

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN DEĞİŞİME  
ETKİLERİ: GAZİANTEP İLİ A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**REŞİDE SAĞLAM**

**GAZİANTEP 2021**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**SEYAHAT İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN DEĞİŞİME  
ETKİLERİ: GAZİANTEP İLİ A GRUBU SEYAHAT ACENTALARI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**  
**REŞİDE SAĞLAM**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM**

**GAZİANTEP 2021**

## KABUL VE ONAY

**Reşide SAĞLAM** tarafından hazırlanan “**Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Değişime Etkileri: Gaziantep İli A Grubu Seyahat Acentaları Örneği**” başlıklı bu araştırma ..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

(Başkan)

(Üye)

(Üye)

### **Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. .... / ..... / .....

Prof. Dr. İbrahim Halil GÜZELBEY

Enstitü Müdürü

## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Değişime Etkileri: Gaziantep İli A Grubu Seyahat Acentaları Örneği**” başlıklı araştırmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. ....//.....//.....

**Reşide SAĞLAM**



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez sürecimde engin bilgileri ve deneyimleriyle bana daima yol gösteren saygıdeğer hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM'a,

Araştırmanın kodlanmasında ve analizinde bana daima vakit ayıran, her soruma itinayla her zaman yanıt veren Sayın Doç. Dr. Mustafa İnce ve Sayın Fırat YILMAZ'a,

Araştırmada yer alan A grubu seyahat acentaları sahipleriyle tanışmamı sağlayan ve mülakatları gerçekleştirilmeme yardımcı olan Sayın Gaziantep İl Kültür ve Turizm Müdürü Mehmet Bülent ÖZTÜRK'e ve Sayın Gaziantep İl Kültür ve Turizm Müdür Yardımcısı Özgür ÇİNKAY'a,

Araştırmada değerli zamanlarını bana ayırarak deneyimlerini ve tecrübelerini aktaran araştırmanın odak noktasını oluşturan A grubu seyahat acentaları sahipleri, işletme müdürleri ve çalışanlarına,

Her zaman yanımda olan ve beni koşulsuz destekleyen aileme en içten duygularıyla teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Gaziantep, 2021**

**Reşide SAĞLAM**

## ÖZET

Günümüz dünyasının seyahat acentalarında kullanılan bilgi teknolojilerinde sürekli bir değişim yaşanmaktadır. Seyahat acentaları varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabet edebilmek için bu durumun farkında olmaları ve değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Özellikle bilgi teknolojileri alanındaki değişimler, sadece mekanik sistemlerdeki değişimleri tetiklemekle kalmamış aynı zamanda sosyal sistemlerde de büyük değişimlere sebep olmuştur. Bu nedenle, bilgi teknolojilerinin değişime etkilerinde birçok etken söz konusu olmaktadır.

A grubu seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinde değişimin etkilerinin neler olduğunu, bu faktörler doğrultusunda acentalarının karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini ortaya koymak için nitel bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, Gaziantep'te A grubu seyahat acentalarındaki yetkili kişilerle ve çalışanlarla yapılmıştır. Verilerin elde edilmesinde 16 kişi ile görüşme sağlanmıştır. Görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde MAXQDA Nitel Veri Analiz Programı'ndan yararlanılmıştır. Bu araştırma ile A grubu seyahat acentalarında kullanılan bilgi teknolojilerinde değişimi etkileyen 7 faktör elde edilmiştir. Etki eden faktörler teknolojik çevre, ekonomik çevre, doğal çevre, sosyokültürel çevre, politik ve yasal çevre, gelişim için öneriler ve değişimdir.

**Anahtar Kelimeler:** Seyahat Acentaları, Teknoloji, Bilgi Teknolojileri, Değişim, Değişime Direnç

## ABSTRACT

Information technologies employed by the travel agencies of today's world are experiencing a continuous change. Travel agencies are required to be able to continue their assets and compete this situation and adapt to change. Especially the changes in the field of information technology have triggered not only the changes in mechanical systems but also have caused great changes in social systems. Therefore, there are many factors in the effects of information technologies on the change.

In group A travel agencies, a qualitative study has been done for determining the effects of change in information technologies, the problems they face in line with these factors, and to reveal solutions for these problems. This study was carried out in group A travel agencies of Gaziantep with authorized people and employees. 16 people were interviewed for obtaining data. MAXQDA Qualitative Data Analysis Program was used in the analysis of the data obtained from the interviews. With this study, 7 factors affecting information technologies used in group A travel agencies were obtained. Affecting factors technological environment, economic environment, natural environment, socio-cultural environment, political and legal environment, recommendations for change and development.

**Keywords:** Travel Agencies, Technology, Information Technologies, Change, Resistance To Change

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii

### BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları .....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	4

### İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....	5
2.1. Seyahat Acentalarının Tanımı, Kavramı ve Kapsamı .....	5
2.1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı.....	5
2.1.2. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması .....	6
2.1.2.1. Seyahat Acentalarının Yapısal Sınıflandırılması .....	6
2.1.2.1.1. Büyük Dağıtım Acentaları .....	6
2.1.2.1.2. Endüstriyel Firmalar için Uzmanlaşmış Acentalar .....	6
2.1.2.1.3.Perakendeci Acentalar .....	7

2.1.2.4.Seyahat Acentalarının Fonksiyonel/İşlevsel Sınıflandırılması .....	7
2.1.2.2.1. Yurt dışından Turist Getiren (İncoming) Acentalar .....	7
2.1.2.2.2. Yurt dışına Turist Götüren (Outgoing) Acentalar .....	8
2.1.2.3. Seyahat Acentalarının Yasal Sınıflandırılması .....	8
2.1.2.3.1. A Grubu .....	9
2.1.2.3.2. B Grubu .....	9
2.1.2.3.3. C Grubu .....	10
2.1.3. Seyahat Acentalarının Sunduğu Hizmetler .....	10
2.1.3.1. Tur Düzenleme .....	10
2.1.3.2. Rezervasyon Yapmak .....	11
2.1.3.3. Bilet Satışı Yapmak .....	11
2.1.3.4. Enformasyon Bilgisi Vermek .....	12
2.1.3.5. Diğer Hizmetler .....	12
2.1.4. Seyahat Acentalarının Önemi .....	13
2.2. Bilgi Teknolojileri Tanımı ve Kapsamı .....	14
2.2.1. Bilgi Teknolojilerinin Tanımı .....	14
2.2.2. Bilgi Teknolojilerinin Önemi .....	14
2.2.3. Bilgi Teknolojilerinin Avantajları .....	15
2.2.4. Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajları .....	16
2.2.5. Bilgi Teknolojilerinin Turizm Sektöründe Kullanımı .....	18
2.2.6. Bilgi Teknolojilerinin Seyahat Acentalarında Kullanımı .....	18
2.3. Değişim Kavramı, Tanımı ve Kapsamı .....	20
2.3.1. Değişim Kavramı .....	20
2.3.1.1. Değişimle İlgili Kavramlar .....	20
2.3.2. Örgütsel Değişim .....	21
2.3.2.1. Örgütsel Değişimde Dikkat Edilmesi Gerekenler .....	22
2.3.2.2. Örgütsel Değişimin Amacı .....	24

2.3.2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri ve Değişimi Tetikleyen Faktörler .....	25
2.3.2.3.1. İç Faktörler .....	26
2.3.2.3.2. Dış Faktörler.....	28
2.3.3. Örgütsel Değişim Türleri .....	31
2.3.3.1.Kapsamı ve Konumlandırılması Bakımından .....	32
2.3.3.1.1. Kapsamı Bakımından Örgütsel Değişim.....	32
2.3.3.1.1.1. Kademeli değişim.....	32
2.3.3.1.1.2. Stratejik değişim.....	32
2.3.3.2. Konumlandırılması Bakımından Örgütsel Değişim .....	33
2.3.3.2.1. Tepkisel değişim .....	33
2.3.3.2.2. Öngörücü değişim .....	33
2.3.3.3. Oranı, Ortaya Çıkış Tarzı ve Ölçeği Bakımından .....	35
2.3.3.3.1. Oranı Bakımından Örgütsel Değişimler.....	35
2.3.3.3.2. Ortaya Çıkış Tarzı Bakımından Örgütsel Değişimler .....	38
2.3.3.3.3. Ölçeği Bakımından Örgütsel Değişimler .....	39
2.3.3.4.Diğer Bazı Örgütsel Değişim Sınıflandırmaları.....	41
2.4. Değişimin Boyutları .....	42
2.5. Değişime Direnç .....	45
2.4.1. Değişime Direncin Nedenleri.....	45
2.4.1.1. İş ile ilgili nedenler.....	45
2.4.1.2. Kişisel nedenler .....	45
2.4.1.3. Sosyal nedenler .....	45
2.4.1.4. Örgütsel nedenler .....	46
2.4.2. Değişime Direnci Önlenmesi.....	46
2.6. Konuya İlişkin Yapılmış Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar .....	47
2.6.1. Ulusal Çalışmalar.....	47
2.6.2. Uluslararası Çalışmalar .....	49

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>YÖNTEM.....</b>	<b>52</b>
3.1. Araştırmanın Deseni .....	52
3.2. Evren ve Örneklem .....	53
3.3. Geçerlik ve Güvenirlik .....	53
3.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri.....	55
3.5. Verilerin Analizi .....	56
3.6. Verilerin Kodlanması .....	57
3.7. Araştırmanın Modeli.....	57

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>59</b>
4.1.Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan Kişilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular .....	59
4.2. Araştırma Kapsamında Seyahat Acentalarında Bilgi Teknolojilerinin Değişime Etkileri ile İlgili Kodların Temaların ve Kategorilerin Analiz Bulguları .....	60
4.2.1. Araştırma Kapsamında Değişim ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular.....	61
4.2.2. Araştırma Kapsamında Politik ve Yasal Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular .....	79
4.2.3. Araştırma Kapsamında Doğal Çevre İle İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular .....	81
4.2.4. Araştırma Kapsamında Sosyokültürel Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular .....	88
4.2.5. Araştırma Kapsamında Ekonomik Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular .....	92
4.2.6. Araştırma Kapsamında Teknolojik Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular .....	95

4.2.7. Araştırma Kapsamında Gelişim İçin neriler ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular .....	117
4.2.8. Araştırma Kapsamında Analiz Yapılan Kod Haritası Modeline İlişkin İlişkisel Analiz Bulguları.....	125

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER..... 128**

5.1. Sonuçlar .....

5.2. neriler.....

### **KAYNAKÇA .....**

### **EKLER..... 147**

**EK – I..... 147**

## TABLULAR LİSTESİ

	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1.</b> Örgütleri Etkileyecek Önemli Üç Makro Değişim .....	28
<b>Tablo 2.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular .....	59
<b>Tablo 3.</b> Katılımcılara Göre Değişim .....	78
<b>Tablo 4.</b> Katılımcılara Göre Politik ve Yasal Çevre.....	81
<b>Tablo 5.</b> Katılımcılara Göre Doğal Çevre .....	87
<b>Tablo 6.</b> Katılımcılara Göre Sosyokültürel Çevre .....	92
<b>Tablo 7.</b> Katılımcılara Göre Ekonomik Çevre.....	94
<b>Tablo 8.</b> Katılımcılara Göre Teknolojik Çevre.....	114
<b>Tablo 9.</b> İşletmelerin Hizmet Süresine Göre Teknolojik Çevre .....	116
<b>Tablo 10.</b> Katılımcılara Göre Gelişim İçin Öneriler.....	124
<b>Tablo 11.</b> Katılımcıların İş Deneyimine Göre Gelişim İçin Öneriler.....	125

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Kademeli Değişim .....	32
Şekil 2. Değişim Türleri Arasındaki İlişkinlere Yönelik Sınıflandırma Şeması.....	33
Şekil 3. Kesintili ve İnişli-çıkışlı Kademeli Değişim .....	36
Şekil 4. Sürekli Değişim .....	37
Şekil 5. Uygulanan Değişme Frekansı Bakımından Bazı Değişim Yaklaşımları .....	37
Şekil 6. Kod-Teori Modeli .....	58
Şekil 7. Değişim Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli .....	61
Şekil 8. Değişimin Çeşitlerine Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	62
Şekil 9. İç Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	64
Şekil 10. Dış Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	67
Şekil 11. Değişime Direnç Göstermeye Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	69
Şekil 12. Değişime Direnç Göstermede Kişisel Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	70
Şekil 13. Değişime Direnç Göstermede Örgütsel Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	73
Şekil 14. Değişime Direnç Göstermede İş İle İlgili Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	75
Şekil 15. Değişime Direnç Göstermede Sosyal Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	77
Şekil 16. Politik ve Yasal Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli .....	79
Şekil 17. Doğal Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	82
Şekil 18. Doğal Çevreye Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	82
Şekil 19. Sosyokültürel Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli .....	88
Şekil 20. Sosyokültürel Çevrede Eğitime Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	89
Şekil 21. Ekonomik Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli .....	93
Şekil 22. Teknolojik Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli .....	95
Şekil 23. Teknolojik Çevrede Kullanılan Sistemler ve Uygulamalara Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	96
Şekil 24. Teknolojik Çevrede Bilgi Teknolojilerinin Avantajlarına Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	99

<b>Şekil 25.</b> Bilgi Teknolojilerinin Avantajların Verimliliği Arttırmasını Sağlamaya Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	100
<b>Şekil 26.</b> Teknolojik Çevrede Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajlarına Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	103
<b>Şekil 27.</b> Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajlarında Kullanılan Teknolojinin Uygun Olmamasına Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	104
<b>Şekil 28.</b> Teknolojik Çevrede Teknolojik Çözümlere Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	109
<b>Şekil 29.</b> Teknolojik Çevrede Reklamcılığa Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi ..	111
<b>Şekil 30.</b> Gelişim İçin Öneriler Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli .....	117
<b>Şekil 31.</b> Gelişim için Çalışan Önerilerine Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	118
<b>Şekil 32.</b> Gelişim için İşveren Önerilerine Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi .....	120
<b>Şekil 33.</b> Gelişim için Müşteri Önerilerine Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi ....	122
<b>Şekil 34.</b> İlişkisel Kod Haritası .....	126
<b>Şekil 35.</b> Kodların Yoğunluğuna Göre Oluşan Kod Bulutu .....	127

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>ABD</b>	:	Amerika Birleşik Devletleri
<b>BIT</b>	:	Bilgi İletişim Teknolojileri
<b>BT</b>	:	Bilgi Teknolojileri
<b>CRS</b>	:	Computer Reservation Systems (Bilgisayar Rezervasyon Sistemi)
<b>IATA</b>	:	International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği)
<b>IBM</b>	:	International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
<b>ISBN</b>	:	International Standard Book Number (Uluslararası Standart Kitap Numarası)
<b>IT</b>	:	Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
<b>MEGEP</b>	:	Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi
<b>OECD</b>	:	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü)
<b>TDK</b>	:	Türk Dil Kurumu
<b>TÜRSAB</b>	:	Türkiye Seyahat Acentaları Birliği
<b>vb.</b>	:	ve benzeri
<b>vd.</b>	:	ve diğerleri
<b>Vol.</b>	:	Sayı
<b>akt.</b>	:	aktaran

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Günümüz dünyası ile ilgili bilgi verirken en çok kullandığımız kavramlardan birisi değişimdir çünkü hemen hemen her alanda ve zaman diliminde farklı ölçekte ve türde değişimler yaşanmaktadır. Özellikle teknoloji alanındaki gelişmeler, sadece mekanik sistemlerdeki değişimleri tetiklemekle kalmamakta aynı zamanda sosyal sistemlerde de büyük değişimlere neden olmaktadır.

Örgüt yöneticileri küreselleşme, teknolojik değişimler ve beklenmedik çevresel olayların da etkisiyle artan rekabet koşullarıyla baş etmek zorundadır. Geleceğe ilişkin tahminlerin gittikçe daha zorlaşması ve öngörülemez yapısı, işletmelerin baş etmesi gereken diğer bir zorluktur. Bu durum örgütler için değişimin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır (Nilakant ve Ramnarayan, 2006: 17–18).

Bilgi çağında ortaya çıkan yeni teknolojiler bireyleri, kurumları ve ülkeleri birbirleriyle kolayca etkileşim ve iletişim kurabilir hale getirmekte, sosyal ve ekonomik alanda önemli değişimlerin gerçekleşmesine neden olmaktadır (Sachs, 2005; Soros, 2002). İletişim ve taşımacılık maliyetlerini düşürmekte, ülkeler arasındaki mal, hizmet, para, bilgi ve hatta iş gücü hareketliliği önündeki engelleri azaltmakta, küreselleşme hızla artmaktadır (OECD, 1999; Stiglitz, 1999). Küreselleşmenin alt yapısını oluşturan bilgi teknolojileri örgütlerde yeni gelişmelerin izlenmesine, kullanılmasına, süreçlerin düzenlenmesine katkı sağlamaktadır. Sahip olunan bilgi teknolojileri seyahat acentalarında verimliliği arttırmada, müşteri memnuniyetinde artışı sağlamada, pazarlama faaliyetlerine canlılık sağlamada yardımcı olmaktadır (Yüksek, 2013: 53-56). Bu yüzden seyahat acentaları bilgi teknolojilerini ve bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimleri takip etmeli, kullandıkları sistemlere entegre etmeleri zorunluluk haline gelmektedir. Bu sebeple araştırmada bilgi teknolojilerinde yaşanan değişimler ve değişimlerin etkileri analiz edilecektir.

Bu araştırma 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problem cümlesi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırmanın varsayımları hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmanın ikinci bölümünde, kavramsal çerçeve açıklanmaktadır. Kavramsal çerçevede seyahat acentası kavramı, seyahat acentalarının sınıflandırılması, seyahat acentalarının sunduğu hizmetler ve önemi; bilgi teknolojileri kavramı, bilgi teknolojilerinin önemi ve amacı, bilgi teknolojilerinin avantajları ve dezavantajları, bilgi teknolojilerinin turizmde ve seyahat acentalarında kullanımı; değişim kavramı ve değişim ile

ilgili kavramlar; örgütsel değişimde dikkat edilmesi gerekenler, örgütsel değişimin amacı, örgütsel değişimin nedenleri ve değişimi etkileyen faktörler, örgütsel değişimin türleri, değişimin boyutları, değişime direnç, değişime direncin nedenleri ve önlenmesinden bahsedilmektedir. Bunların yanında bu bölümde konu ile ilgili yapılmış olan ulusal, uluslararası çalışmalardan bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, araştırmanın deseni, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve yöntemleri, araştırmanın veri analizi, araştırma verilerinin kodlanması ve araştırmanın modeli anlatılmaktadır. Dördüncü bölümde, yapılan araştırmaya ait bulgular ve yorumlar, son olan beşinci bölümde ise elde edilen sonuçlara, önerilere, araştırmada yararlanılan kaynaklara ve eklere yer verilmektedir.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Örgütler sürekli değişen ve gelişen ortamlarda faaliyetlerini sürdürdüğü için ekonomik, teknolojik, sosyolojik değişimlerden doğal olarak etkilenmekte ve sonucunda örgütler için değişim kaçınılmaz son haline gelmektedir. Faaliyete devam eden örgütler için bilgi ve teknolojiye devamlı değişimler, telekomünikasyon alanındaki yenilikler işletmelerin yapı ve süreçlerini her zaman gözden geçirerek kendilerini sürekli yapılandırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu hususta birçok araştırma yapılmış olup değişimin etkileri, değişimin sebepleri araştırılmaktadır fakat seyahat işletmelerinde teknolojik değişimler konusunda Gaziantep ilinde böyle bir araştırmaya rastlanılmamaktadır. Bundan dolayı örgüt içinde teknolojik değişimin gösterdiği etkiler bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın problem cümlesini “Seyahat acentaları hangi bilgi teknolojilerinde değişikliğe gitmişlerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

Problem cümlesinin alt problemleri olarak da:

1. Seyahat acentalarında hangi teknolojik değişimleri yapmışlardır?
2. Seyahat acentalarında teknolojik değişime bakış açısı nasıldır? sorularına cevap aranmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Örgütler için kaçınılmaz olan değişim konusu, faaliyetine devam eden örgütler için internet alt yapıları, bilişim sistemleri, bulut sistemleri, telekomünikasyon sistemleri alanındaki yenilikleri ve değişimleri takip etmelerini gerektirmektedir. Günümüzde teknolojik değişimler

üzerine birçok araştırma yapılmakla beraber spesifik bir konu olan seyahat işletmelerinde teknolojik değişimler konusunda Gaziantep ilinde böyle bir araştırmaya henüz rastlanılmamaktadır. Bundan dolayı seyahat acentalarında teknolojik değişimin gösterdiği etkiler bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise seyahat acentalarında teknolojik değişimi etkileyen faktörlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Seyahat acentalarında, yetkililerin demografik özelliklerinin yanı sıra teknolojik değişime bakış açılarının tespit edilmesi, teknolojik değişime bakış açlarına yönelik algıların hangi boyutta olduğunun ortaya koyulması bu araştırmanın bir diğer amacı oluşturmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Yapılan bu çalışmada, birçok değişken baz alınarak örgütsel yapıda karşılaşılan teknolojik değişimin sebep olduğu etkiler üzerine az sayıda araştırmaya rastlanılmakta AY, L.'nin 2008 yılına ait "Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentalarına Yansımaları; Online Seyahat Acentacılığı" adlı bir makalesinde dünya genelindeki gelişmelerden bahsettiği görülmektedir. Son yıllarda turizm endüstrisinde seyahat acentaları üzerine pek çok araştırma yapılmış fakat Gaziantep ili içerisinde böyle bir araştırmaya rastlanmadığı için araştırma farklılık arz etmektedir.

### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmanın varsayımları;

- A grubu seyahat acentalarındaki yetkililer ile görüşmeler yapıldığında kişilerin hazırlanmış olan sorulara verdikleri cevapların güvenilir olduğu,
- Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin, hazırlanan soruları rahat bir şekilde okuyup anlayabildikleri ve tarafsız bir şekilde cevap verdikleri,
- Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin cevaplarını verirken gerçeğe uygun olduğu,
- Araştırmaya katılım sağlayan kişilerin bilgi teknolojilerinde değişime bakış açısında aktardığı düşüncelerin ve bilgilerin normal zamanda gösterdikleri davranışlarla da uyumlu olduğu varsayılmaktadır.

## 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları:

- Bu araştırmanın evreni, Gaziantep ilinde bulunan A grubu seyahat acentaları ile sınırlıdır.
- Bu araştırmada, sadece yüz yüze görüşme tekniği uygulanmış olup önceden hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış mülakat soruları ile sınırlıdır.
- Bu araştırmanın verileri, araştırmaya dâhil olan A grubu seyahat acentalarında sadece bir kişi olmak üzere – acenta sahipleri, genel müdürler, müdürler ve müdür yardımcıları – ile mülakat gerçekleştirmekle sınırlıdır.

## 1.6. Tanımlar

**Bilgi Teknolojileri (Information Technology):** TDK (2021)'ye göre; “Bilginin toplanmasını, işlenmesini ve saklanmasını, herhangi bir yere iletilmesini, herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini, elektronik vb. yollarla sağlayan teknolojiler bütünü” dür.

**Değişim (Change):** Erdoğan (2002: 9) belirli bir zaman dilimi içerisinde herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak değişimi tanımlamaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Seyahat Acentalarının Tanımı, Kavramı ve Kapsamı

##### 2.1.1. Seyahat Acentalarının Tanımı

Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde seyahat acentası için verilen iki farklı tanım içerisinden birinde “Geziyle ilgili hizmetleri düzenleyen ticari kuruluş” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Oxford Sözlüğünde ise seyahat acentası (*travel agency*) kelimesi “Tatile veya yolculuğa çıkan insanlar için seyahat ve konaklama işlemlerini ayarlayan bir şirket” olarak tanımlanmaktadır. (Oxford, 2020).

Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nin (TÜRSAB) 1618. Sayılı Kanun'una göre seyahat acentasının tanımı;

*Kâr amacı ile turistlere turizm ile ilgili bilgiler vermeye, paket turları ve turları oluşturmaya, turizm amaçlı konaklama, ulaştırma, gezi, spor ve eğlence hizmetlerini görmeye yetkili olan, oluşturduğu ürünü kendi veya diğer seyahat acentaları vasıtası ile pazarlayabilen ticarî kuruluş (TÜRSAB, 1972).*

şeklinde yapılmaktadır. Kanunun yürürlüğe girmesiyle seyahat acentaları meslek disiplini içine girmekte ve bir otokontrol merkezi kurularak aşağıdaki maddeleri de içine almaktadır. Bu kanun seyahat acentalarının (Andaç, 2013: 38):

1. A, B ve C olmak üzere üç sınıfa ayrıldığını,
2. Acentaların şube açabileceğini,
3. Çeşitli yükümlülükleri olduğunu,
4. Zorunlu olarak sigorta yapıldığını,
5. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na haber verme zorunluluğu olduğunu,
6. Denetim ve gözetimlere tabi olduğunu,
7. Yapmış olduğu tanıtım, reklam gibi belgelerin birer kopyasını Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafına iletme zorunluluğu bulunduğunu,
8. İdari para cezası ve belge iptalinin söz konusu olabildiğini,
9. Faaliyetten menetme ve cezai yaptırımını olduğunu,
10. Seyahat Acentaları Birliği'nin (TÜRSAB) amacı, kuruluşu, görevi, kapsamı, organları, gelirleri hakkındaki bütün hükümlerini kapsamaktadır.

Camilleri (2018) ise seyahat acentalarının işini, müşterilerinin seyahat planı dışında onların ihtiyaç tedariklerini karşılamak tur operatörleri aracılığıyla da bütün rezervasyonlarını güvenli bir şekilde tamamlamak, olduğunu ifade etmektedir. Papathanassis (2004: 4–5) de seyahat hizmetlerini en basit şekliyle “tatil paketi” olarak özetler ve bu tatil paketlerinin minimum düzeyde konaklama ve ulaşımı içerdiğini belirtmektedir. Seyahat acentalarında hedef katılımcılar için ulaşımı sağlayan hava yollarını, konaklamayı sağlayan otelleri, çeşitli ve yapılabılır paketleri birleştiren tur operatörlerini ve bu satılabilir paketleri bütünleştirerek sattığı hedef kitleyi sorumluluk olarak destinasyona varışını sağlayan şirketler olarak tanımlamaktadır.

### **2.1.2. Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması**

Seyahat acentalarının sınıflara ayrılması ülkelere göre farklılık gösterse de bizim ülkemizde seyahat acentaları 3 kategoriye ayrılmaktadır. Bu kategoriler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Mengü, 2018: 95–98):

1. Yapısal sınıflandırma,
2. Fonksiyonel (işlevsel) sınıflandırma,
3. Yasal sınıflandırmadır.

#### **2.1.2.1. Seyahat Acentalarının Yapısal Sınıflandırılması**

Kaynaklara göre seyahat acentalarının yapısal olarak sınıflandırılması 3 başlık altında incelenmektedir.

##### **2.1.2.1.1. Büyük Dağıtım Acentaları**

Genel olarak bu acentalar tur toptancılarının ürünlerini, tüm turizm hizmet sağlayıcılarından elde ettikleri turistik amaçlı hizmetleri, perakendeci olan seyahat acentalarına toptancılık seviyesinde pazarlama görevini yerine getirmektedirler (Kozak'tan [2004] akt. Yılmaz Akın, 2012: 14).

##### **2.1.2.1.2. Endüstriyel Firmalar için Uzmanlaşmış Acentalar**

Büyük çaptaki firmaların ulusal ve uluslararası ölçekteki faaliyetlerini organize eden, düzenleyen acentalardır (Mengü, 2018: 96–97).

### *2.1.2.1.3. Perakendeci Acentalar*

Turizm endüstrisinde en sık görülen seyahat acentaları, perakendeci acentalar olarak bilinmektedir. Yapılan organizasyona ait tur satış işlemlerini, biletleme işlemlerini, araç kiralama vb. işlemleri yerine getirirken ücret talep etmemektedirler. Sadece üreticilerden gerçekleştirdikleri satışlarda önceden belirlenmiş olan komisyon bedelini almaktadırlar (Megep, 2011: 19).

### *2.1.2.4. Seyahat Acentalarının Fonksiyonel/İşlevsel Sınıflandırılması*

Birçok kaynakta seyahat acentalarının fonksiyonel (işlevsel) sınıflandırılması iki alt başlık şeklinde incelenmektedir.

#### *2.1.2.2.1. Yurt dışından Turist Getiren (İncoming) Acentalar*

Seyahat acentaları gelen turistlere sunulan hizmetlerin çeşitli unsurları içinde komisyon almaktadırlar. Gelen turistleri ağırlarken ister büyük ölçekte ister küçük ölçekte olsun bölge hakkında tarihi bilgiye, yeni mekanlara, haritalara, broşürlere ve ayrıntılı planlara ihtiyacı olup, gelen ziyaretçinin güvenliğini, memnuniyetini sağlamak zorundadırlar. Bunun dışında seyahat acentalarının gelen turistlere yönelik sunabilecekleri diğer destekleyici hizmetler ise şu şekilde belirtilmektedir (Syratt ve Archer, 2003: 51–52):

1. Havaalanı veya limanda misafirleri karşılama,
2. Havaalanı/ liman ve varış noktası olan otel arasında transferi sağlama,
3. Gezi turları ve rehberlik hizmeti sağlama,
4. Kurye servisi sağlama,
5. Sekreterlik veya asistanlık servisi sağlama,
6. Tercümanlık hizmeti sağlama,
7. Konferans yapılacaksa konferansları düzenleme hizmetlerini sağlama,
8. Özel etkinlikler için bilet alma, tiyatro gibi organizasyonlara yer ayırma,
9. Özel ilgi alanlarına göre seyahatler oluşturma,
10. Restoranlar için rezervasyonlar yapma,
11. Uçuş rezervasyonlarının yeniden teyit edilmesi,
12. Seyahatler için herhangi bir belge değişiklik gerekirse belgenin doğru şekilde değiştirilmesini sağlamaktır.

#### 2.1.2.2.2. Yurt dışına Turist Götüren (Outgoing) Acentalar

Yurt dışına turist gönderen bu acentalarda müşteriler için yapılacak işlemler çok daha önceden planlanmış olup, seyahat ile ilgili bütün idari işlemler acenta tarafından gerçekleştirilmektedir. Yapılacak seyahate ilişkin bütün rezervasyonlar dahi bir ay önceden onaylanmaktadır (Baltacı, 2015: 9).

#### 2.1.2.3. Seyahat Acentalarının Yasal Sınıflandırılması

Ülkemizde seyahat acentalarının sınıflandırılması 04.09.1996 tarihinde 22747 sayılı Resmî Gazete’de yayınlanan 1618 sayılı Kanun’a göre sınıflandırılmış olup A, B ve C gruplarına ayrılmaktadır. Bu gruplara ayrılan acentaların özellikleri, şartları ve yetkileri bulunmaktadır (Mısırlı, 2008: 56; İçöz, 2003: 86). Bu kanunda yer alan yükümlülükler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Avcı, 2001: 16–17):

*Haber Verme:* Acenta sahipleri veya tüzel kişi olan acentalarda yönetim kurulu adına yetki alan acentalar, işletme belgelerinde yer alan maddelerde oluşan değişiklikleri, meydana gelme sürelerinden itibaren otuz gün içerisinde T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bildirme zorunluluğu bulunmaktadır.

*Bilgi Verme:* Acentalar her sene Ekim ayının sonuna kadar bir önceki seneye ait çalışmalarının gösterir raporunu T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bildirme zorunluluğu bulunmaktadır.

*Reklam ve Tanıtma:* Acentalar doğru olmayan, aldatıcı reklam ve tanıtım yapamazlar. Yapmış oldukları reklam ve tanıtım belgelerine ait bir nüshayı, dağıtım aşamalarından 15 gün önce T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bildirme zorunluluğu bulunmaktadır.

*Yazışma:* Acentalar T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından bildirilen genelgeleri ve muhtelif konulardaki yazışmaları en fazla 15 gün içinde cevaplandırmak zorundadır. Cevap vermedikleri takdirde cevap verememe sebeplerini T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı’na bildirmekle mükelleftir. Seyahat acentaları diğer yerli ve yabancı acentalar ile yapmış oldukları işleri ve turizm faaliyetlerine ait yazışmalara aynı gün içinde cevap vermekle sorumlu olup, bu yazışmaları azami 5 yıl saklama zorunluluğu bulunmaktadır.

#### 2.1.2.3.1. A Grubu

Bu grup dâhilinde yer alan seyahat acentaları en geniş yetkilere sahip olup bütün acentacılık yetki ve görevlerini üstlenmektedirler. Buna göre A grubu seyahat acentalarının genel şartlarını ve taşıması gerektiği nitelikleri şu şekilde sıralayabilmekteyiz (Mısırlı, 2013: 62):

1. Yasa ve yönetmelikte bildirilen tüm seyahat acentacılığı hizmetlerini yürütebilirler.
2. Geçtiğimiz yıla ait yurt dışına yapmış oldukları turlardan kazandıkları dövizin %25'ini geçmemek kaydıyla yurt dışında tur yapabilmektedirler.
3. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan geçici işletme belgesi alıp faaliyete başlayabilmekte ve bu belgenin süresi iki yıl sürmektedir. Faaliyete geçtikleri yıldan itibaren iki yıl olmak suretiyle 80 bin Amerikan doları döviz kazancı sağlayan A grubu seyahat acentalarının aldıkları bu geçici belge A Grubu Acenta İşletme Belgesi'ne dönüştürülmektedir. Bu iki yıl içinde belirtilen döviz miktarını acenta temin edemez ise geçici işletme belgeleri T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından iptal edilmektedir.
4. Bu grupta yer alan seyahat acentaları her iki yılda bir olmak üzere yukarıda belirtilen döviz miktarını kazandığını belgelemekle yükümlüdür.
5. Acenta müdürlerinin asgari lise mezunu olma ve en az bir yabancı dil bilme zorunluluğu bulunmaktadır.
6. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na teminat yatırma zorunluluğu bulunmaktadır.
7. Yurt dışına düzenleyecekleri tur programlarının bir nüshasını T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na iletmekle yükümlüdür.
8. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne (TÜRSAB) kayıt yaptırmış olup düzenli bir şekilde üyelik aidatlarını ödemeleri gerekmektedir.

#### 2.1.2.3.2. B Grubu

İçöz (2003: 86)'e göre B grubu seyahat acentalarının sınırlı sayıda izinleri olup bunlar daha çok yurt dışından gelen turistleri karşılayan (*incoming*) acentalardır. Bu gruptaki seyahat acentaları verdikleri hizmeti sunup, ulusal ve uluslararası ulaştırma araçlarının (kara, deniz, hava) rezervasyon ve biletleme işlemlerini yapma yetkileri bulunmaktadır. Sorumluluk yetkisi olan müdürlerin ise asgari lise mezunu olup, en az bir yabancı dili bilme yükümlülükleri vardır.

Aynı zamanda B grubu seyahat acentaları ve şubeleri satmış oldukları ulaştırma hizmetlerinden doğacak yükümlülüklerle karşılık T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na bir kuruluş teminatı vermek zorunda olup, Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne (TÜRSAB) kayıt yaptırıp üyelik aidatlarını ödemeleri gerekmektedir (Epik, 2007: 19–20).

#### 2.1.2.3.3. C Grubu

C grubunda yer alan seyahat acentaları ise sadece yurt içi turları düzenlemekle yükümlüdürler (Kozak vd., 2015: 89; Hacıoğlu vd., 2016: 114). Buna göre C grubu seyahat acentalarının genel şartları ve taşıması gereken nitelikleri şu şekilde sıralayabilmekteyiz (Çetinkaya, 2019: 65–67):

1. Sadece A grubu seyahat acentalarının sahip olduğu ürünleri pazarlayabilmektedirler ve yine A grubu seyahat acentalarıyla verilen hizmetleri yürütebilmektedirler.
2. Döviz kazanma mecburiyetleri bulunmamaktadır.
3. Minimum bir enformasyon memurunun bulunması kâfidir.
4. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na her sene kuruluş teminatı ödemekle yükümlüdür.
5. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ödedikleri teminat gibi Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'ne de (TÜRSAB) kayıt yaptırmış olup düzenli bir şekilde üyelik aidatlarını ödemeleri gerekmektedir.

#### 2.1.3. Seyahat Acentalarının Sunduğu Hizmetler

Min ve Lee (2020: 25–26) 'ye göre seyahat acentalarında işlerin nasıl yürütüldüğüne ilişkin paradigmaları değiştirmek için her zaman farklı dijital araçlar kullanıldığını çevrimiçi (*online*) çalışan seyahat acentalarının arttığını, yasalar ve düzenlemelere uyarak otel, ulaşım, tur, tur paketleri, rezervasyon vb. hizmetleri için birçok çevrimiçi (*online*) platformdan yararlandıklarını ve uzmanlaşma kaydettiklerini belirtmektedirler. Buna göre seyahat acentalarının sunduğu hizmetleri şu şekilde açıklanabilmektedir:

##### 2.1.3.1. Tur Düzenleme

Acentalar, turistlerin olası ihtiyaçlarını gidermek için birçok turistik ürünü bünyesinde toplar ve paket haline getirerek tüketiciye sunmaktadır. Bir araya getirilen bu turistik amaçlı

paketler çoğu zaman talep olmadan hazırlanmaktadır. Bu durum ticari açıdan çeşitli riskler içerirse de tahmin edilen talep gerçekleştiğinde aracı olan (perakendeci) acentalar belirli bir komisyon alarak tüketiciye ulaşmakta ve bağ kurarak turistik hizmetin satışını doğrudan veya aracı kanallar vasıtasıyla tamamlamaktadır (Hacığolu'ndan [1989] akt. Kadir Öztaş, 1992: 15–16).

### **2.1.3.2. Rezervasyon Yapmak**

Merriam – Webster'ın Güncel İngilizce Sözlüğü'nde rezervasyon için verilen 3 farklı tanım içerisinden birinde, bir yerin (konuklama, ulaşım vb.) kullanımını için tutulmasıyla ilgili bir düzenleme olup bir tür garanti ve kayıt altına alma olarak tanımlanmaktadır (Merriam – Webster, 2021).

BPP (2011)'e göre rezervasyonlar doğrudan seyahat acentaları ve tedarikçiler arasında herhangi bir ürün üzerine gerçekleşmekte olup, rezervasyonu yapılan ürün hakkında tavsiyeler alınabileceği ve müşterinin ihtiyacına yönelik olup olmadığına karar veren mercii statüsünde yer almaktadır. Bu yönlü satışları sağlayan acentalar rezervasyonları onaylandıktan sonra her bir müşteriye ait rezervasyon kontrol listesi oluşturulmaktadır. Bu oluşturulan kontrol listeleri bilgisayar rezervasyon sistemine (CRS) girilmektedir. Bu sistem müşteriye ait bütün detayların hatırlanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, rezervasyon sistemleri ile tarih, saat, gün gibi önemli noktalarda hataların önüne geçilmesi sağlanmaktadır.

### **2.1.3.3. Bilet Satışı Yapmak**

Seyahat acentalarında biletleme işlemlerinin yapılabilmesi için IATA (International Air Transport Association) akreditasyonuna sahip olması temel önceliktir. Bu tip merkezi rezervasyon sistemleri hem kurum içinin hem de diğer paydaşların hızlı ve kolay bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır. Biletleme günlük işlemleri, meydana gelen değişiklikleri, taşımacılıktaki doluluk oranlarını, mevcut ve potansiyel müşteri kitlesine sahip olunan üründen elde edilen verileri iletmektedir. Bu sistemler acentaların maliyetlerini düşürmesi ve kullanılan kaynakların kârlılık oranlarının gözetilmesinden dolayı etkin bir role sahiptir (Yarmacı, 2019: 52).

#### **2.1.3.4. Enformasyon Bilgisi Vermek**

Turizm endüstrisinde enformasyon büyük bir öneme sahiptir. Enformasyon bilgisi vermenin başlıca görevi ülke, bölge ve yöre hakkındaki doğru bilgiyi karşı tarafa iletmektir. Enformasyon hizmetleri genellikle yurt içinde ya da yurt dışında faaliyetine devam eden ofisler vasıtasıyla iletilmektedir. Enformasyon bilgisi verme işlemi ticari bir amaç gütmaz. Bu yüzden enformasyon bilgisi vermenin asıl amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Hacıoğlu, 2016: 74–76):

1. Olumlu imaj hissi vermek,
2. Reklamdan arındırılmış bilgiler sunmak,
3. Sempati uyandırmak
4. Müşteriye güven duygusunun aşılmasıdır.

#### **2.1.3.5. Diğer Hizmetler**

Seyahat acentaları, ürün ve hizmet yelpazesinde de belirleyici rol oynamaktadır. Seyahat acentalarının her gün belirli prosedürleri gerçekleştirilmesi, operasyonlar üzerinde kontrolü sürdürmesi ve ihtiyaç duyduğu para kaynaklarına sahip olması gerekmektedir. Bu yüzden seyahat acentalarının tipik görev listelerini şu şekilde genişletilmektedir (BPP, 2011: 18–19):

1. Potansiyel yolculara danışmanlık hizmeti vermek,
2. Rezervasyonları takip etmek,
3. Destinasyonları planlamak, çoklu destinasyonlar dâhil olmak üzere,
4. Evrakları düzenleyebilmek, seyahat bileti ve kazanılan kuponlar gibi,
5. Acenta yetkilileri ve müşteriler ile daima telefon, e-posta, mektup yoluyla gereken iletişimi sağlamak,
6. Şikâyet anketleri, memnuniyet anketleri gibi dosyaların tutulmasını ve cevap verilmesini sağlamak,
7. Seyahat için yayınlanan broşürlerin korunmasını ve sergilenmesini sağlamak,
8. Müşteri şikâyetleri varsa ilgili müdürler arasında etkileşimi sağlamak ve problemi çözmek,
9. Şirketin gelir ve giderlerini korumak, kontrol etmek ve hesapları düzenli bir şekilde tutmak,
10. Müşterilere sağlanan hizmetleri açıklayıcı bir şekilde faturalandırmak,
11. Banka işlemleri ile ilgili mutabakatların hazırlanmasını sağlamak,

12. Şirket için gerekli bütçeleri hazırlamak ve kontrol etmek,
13. Şirketin nakit akışını değerlendirmek,
14. Şirketin harcamalarını kontrol etmektir.

#### **2.1.4. Seyahat Acentalarının Önemi**

Turizm endüstrisi rekabetin yoğun olduğu bir pazar olup daima değişkenlik göstermektedir (Arpacı, 2016: 204). Turizm endüstrisinin yoğun bir hizmet anlayışı içermesi, istihdam gücünün sürekli artması, seyahat endüstrinin istihdamda etkin role sahip olduğunu göz önüne sermektedir. Gelişmekte olan ülkelerin seyahat sektörüne yaptığı yatırımlar istihdamda da artış yaratmaktadır (Howard'dan [1993] akt. Güngör, 2007: 105). İstihdamın artışıyla beraber seyahat acentalarının işletme sürecinde ihtiyaç duyduğu kalifiye iş gücünde de artış sağlaması bakımından endüstrideki payı giderek büyümektedir (Güngör, 2007: 105–106). Bir yandan endüstride hizmet gösteren işletmelerin geniş pazarlara hâkim olması diğer bir yandan mal ve hizmetlerin nihai tüketicilere ulaştırılması açısından bağımsız araçlara olan ihtiyaç artış göstermektedir (Yılmaz vd., 2002: 181–182). Bu yüzden turizm endüstrisinin pazarlama sisteminde yer alan örgütler, üreticiler ile tüketiciler arasında dağıtım görevini yerine getirmesiyle oldukça büyük bir öneme sahip olmaktadır (Emir, 2010: 1245–1246).

Turizm olgusu içinde seyahat acentaları mühim bir dağıtım kanalı olup, düzenlenen turların satışı, organizasyonu, destinasyondaki turizm akışını sağlamak gibi önemli işlevleri bulunmaktadır. Seyahat acentaları bu nedenle destinasyonda meydana gelen gelişim ve değişimleri dışarıdan bir göz olarak görme ve değişimlerin olumlu ya da olumsuz etkilerini fark etme olanakları mevcuttur. Bu açıdan turizm destinasyonlarında doğabilecek ya da yaşanabilecek sorunlara karşı seyahat acentalarının çözümler üretip sunması da bizim için başka bir önem taşımaktadır (Özaltın Türker, 2020: 67).

Sonuç olarak son yıllarda gözlemlenen ekonomik değişimler, kitle iletişim araçlarının artması, turistik ürün dağıtım kanallarının çoğalması, seyahat acentalarının ürün ve hizmet pazarlayıp satma şekillerinde de birçok unsuru beraberinde getirmektedir. Turizmin hizmet ağırlıklı bir sektör olması ve seyahat acentalarının bu hizmet sektöründe kendine has özellikleri olması turizm endüstrisinde seyahat acentalarının farklılaşp önem kazanmasını sağlamaktadır.

## 2.2. Bilgi Teknolojileri Tanımı ve Kapsamı

### 2.2.1. Bilgi Teknolojilerinin Tanımı

TDK (2021)'ye göre; "Bilginin toplanmasını, işlenmesini ve saklanmasını, herhangi bir yere iletilmesini, herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini, elektronik vb. yollarla sağlayan teknolojiler bütünü"ne bilgi teknolojileri denilmektedir. Cambridge Dictionary (2021) ise bilgi teknolojilerini bilginin erişilmesi, depolanması ve gönderilmesi için kullanılan bilgisayarların ve elektronik ekipmanların tümü olarak tanımlamaktadır.

Buhalis (1998; Çobanoğlu ve Doğan, 2020: 3; Yüksek, 2013) ise bilgi teknolojilerini, bilginin edinilmesi ve işlenmesiyle beraber erişimi, analizi, uygulanması, depolanması, dağıtılması için elektronik ortamlara ve bu elektronik ortamlardaki son gelişmelere verilen isim olarak tanımlamaktadırlar. Bilgi teknolojileri mikro ekonomik düzeyde incelendiğinde örgütün stratejisini ve işletme yönetiminin tüm fonksiyonlarını etkilemekte, örgütün rekabet kapasitesini belirlemektedir. Bilgi teknolojileri makroekonomik düzeyde incelendiğinde ise küresel pazarda elde ettiği rekabet kapasitesiyle beraber refah seviyesini belirleyen etkin bir araç haline gelmektedir (Yüksek, 2013: 56).

### 2.2.2. Bilgi Teknolojilerinin Önemi

Buhalis (2003) bilgi ve iletişim teknolojileri örgütlerin doğrudan tüketicileriyle daha kolay iletişim kurmasını sağlayacağını ve turizmin diğer sektörleriyle olan seyahat ve otelcilik alanındaki değer zincirlerinin dijitalleştirilmesinin örgütlerin verimliliklerini en üst düzeye çıkaracağını belirtmektedir. Örneğin İngiltere'de yaşayan yetişkin bireylerin çevrimiçi (*online*) olarak uçak bileti satın alması 5,8 milyon kişiyle (%22) birinci sırada iken, ikinci sırada olan bankacılık sektöründe 5,2 milyon kişi çevrimiçi (*online*) işlem yapmıştır. Üçüncü sırada ise 4,5 milyon kişinin (%17) tatil paketi satın aldığı bildirilmektedir (BPP, 2011: 56).

Koo vd. (2015)'e göre turizm endüstrisinde bilgi teknolojileri (BT)'nin geçmişine bakıldığında 1970'li yıllarda merkezi rezervasyon sistemlerinin (CRS) ortaya çıktığı, 1980'li yıllarda ise küresel dağıtım sistemleri (GDS) kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bu sistemlerin içeriği işlemciler, sensörler, yazılımlar gibi teknolojik bileşenler olup hedefi yeni turizm ürünleri oluşturmaktır. Bu sistemlerin dizaynlarıyla yeni değerler zinciri oluşmuş yeni pazarlama ağı, üretim, satış, satış sonrası tüketici deneyimleri, deneyimlenen ürünün veri analizleri tespit edilmektedir. Bilgi teknolojileri turizm sektöründe çığır açıp yeni iş fırsatları doğurmuş, turizme üçüncü tarafların katılımını (ulaşım, konaklama, arkeolojik SİT alanların ve

eğlence sektörü vb.) sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri iş ile ilgili paydaşların konumunu değiştirmekte, tek yönlü iş akışından dijital değer zincirlerine dönüştürmektedir. Bu hizmetler yapılan rezervasyonların hemen onaylanmasını ve faturalandırılmasını sağlayarak daha fazla hız ve esneklik kazandırmakta nihai tüketicinin anında rezervasyon işlemini gerçekleştirmektedir (Çobanoğlu ve Doğan, 2020: 8–9).

- **Merkezi rezervasyon sistemleri (CRS):** Page (2007) ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'de bu sistemler üzerinden rezervasyonların artık seyahatin %30'unu oluşturmakta olduğunu belirtip, merkezi rezervasyon sistemlerini sistemi kullanan abonelerin sistem üzerinden birden çok hava yolu işletmesinin uçuş tarifelerini, kalan kontenjanlarını ve ücretlendirme bilgisini içeren bir sistem bütünü olarak tanımlanmaktadır. Çobanoğlu ve Doğan, (2020:8) bu sistemin 3 finansal fayda sağladığına değinmektedir:
  - ✓ Büyük bir dağıtım ağı oluşturulması,
  - ✓ Ana taşıyıcıya çok yönlü satış sağlanması ve
  - ✓ Üçüncü kişilere verilen hizmetten gelir elde edilmesidir.
- **Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS):** Buhalis ve Jun (2011: 6 Keskinlik vd, 2016; Çobanoğlu ve Doğan 2020: 9; Kurgun vd, 2009)'a göre 1980'li yıllardan itibaren merkezi rezervasyon sistemleri (CRS) geliştirilmiş olup coğrafi içeriklerini genişleterek hem yatay (diğer hava yolu örgütleri) hem de dikey yönden (araç kiralama, vapur tren gibi yerlerde bilet kesme, eğlence vb.) bütün hizmetleri kendine entegre ederek yeni bir sisteme dönüştürmektedir. Dünya genelindeki turizm örgütleri aracılara bağlanmış olup yeni bir elektronik dağıtım kanalı oluşturulmuştur. Günümüzde en güçlü sistemler Worldspan, Amadeus, Sabre ve Galileo olup küresel dağıtım sistemlerinde hâkim konuma gelmektedir.

### 2.2.3. Bilgi Teknolojilerinin Avantajları

Bilgi teknolojileri, örgütlerin doğrudan tüketicilere ulaşip ürünlerini satmalarına yardımcı olurken maliyetlerin düşürülmesine ve elde ettikleri tasarruflarla daha fazla iş yapmalarına olanak sağlamaktadır. Turizm sektöründe bu olumlu gelişmeler yaşanırken seyahat ürünlerinin pazarlanmasında birtakım avantajlar elde edilmektedir (BBP, 2011: 57–58):

*Verimlilik:* Birçok turizm kuruluşunun envanterlerini daha iyi yönetmesini sağlamaktadır (boş koltuk sayısı, boş otel odaları vb.). Ayrıca yönetim sistemleri, kârlılığı en

üst düzeye çıkarmak için örgütlerin fiyatlarını talep dalgalanmalarına (talep artışları ve talep düşüşleri) göre ayarlamasına olanak sağlamaktadır.

*Maliyetler:* Tasarlanan web siteleri, seyahat acentalarının ve turizm işletmelerinin maliyetleri düşürmesine yardımcı olmaktadır. Yapılan çevrimiçi (*online*) broşürler sayesinde broşür basma, dağıtma gibi maliyetler azalmaktadır. Aynı zamanda bir örgütün çalışması gereken mağaza sayısını azaltırken, genel giderleri de azaltmaktadır.

*Küresel:* World Wide Web (www), örgütlerin uygun altyapıya sahip tüm ülkelerde bulunmasına yardımcı olmaktadır. Herhangi bir ülkede internet erişimi olan herkes bir şirketin web sitesini görüntüleyebilir ve bu ürünleri satın alabilmektedir.

*Artan satış noktaları:* (POS) web siteleri, internete erişimi olan herkesin, bir şirketin web sitesinden, bağlantılı bir web sitesinden veya bir e-aracıdan (*e-mediary*) gelen bağlantılardan ürün satın almasını sağlar. LastMinute.com sitesi bu noktada iyi bir örnektir.

*Etkileşim:* Web siteleri bireyler için birçok işlevi yerine getirebilmekte ve hatta bu işlevleri özelleştirebilmektedir (kişiselleştirme). Tüketicilere değerli veriler sağlayan web sitelerine kaydolarken tüketiciye “Kişiselleştirme” bir çevrimiçi (*online*) hesap sağlar ve tüketici örgütle etkileşim halinde oldukça öneriler belirleyip, kendi zevkleri ve kişisel tercihleri üzerinden satış sağlamaktadır. Bu, örgüt için zaman ve paradan tasarruf sağlarken rakiplerine göre bir avantaj yaratabilmektedir. Müşteriyi tutma (gelecekteki satışların güvence altına alınması) artışının yanı sıra, etkili hedeflemeyi sağlar ve israfı minimize etmektedir.

*Organizasyonel şirketler:* Birçok örgüt internet vasıtasıyla başka örgütlerle bağlantı kurup birlikte çalışmalarına imkân vermektedir. Bu bağlantılar, turistik ürünleri ortak örgütler aracılığıyla tanıtmaya ve pazarlamaya olanak tanımaktadır.

#### **2.2.4. Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajları**

BPP (2011: 58–59) turizm sektöründe kullanılan bilgi teknolojilerinin avantajları olduğu kadar dezavantajları olduğunu şu nedenlerle açıklamaktadır:

*Bilgilerin doğruluğu:* Ticaret yasalarına dönük açıklamalarda örgütlerin sunduğu hizmet ve malların tanımının “Doğru ve doğru olması gerektiğini” vurgulanmaktadır. Yasal ve ticari sonuçlar neticesinde örgütlerin web sitelerinde doğru içeriği sürdürmelerini önemli kılmaktadır.

*İnternet sitelerinin güvenilirliği:* Tüketicilerin bir kısmı internet üzerinden ticari işlemler yaparken temkinli davranışlar sergilemektedir. Bu sebeple üretici örgütlerin uygun akreditasyon ve gerekli lisanslara sahip olması, tüketiciyi koruma kanunlarına verdikleri önemi kanıtlamalarını sağlamaktadır.

*Eğitimli uzman kadro eksikliği:* Teknolojideki ilerleme hızı nedeniyle örgütlerin sahip olduğu web sitesi bakımı ve web sitesinin düzenlenmesi gibi teknik konular için eğitimli, nitelikli personel ihtiyacı olmaktadır. Örgütler uygun kaynaklara sahip değilse, bu tüketicilere verimli bir hizmet sunma ve iş kaybı gibi sorunlara neden olmaktadır.

*Teknolojinin sağlamlığı ve uygunluğu:* Örgütler için kaliteli, güncel bir ekipmana sahip olmak çok önemlidir. Eğer örgüt kalitesiz ve eski bir ekipmana sahip ise işlem anında yaşanacak bir gecikme veya aniden meydana gelecek bir arıza kaçınılmaz sonuç olacaktır. Bu tüketicinin hayal kırıklığına uğramasına ve sorunu düzeltmek için eyleme geçtiğinde personelle arasında kişisel sorunlara yol açmaktadır. Teknoloji işe uygun değilse hızlı ve verimli bir işlem arayan müşterilerle birlikte e-ticaretten elde edilen tüm avantajlar kaybolmaktadır.

*Güvenlik:* Müşteriler çevrimiçi (*online*) işlem yaparken en önemli unsurlardan biri kişisel verilerin özellikle isim, adres, banka gibi bilgilerin hileli araçlar kullanılarak kimlik sahtekarlığının ortaya çıkmasıdır. Veri koruma konusunda gerçekleşen bu eylemler tüketici kaybına yol açabilmektedir. Çevrimiçi (*online*) güvenliği korumak veya işlemlerin güvenli şekilde yapılabilmesi için Paypal gibi özel seçenekler kullanılabilir.

*Hız sınırlamaları:* İnternet ile ilgili en önemli endişelerden biri bağlantı hızıdır. Bazı ülkelerdeki altyapı yetersizliği potansiyel müşteri kaybına yol açabilmektedir.

*Potansiyel müşteriler tarafından teknolojinin yavaş kullanılması:* Bazı kişiler çevrimiçi (*online*) alışverişleri, bilgisayar kullanmayı bilmediği veya güvenli olmadığı endişesi taşıdığı için tercih etmemektedirler. Sadece çevrimiçi (*online*) satışa yönelik örgütlerin gelenekçi ve hazırda bulunan potansiyel müşterilerini kaybetme riskleri yükselmektedir.

*Kullanıcıda oluşan kafa karışıklığı:* Bazı tasarlanan web sitelerinin anlaşılması çok zor olmakta ve “Kullanıcı dostu (*user-friendly*)” şeklinde tasarlanmamaktadır. Örneğin, müşteri web sitesinde gezinirken metin ekranını okumakta zorlanması, kişiye anlaşılır bilgi vermemesi gibi nedenlerle müşteri aynı işlevi daha kullanıcı dostu bir şekilde yerine getiren başka bir rakibin web sitesini kullanmaya başlamasına neden olabilmektedir.

### **2.2.5. Bilgi Teknolojilerinin Turizm Sektöründe Kullanımı**

Turizm endüstrisinin uçayağı olan konaklama işletmeleri, ulaştırma hizmetleri ve seyahat acentaları katma değer bir ağ oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri yeme, içme, geceleme, eğlence ayağıdır. Ulaştırma hizmetleri kara, deniz, demir ve havayolu ulaşımını sağlarken seyahat acentaları rezervasyonları, tur organizasyonlarını, biletleme işlemlerini gerçekleştiren son ayak olması nedeniyle turizmde iç içe geçen bir endüstri haline getirmektedir (Güleş ve Çetinkaya'dan [2002] akt, Tutar vd., 2007: 199).

Buhalis (2003)'e göre internetin sürekli gelişmesiyle bilgi teknolojileri turizm endüstrisini de oldukça etkilemektedir. İnternetin turizmde etkili bir pazarlama aracı olarak hizmet sektörüne girmesi, bilginin ulaşılabilirliği, çevrimiçi (*online*) satın almada hem tedarikçiler hem nihai tüketiciler için değerli bir araç olmaktadır. Çevrimiçi kullanıcılar ve aynı oranda artan çevrimiçi işlemler, örgütlerin hedeflerine ulaşmak için çevrimiçi hizmetleri daha çok talep etmesine sebep olmaktadır. Müşteri odaklı ve bilgi yoğun turizm örgütleri bu sebeplerle etkin bir web sitesinin sürdürülmesi, müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesi, turizm sektörünün daha büyük bir pazar segmenti haline gelmesi büyük önem taşımaktadır (Law vd., 2010: 297). Diğer yandan bilgi teknolojileri çevrimiçi tüketicilere geniş bir yelpaze sunmuş, hizmet deneyimleri ortak pazarlamacıların, ortak yatırımcıların ve ortak tasarımcıların birlikte çeşitli portallarda çalışmalarını mümkün hale getirmektedir. Nihayetinde bilgi teknolojileri üzerinden birçok yolla ortaklık kurmaları desteklenmiş olup önü açılmaktadır (Neuhofer vd., 2012: 40–42).

Sonuç olarak Buhalis vd., (1998)'e göre bilgi teknolojileri günümüzün turizm örgütleri için turistik ürünlerin bir araya getirilmesi, tanıtılması, tüketiciye sunulması sürdürülebilir bir rekabet silahı haline gelmiş olup stratejik bir öneme sahiptir. Bu yüzden turizm endüstrisi turistik taleplerin bilgiye olan gereksinimin yoğunluğu sebebiyle bilgi ve iletişim teknolojilerini en fazla kullanan endüstri haline gelmektedir (Kuşat, 2011: 120).

### **2.2.6. Bilgi Teknolojilerinin Seyahat Acentalarında Kullanımı**

Pınar (2005)'e göre turizm endüstrisinde meydana gelen talebin güçlendirilmesi ve yönetilmesi için Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemlerinin (CRS) hızla arttığı görülmektedir. Kullanılan rezervasyon sistemleri sayesinde müşteriler için oluşturulan destinasyonlara, seyahat paketlerinin içeriklerine, seyahatlerine, fiyatlandırmalarına, eğlence ve konaklama hizmetlerine bir bütün olarak kolayca erişebilmekte, her bir alanda karşılaştırma

yapabilmektedir. Son dakikada meydana gelen rezervasyon değişikliklerine esneklik getirilerek rezervasyon işlemlerini daha kolay hale getirmekte, müşteri memnuniyeti, bilgi güncelliği, kullanım kolaylığı, istekleri karşılama hızı sayesinde bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine gereksinimi daha da arttırmaktadır. Kullanılan bu sistemler seyahat acentalarının organizasyon süreçlerini geliştirmelerine ve dijital araçlardan faydalanıp adapte olmalarına olanak sağlamaktadır (Buhalis, 2011: 11):

- Örgütlerin iç verimliliklerini arttırarak, kapasite ve verim oranını artmasını sağlar. Örneğin bir havayolunun rezervasyon sistemi örgütün envanterini daha iyi yönetmesini ve yöneticilerin doluluk seviyesini görmesini sağlamaktadır. Ayrıca, örgütlerin kârlılık oranını en üst düzeye çıkartmak için fiyatlandırmayı dalgalanan talebe göre ayarlanmasını destekleyen gelişmiş verim yönetim sistemlerini de içermektedir.
- Nihai tüketicilerle etkili bir şekilde etkileşime geçmeyi ve ürünü kişiselleştirmeyi sağlamaktadır. Örneğini, Britsh Airways yolcuların rezervasyon, biletleme, check-in, koltuk ve yemek seçimi dâhil olmak üzere farklı stratejiler geliştirilmektedir.
- Turizm sektöründe satış noktalarının artmasını sağlamaktadır. Örneğin, Expedia, Travelocity, Lastminute, OrBitz, Opodo gibi tüketiciler için çevrimiçi (*online*) küresel seyahat acentaları ortaya çıkmıştır.
- Tüketicilerin diğer tüketicilerle iletişim ağı kurma ve iletişim ağı genişletme konusunda güçlenmesini sağlamaktadır. Örneğin, tripadvisor.com, virtualtourist.com, igougo.com gibi siteler alışveriş için hedef bilgi ve ipuçlarını verirken, untied.com, alitaliasucks.com gibi siteler memnun olmayan kullanıcıların görüşlerini alarak siteleri daha kullanılabilir hale getirmelerini sağlamaktadır.
- Map, Earth gibi konum tabanlı hizmetler veri, içerik ve multimedya bilgilerini dâhil ederek müşteri memnuniyeti arttırmaktadır.
- Bu sistemler ortaklar arasında verimli iş birliğini desteklemektedir. Örneğin, Pegasus, bağımsız otellerin kullanılabilirliklerini web siteleri ve diğer ortaklar aracılığıyla çevrimiçi (*online*) olarak dağıtmasına izin verirken extranet otelcilerin fiyatlandırmayı ve kullanılabilirliklerini sürekli olarak değiştirmelerine izin vermektedir.

- Küresel gelişmeyi sağlamak için operasyonel ve coğrafi kapsam için stratejik araçlar sunmaktadır.

## 2.3. Değişim Kavramı, Tanımı ve Kapsamı

### 2.3.1. Değişim Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde değişim “Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Oxford Sözlüğünde ise, değişim (*change*) kelimesi için verilen 20 farklı tanım içinden birincisi “Farklı olmak veya farklılaştırmak” şeklindedir.

İraz ve Şimşek (2004) ise değişimin, herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi şeklinde de tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz, (2005: 258)'e göre değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir.

Yeniçeri (2002: 7) ise değişimi “başkalaşma” olarak ifade etmektedir. Bu başkalaşmanın, ileriye dönük bir yenilenme olabildiği gibi geri dönük bir eskime de olabileceğini vurgulamıştır. Asıl olan, mevcut durumun belirli bir zaman sonra farklılaşmasıdır.

#### 2.3.1.1. Değişimle İlgili Kavramlar

Değişim kelimesinin etimolojisine bakıldığında, 12. yüzyılda “Başkalaşmak (*alter*) ve farklılaştırmak” şeklinde kullanılan kelime 13. yüzyılda ise “Birini diğerinin yerine geçirmek (*substitute*)” anlamıyla kullanılmaya başlanıldığı görülmektedir (etymonline.com, 2018). Zaman içinde farklı anlamlar kazanan kelimenin bazı kavramlarla da ilişkisi ve benzerlikleri bulunduğu düşünülmektedir.

Bunlardan ilki *yenilik* kavramıdır. Yenilik ve değişim kavramları çoğu kez birbiriyle karıştırılmakta (Aykaç, 1991: 117) ve hatta son yıllarda değişim kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Yenilik tanım olarak amaçlı, planlı ve olumlu bir değişim süreci şeklinde ifade edilebilmektedir. Değişimin ise, başlangıcı planlı olmayabileceği gibi, sonuçları itibari ile de olumsuz yani mevcut durumdan daha kötüye doğru bir gidiş söz konusu olabilmektedir (Erdoğan, 2002; Genç, 2004). Aslında her yenilik bir değişimdir. Buna karşın, her değişim bir yenilik değildir. Yenilikte ortaya konan değişim daha önce gerçekleşmemiş ve orijinal bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş ve kapsamlıdır (Aykaç, 1991: 117).

Helvacı (2010: 18), değişimin kendiliğinden oluşabileceğini ancak yeniliğin amaçlı ve planlı bir biçimde ortaya çıkacağını belirtmektedir. Değişim planlı olduğunda, yani ileri dönük sistemli bir şekilde yürütüldüğünde ise yenilik kavramıyla aynı anlama gelebileceğini ifade etmektedir.

Diğer bir kavram ise *gelişme*dir. Gelişme, mevcut ürün ve süreç üzerinde farklılık oluşturarak, ürün veya süreci daha ileri bir konuma getirme olarak ifade edilmektedir. Burada temel husus, mevcut ürün/hizmet veya yapı üzerinde farklılık oluşturmaktır. Gelişme, olumlu değişim sürecidir. Buna karşın, değişimde her zaman olumlu sonuç ortaya çıkmayabilmektedir (Tüz, 2004: 11).

*Devrim* kavramı da değişim kavramıyla ilişkili olan bir diğer kavramdır. Devrim, kısa süre içinde gerçekleşmekte ve önemli değişimlere yol açmaktadır. Devrim sürecinde de çeşitli değişimler gerçekleşmektedir. Ancak devrimlerde her şey tepeden veya tabandan ani ve hızlı bir biçimde ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2002: 18).

### **2.3.2. Örgütsel Değişim**

Değişim gerek örgütsel gerekse bireysel boyutta gerçekleşebilmektedir. Örgütsel olarak, kurumun değişen çevresel koşullara ayak uydurmaya çalışması ve bu süreçte yapı ve teknoloji bakımından değişimler olarak gerçekleştirmesidir. Organizasyonun etkinliği ve verimliliği için personel ve ekipler bazında yapılan değişiklikler ise bireysel bazdaki değişimler olarak ifade edilmektedir (Bakan, 2011: 254).

Değişim örgütsel bir gerçektir ve her organizasyon değişimi gerçekleştirmek zorunda kalmaktadır. Bir örgütün insan, yapı ya da teknolojiye herhangi bir değişikliği, örgütsel değişim olarak ifade edilmektedir (Robbins vd., 1998).

Değişim, örgütleri hedeflediklerine ulaştırmada ihtiyaçlarına cevap veren sürekli gelişimi ifade eden bir süreçtir. Değişim, iç ve dış faktörlerin etkisiyle örgütü bir durumdan başka bir duruma götürecek dönüştürücü etkiye sahiptir (Morrison, 1998). Değişim yapısal, sistematik (Cuban, 1990) ve zaman içinde gerçekleşen dinamik bir süreçtir (Morrison, 1998).

Örgütsel değişim örgütsel bir oluşumdaki zaman içinde biçim, kalite veya durum bakımından bir farklılık olarak tanımlanmaktadır. Bu oluşum, bireysel bir iş, bir çalışma grubu, bir organizasyon alt birimi, organizasyonun tamamı veya sektörler gibi daha büyük organizasyonlar topluluğu olabilir. Bu oluşumların herhangi birindeki değişim, aynı oluşumun iki veya daha fazla noktada bir dizi boyutta ölçülmesi ve daha sonra bu boyutlardaki zaman

içindeki farklılıkların karşılaştırılması ile belirlenebilir. Fark sıfırdan büyükse, organizasyonel oluşumun değiştiği söylenebilir (Poole ve Van de Ven, 2004: xi).

Genç (2004: 299–306) örgütsel değişimi organizasyon içinde görevler, roller, yetkiler, örgüt yapısı ve yönetsel yaklaşımlar gibi süreçlerde gerçekleştirilen ve sonuçları örgütü etkileyen bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel boyutu ile değişim, örgütün süreç ve iş metotlarında, kültüründe ve yapısında oluşacak farklılıklardır. Bir başka ifadeyle örgütün, mevcut durumundan farklı bir duruma geçmesidir (Erdil ve Keskin, 2004).

Örgütsel teoride örgütsel değişim “Bir örgüt tarafından yeni bir fikrin veya davranışın benimsenmesi” olarak tanımlanır (Daft, 1998: 291). Örgütsel davranışta, değişim “Geleneksel düşünce veya davranış biçimlerini değiştirme veya değiştirme eylemi” olarak tanımlanmaktadır (Wagner III ve Hollenbeck, 1998: 345). Değişim ile ilgili açıklama, neden, reaksiyon, yönetim stratejileri ve yöntemler, gerçekte terimi tanımlamaksızın tartışılmaktadır. Değişim bazen bir işletmenin büyümesi için bir fırsat olarak algılanmakta (Cohen, 1998) bazense hayatta kalmak için bir zorunluluk olarak görülmektedir (Dopson ve Neumann, 1998).

Örgüt geliştirme, örgütsel değişim kavramıyla ilişkili bir kavram olarak görülmektedir. Örgüt geliştirmenin amacı, örgütün ve çalışanlarının fonksiyonlarını geliştirmektir. Bu süreç, üst yönetimin kararıyla başlamakta ve planlı bir biçimde devam etmektedir. Örgüt geliştirme programlarının bir kısmında, eğitim ve geliştirme olarak örgüt geliştirme yaklaşımı benimsenirken, bazılarında ise düzenli olarak yapılan yönetici yenileme programları uygulanmaktadır (Hodge ve Anthony, 1991: 595). Örgüt geliştirme süreci, üst yönetim tarafından desteklendiğinde daha başarılı olan, çoğunlukla eğitim ile değişimin sağlandığı ve çalışanın sürece dâhil olması gerektiğini öneren bir yaklaşımdır. Örgüt geliştirme sürecinin, derinlemesine ve kalıcı bir değişime sebep olduğu ve sadece değişim yönetimi süreçleriyle yürütülemeyeceği ifade edilmekte bunun sebebinin ise değişimin adım adım belirlenen sürecinin her grup ve işletme için uygulanabilir olmadığı şeklinde savunulmaktadır (Rothwell vd., 2010: 13-15).

### ***2.3.2.1. Örgütsel Değişimde Dikkat Edilmesi Gerekenler***

Örgütler için değişim, bir tercihten öte hayatta kalabilmeleri için zorunluluktur. Değişimin iyi yönetilememesi ise örgütü daha kötü noktalara götürebilmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 244). Kimi örgütlerin varlığını sürdürümemekle yok olmalarının arkasında,

yavaş, gecikmiş veya hatalı bir biçimde gerçekleştirilmiş değişim girişimleri bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Bu nedenle, örgütsel değişimin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ve sürecin yürütülmesi için bazı hususların dikkate alınması gerekmektedir (Erdil ve Keskin, 2004: 5):

- Değişim devamlı olarak gerçekleşir ve net bir başlangıç ve bitiş noktası olmadığı için oldukça karmaşıktır.
- Belirli bir alanda yapılacak olan değişim girişimleri diğer alanları da etkileme potansiyeline sahiptir.
- Örgütsel değişimin en belirleyici unsuru insandır. Bireysel düzeyde kabul görmeyen bir değişim örgütsel boyutta başarılı olamaz.
- Değişimin gerçekleşebilmesi için etkili bir lider şarttır. Herkes tarafından anlaşılır ve açık bir hedef üst yönetim tarafından ortaya konulmalı ancak liderliğin üst yönetim dışındaki bireyler tarafından da ortaya konulmasına imkân sağlanmalıdır.
- Değişim süreci içerisinde yapılan küçük girişimler, daha büyük ve köklü değişimleri ortaya koyabilmektedir.

Kotter (1995), bir örgütsel değişimin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için 8 aşamalı bir sürecin takip edilmesi gerektiğini ifade etmektedir:

- *Aciliyet duygusu oluşturulması:* Örgütün mevcut durumu hakkında net bir resim ortaya koyularak değişimin gerekliliği konusunda farkındalık oluşturulmasıdır.
- *Güçlü bir rehberlik ekibi oluşturulması:* Hem üst yönetim hem de astlarla bir araya gelerek değişime ilişkin rehberlik yapılmalıdır. Bu süreç hiyerarşik bir şekilde gerçekleştirilmemelidir. Birinci aşamanın kabul gördüğü örgütlerde bu türden bir rehberlik ekibinin kurulması daha kolaydır.
- *Ortaya bir vizyon konulması:* Değişim girişimini belirli bir hedefe yönlendirecek açık ve net bir vizyon geliştirilmelidir.
- *Vizyonun yayılması:* Vizyonun tüm paydaşlara gerekli iletişim kanalları yoluyla iletilmesi gerekmektedir.
- *Bireylerin vizyon doğrultusunda hareket etmelerinin teşvik edilmesi:* Değişimin gerçekleşmesini engelleyecek yapı ve sistemler değiştirilmeli ve bireylerin farklı fikirler oraya koyması desteklenmelidir.
- *Kısa vadeli plan ve kazanımların oluşturulması:* Uzun süreli hedeflerin sonuçlarına ulaşmak zaman alacağı ve bu süreçte motivasyon düşüşü yaşanabileceği için, daha kısa süreli planlar ve performans göstergeleri oluşturulmalıdır.

- *Gelişimin devam ettirilmesi ve yeni değişimlerin ortaya konulması:* Ortaya konulan vizyonla uyumsuz sistem, yapı ve politikalar güncellenmelidir. Vizyonu hayata geçirebilecek yeni personel sisteme katılmalıdır. Değişim süreci, sürekli canlı tutularak yenilenmelidir.
- *Yeni yaklaşım ve fikirlerin kurumsallaştırılması:* Yeniliklerin örgüte sağlayacağı başarı net bir biçimde ortaya konulmalıdır. Böylece, personelin yenilikleri kabulü kolaylaşmaktadır. Bunun yanında örgütün daha sonraki yıllarda yönetimine gelecek ekibinin de var olan değişimi sahiplenmesi sağlanmalıdır.

### **2.3.2.2. Örgütsel Değişimin Amacı**

Örgütsel değişim gerek iç gerekse dış nedenli çeşitli faktörlerle tetiklenen bir süreç olarak düşünülmektedir. Örgütler bünyelerinde gerçekleştirmek istedikleri değişimleri bu unsurların tetiklemesi ve çeşitli hedeflere ve amaçlara ulaşmak için başlatılmaktadır.

Örgüt dışı faktörler bakımından değişimin amacı, örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlerle uyumlu hale gelmesine ve bu sayede rekabetçi piyasalarda ayakta kalmasına olanak sağlamaktır. Bununla birlikte, müşterilerin taleplerinin yanı sıra iç müşterileri olarak da çalışanların beklentilerini göz önünde bulunduran değişim ve gelişmelere hızlı uyum sağlayabilecek organizasyonel yapılar oluşturmaktır (Tokat, 2012: 30–31).

Örgütler için en önemli konulardan birisi verimliliktir. Bu nedenle işletmeler verimlilik ve kârlılıklarını artırmak amacıyla çeşitli değişim girişimlerinde bulunur. Bu girişimler, yönetsel yapı düzeyinde olabileceği gibi, kullanılan teknoloji, insan kaynakları profili ve örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca verimliliğin yanında örgütsel değişimler, geleceğe hazır olma, sorunlara çözüm bulma, uzmanlaşma, yeteneği geliştirme ve sinerji oluşturma gibi amaçlara da hizmet edebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 165).

Örgütsel değişiminin insan unsuru bağlamında da amaçları bulunmaktadır. Kurumlar, bünyesindeki insan kaynağının iş yapabilme kapasitelerini ve bilgilerini arttırmanın yanında çalışanlar arasında güven oluşturmak amacıyla değişim faaliyetlerinde bulunabilmektedir. Bununla birlikte, çalışanlar arası ilişkilerin düzeltilmesi ve geliştirmesi, ekip çalışması, dışa dönük olma ve bağımsız karar verebilme gibi hem çalışanların bireysel gelişimine hem de örgütün genel amaçlarına katkı sağlayacak değişim ve faaliyetler de örgütler tarafından gerçekleştirilebilmektedir (Tokat, 2012: 34).

Değişim aynı zamanda motivasyon ve memnuniyet düzeyini artırmayı da amaçlamaktadır. Monotonluk ve tekdüzelik çalışanların motivasyonlarını düşürebilmekte ve bu durumda verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. (Tokat, 2012: 33). Burada insan faktörü, değişimin merkezinde kritik bir role sahiptir. Çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarını çağın ihtiyaçlarına göre güncellemeden, sadece teknoloji, iş süreçleri ve organizasyonel birimlerde yapılan değişiklikler uzun dönemde yeterli olamayacaktır (Tokat, 2012: 30–31).

Örgütün yapısal unsurları bağlamında, örgütün katı hiyerarşik yapısını daha yalın hale getirmek üzere değişim girişimleri amaçlanmaktadır. Buradaki temel amaç, daha serbest ve açık iletişimi artırmak, sert ve otoriter yapıyı daha yalın ve sade bir hale dönüştürmektir. Proje yönetimi, takım/ekip yönetimi ve amaçlara göre yönetim yaklaşımları bu bağlamda değerlendirilebilmektedir (Tokat, 2012: 35).

### ***2.3.2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri ve Değişimi Tetikleyen Faktörler***

Günümüzün hızla değişen dünyasında, kurumlar için değişim bir tercih değil zorunluluk haline almaktadır. Örgütler çeşitli nedenlerle kurumlarının farklı yapılarında, farklı büyüklükte değişim girişimlerinde bulunmaktadır. Bu değişim hareketlerini başlatan farklı dinamikler ve faktörler bulunmaktadır.

Değişimi yok sayan herhangi bir organizasyon kendini tehlikeye atmaktadır. Bu tehlike çok kısa sürede de görülebilir daha sonra da ortaya çıkabilir. Bu nedenle, organizasyonlar hayatta kalmak ve gelişmek için, gelecekteki farklı senaryoları yönetebilecek stratejileri benimsemelidir (Paton ve McCalman, 2008: 7).

Bamford ve Forrester (2003), değişime ilişkin gerçekçi bir yaklaşımın çoklu ve çeşitli güçleri hesaba katması gerektiğini belirtmektedirler. Hem ulusal hem de uluslararası mevzuatı dikkate alma gereğini vurgularken, organizasyonun, müşterinin, tedarikçilerin ve ekonomik çevredeki değişimin gerçekçi bir değişim ile ilgili olarak önemine dikkat çekmektedir. (Balogun, 2007) Sürekli değişen rekabet, ekonomik ve sosyal faktörler karşısında örgütsel olarak yeniden yapılanmanın kaçınılmazlığını kabul etmektedir.

Literatürde örgütsel değişime neden olan ve onu tetikleyen faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir:

### 2.3.2.3.1. İç Faktörler

Örgütlerin iç çevreleri, yönetsel yapıları, bünyesindeki insan kaynağı, iş süreçleri ve kurum kültürü gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen olumlu veya olumsuz yöndeki değişimler, örgütsel değişimin tetikleyicisi olarak örgütleri zorlamaktadır. Örneğin verimlilikteki azalma, satışlardaki düşüş, insan kaynaklarının veya yönetim kademesinin moral ve motivasyon düzeyinin düşmesi, çalışanlar arası çatışmalar ve işgücündeki eğitim düzeyi artışları gibi durumlar örgütleri değişme götüren unsurlar olabilmektedir (Koçel, 2005: 695).

Bunula birlikte, örgütlerin büyüme veya küçülme ihtiyaçları, farklı örgütsel yapılarla kurumsal birleşmeler, kurumun üst yönetiminde değişim ve insan kaynaklarının değişim talepleri de kurumları değişime iten birer iç unsur olarak görülmektedir (Şimşek vd., 2011: 419; Tunçer, 2013).

Leavitt (1964), örgütsel değişimi tetikleyen 4 örgüt içi faktörü, teknoloji, birincil görev, insan ve yönetsel yapı olarak ifade etmektedir.

*Teknoloji* bakımından farklı alanda meydana gelen, özellikle video konferans, robot teknolojisi, yönetim muhasebesinin ve enformasyon sistemlerinin bilgisayarlaştırılması gibi yenilikler örgütleri değişime zorlamaktadır.

Örgütlerin *birincil görev* alanlarında, bir şirketin ana ürünü veya hizmetinden farklı bir şekilde yeni bir alanına geçmesi kurumda birtakım yenilik ve değişimleri gerektirmektedir.

Örgütlerdeki *insan* unsuru bağlamında, yeni insan kaynakları yönetimi girişimlerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında veya ekip bazlı çalışma düzenlemelerine yönelik olarak eğitim programları aracılığıyla örgütlerde değişim girişimleri gerçekleştirilmektedir.

*Yönetsel yapılarda* verimlilik ve etkinlik odaklı değişimler ise, yeniden yapılanma çalışmaları ve liderlik yaklaşımları, hiyerarşik yapıdaki otorite ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi gibi çalışmalar olarak örneklendirilebilir (Dawson, 2003: 15–20).

Paton ve McCalman (2008: 34–35) ise, organizasyon veya tedarik zinciri faaliyetleri ile satın alma ya da birleşmeler olarak örgütsel değişimi tetikleyen iki iç unsurdan bahsetmektedir:

- *Organizasyon veya tedarik zinciri faaliyetleri:* Kuruluşlar hem kendi tedarik zincirinin temsilcileri hem de ilgili hizmet ve ürün sağlayıcılarıyla stratejik ortaklıklar geliştirmektedir. Bu, karmaşık ve teknolojik olarak gelişmiş bir pazarın taleplerini daha etkin bir şekilde karşılamak için yapılmaktadır. Batılı üreticiler,

Çin ve Hindistan gibi düşük üretim maliyetine sahip bölgeleri tercih etmeye devam etmektedir. IBM (International Business Machines) artık kendini bir bilgisayar üreticisi değil, bilgi edinme, çözüm tasarımı ve dağıtımı konusunda rekabet eden bir çözüm sağlayıcı olarak görmektedir.

- *Satın alma ya da birleşmeler:* Birleşme ve devralmalar ya da en azından bir tür stratejik ortaklıklar giderek artmaktadır. Çin ve Hindistan ekonomik yönde geliştikçe Batılı şirketleri satın almakta veya ortaklıklara girişmektedir. Benzer şekilde Batılı kurumlar da Asya'daki ayaklarını güçlendirmek için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin Çinliler, önemli miktarda ABD (Amerika Birleşik Devletleri) hükümetinin hisselerini elinde tutmaktadır. Bir zamanlar İskoçya'nın muhafazakâr Royal Bank'ı şimdi Çin'deki Bank of China'yı satın almıştır.

Tunçer (2013)'de örgütler içerisinde oluşan çeşitli durumlar olduğunu belirtmiş örgütü etkileyen faktörlerden ise şu şekilde bahsetmiştir:

- *Büyüme:* Örgütün büyümesi temelde ihtiyaç duyduğu ürün ya da kaynakların teminini kolayca ve rahatça yapabilmesidir. İşletmelerin günden güne büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına sebep olur. Yetki, görev alma verme, denetim gibi konularda çıkan çatışmaları önlemek için değişim gerekli hale gelmektedir.
- *Küçülme:* Örgütsel verimliliğe katkısı olmayan birtakım unsurların bilinçli ve planlı olarak ortadan kaldırılmasıdır. Küçülme işleminin faydalı olabilmesi için gerekli önlemler alınmalı ve planlı bir değişim türü tercih edilmelidir.
- *Kurum birleşmeleri:* Örgütün yeniden organizasyonunu gerektirip birleşen örgütlerin amacı ve var olan kaynakları o anki şartlar doğrultusunda değişimin boyutu belirlenmektedir. Bu değişimi planlamadan gerçekleştirmek oldukça güç bir tercih olmaktadır.
- *Tepe yönetiminin değişimi:* Yeni gelen yönetimin mevcut durumu daha iyi hale getirmek için gerekli değişiklikleri başlatma, sürdürme durumudur.
- *Örgütsel yetersizlikler:* Örgütte görülen eksikliklerin artması durumunda değişim zorunlu hale gelmektedir.
- *Çalışanların değişim talepleri:* Sektörü ve teknolojiyi takip eden, kendini sürekli geliştiren çalışanlar zamanla örgütten örgütsel değişim talep etmektedir. Diğer yandan da örgüt yüksek kalifiyeli çalışanlara ihtiyaç duyarak değişim karşısında değişime direnç gösteren çalışanlarını ekarte etmektedir.

### 2.3.2.3.2. Dış Faktörler

Örgütlerin kontrolü dışındaki dış çevre faktörleri, kurumlar için hem bir tehdit hem de bir fırsat olarak düşünülebilmektedir. Bu dış faktörler, iyi analiz edilip etkileri iyi değerlendirildiğinde örgütü değişime ve yeniliğe götüren birer itici güç olabilmektedir (Serinkan ve Arat, 2013: 14). Bu bakımından bu faktörlerin ortaya konulmasının ve incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgüt dışı faktörler örgütün faaliyet gösterdiği ekonomik, doğal çevre, teknolojik ve toplumsal tüm değişimler şeklinde ifade edilebilmektedir (Lawler ve Worley, 2006). Serinkan ve Arat (2013) örgütleri değişime zorlayan dış faktörleri, doğal çevre ile ilgili, toplumsal, ekonomik, teknolojik, hukuki ve politik faktörler olarak tanımlamaktadır.

Barkema vd., (2002), makro çevresel değişikliklerin örgütsel formları ve rekabet dinamiklerini değiştireceğini ve bunun da yeni yönetimde zorluklara yol açacağını öne sürmektedir. **Tablo 1**'de görüldüğü üzere, bu bağlamda örgütler için 3 önemli makro değişikliği tanımlamaktadır: i) bilginin sayısallaştırılması; ii) ulus devletlerin entegrasyonu ve uluslararası pazarların açılması ve iii) değer zincirinin coğrafi dağılımı (Barkema vd., 2002; Cawsey vd., 2016: 14).

**Tablo 1.** Örgütleri Etkileyecek Önemli Üç Makro Değişim

• Makro Değişimler ve Etkileri	• Yeni Örgütsel Yapılar ve Rekabetçi Dinamikler	• Yeni Yönetimsel Zorluklar
<p>Dijitalleşme ile birlikte gelen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Daha hızlı bilgi aktarımı</li><li>• Düşük maliyetli bilgi depolama ve iletimi</li><li>• Devletlerin entegrasyonu ve piyasaların açılması</li><li>• Tedarik zincirlerinin coğrafi dağılımı ve piyasaların küreselleşmesine öncülük eden diğer şeyler.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Küresel küçük ve orta ölçekli işletmeler</li><li>• Kuruluşların küresel takımı yıldızları (ör. Ağlar)</li><li>• Büyük, odaklı küresel firmalar</li></ul> <p>Bunların hepsi, otonominin ve mekândan bağımsız ekiplerin yayılması; dijital olarak etkinleştirilmiş yapılar ve yoğun küresel rekabeti ortaya çıkarmaktadır.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Daha fazla çeşitlilik</li><li>• Daha büyük senkronizasyon gereksinimleri</li><li>• Daha fazla zaman ayarlaması gereksinimleri</li><li>• Daha hızlı karar verme ve öğrenme</li><li>• Daha sık çevresel süreksizlikler</li><li>• Daha hızlı endüstri yaşam döngüsü</li><li>• Yenilik ve bilginin daha hızlı eskimesi</li><li>• Eski yetkinliklerin artık istenen etkileri üretmediği yetkinlik tuzakları riski</li><li>• Örgütlerdeki daha fazla değer kaybı</li></ul>

**Kaynak:** (Barkema vd., 2002; Cawsey vd., 2016:15).

Barkema vd., (2002) bu 3 temel makro değişimin, pazarların küreselleşmesine yol açtığını ve bu durum da sırasıyla, örgütsel formlarda ve dünya çapında rekabetçi dinamiklerde kayda değer değişiklikler oluşturduğunu savunmaktadır.

Dawson (2003: 15) ise örgütsel değişimi tetikleyen temel faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- *Devletlerin yasaları ve yönetmelikleri* (örneğin, yaş ayrımcılığına ilişkin mevzuat, kirlilik ve çevre ile ilgili ulusal politikalar, tarifeler ve ticaretle ilgili uluslararası anlaşmalar)
- *Piyasaların küreselleşmesi ve iş dünyasının uluslararasılaşması* (hem yurt içi hem de ülkelerde daha rekabetçi olunması gerekliliği)
- *Önemli siyasi ve sosyal olaylar* (ülkeler arasındaki gerilimler, para birimlerindeki aşırı dalgalanmalar, siyasi kriz ortamları),
- *Teknolojideki gelişmeler* (özellikle yüksek teknolojlili ürünler konusunda uzmanlaşmış şirketlerin yeni teknolojiyi kullanma ihtiyacı),
- *Organizasyonel büyüme ve genişleme* (organizasyonun boyutu arttıkça, organizasyonun karmaşıklığı uygun koordinasyon mekanizmalarının geliştirilmesinin gerekliliği),
- *İş çevrelerindeki dalgalanmalar* (hem ulusal ekonomiler hem de büyük ticaret blokları dâhilindeki ekonomik faaliyet seviyesindeki değişiklikler).

Paton ve McCalman (2008: 8, 34–35) ise örgütleri değişime iten dış faktörleri daha ayrıntılı ve geniş bir perspektiften ele almış ve bu faktörleri 11 başlık altında incelemektedir:

1. *Hükümet mevzuatı*: Hükümetlerin mal ve hizmetlerin sunumu ile ilgili çıkardığı yasal düzenlemeler o alanda faaliyet gösteren firmaların iş süreçlerini, insan kaynağı profilini ve hatta yönetim tarzlarını bile etkileyebilmektedir. Ülke dışında uluslararası antlaşmalar veya birlikler çerçevesinde yapılan düzenlemeler de farklı ülkelerde olsa bile işletmeleri etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Örneğin, Avrupa Birliği (AB) yeni üye devletlere ilişkin mevzuatlarla hem Avrupa hem de diğer bazı ülkeleri etkilemektedir. Araçlarda emisyon kontrolüne ilişkin mevzuatı, karbon salınım politikası ve ilgili vergi kanunları hem üreticilerin hem de tüketicilerin üzerinde sürekli bir etkiye sahiptir.
2. *Süreç veya ürün teknolojisindeki ilerlemeler*: Teknolojilerin iletişim ve elektronik endüstrilerinde bir araya gelmesi hem yeni pazarlar meydana getirmekte hem de

mevcut olanları dönüştürmektedir. Medya, iletişim teknolojileri, cep telefonu artık iş dünyasına kalıcı bir şekilde girmiş ve iletişim ağı dünyamızın ayrılmaz bir parçası olmuştur. Mobil ve kablosuz teknolojiler iş dünyasında bir devrim meydana getirmiştir. IBM (International Business Machines), kendi çalışanlarının %70'inin yakında IBM'in küresel ağına tamamen entegre olarak evden çalışacağını tahmin etmektedir. Geleneksel dağıtım ve tedarik kanalları, web ve IT (Information Technology)'nin gücü ve erişimindeki artışla yeniden canlanmaktadır.

3. *Tüketici gereksinimlerini, beklentilerini veya zevklerinin değişmesi:* 1990'lardaki çevre dostu yaklaşımlar, tüketicilerin ürün paket ve ambalajlarına daha çok özen göstermelerini sağlamıştır. 2000'li yıllara gelindiğinde ise bu durum hükümetler tarafından gündeme getirilmeye başlanmış ve şirketler de kendi içlerinde bu yeni şarta uyum sağlamak için değişimler yapmıştır. Tüketiciler artık daha çevre dostu, az enerji tüketimi olan araçları tercih etmeye başladıkça elektrikli araçlar daha da önemli bir hal almaya başlamıştır.
4. *Genel ekonomik ya da sosyal baskılar:* Küresel ekonomi ve pazarda, toplumlar daha az yalıtılmakta ve daha bağımlı hale gelmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ekonomik çöküşler, ya da Rusya'daki siyasi karışıklıklar, Alman işsizliğini ya da Fransız kırsalındaki gerilemeler ya da gerçek bütünleşmiş bir Avrupa perspektifi sadece yakın çevrelerini etkilemekle kalmayıp giderek daha hassas hale gelmiş olan küresel toplumda dalgalanma etkisi oluşturmaktadır.
5. *Tahmin edilemeyen çevresel felaketler:* Tahmin edilemez ya da en azından kaçınılmaz olan felaketler her zaman bir bozulma ve ümitsizlik kaynağıdır. Önlenemezlerse ortaya çıktıklarında etkili bir şekilde yönetilmelidirler. Örneğin, Çernobil'in yansımaları sadece olayın yaşandığı bölgede değil, aynı zamanda Avrupa çapında da hissedilmektedir. Dünyadaki en büyük ekonomik güç olarak tanımlanan ABD (Amerika Birleşik Devletleri), Katrina kasırgasının etkileriyle uzun süre mücadele etmiştir. Bu ve benzeri olaylar, ülkelerin ekonomik durumunu etkilemekte ve bunu sonucunda da işletmeler üzerinde değişime zorlayan çeşitli sonuçları olmaktadır.
6. *Gelişmiş teknolojiler ve yurt dışından rekabet nedeniyle küresel pazardaki küçülme:* Avrupa Birliği (AB)'nin Doğu ve Güneydoğu Avrupa ülkelerini, Çin ve Hindistan gibi ekonomilerin hızlı büyümesini ve ulaşım, bilgi ve iletişim

maliyetlerindeki düşüşleri içerecek şekilde büyümesi dünyanın eskisinden farklı bir yer olduğu anlamına gelmektedir.

7. *Çevrenin dünya geneli tarafından etkiye sahip bir değişken olarak tanınması ve hükümetlerin çevresel felaketleri önlemeye çalışma girişimleri:* Kaynakların sınırlı olduğu, ozon tabakasının zarar görmesi ve dünyayı etkilemesi, zehirli atıkların dökümü, hammaddelerin azalması ve diğer çevresel kaygılar için küresel çözümlerin uygulanmaya konması sonucu oluşan ve kuruluşlarda değişimi zorlayacak olan hukuki, kültürel ve sosyo-ekonomik etkiler ortaya çıkmaktadır (Paton ve McCalman, 2008: 8).
8. *Dünyadaki tüm yaş grupları arasında kalıcı bir eğilim olarak sağlık bilinci:* Yiyecek ve içecek ürünlerinin içeriği ile ilgili artan farkındalık ve ilgi, sentetiklerden doğal ürünlere doğru bir kaymayı meydana getirmektedir. Örneğin, kuş gribinin yayılması, genetik mühendisliği yapılmış gıda maddeleri ve hayvanların klonlanması ile ilgili endişeleri ortaya atmıştır.
9. *Yaşam tarzı trendlerindeki değişiklikler:* Bu değişiklikler, insanların çalışma, satın alma, boş zaman ve topluma bakış açılarını etkilemektedir. Daha ahlaki açıdan sorgulayıcı, zengin, eğitilmiş ve ilgili bir nüfus, işletmeleri zorlamaktadır.
10. *Değişen iş dünyası, geleneksel olmayan çalışanlara ihtiyaç duymakta:* Organizasyonlar şu anda uzaktan çalışanlara, çok-yetenekli çalışanlara ve dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Geleneksel tarzda çalışan nüfus dışındakilerin büyük bir kısmının işgücüne çekilmesi gerekecektir. Emeklilik konusundaki boşluklar ve eksiklikler, insanlar için geleneksel emeklilik yaşından sonra da çalışmak için baskı oluşturmaktadır.
11. *Şirketin bilgi varlığı, insanların rekabetçi refahı için giderek daha önemli hale gelmekte:* Teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmeler dünya piyasalarında maliyetleri azaltmaktadır. Bu, organizasyonların kendi sınırlarından ayrılmadan çok uluslu hale gelebilmelerini sağlamaktadır.

### **2.3.3. Örgütsel Değişim Türleri**

Örgütsel değişim, çeşitli yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılarak incelenmektedir. Bu çalışmada örgütsel değişimin kapsamı, konumlandırılması (Nadler ve Tushman, 1989: 196), oranı, ortaya çıkış tarzı ve ölçeği (Todnem By, 2005) bağlamında yapılmış, alanda ön plana çıkan sınıflandırmalar çerçevesinde incelenmektedir.

### 2.3.3.1.Kapsamı ve Konumlandırılması Bakımından

Nadler ve Tushman (1989: 196) yaptığı çalışmasında, örgütsel değişimin kapsam ve konumlandırılması bağlamında iki boyutta incelenebileceğini ifade etmektedir.

#### 2.3.3.1.1. Kapsamı Bakımından Örgütsel Değişim

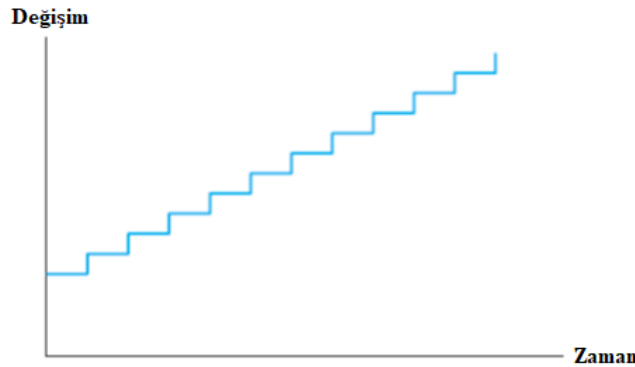
Bu boyutlardan birincisi, değişimin hangi kapsamda gerçekleştirileceği, yani sistemin tümünde mi yoksa bir bölümünde uygulanacağı ile ilgilidir. Bu boyut, kademeli (*incremental*) ve stratejik değişimler olarak ikiye ayrılmaktadır:

##### 2.3.3.1.1.1. Kademeli Değişim

Bireysel bileşenlere odaklanan, uyumluluğun sürdürülmesi ya da yeniden elde edilmesi amacıyla yapılan değişiklikler, kademeli (*incremental*) değişimler olarak ifade edilmektedir. Örneğin, ödül sistemlerini değişen işgücü piyasası koşullarına uyarlamak, kademeli bir değişimdir (Nadler ve Tushman, 1989: 196).

##### 2.3.3.1.1.2. Stratejik Değişim

Kademeli değişimden farklı olarak stratejik değişim, strateji de dâhil olmak üzere tüm organizasyona hitap eden değişimler olarak ifade edilmektedir. Bu değişimler, genellikle mevcut bir uyum modelinin kırılmasına ve bir organizasyonun tamamen yeni bir yapılanma geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Kademeli değişimler, mevcut organizasyonel strateji ve bileşen kümesinin bağlamı veya çerçevesi içinde yapılmaktadır (Nadler ve Tushman, 1989: 196).



Şekil 1. Kademeli Değişim

**Kaynak:** (Burnes, 2009:351)'den uyarlanmıştır.

### 2.3.3.2. Konumlandırılması Bakımından Örgütsel Değişim

İkinci değişim boyutu, önemli dış olaylar bakımından değişimin konumlandırılmasıyla ilgilidir. Bunlar; tepkisel (reactive) ve öngörücü (anticipatory) değişim olarak iki başlık altında incelenmektedir:

#### 2.3.3.2.1. Tepkisel değişim

Bir olaya veya olay dizisine yanıt olarak gerçekleşen değişimlere tepkisel (reactive) değişimler denir. Örneğin, bir kuruluş rakiplerinin ortaya koyduğu performans sonucu olarak daha düşük kârlar elde edebilir ve hatta pazarı kaybetme riski yaşanabilmektedir. Bu durumda kuruluş, ortamdaki değişikliklerin bir sonucu olarak tepkisel bir değişimi başlatabilmektedir (Nilakant ve Ramnarayan, 2006: 99).

#### 2.3.3.2.2. Öngörücü değişim

Bazı değişimler ise, olaylara yanıt olarak değil, meydana gelebilecek dış olayların öngörülmesiyle başlamaktadır. Bunlara öngörücü (anticipatory) değişimler denir. Bu değişim yaklaşımında işletmeler, yeni rakiplerin girişinin bir sonucu olarak performanslarında bir düşüş olabileceği ihtimalini hesaba katarak planlı bir biçimde işletmesini çeşitli alanlarda güncelleyebilmektedir (Nilakant ve Ramnarayan, 2006: 99).

	<i>Kademeli</i>	<i>Stratejik</i>
<i>Öngörücü</i>	<b>İnce-ayar</b>	<b>Yeniden-yönlendirme</b>
<i>Tepkisel</i>	<b>Uyum</b>	<b>Tekrar-oluşturma</b>

**Şekil 2.** Değişim Türleri Arasındaki İlişkinlere Yönelik Sınıflandırma Şeması

**Kaynak:** (Cawsey vd., 2016: 15–16; Nadler ve Tushman, 1989: 196)'den uyarlanmıştır.

Kapsam ve konumlandırma boyutları altında ifade edilen 4 değişim türü arasındaki ilişkiler **Şekil 2**'de görölmektedir. Bu ilişkiler ve etkileşim 4 farklı değişim türünü ortaya koymaktadır (Cawsey vd., 2016: 15–16; Nadler ve Tushman, 1989: 196):

*İnce-ayar (Tuning)*: Bu, gelecekteki olayların öngörülmesiyle gerçekleştirilen kademeli bir değişimdir. Verimliliği arttırmanın yollarını arar, ancak herhangi bir acil soruna yanıt olarak ortaya çıkmaz. Organizasyonun verimliliğini veya etkinliğini arttırmak için kasıtlı bir girişimde sürekli olarak nispeten küçük değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür değişikliklere karşı hareket etme sorumluluğu tipik olarak orta yönetim ile ilgilidir. Mevcut kalite iyileştirme programlarından çıkan çoğu iyileştirme bu kategoriye girmektedir.

*Uyum (Adaptation)*: Bu, dış olaylara yanıt olarak yapılan kademeli bir değişimdir. Bir rakip firmanın eylemleri, pazar gereksinimlerindeki değişiklikler, yeni teknoloji vb. durumlara işletmenin cevap vermesi gerekmektedir. Ancak organizasyonun tümünde gerçekleşen temel bir değişim değildir. Müşteri memnuniyetsizliği veya müşteri hizmetlerinde yapılan küçük değişiklikler, bu tür bir değişime örnek olarak verilebilmektedir. Bu değişimlerin de sorumluluğu, orta düzey yöneticilerdedir.

*Yeniden-yönlendirme (Re-orientation)*: Bu, değişime ihtiyaç duyabilecek dışsal olayları bekleyerek elde edilen, zamanın rahatlığı ile yapılan stratejik değişimlerdir. Bu değişimler örgütün temel olarak yönlendirmesini içerir ve sıklıkla geçmişle (özellikle geçmişin değerleri) sürekliliği vurgulayan terimlerle ifade edilmektedir. Mevcut organizasyon çerçevesinde keskin bir kırılma olmaksızın büyük bir değişim yaratmaya odaklanır. Örneğin, bir şirketteki müşteri hizmetleri organizasyonu ve kültürünü gerçekten geliştirecek bir değişim bu kategoriye girmektedir.

*Yeniden-oluşturma (Re-creation)*: Bu, genellikle organizasyonun varlığını tehdit eden dışsal olayların gerektirdiği stratejik değişimdir. Bu tür değişiklikler geçmişten radikal bir ayrılma gerektirir ve üst düzey liderlik, değerler, strateji, kültür ve benzeri değişiklikleri içerir. Örneğin, kredi krizi General Motors' u iflas ettirmiş ve şirketin tamamen elden geçirilmesini ve küçültülmesini zorunlu hale getirmektedir.

Bu sınıflandırma şemasına dayanarak (Bkz. Şekil 2), farklı değişim türleri yoğunluklarına göre tanımlanabilmektedir. Yoğunluk, değişimin ciddiyetine ve özellikle de organizasyonda oluşturulan şok, travma veya süreksizlik derecesiyle ilişkilidir. Stratejik değişimler, bir kurumun temel yönetim süreçlerini değiştirmeden uygulanabilecek olan, kademeli değişikliklerden daha yoğundur. Reaktif değişimler insanı, travma ile başa çıkmaya

hazırlama şansı olmaksızın, önemli bir aktiviteyi kısa bir süre içinde gerçekleştirme gerekliliğinden dolayı, beklentisel değişimlerden daha yoğundur (Nadler ve Tushman, 1989: 196).

### ***2.3.3.3. Oranı, Ortaya Çıkış Tarzı ve Ölçeği Bakımından***

Tondem By (2005) tarafından örgütsel değişim yönetim bağlamında yapılan literatür çalışmasına dayalı olarak değişim türlerine ilişkin sınıflandırmada ise, örgütsel değişim değişimin oranı, ortaya çıkış tarzı ve ölçeği bakımından 3 farklı şekilde incelenmektedir:

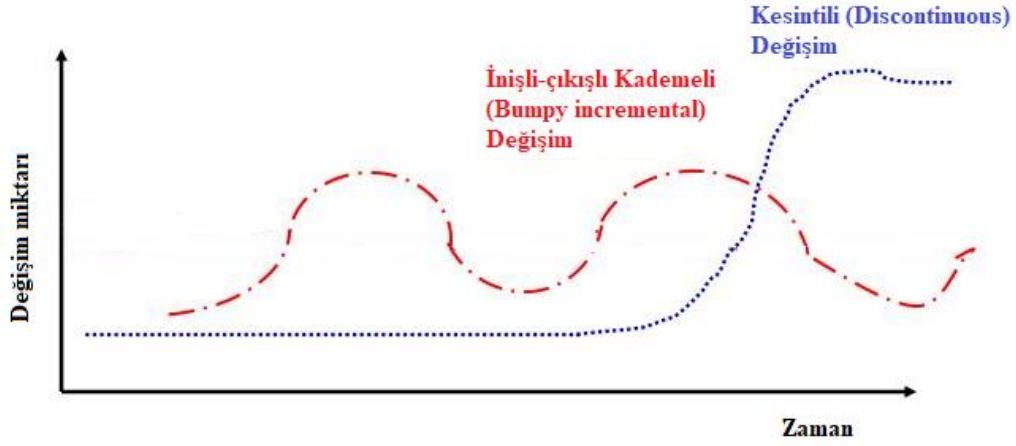
#### ***2.3.3.3.1. Oranı Bakımından Örgütsel Değişimler***

##### ***1. Kesintili (Discontinuous)***

Kesintili değişimi strateji, yapı ya da kültürde veya her üçünde de hızlı farklılaşmalarla oluşan değişim olarak ifade etmektedir. Bu tür bir hızlı değişim, büyük iç problemler veya büyük ölçüde dışsal şoklar tarafından tetiklenebilmektedir (Grundy, 1993: 26). Radikal değişimler olarak da ifade edilen bu değişimler, kapsam ve etki bakımından geniş ve stratejik yeniden konumlandırmayı içerebilmektedir (Cawsey vd., 2016: 28).

##### ***2. Kademeli (Incremental)***

Burnes (2009: 351) kademeli değişimi, bir organizasyonun her bir biriminin, bir seferde tek bir probleme ve bir hedefe yönelik olarak ayrı ayrı olarak ele alındığı değişim şeklinde tanımlamaktadır. Bu görüşün savunucuları değişimin, birbirini izleyen, sınırlı ve müzakere edilmiş aralıklarla en iyi şekilde uygulandığını öne sürmektedir.



**Şekil 3.** Kesintili ve İnişli-çıkışlı Kademeli Değişim

**Kaynak:** (Grundy, 1993: 25) den uyarlanmıştır.

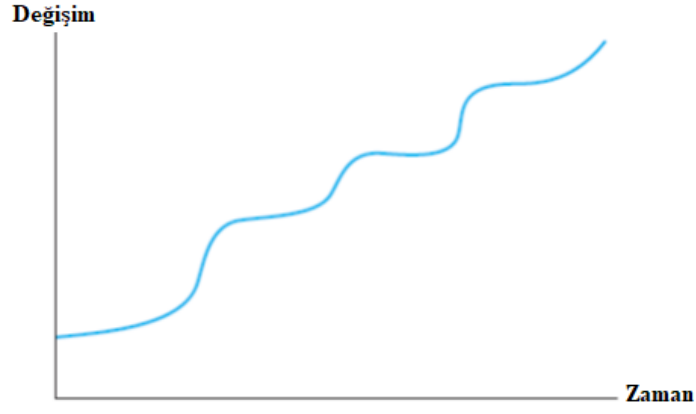
### 3. İniş-çıkışlı Kademeli (Bumpy Incremental)

İniş-çıkışlı değişim, değişimin hızındaki ivme ile noktalanarak durağan dönemlerin olduğu bir değişim yaklaşımını ifade etmektedir. Organizasyonların içinden geçtiği dönemsel yeniden yapılanmalar bu değişime örnektir (Grundy, 1993; Senior ve Fleming, 2006: 46).

### 4. Sürekli (Continuous)

Bu modelin savunucuları tarafından ortaya atılan temel argüman, hayatta kalabilmek için örgütlerin kendilerini sürekli olarak değiştirebilme yeteneğini geliştirmeleri gerektiğidir (Burnes, 2009: 353). Sürekli değişim, içsel mantığın, örgütün değişen çevresel koşullara kademeli olarak kendini ayarlamasıdır (Pullen, 1993).

Sürekli ve kademeli değişim arasındaki fark, sürekli değişim departman, operasyonel ve devam eden değişiklikleri tanımlarken, kademeli değişim ise organizasyon çapında stratejiler ve bunları hem iç hem de dışsal taleplere sürekli olarak adapte edebilme yeteneği ile ilgilidir (Burnes, 2009).

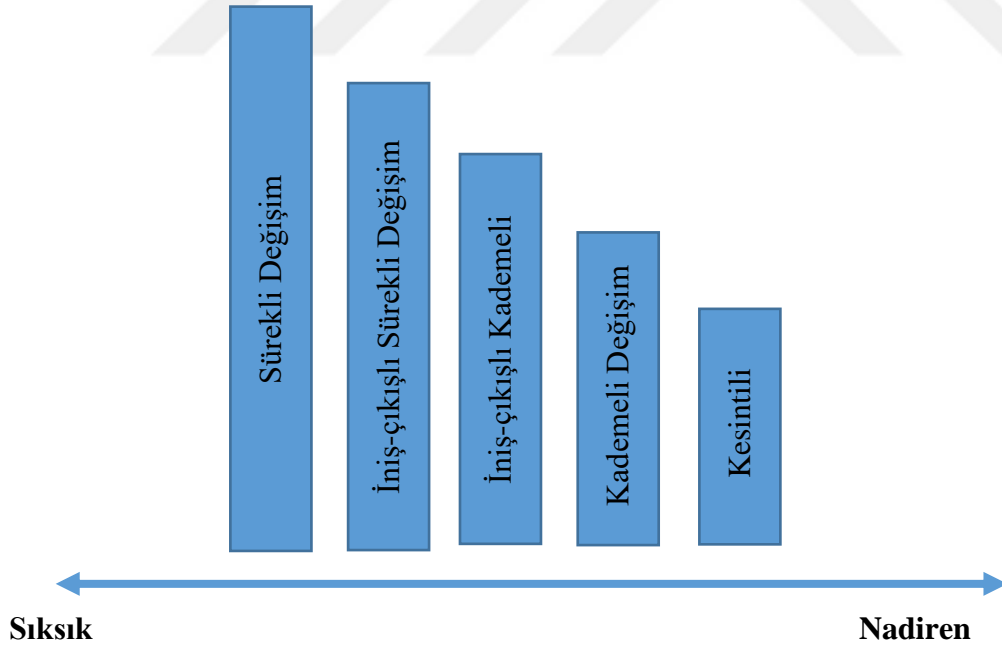


**Şekil 4.** Sürekli Değişim

**Kaynak:** (Burnes, 2009: 353) den uyarlanmıştır.

5. *İniş-çıkışlı Sürekli (Bumpy Continuous)*

Operasyonel değişimler söz konusu olduğunda, değişim hızındaki ivme nedeniyle kesintiye uğrayan göreceli bekleme dönemlerinin olduğu değişim türüdür (Grundy, 1993).



**Şekil 5.** Uygulanan Değişme Frekansı Bakımından Bazı Değişim Yaklaşımları

**Kaynak:** (Albach, Meffert, Pinkwart, ve Ralf, 2015: 8) den uyarlanmıştır.

Yukarıda açıklanan bu değişim türlerindeki değişim oranı veya frekansı bakımından derecelendirilmesi **Şekil 5**'te görülmektedir. Bu şekle göre, frekansı en yüksek yani en sık değişimlerin olduğu yaklaşım sürekli değişim, frekansı en düşük bir başka ifadeyle bu 5 yaklaşım arasında en az değişim kesintili değişim yaklaşımında gerçekleşmektedir.

#### 2.3.3.3.2. Ortaya Çıkış Tarzı Bakımından Örgütsel Değişimler

##### 1. Planlı (Planned)

Her aşaması daha önceden planlanmış olduğu, hata ya da oluşabilecek problemlerin önceden belirlenerek öngörüldüğü veya kontrol altında tutulduğu bir değişim türüdür (Koçel, 2005: 479). Değişimin planlanmış olması, birinin önceden oturup problemlerin ne zaman ve nasıl gerçekleşeceğini detaylandıran bir plan yazdığı anlamına gelmemektedir. Örgütün, değişimin gerekli olduğuna inandığı bir alanı tanımladığı ve gerekirse bir değişikliği değerlendirecek ve gerektiğinde bir değişiklik getireceği bir süreci üstlendiği anlamına gelmektedir (Burnes, 2009: 328).

##### 2. Ani (Emergent)

Ani değişim yaklaşımı, değişimin öngörülemez doğasını vurgulamakta ve onu, bir örgüt içindeki çok sayıda değişken arasındaki ilişki aracılığıyla gelişen bir süreç olarak görmektedir. Değişim, örgütsel pratikleri ve yapıları değiştirmenin bir yöntemi olmanın ötesinde, bir öğrenme süreci olarak da algılanmaktadır (Dunphy ve Stace, 1993).

Ani değişiminin savunucuları, örgütlerin faaliyet gösterdiği çalkantılı ve sürekli değişen çevreye daha uygun olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca örgütsel değişim, doğrusal bir süreç ya da tek seferlik bir izole olay değil, bir kurumun kaynaklarını ve yeteneklerini bir dinamiğin fırsatlarına, kısıtlamalarına ve taleplerine uydurmayı amaçlayan sürekli, açık uçlu, kümülatif ve öngörülemeyen bir deney ve uyum süreci olduğu savunulmaktadır. Ani değişim yaklaşımı, değişimin analitik-rasyonel bir süreç olmadığını ifade ederek, değişimi yıllar boyunca yinelemeli, dağınık bir biçimde ortaya çıkan ve bir dizi birbirine kenetlenmiş proje içeren çok seviyeli, çapraz örgütlenme süreci olarak görmektedir (Burnes, 2009: 362–363).

Ani değişimler genellikle örgüt içerisinde daha fazla dirence neden olurken, zamana yayılmış değişimlerde ise örgütsel direnç daha az hissedilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 164).

### 3. Durumsal (Contingency)

Değişimde durumsallık yaklaşımı, bir organizasyonun yapısının ve performansının, karşılaştığı durumsal değişkenlere bağlı olduğu teorisi üzerine kurulmuştur. Bu nedenle “Tüm örgütler için en iyi” değişim yaklaşımı yerine “Her bir örgüt için iyi bir” değişim yaklaşımı fikrini savunmaktadır (Dunphy ve Stace, 1993).

### 4. Seçimli (Choice)

Burnes (2009: 428–431), bir örgütün dış çevreye uyum sağlaması gerekmediğini ve seçim yapmayı tercih eden bir yaklaşımı benimsemesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu değişim türünde örgüt, dış etkenlere kendini uydurmak ve az seçenek arasında birini seçmekten ziyade daha çok seçeneğe sahip olup bunlar arasından seçim yapmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonel değişimi birbirine bağlı 3 örgütsel sürecin ürünü olarak görmektedir: Seçim süreci, örgütsel karar vermenin niteliği, kapsamı ve odağı ile ilgilidir. Gidişat/yörünge süreci, örgütün geçmiş ve gelecek yönüyle ilgili olan vizyon, amaç ve gelecekteki hedeflerinin sonucuyla ilgilidir. Değişim süreci ise, değişime ulaşma mekanizmalarını ve değişimin sonuçlarını kapsamaktadır.

#### 2.3.3.3.3. Ölçeği Bakımından Örgütsel Değişimler

Dunphy ve Stace (1993)’ye göre değişim ölçek bakımından İnce-ayarlı (Fine-tuning), Kademeli Düzenleme (Incremental adjustment), Modüler Dönüşüm (Modular transformation) ve Kurumsal Dönüşüm (Corporate transformation) olmak üzere 4 başlık altında incelenebilmektedir:

#### 1. İnce-ayarlı (Fine-tuning)

Dunphy ve Stace (1993)’e göre mevcut strateji ve mekanizmalarla uyumlu personel geliştirme, hacmi artırma, dikkati maliyet ve kaliteye odaklayan uzman birimleri oluşturma,

politikaları, yöntemleri ve prosedürleri iyileştirme olarak tanımlamaktadır. Bir başka ifadeyle organizasyonun stratejisi, süreçleri, insan kaynağı ve yapısını birbirlerine uyumlu hale getirmek için devam eden bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Mikro değişim olarak da ifade edilen bu değişim, örgütü bir bütün olarak değiştirmeyen sadece bir birimine veya örgütün alt sistemlerinden birkaçına yönelik yapılan değişimlerdir (Koçel, 2005: 480; Tunçer, 2013).

### *2. Kademeli düzenleme (Incremental Adjustment)*

Değişen çevre koşullarıyla uyumlu, kademeli düzenlemelerin yapıldığı organizasyonel değişimlerdir. Bu değişiklik, kurumsal iş stratejilerinde, yapılarında ve yönetimde radikal olmayan farklı düzenlemeler içermektedir. Satış bölgesinin genişlemesi, odaklanan ürünlerin değiştirilmesi ve gelişmiş üretim süreci teknolojilerinin iyileştirilmesi örnek olarak verilebilmektedir (Dunphy ve Stace, 1993: 917; Senior ve Fleming, 2006: 50).

### *3. Modüler dönüşüm (Modular Transformation)*

Bir veya daha fazla bölüm/bölümün büyük ölçüde yeniden düzenlenmesi ile karakterize edilen organizasyonel değişimdir. Radikal değişim süreci, bir bütün olarak kuruluştan ziyade bu alt bölümlere odaklanır. Bunlar örneğin;

- ✓ Belirli bölümlerin büyük ölçekli yeniden yapılandırılması;
- ✓ Bu alanlarda kilit yöneticilerde değişim ve
- ✓ Personel sayısında ciddi değişimlere (artan/azalan) yol açan verimlilik çalışmaları şeklinde olabilmektedir (Dunphy ve Stace, 1993: 917; Senior ve Fleming, 2006: 50).

### *4. Kurumsal dönüşüm (Corporate Transformation)*

Değişim, şirket çapındaysa ve iş stratejisinde radikal değişiklikler ile karakterize edilirse, kurumsal dönüşüm olarak tanımlanmaktadır. Dunphy ve Stace (1993: 918)'ye göre bu tür değişikliklerin örnekleri yeniden örgütlenme, etkileşim kalıplarının gözden geçirilmesi, yeniden örgütlenmiş misyon ve çekirdek değerler ve değiştirilmiş güç ve statü olabilmektedir.

*Makro değişim* olarak da ifade edilen bu değişimler, Şirketin bir bütün olarak her bir biriminin değişmesi anlamına gelmekte ve örgüt geliştirme olarak yapılan bu değişim girişimleri kurumun performansını arttırmayı amaçlamaktadır (Koçel, 2005: 480; Tüz, 2004: 29).

#### **2.3.3.4. Diğer Bazı Örgütsel Değişim Sınıflandırmaları**

##### **1. Aktif Değişim ve Pasif Değişim**

Bazı örgütler çevresinden etkilenmeden değişim sürecini başlatmakta ve ayrıca çevresini de etkileyerek bu süreci devam ettirmektedir. Bu tür değişimler aktif değişim olarak tanımlanmaktadır. Bir teknolojik yenilik üretip bunu hem kendisi hem de diğer örgütlerin de kullanımına sunan bir organizasyon aktif bir değişim gerçekleştirmiş sayılabilmektedir. Buna karşı, bazı örgütler ise değişim sürecini çevreden etkilenerek gerçekleştirmekte ve bu da pasif değişim olarak adlandırılmaktadır. Örgüt dışındaki teknolojik gelişmelere uyum sağlamak pasif değişimlere örnek olarak verilebilmektedir (Koçel, 2005: 693).

##### **2. Gelişimsel, Geçişsel ve Dönüşümsel Değişim**

Ackerman (1997); Gelişimsel (*Developmental*), Geçişsel (*Transitional*), Dönüşümsel (*Transformational*) olmak üzere 3 farklı değişim türünden bahsetmektedir:

Gelişimsel (*Developmental*) değişim planlı veya ani şekilde gerçekleşebilir. Birinci dereceden veya kademeli olarak artış şeklindedir. Bir örgütün mevcut yönlerini geliştiren veya düzelten, genellikle bir beceri veya sürecin gelişmesine odaklanan bir değişimdir.

Geçişsel (*Transitional*) değişim mevcut durumdan farklı bilinen arzulanan bir duruma ulaşmak için gerçekleştirilmektedir. Bu bölümlere ayrılmış, planlı ve ikinci dereceden ya da radikal bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Örgütsel değişim literatürünün çoğu bu türden değişimlere dayanmaktadır.

Dönüşümsel (*Transformational*) değişim ise radikal veya ikinci dereceden gerçekleşen değişimlerdir. Dönüşüm süreci yapı, süreç, kültür ve strateji açısından önemli ölçüde farklılık gösteren bir organizasyonla sonuçlanabilmektedir.

## 2.4. Değişimin Boyutları

Çalışkan (2020: 197)'a göre örgütlerde değişim konusu karmaşık bir süreci kapsadığı için değişime ilişkin farklı yönler ve boyutlar ortaya çıkmaktadır. Günümüz örgütlerin çok boyutlu işleyişleri ve yapıları örgütsel değişim konusunu daha çok karmaşık hale getirmektedir. Bu açıdan, örgütsel değişimin boyutları konusunda bilimsel yaklaşımlar benimseyebilmek için değişim kavramını ve boyutları ele alan araştırmaları göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çağlar (2015: 33–67) örgütsel değişimi açıklama da 3 farklı boyut önermekte ve şu şekilde bahsetmektedir:

- Ekonomik değişim boyutu: Para günümüzde geçerliğini kaybedip yerini merkezi bilgi olan, hız, maliyet ve kalitenin bir araya gelip önemsendiği bir ekonomik yapı haline gelmektedir. Günümüz bilgi toplumu sanayi toplumu üzerine inşa edilmiş olup know-how ve yaratıcılık temelli bilgi yoğun faaliyetlere geçmektedir. Bilgi ağırlıklı ekonomide yeniden yapılanma söz konusu olup verimlilik, toplam kalite ve küreselleşmeyi esas almaktadır.
- Teknolojik değişim boyutu: Değişimin en fazla yaşandığı boyut olan teknoloji tüketicilerin ürüne bakış açılarını yani zevklerini ve tercihlerini sürekli değiştirmektedir. Ürünün üretimi, sunumu, dağıtımı gibi konular teknolojik yenilenmeyi de beraberinde getirmektedir. Ekonomik değişim boyutunda bahsedilen ürünün hız, maliyet ve kalite üçgenine uygun üreterek örgütlerin teknoloji ve teknoloji yönetimiyle yakından ilgilenmesini gerektirmektedir. Öte yandan teknolojik değişim üst noktalara ulaşmış geleneksel teknolojinin yerini bilgi toplumu için gerekli olan dijital teknolojiye bırakmaktadır. Artık temelini dijital teknolojilere dayayan toplumlar yeni ekonomik, sosyal alt yapı parametreleriyle bilgi ve teknoloji üretimini kolaylaştırarak entelektüel sermaye kavramını yavaş yavaş örgütlerin gündemine taşımaktadır.
- Sosyokültürel değişim boyutu: Toplumsal yapıda meydana gelen değişimleri ele almaktadır. Ulus devlet anlayışının değişmesi, milli kültür yerine küresel kültürün empoze edilmesi, sosyal ve ekonomik hayatta hükümetlere yeni roller verilmesi, sanat edebiyat ve felsefe alanında meydana gelen yeni anlayışlar gibi yeni sorumlulukların ortaya çıkması birçok alanda değişimi zorunlu kılmaktadır. Sosyokültürel, ekonomik ve teknolojik değişim birbirinden bağımsız olmayıp değişimin bir nevi alt sistemleridir. Birinde meydana gelen değişim toplumsal değişimi de etkilemektedir.

Örgüt içinde yaşanan değişimlerde örgüt kendini sürekli iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelmektedir. Örgüt bünyesinde barındırdığı sistem, teknoloji, personel, insan ilişkileri vb. değerleri baz aldığı savunulan Tunçer (2013: 891–915), değişimin boyutlarını şu başlıklar altında incelemektedir:

- Teknolojik değişim: Dünyada değişimin en büyük tetikleyicisi olup örgütün daha verimli şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Örgütteki yönetim, üretim, dağıtım, satış, uzmanlaşma, iş bölümü dağılımı, yönetimin kademeleşmesi gibi birçok faktör teknolojiden etkilenmekte ve yapılan işin kalitesini, hızını artırırken rekabet gücünü yükseltmektedir.
- Örgütsel yapıda değişim: Örgüt bünyesindeki bireylerin yaptıkları çalışmaları, değer sistemlerini ve örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin değişimidir. Örgütsel değişimin merkezinde teknoloji, örgüt sistemi, çalışanlar, kültür ve ortak değerler yer almaktadır. Örgütlerin etkilendikleri değişime ayak uydurabilmeleri için hiç durmadan çalışmaları ve değişim yapmaları gerekmektedir. Örgütler diğer rakiplerine uyum sağlamanın yollarını sürekli arayıp bulmak zorundadırlar, bu da içsel ve dışsal yapıda işletmenin değişiklikler yapmasıyla sağlanabilir. Değişime günümüz örgütleri yalnızca gelişmek ve başarılı olmak için değil, gittikçe artan sıkı bir rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için önem vermektedir (Bay ve Akpınar, 2016: 62).
- Kültürel değişim: Örgüte ait oluşturulan ortak kültürel değerlerin değişime adapte olmaması durumunda problemler ortaya çıkmaktadır. Yaşanan süreçte ortak değerler ve inançlar yoksa örgütte gruplara ayrılmalar ve alt kültürler oluşmaya başlamaktadır. Değişim gerçeğinin farkına önce varanlar ve onu katalizör gibi kullanmasını bilenler gereğini yaptıkları zaman ayrıcalıklı hale gelmektedirler.
- İnsan kaynaklarında değişim: Çalışanların bireysel değerlerinde ve davranışlarında yapılan değişimler örgütteki diğer çalışanları ve unsurları tetikleyerek değişimi başlatmaktadır. Örgüt, çalışanlarının ihtiyaçlarını ihmal etmesi gibi durumlar birtakım sorunlara sebep olmaktadır. Pek çok psikolog örgütsel değişimin sürece bağlı olarak gerçekleşeceğini ve çalışanların bu sürece adapte olmasının önemli olduğunu bildirmektedir. Örgütsel değişim çalışmaları sonucunda, örgüt çalışanlarının tamamına benimsetilemeyebilir. Gerçekte insanlar birçok farklı sebeple değişime karşı koyabilir. Bu davranışın insanlığın doğasından geldiği düşünülebilir (İleri ve Güven, 2003: 101).

- Süreç ve yöntemlerde değişim: Daima değişim içinde olan çevre faktörünün ihtiyaçları doğrultusunda maliyetlerin, işin akışı, kalitesi vb. unsurların gözden geçirilerek gerekli durumlarda düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.
- Çalışma koşullarında değişim: Örgüte mensup üyelerin daha rahat ve verimli çalışabilmesi için örgütteki fiziksel unsurların yeniden yapılandırılması ve uygun şartların oluşturulması gerekmektedir.

Arıca (2020: 132–148) ise; örgütlerin başarı olmasının nedenini makro çevrede meydana gelen değişimler ve mikro çevrede yaşanan gelişmeler olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle değişim konusunun boyutlarını 5 farklı boyutta incelemiş olup ve şu şekilde bahsetmektedir:

- Sosyokültürel çevre: Toplumun temel özelliklerinden biri olan sosyokültürel çevre sürekli değişim halindedir. Bu değişimler roller, ilişkiler, değerler, göç, kentleşme ve kuşak çatışması gibi faktörlerden etkilenmektedir. Kuşakların bakış açısı, değer yargıları ve inançları gibi kendine has birtakım özellikleri bulunmakta ve sosyokültürel çevreyi etkilemektedir.
- Ekonomik çevre: Zaman içerisinde değişime uğrayarak teknolojinin sağladığı faydalarla dünyada yer alan hemen hemen her örgütün iletişime geçebildiği küresel bir sisteme evrilmektedir.
- Teknolojik çevre: Örgütün hedeflerini yerine getirmesine yardımcı olmak için yeni bilgilerin ve uygulamaların gelişmesini sağlamaktadır. Teknolojinin sağladığı hızlı gelişim onda değişimi belirleyen en başat unsur haline getirmektedir.
- Politik ve yasal çevre: Devlet ve hükümetlerin belirlemiş olduğu kanun, yasa, yönetmelik gibi hukuki bileşenler örgütlerinde uyması gereken kuralları oluşturan bir çerçevedir. Örgütler bu genel politikaların belirlemiş olduğu yolu izlemekte ve üretim, yönetim şekillerine, ulusal ve uluslararası ticaret hükümlerine, vergi politikalarına, müşteri ilişkileri politikalarına bu kapsamda yön vermektedir.
- Doğal çevre: Örgütün bulunduğu çevrenin koşulları olan iklim, arazi yapısı, su, hava, ses, görülen doğal afetler gibi felaketler, doğal çevre sorununu beraberinde getirmektedir. Yaşamı tehdit altına alan bu gibi unsurlar ulusal ve uluslararası ortak çarelere başvurmak zorunda bırakmaktadır. Bu kapsamda sürdürülebilir gelişimi destekleyen girişimlerle yeni etik standartların, çözümlerin, stratejilerin belirlenmesini ve yaptırımını sağlamaktadır.

## **2.5. Değişime Direnç**

Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin en temel sorunlarından birisi değişime uyum sağlamaktır. Değişim yönetimi bu uyumun bilinçli, planlı ve yöntemli bir biçimde gerçekleştirilmesi sürecidir. Yerleşen bireysel ve örgütsel alışkanlıkları değiştirdiği için sancılı bir süreç olan değişim, az ya da çok her zaman bir dirençle karşılaşır. Bu bağlamda değişime karşı direnç konusunda çok fazla araştırma yapılmış olup çeşitli tanımlar ortaya konmuştur. Maurer (1995: 20–22)'de; dinamizm ve hareketliliğin önünü kesen en güçlü değişkenin değişime karşı direnç olduğundan bahsetmektedir.

Kotter (1995) ise, değişime karşı olan direnci genel olarak örgüt yapısında meydana gelen değişime engel olan ve değişimin sürecini aksatan bir problem olarak tanımlamaktadır.

### **2.4.1. Değişime Direncin Nedenleri**

Değişime direncin pek çok farklı nedeni olup bu nedenler 4 farklı alt başlık şeklinde detaylandırılmaktadır (Tunçer,2013; Tunçer, 2013: 906; Çağlar, 2015: 24–25):

#### ***2.4.1.1. İş ile ilgili nedenler***

Teknolojinin ortaya çıkardığı işsizlik korkusu, iş yükünün artacağı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu oluşması, iş/ücret/ödül dengesinde değişim korkusu, değişimi teknik anlamda imkânsız olarak görme, iş kollarında değişim meydana geleceği korkusu taşıma, maliyetlerin yükseleceğinden endişe etme gibi nedenler mevcuttur.

#### ***2.4.1.2. Kişisel nedenler***

Bilinmezlik korkusu yaşama, güvenlik ihtiyacı arama, örgütteki değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmama, kendine güven duymama, alışkanlıkları vazgeçmenin verdiği zorluk, çıkar kaybı, başarısız olma endişesi taşıma, yeni bilgiler öğrenmenin getirdiği zorunluluklar, açık fikirli olmama ve dar görüşlülük, daha önce yaşanan şahsi olumsuz tecrübeler gibi nedenler kişisel nedenler arasında yer almaktadır.

#### ***2.4.1.3. Sosyal nedenler***

Bireylerin ya da grupların norm ve değerlerinin birbiriyle çatışması, kariyer ve statü gibi prestij sağlayan değerleri değişim karşısında kaybetme endişesi, mevcut sosyal ilişkilerin zarar

göreceği korkusunun oluşması, değişimin sadece belli bir grubun çıkarına hizmet ettiği düşüncesi, değişimi önerenlere karşı güvensizlik hissiyatı olması, yakın çevrenin değişime karşı olumsuz tepki vermesi gibi reaksiyonlar sosyal nedenler arasında yer almaktadır.

#### **2.4.1.4. Örgütsel nedenler**

İşlevini yitirmiş bir örgüt yapısı olma durumu, daha önce denenmiş ve başarısız olmuş değişim çalışmaları, ekip çalışmasının olmaması, ortak bir amaca yönelik örgütlenmeyen grupların var olması, örgüt içindeki güç dengelerinin anlaşamaması, örgüt içi güç dengelerinin değişime karşı soğuk tutumla yaklaşması gibi nedenler söz konusudur.

#### **2.4.2. Değişime Direnci Önlenmesi**

Aktan ve Yay (2016)'a göre örgütte yaşanan değişimlerin önündeki engellerin neler olduğunu anlamak ve nasıl ortadan kaldırılacağını analiz edebilmek önemlidir. Değişime direnç konusunda “aktif direniş”ten “aktif kabul”e geçiş hem zaman sürecinin hem de örgüt yönetiminin desteğidir. Örgüt yönetimi kararlılıkla ve sabırla değişimin gerekli olduğunu çalışanlara anlatmalı ve çalışanların desteğini alabilmek için çaba sarf etmelidir. Etkin liderlikle beraber değişimin kabul edilmesi için etkin bir vizyon, etkin bir katılım ve etkin bir eğitimle mümkün olabilmektedir.

Başarılı bir değişim sürecinin yaşanabilmesi için örgüt üyelerinin izlemesi gereken yollarla birlikte değişim sürecinde meydana gelen tüm olumlu sonuçların bilincinde olunması gerekmektedir. Başarılı bir sonuca ulaşabilmek için 3 temel kritik bulunmaktadır (Doğan, 2021: 24–25):

- Mevcutta yürütülen faaliyetlerin işlevini yitirmeye başladığını göstererek gelecekte bu faaliyetlerin işlevini yitireceğini çalışanlara anlatmak ve onları inandırmak,
- Örgütün kurduğu rekabet stratejilerinde değişimin yerini ve önemini anlatarak örgütteki faaliyetleri nasıl etkileyeceğini çalışanlara göstermek,
- Daha önce değişim geçiren ve başarılı bir süreç yöneten örgütlerin faaliyet sonuçlarını gösteren raporları çalışanlar ile paylaşmaktır.

Değişime direncin önlenmesinde ve ortadan kaldırılmasında kullanılan yöntemlerden şu şekilde bahsedilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 647–650):

- *Destekleme:* Çalışanlarda aidiyet duygusu oluşturulduğunda onlar değişimi daha hızlı bir şekilde kabullenmektedirler. Çalışanlar değişime karşı direnç gösterdiğinde beceri kazanmalarına dair eğitimler verilmesi, değişim korkusuna yönelik terapi almaları, baskı hissettiklerinde kısa süreli izne ayrılmaları gibi yöntemler değişime daha olumlu yaklaşmasını sağlayabilmektedir.
- *Manipülasyon:* Değişime direnç gösteren grup liderine, değişim sürecinde bir takım görevler verilerek değişime direncinin kırılmasını sağlama ve hissettirmeden kontrol altına alınabilmesi yöntemidir.
- *Eğitim:* Değişim yapılacak konu hakkında çalışanların ayrıntılı bir şekilde önceden bilgilendirilmesi çalışanların kaygı düzeyinin düşürülmesini sağlamaktadır. Yine değişime direnci önlemek için değişim yapılacak konuda çalışanlara kurs, eğitim verilmesi dirençlerinin kırıldığını göstermektedir.
- *Katılım gösterme:* Değişime katılım sağlamaya başlayan çalışanlar birtakım yetkinliklere ve uzmanlıklara sahip olduklarında değişime direnci azalabilmektedir.
- *Zor kullanma:* Değişime direnç gösteren çalışanlar üzerinde baskı ve tehdit oluşturularak güç uygulanması yöntemidir. Örneğin, değişime direnen çalışanın terfi talebinin reddedilmesi durumunda diğer çalışanların zihninde değişime direndiği için talebinin reddedildiği düşüncesi oluşturmaktadır. Çalışanlar üzerlerinde güç ve baskı hissederek değişiminden kaçmanın mümkün olmayacağını hissetmektedirler. Bu yüzden kimi zaman çalışanlar üzerinde açık veya kapalı zor kullanma uygulaması kullanılmaktadır.

## **2.6. Konuya İlişkin Yapılmış Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar**

### **2.6.1. Ulusal Çalışmalar**

Tatar (2008) tarafından yazılan “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentalarına Yansımaları: Bir Alan Araştırması” isimli yüksek lisans tezinde Ankara ilinde bulunan 100 seyahat acentasının bilgi teknolojilerini kullanımına ilişkin nicel bir araştırma yürütülmüş, acentaların %60’ının interneti iletişim aracı olarak gördüğü tespit edilmektedir. %63 oranında acenta giderlerinin azaldığı tespit edilirken % 57 oranında internetin satışları arttırdığı sonucuna varılmaktadır.

Batmas (2020)’ın “Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Çalışma” başlıklı yüksek lisans tezinde İstanbul’da faaliyet gösteren 25 konaklama işletmesi ile görüşme sağlanmaktadır. Araştırma bulgularında inovasyonun misafir

memnuniyetini sağlamak için yapıldığı ortaya konmaktadır. Misafirlerin inovasyona ve değişimlere olumlu yaklaşımları ve çalışanların değişime direncinin önlenmesinde en çok bilgi paylaşımı ve eğitim verilmesinin başvurulan yöntemler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Kutlu vd., (2019)'nin yaptığı ve çalışmanın başlığından da görülebileceği gibi “A Grubu Seyahat Acentalarında Bilgi Teknolojilerinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Antalya Örneği” üzerine nicel bir araştırma olup 81 acenta yetkilisiyle yürütülmüştür. Araştırmada acentaların en fazla bilet satışı için internet kullandıkları tespit edilmektedir. Ayrıca araştırmada acentaların rezervasyon işlemlerinde kendi web siteleri yerine tur operatörlerinin sitelerini daha sık kullandığı ve web sitelerini müşteriye bilgi vermek için kullandıkları sonucuna varılmaktadır.

Karabacak (2013)'a ait “Teknolojik Değişimin İş Görenler Üzerinde Yarattığı Durumluk ve Sürekli Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde Eskişehir Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapan 141 çalışan yer almış, araştırma nicel olarak yürütülmüştür. Araştırmada iş görenlerin teknolojik değişim algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu, iş görenlerin demografik özelliklere göre teknolojik algı düzeylerinin anlamlı olarak değiştiği, durumluk kaygılarının orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Yüksek (2013) “Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi, Seyahat İşletmeleri ve Küresel Dağıtım Sistemi Örneği” isimli makalesinde 4 aşamalı bir araştırma uygulanmış olup, gelecekte kullanılacak olan teknolojinin değiştireceği 6 başlık olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu başlıkların seyahatten stresi uzaklaştırma, iş amacıyla seyahat edenler, yeni ödeme sistemleri, transit geçiş, yeni dönem seyahat tecrübeleri ve akıllı tavsiyeler üzerine şekilleneceği görüşü hakim olmaktadır.

Ay (2008)'de yayınlanan “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentalarına Yansımaları; Online Seyahat Acentacılığı” adlı makalesinde literatür araştırması yapılmış olup turistik ürünlerin dağıtım kanallarında teknolojik gelişmelerin ortaya çıkaracağı değişimlerin etkili olacağı sonucuna yer verilmektedir.

Yıldız ve Yıldız (2015)'te yayımlanan “Bilişim Teknolojilerinin Turizm Pazarlaması, Dağıtım Sistemi ve Seyahat Acentalarının İş Modeli Değişimine Etkisi” makalesi bir alan yazın araştırması olmuştur. Araştırmada bilişime en hızlı uyum sağlayan sektörün turizm endüstrisi olduğunu ve bu sektörün e-ticarette en yüksek paya sahip olduğunu belirtilmektedir. Gelecekte de turizm sektöründe faaliyete devam eden acentaların müşteri odaklı olup, bilişim

teknolojilerine ne kadar uyum sağlarsa o kadar kâr ve rekabet avantajı elde edeceğinin üzerinde durulmaktadır.

Çalimli (2019)'da “Turizm İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri ve Dijital Dönüşüm: Konya Örneği” isimli yüksek lisans tezi Konya’da bulunan seyahat acentaları, oteller ve turistik eşya satan örgütler üzerine nicel bir araştırmaya dayanır ve tezde 116 kişiyle çalışılmıştır. Araştırmada bilgi teknolojilerinin zamandan tasarruf sağladığı, hayatı kolaylaştırdığı ve verilerin güvenli şekilde saklandığı yargılarına ulaşılmaktadır. Araştırmada dijital teknolojileri en iyi kullanan örgütlerin ise sırasıyla seyahat acentaları, oteller ve turistik eşya satan işletmeler olduğu sonucuna varılmaktadır.

### **2.6.2. Uluslararası Çalışmalar**

Baum ve Odgers (2001) “Benchmarking Best Practice in Hotel Front Office: The Western European Experience” isimli makalede otellerde ön büro bölümünde çalışan kişiler üzerine araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda teknolojik değişimlerin hizmet kalitesini, değişim sürecinde çalışanlara eğitim verilmesinin de müşteri memnuniyetini arttırdığı ortaya konmaktadır.

Ashari vd., (2014) “Improving SMTES’ Business Performance Through Strategic Use of Information Communication Technology: ICT and Tourism Challenges and Opportunities” isimli makalelerinde turizm endüstrisinde yer alan kobileri inceleyerek bir alan yazın araştırması gerçekleştirmiştir. Turizm endüstrisinde akıllı sistem teknolojilerine daha çok ihtiyaç olduğunu, gelecekte bilgi teknolojilerinin daha çok kullanılacağını, bilgi teknolojilerinin entegrasyonu için daha çok araştırmalar yapılması gerektiği, turistler için daha zengin çeşitte ve kişisel gereksinimlere cevap veren sistemler kullanılması gerektiğinden söz etmektedir.

Cai vd., (2018) kaleme aldıkları “Progress on Technology Use in Tourism” isimli makalelerinde, turizmde kullanılan ve deneyimlenen ürünlerden ve teknolojilerden bahsetmektedirler. Araştırma sonucunda giyilebilir teknoloji ürünleri ve konaklama sağlayıcıları için geniş bir yelpaze tasarlanmasını, turizme uyarlanabilir teknolojik teoriler olmasının gerekliliğini, teknolojinin kritik değişimlerinin araştırılarak endüstriye daha fazla yatırım yapılması gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Galani (2019) “Digital Transformation: A Case Study of a Medium-Sized Greek Travel Agency” konulu yüksek lisans tezinde Yunanistan’ın Selanik şehrinde bulunan Travellook adlı

seyahat acentası üzerine nicel bir araştırma yürütmüştür. Araştırma seyahat acentasının dijitalleşme derecesi üzerine olup yapay zekâ üzerine daha ayrıntılı araştırmaların yapılması gerektiğini, böylece elde edilen algoritmalarla bilgiler üretilebileceğini ve bilgili personel yetiştirebilecekleri ifade edilmektedir.

Buhalis (2000)'te yaptığı "Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future" isimli makalesinde bilgi teknolojilerinin devrim niteliğinde olduğundan bahsetmekte ve bilgi teknolojilerinin tarihsel gelişimini ele almaktadır. Araştırmada bilgi teknolojilerinin hava yolları, konaklama işletmeleri ve tur operatörleri üzerindeki etkileri anlatılmaktadır. Araştırma sonucunda avantaj olarak bilgi teknolojilerinin rekabet için stratejik bir fırsat olduğunu, dezavantaj olarak da tedarikçilerin arka planda büyük rekabet yaşayacağını ve bilgi teknolojilerini takip edemeyenlerin piyasadan çıkmaya zorlanacağını aktarmaktadır.

Neuhof vd., (2013)'te kaleme aldıkları "A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences" adlı makalesinde bilgi teknolojileri üzerine turizm sektöründe deneyimlenen konuları ele almışlar ve 5 vaka araştırması yapmışlardır. Literatürden yola çıkılarak vakaları analiz eden araştırma bir deneyim tipolojisi matrisi kurmakta ve sınıflandırmaktadır. Deneyim tipolojisi matrisi sonucunda bir deneyim hiyerarşisi kurulmaktadır. Araştırma, teknolojiyle birlikte çalışma oranının arttığını ve deneyim çeşidi oluştuğunu ortaya koymaktadır. Araştırmada insanların, en alt seviyede geleneksel deneyimleri, ikinci seviyede teknoloji destekli deneyimi, üçüncü seviyede teknolojiyle geliştirilmiş deneyimi tercih ederken en üst seviyede teknoloji destekli deneyimlerden yararlandıkları sonucuna varılmaktadır.

Law vd., (2008) "Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on And 10 Years After The İnternet-The State of Etourism Research" isimli çalışmalarında son yirmi yılda e-turizm hakkında yayımlanmış makaleleri incelemektedir. Makalede tüketiciler ve taleplerinin boyutları, yaşanan teknolojik yenilikler, operasyonel turizmdeki iş fonksiyonları incelenmektedir. Araştırma sonucunda giderek artan bilgi teknolojilerinin turizm işletmelerinde devrim olacağı ve e-turizmin geleceğinin tüketim odaklı olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

O'Connor vd., (2008)'in "Information Communication Technology Revolutionizing Tourism" isimli makalelerinde teknolojik gelişmeler, bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği değişimler konu edilmektedir. Gelecekte e-turizm üzerinde duran araştırmada gelecekte tüketici odaklı bir yaklaşım olacağını, bilgi iletişim teknolojisi destekli e-turizm trendlerinin artacağını,

kârlılık oranlarının artacağını, bilgi teknolojileri üzerine etkin ortaklıklar kurulabileceğini ve rakabet gücünün artacağını aktarmaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde belirlenen problemin okuyucuya iyi bir şekilde ifade edilmesi oldukça önemlidir. Bu sebeple araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan yöntem hakkında detaylı bilgi verilmiş, ilk olarak araştırmanın deseni üzerinde durulmuştur. Daha sonra araştırmanın evreni ve örnekleme, geçerliği ve güvenilirliği, veri toplama araçları ve yöntemleri, veri analizleri üzerine araştırma yapılmış son olarak da verilerin kodlanması ve araştırmanın modeline ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime olan etkisinin araştırıldığı bu araştırmada, keşifsel bir yaklaşım tekniği kullanılarak nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Keşifsel yaklaşım yöntemi; bir konunun taranması, konuyla ilgili kişilerle mülakat yapılması ya da odak grup mülakatı tercih edilmesi vb. şekillerde yapılmaktadır. Farklı ve yeni bakış açıları kazanmak, bir olgu karşısında neler olduğunu keşfetmek amacıyla bu araştırma yöntemi yapılmaktadır (Saunders vd., 2009, akt. Gürbüz ve Şahin, 2018: 101). Amacı keşfedici ve nitel olan bu araştırma ayrıca süre açısından kesitsel olup, analiz düzeyi açısından bireysel düzeyde yapılmaktadır.

Nitel araştırmaların en temel özelliklerinden biri de bir ya da birden fazla durumun derinlemesine araştırılmasıdır. Araştırmada seyahat acentalarındaki bilgi teknolojilerinin değişime olan etkilerinde yeni durumlar ortaya konduğu için araştırmanın deseni durum araştırması olarak benimsenmektedir. Yıldırım ve Şimşek (2016: 73–74) kendine has unsurlar barındıran durum araştırmasında “nasıl etkiledikleri” ve “nasıl etkilendikleri” sorularına açıklık getirdiğini belirttiği için bu araştırma da duruma bağlı etkenler bütüncül yaklaşım metodu izlenerek ele alınmaktadır.

Araştırmadaki veriler, A grubu seyahat acentalarında çalışan yetkililere önceden hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile derinlemesine görüşme sağlanarak elde edilmektedir. Verilerin analizinde içerik analizi tercih edilmiş, yazılım olarak MAXQDA Nitel Veri Analiz Programı kullanılmaktadır.

### 3.2. Evren ve Örneklem

Yağar ve Dökme (2018) amaçsal örneklemeyi, sınırlı olan kaynakların bilgi bakımından en zengin ve en faydalı vakaların belirlenmesi ve seçilmesini esas aldığı için yaygın olarak kullanılan bir teknik olduğunu vurgulamaktadır. Bu açıdan araştırmada örnekleme yöntemi olarak amaçsal örnekleme tercih edilmektedir.

Amaçsal örnekleme yöntemlerinden biri olan kartopu örnekleme, evreni oluşturan her bir birime ulaşmanın zor olduğu ve bilgilerin eksik ya da yanlış olduğu durumlarda tercih edilmektedir. Bu yöntemde, araştırmacı örnekleme uygun olan birkaç anahtar kişiyle görüşme sağlayarak onlardan asıl doğru bilgiye erişmeye çalışmaktadır. Hedeflenen gruptaki kişilerin kendileri gibi diğer bireylere yönlendirilmesi suretiyle oluşturulmaktadır (Creswell, 2017; Baltacı, 2018: 253–254). Görüşmeler pandemi sürecinde gerçekleşmiş olup kişilerin talebi doğrultusunda pandemi kurallarına uyularak yüz yüze mülakat yoluyla gerçekleşmiştir. Görüşmeler yaklaşık bir, bir buçuk saat arası sürmüştür.

Gaziantep İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre Gaziantep ilinde 2021 yılı ocak ayında toplamda 130 t A grubu seyahat acentası bulunmaktadır. Bu durum bizim evrenimizi oluşturmaktadır ve araştırma için örnekleme seçilmemiştir. Araştırma kartopu örnekleme ile doygunluğa ulaşacağı için serbest bırakılmıştır. Araştırmada 16 tane A grubu seyahat acentası yetkilisi ile görüşüldükten sonra araştırma doygunluğa ulaşmıştır. Tekrar eden cevaplar fark edildiği için araştırma sonlandırılmıştır.

### 3.3. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmada, bilimsel araştırmanın en önemli ölçütlerinden biri inandırıcılık olup, geçerlik ve güvenirlik araştırmada en fazla kullanılan ölçüttür. Lincoln (1982) inandırıcılık için 4 kriter belirlemiş ve bu kriterleri Başkale (2016) şu şekilde açıklamaktadır:

*İnanırlık (Credibility):* İnanırlığı artırmanın uzun süreli etkileşim (prolonged involvement), katılımcı teyidi (member checking) ve uzman incelemesi (peer debriefing) gibi pek çok yöntemi vardır. Uzun süreli etkileşimde katılımcı görüşme başında araştırmacının etkisine daha açık olmakta, görüşme süresi ilerledikçe güven ortamı oluşmakta, katılımcı daha samimi cevaplar verebilmektedir. Bu nedenle uzun süreli görüşmelerde toplanan veriler gerçeği yansıtmada bakımında daha güçlü olmaktadır. Katılımcı teyidi güçlü sonuçlara ulaşmada önemli bir araçtır ama bu faktör kişinin öznel varsayımlardan ötürü verileri yanlış anlamasına sebep olabilmektedir. Bu sebeple görüşmede katılımcılara araştırma bulgularının kendi düşüncelerini

yansıtıp yansıtmadığını sorup öğrenmeye katılımcı teyidi denmektedir. Bu teyit bir katılımcıyla iki kere görüşmeyi gerektirir. İkinci görüşme sonuçların doğruluğunu kontrol ettirmek için kullanılmaktadır. Uzman İncelemesi, araştırma konusu hakkında yeterli bilgiye sahip ve nitel araştırma konusunda uzmanlaşmış kişiler tarafından araştırmanın incelenmesini istemek inanırlık konusunda alınabilecek önlemlerden biridir.

*Güvenilebilirlik (Dependability):* En çok bilinen strateji olan üçgenleme (triangulation) tekniğinde sorulacak asıl soru “Bu sonuçlar ne kadar inandırıcı?” olmalıdır. Bu teknik, iki ya da daha fazla veri toplama sonuçlarının karşılaştırılmasıdır. Bu yöntemle bir yöntemin zayıf yönleri, diğer yöntemin güçlü yönleriyle telafi edilebilmektedir. Bu yöntem veri toplamada farklı yöntem ve yaklaşımların birlikte kullanılmasını sağlamaktadır.

*Onaylanabilirlik (Confirmability):* Denetleme yolu (audit trail) analiz sürecinde soruların yazılması, tasarıların ve prosedürlerin eksiksiz ve özenli yansıtılmasıdır. Bu yöntemde veriler ham olmalı (ses kaydı vb.), analiz edilmiş veri, bulguların oluşumu, çalışma süreci, çalışmanın amacı, kullanılan ölçümlerin nasıl geliştirildiği çalışmanın onaylanabilirliği için önemlidir.

*Aktarılabirlik (Transferability) / Uygunluk (Fittingness):* Araştırmanın sonuçları benzer katılımcılarla doğru şekilde aktarılabilmelidir. Araştırma sonuçlarının “nasıl genellenebileceğini” ve “nasıl iletilebileceğini” içermektedir. Amacı, katılımcıların yaşadığı deneyimlerin ayrıntılı anlatılması sayesinde araştırmayı okuyan kişiler, sonuçları kendi araştırmalarında da uygulamayı gerçekleştirebilmektedir.

Yıldırım ve Şimşek (2016: 269–286) ise yapılan araştırmalarda araştırmacılar geçerlik üzerine daha çok çalışmakta olduğunu bunun sebebinin toplanan verilerin gerçeği yansıtması ve araştırma sonuçlarıyla geçerliğe katkıda bulunmasını vurgulamaktadır. Toplanan verilerin ayrıntılı olarak verilmesi ve araştırmanın sonuçlarına nasıl ulaşıldığının açıklanması, nitel araştırmada geçerliğin en önemli ölçütüdür. Arastaman vd., (2018) güvenilirlik ölçütünün araştırma bulguları ve araştırma yorumlarının tutarlı bir sürecin ürünü olması gerektiğini ifade etmektedir. Bulguların elde edildiği sürecin mümkün olduğu kadar açık ve tekrarlanabilir olması gerekmektedir. Bütün bu doğrulamalara rağmen araştırmada kullanılan veriler, alanında uzman başka bir akademisyen tarafından eş zamanlı olarak kodlanmış olup, ortaya çıkan kodlamalar karşılaştırıldığında kodlanan tüm maddelerin %70 oranında benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın hem geçerli hem de güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri

Belirli bir alanda belirli bir konu üzerinde yapılmış ve yayımlanmış araştırmaların tümünde güncel olarak araştırmacı kişilerin kullanabileceği çok sayıda örneklem çeşidi olduğu fakat araştırmacı olan kişilerin kendi içinde buldukları imkânlar dâhilinde yöntemler seçtikleri belirlenmektedir (Baltacı, 2018: 269). Araştırmada kullandığımız ölçme aracı yarı yapılandırılmış bir mülakat formu olup bu mülakat formu önceden belirlenmiş olan birtakım sorunların ve konuların uygulamasını içermektedir. Yöneltilen sorular sistematik ve düzenli olup soruların yöneltildiği kişinin sorulara özgür bir şekilde cevap vermesine izin verilmiştir. Bu bize, standart sorulara verilen cevapların ötesinde bir araştırma imkânı ve fırsatı sunmaktadır (Ertem, 2019: 121–122). Yapılan mülakat işlemleri sonucunda, belirli ve geçerli sayıda olacak mülakat bilgileri değerlendirilmeye alınıp, incelenmiştir. İncelenen verilerde bilgi teknolojilerinin değişime olan etkisine yönelik çıkan sonuçların kendi içerisinde gruplandırılması amaçlanmıştır. Gruplandırma çalışmaları neticesinde çıkan sonuçlar daha net şekilde tespit edilip, görülmüştür.

Nitel araştırmalar üzerine yapılan tez araştırmaları incelendiğinde Turan, E. (2020)'ye ait “Çocuk Dostu Kent Açısından Çanakkale Belediyesi Uygulamalarının Değerlendirilmesi” isimli tez üzerine araştırma yapılmış, mülakat sorularını hazırlarken alt sorular oluşturmanın önemi anlaşılmış, araştırmanın alt sorularını hazırlama hususunda faydalanılmıştır.

Değişim konusunda literatür araştırması yapılmış, Batmas, H, K. (2020)'nin “Konaklama İşletmelerinde İnovasyon ve Değişim Yönetimi Hakkında Nitel Bir Araştırma” başlığıyla hazırladığı yüksek lisans tezinde, değişim konusunda geliştirilen mülakat sorularından faydalanılmıştır.

Bilgi teknolojileri konusunda literatür araştırması yapılmış, Güzel, G. (2020)'nin “Bilgi Teknolojileri Departmanlarının Kurumsal İhtiyaçlara Göre Yapılandırılması Bir Yapı Önerisi: Antalya İli Resort Oteller Örneği” üzerine nitel bir araştırma olarak hazırladığı tezinde bilgi teknolojileri konusunda geliştirilen mülakat sorularından faydalanılmıştır.

Araştırmada tümevarımsal bir yol izlendiği için sahadan gelen verilerle araştırma yürütülmektedir. Sorulan soruları araştırmacı kendi belirleyebilmektedir. Bu sebeple sorulan soruların bir kısmı literatürden destek alınarak bir kısmı da araştırmacının merak ettiği konular üzerinde alanında uzman akademisyen ve sektör temsilcilerinin görüşlerinden faydalanarak oluşturulmuştur.

Görüşmeler, 2021 yılının mart – nisan aylarında gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen 16 görüşme ses kaydına alınmıştır. Görüşmeler derinlemesine görüşme tekniğiyle yapıp görüşmeye başlanmadan önce konuyla ilgili gerekli bilgiler verilmiştir. Yine görüşmeye başlamadan önce veri kaybetmemek adına katılımcılardan izin istenerek izinleri dâhilinde ses kaydı alınmıştır. Katılımcılara görüşmelerden elde edilen verilerin veri kaybı yaşanmaması için ses kaydı alındığı ve ses kayıtlarına ait deşifrelerin sadece araştırmanın sahibi tarafından dinleneceğini açıklayarak olumsuz bir durum yaşanmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Yine de yapılan iki görüşmede katılımcıların tedirgin olduğu gözlenmiş ve sorulara kısa cevaplar vermişlerdir. Bunun sebebinin ise çalıştıkları örgüt adına olumsuz imaj oluşturma kaygısından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Görüşmelerden elde edilen kayıtlar, araştırmacı tarafından içerikleri değiştirilmeden deşifre edilmiş, deşifreler yapılırken katılımcıların kullandığı “yapacam”, “gidiyorum” gibi kelimeler “yapacağım”, “gidiyorum” şeklinde Türkçeye uygun bir şekilde düzeltilerek yazılmıştır. Yine katılımcıların konuşurken sık sık tekrarladığı “şey işte”, “yani”, “eee”, “hııı” gibi ifadelerin sayıları azaltılarak yazılmıştır. Ayrıca katılımcıların aynı cümleyi iki kere arka arkaya tekrar ettiği ifadelerinde sayıları azaltılarak bir kere yazılmıştır.

Gerçekleşen görüşmeler, ses kayıtları dinlenerek Word dosyalarına aktarılmıştır. Word dosyalarına kaydedilen görüşmeler MAXQDA Nitel Veri Analiz Programına aktararak bileşenler oluşturulmuş olup kodlamalar bu bileşenler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin hangi düzeyde kullanıldığını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi aşamasına gelindiğinde betimsel analiz ve içerik analizi yöntemleri uygulanmıştır. Baltacı (2019)’ya göre betimsel analiz, mülakat ve gözlem sonucu toplanan verilerin düzenlenip yorumlanmasıdır. Betimsel analizde veriler önceden belirlenmiş temalara göre sınıflara ayrılmakta, sınıflara ayrılan verilere ilişkin bulgular özetlenmekte ve araştırmacının öznel birikimleriyle yorumlanmaktadır. Betimsel analizde neden–sonuç ilişkisini kurabilen araştırmacı, birinci aşamada analizler için bir çerçeve oluşturur, ikinci aşama da daha önce oluşturulan tematik çerçevede elde edilen bulguları ayrıntılı bir şekilde düzenler ve sonuçları yazarken doğrudan kullanılacak alıntılar ve güçlü örnekleri seçmektedir. Üçüncü aşamada düzenlenen verileri açıkça tanımlamakta ve gerekli yerlerden alıntılar yaparak araştırmayı desteklemektedir. Son aşamada tanımlanan bulguları açıklar, ilişkilendirir ve anlamlandırılmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda araştırmada ilk önce betimsel analiz yapılmış olup ve gerekli aşamalar takip edilmiştir.

İçerik analizi araştırmanın özüne inerek kalıpları, temaları ve anlamları belirlemek olup ulaşılan verilerin detaylı ve sistematik olarak incelenip yorumlanmasıdır. İçerik analizinin asıl amacı toplanan verileri açıklamayı sağlayacak kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Betimsel analizle özetlenen veriler, birbirine benzeyen ve ilişkilendirilen temalar bir araya getirilir, anlaşılır olacak şekilde düzenlenerek yorumlanır. (Suna, 2020: 4). Betimsel analizle keşfedilen veriler, içerik analiziyle derinlemesine incelenerek yeni kavramlar keşfedilir (Karataş, 2017: 79; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 241–251; Neuman, 2012: 663; Baltacı, 2019: 376–377). Betimsel analiz çalışması tamamlanan araştırma içerik analizi yöntemi için MAXQDA Nitel Veri Analiz Programı kullanılarak analiz edilir.

### **3.6. Verilerin Kodlanması**

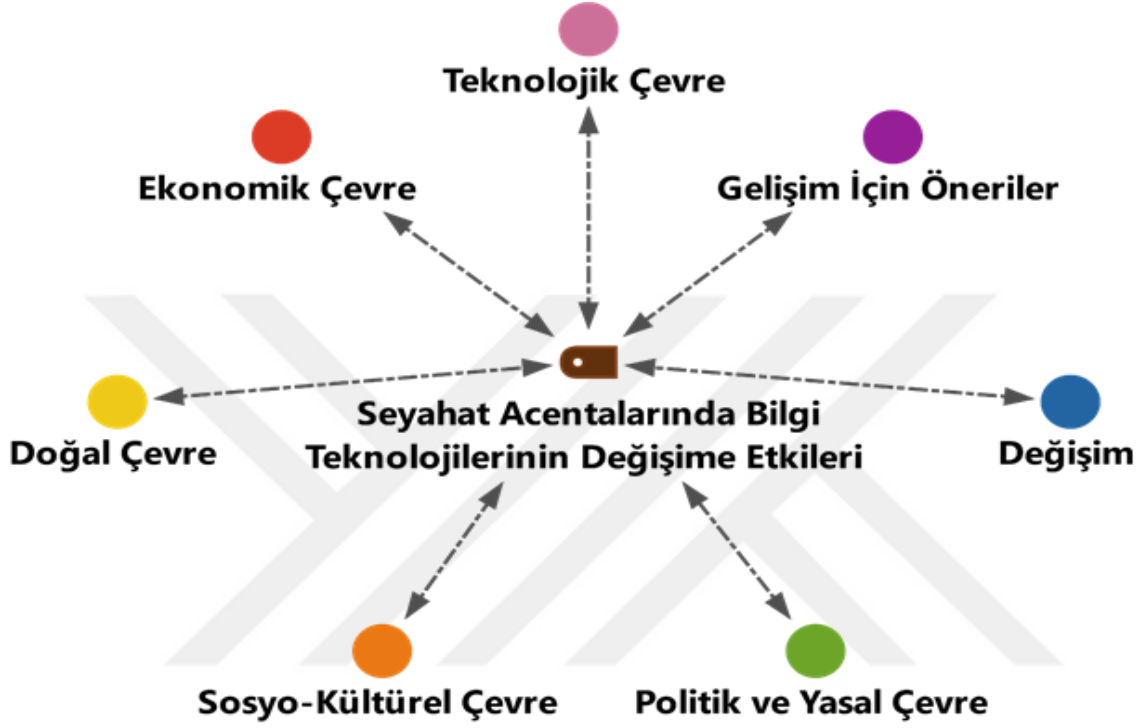
İçerik analizi yöntemi uygulanan bu araştırma kodlama yoluyla verilerin altında yatan kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılması ile ilgilidir. Kodlamaya dayalı içerik analizinde ortaya konan kavramlar ve bu kavramlar arasında oluşturulan temalar, verilerin altında yatan olguyu açıklamada kullanılan temel yapı olarak görev yapmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242). Bu bağlamda araştırmada probleme ilişkin ayrıntılı verilerden yola çıkarak bir kuram oluşturma çabası içine girilmiştir. Başka bir deyişle tümevarımsal bir yaklaşım söz konusudur (Karataş, 2015: 74–75). Bu sebeple bu araştırmada tümevarımsal yöntem kullanılmaktadır.

Toplanan verilerin kodlar aracılığı ile kategorize edilmesi, tematik kodlamadır. Tematik kodlamada ortaya çıkan kodlar, benzerlik ve farklılıklarına göre saptanarak birbiriyle ilişkili olan kodların belirlenmesi, yorumsuz şekilde okuyucuya sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 249–250). Buna göre araştırmada tematik kodlar oluşturulurken ses kayıtları birçok kez dinlenmiş olup, ses kayıtları doğru bir şekilde analiz edilmeleri için Word'e aktarılmıştır. Aktarılan bu ses kayıtları yine birçok kez dinlenerek kodlama gerçekleştirilmiştir.

### **3.7. Araştırmanın Modeli**

Araştırma ile ilgili literatür taraması ve verilerin analiz sonucundan elde edilen bir araştırma modeli baz alınmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2016) araştırmalarında yeni durumlar ortaya konulup yorumlanabiliyorsa araştırmanın deseni durum çalışması olarak benimsenebilir diye aktarmaktadır. Araştırmada seyahat acentalarındaki bilgi teknolojilerinin değişimine olan etkilerinde yeni durumlar ortaya konduğu için araştırmanın deseni durum çalışması olarak

benimsenmiştir. Bu araştırmada elde edilen bulgular sonucunda seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkileri 7 farklı ana temada toplanmıştır. Bu faktörler değişim, politik ve yasal çevre, doğal çevre, sosyokültürel çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, gelişim için olan önerilerdir. (Şekil 6).



Şekil 6. Kod-Teori Modeli

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Araştırma problemlerine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerin bulunduğu ses kayıtları dinlenilerek Word belgelerine aktarılmış olup, MAXQDA Nitel Veri Analiz Programı ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analizin sonuçları bu bölümde yer almaktadır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular sonucunda seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkileri üzerine çalışıldığında; değişim, politik ve yasal çevre, doğal çevre, sosyokültürel çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, gelişim için öneriler olmak üzere 7 farklı boyutun ortaya çıkmaktadır. Araştırma kapsamında ortaya çıkan 7 farklı boyut olup toplam 21 alt koddan oluşmaktadır.

#### 4.1. Araştırma Kapsamında Görüşme Yapılan Kişilerin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada elde edilen katılımcılara ait demografik bilgilere ilişkin bulgular, tablo olarak aşağıda verilmektedir. Araştırmanın katılımcıları K1'den K16'ya kadar numaralandırılmaktadır. Katılımcıların profilleri ile ilgili bilgiler **Tablo 2**'de detaylı olarak verilmektedir.

**Tablo 2.** Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Belge adı	İşletmenin Hizmet Süresi	İş Yerindeki Pozisyon	Görev Tanımı	İş Deneyimi	Eğitim durumu	Medeni durum	Cinsiyet	Yaş
K1	21 - 25 yıl	Müdür	Acenta sahibi	26 - 30 yıl	Lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
K2	6 - 10 yıl	Genel müdür	Şirket ortağı	26 - 30 yıl	Lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
K3	6 - 10 yıl	Müdür	Acenta sahibi	11 - 15 yıl	Lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
K4	6 - 10 yıl	Diğer	Şirket ortağı	6 - 10 yıl	Lisans	Evli	Erkek	34 - 41 yaş arası
K5	6 - 10 yıl	Diğer	Acenta sahibi	26 - 30 yıl	Lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
K6	1 - 5 yıl	Müdür	Acenta sahibi	21 - 25 yıl	Ön lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
K7	21 - 25 yıl	Müdür	Acenta sahibi	21 - 25 yıl	Lisans	Evli	Kadın	42 ve üstü
K8	1 - 5 yıl	Genel müdür	Acenta sahibi	16 - 20 yıl	Lisans	Evli	Kadın	34 - 41 yaş arası

<b>K9</b>	36 - 40 yıl	Müdür	Acenta sahibi	36 - 40 yıl	Lisans	Bekâr	Kadın	42 ve üstü
<b>K10</b>	21 - 25 yıl	Müdür	Acenta sahibi	21 - 25 yıl	Yüksek lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
<b>K11</b>	21 - 25 yıl	Müdür	Acenta sahibi	26 - 30 yıl	Lisans	Bekâr	Kadın	42 ve üstü
<b>K12</b>	1 - 5 yıl	Müdür	Acenta sahibi	21 - 25 yıl	Lisans	Evli	Erkek	42 ve üstü
<b>K13</b>	26 - 30 yıl	Genel müdür	Acenta sahibi	26 - 30 yıl	Ön lisans	Evli	Kadın	42 ve üstü
<b>K14</b>	21 - 25 yıl	Genel müdür	Acenta sahibi	16 - 20 yıl	Lisans	Evli	Kadın	42 ve üstü
<b>K15</b>	6 - 10 yıl	Müdür yardımcısı	Ürün geliştirme müdürü	11 - 15 yıl	Lisans	Evli	Erkek	26 - 33 yaş arası
<b>K16</b>	26 - 30 yıl	Diğer	Koordinatör	26 - 30 yıl	Lisans	Evli	Erkek	34 - 41 yaş arası

Araştırmada toplam 16 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların işletmelerinin hizmet süreleri incelendiğinde 3 kişinin 1-5 yıldır (%18,8), 5 kişinin 6-10 yıldır (%31,3), 5 kişinin 21-25 yıldır (%31,3), 2 kişinin 26-30 yıldır (%12,5) ve 1 kişinin de 36-40 (%6,3) yıldır hizmet verdiği görülmektedir.

Katılımcılarından 8 kişi müdür (%50,0), 4 kişi genel müdür (%25,0), 1 kişi müdür yardımcısı (%6,3) olarak ve 3 kişi diğer pozisyonlarda (%18,8) çalışmaktadır.

Katılımcılardan 12 kişi acenta sahibi (%75,0), 2 kişi şirket ortağı (%12,5), 1 kişi koordinatör (%6,3) ve 1 kişi ürün geliştirme müdürü (%6,3)'dür.

Katılımcılarından 1 kişi 6-10 yıllık (%6,3), 2 kişi 11-15 yıllık (%12,5), 2 kişi 16-20 yıllık (%12,5), 4 kişi 21-25 yıllık (%25,0), 6 kişi 26-30 yıllık (%37,5) ve 1 kişi de 36-40 yıllık (%6,3) iş deneyimine sahiptir.

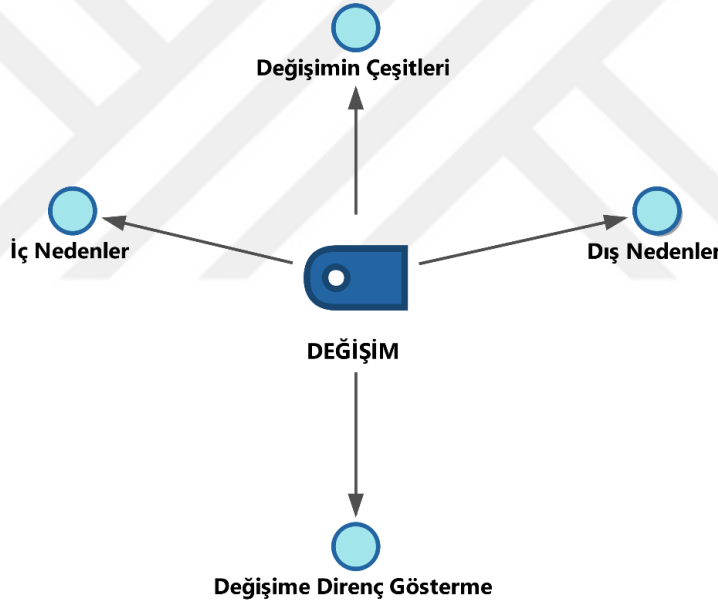
Katılımcılardan 2 kişi ön lisans (%12,5), 13 kişi lisans (%81,3) ve 1 kişi yüksek lisans (%6,3) mezunudur. Katılımcılardan 14 kişi evli (%87,5) ve 2 kişi bekâr (%12,5)'dir. Katılımcılardan 10 kişi erkek (%62,5) olup kalan 6 kişi ise kadın (%37,5)'dir. Katılımcılardan 1 kişi 26-33 yaş (%6,3), 3 kişi 34-41 yaş arası (%18,8) ve 12 kişi 42 yaş ve üzeri (%75,0)'dir.

#### **4.2. Araştırma Kapsamında Seyahat Acentalarında Bilgi Teknolojilerinin Değişime Etkileri ile İlgili Kodların Temaların ve Kategorilerin Analiz Bulguları**

Bu araştırmada elde edilen bulgular sonucunda seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin etkileri 7 farklı ana temada toplanmış toplamda 25 alt kod oluşturulmuştur. Bu faktörler değişim, politik ve yasal çevre, doğal çevre, sosyokültürel çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, gelişim için olan öneriler olup her bir faktör ayrı başlıklar altında analiz edilmektedir.

#### 4.2.1. Araştırma Kapsamında Değişim ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular

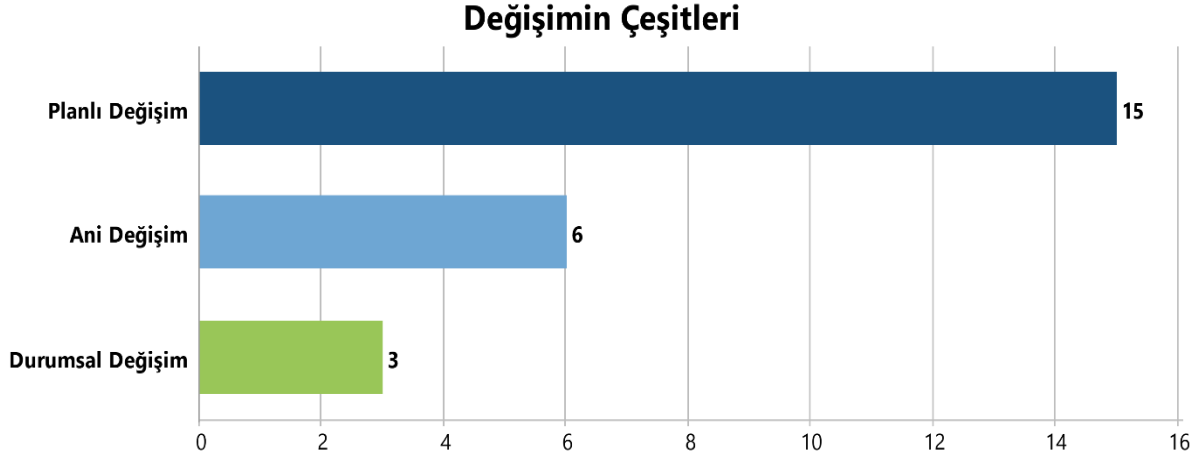
Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan değişim ile ilgili oluşan faktörler, aşağıda şekil olarak gösterilmektedir. Seyahat acentalarında değişim teması kendi içerisinde 4 farklı kod ile tanımlanmaktadır. Bu kodlar değişimin çeşitleri, iç nedenler, dış nedenler ve değişime direnç göstermedir. Değişimin çeşitleri ile ilgili K1, K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15 ve K16; iç nedenler ile ilgili K1, K2, K3, K5, K6, K7, K10, K12, K14, K15 ve K16; dış nedenler ile ilgili K1, K7, K8, K9, K10, K13 ve K16 kodlu katılımcılar ve değişime direnç gösterme ile ilgili tüm katılımcılar görüş bildirmektedir. Değişim temasının hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 7’de detaylı olarak verilmektedir (Şekil 7).



Şekil 7. Değişim Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

##### 4.2.1.1. Değişim Çeşitleri

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişimin çeşitlerini gösteren şekil aşağıda verilmiş olup araştırma kapsamında acenta yöneticilerinin acentalarında yaptıkları değişim çeşitleri irdelenmektedir. Buna göre değişimin çeşitleri kodu da kendi içerisinde 3 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; planlı değişim, ani değişim ve durumsal değişimdir.



**Şekil 8.** Değişimin Çeşitlerine Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcı görüşlerinin planlı değişim üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili K1, K3, K4, K6, K8, K9, K11, K13, K14 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere, K2 kodlu katılımcı iki kere ve K15 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar genellikle ani değişikliklerden çok planlı değişiklikleri tercih ettiklerini ve planlı değişikliklerin genellikle büyüme ile ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. K2 ve K8 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “Ani değişiklikler pek olmuyor. Bu ani değişiklikleri çok da uygun görmüyoruz açıkçası çünkü herhangi bir durum karşısında sürekli çok fazla değişiklik bir süre sonra kalıcılığını yitiriyor, şirket kültürü oluşmuyor, aidiyet duygusu oluşmuyor. Onun için ani değişikliklerden çok planlı değişiklikleri tercih ediyoruz.”

**K8:** “Planlı değişim genelde büyüme ile ilgili olur. İşte bir acenta daha kurayım, bir şube daha açayım. Ani dediğim, işte sektör değiştirirsin, baktın uçak biletin kötü gidiyor. Hadi dersin, otele ağırlık vereyim, otelde daha iyi kazanıyorum. Elemanım oteli daha iyi yapabiliyor dersin. Bunlar acentanın elinde, bunların hepsini de yapabiliriz biz, yaparız yani.”

Katılımcı görüşlerinin ani değişim üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili K4, K6, K12 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K5 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Ani değişimlerin turizm alanında en çok yapılan değişiklik olduğunu belirten katılımcılar bulunmaktadır. Aniden gelen talepler, haberler sebebiyle ani değişimler

yapıldığını belirtmektedirler. K5 ve K12 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Turizmde en çok yapılan değişim nedir biliyor musunuz? Ani değişimler... Bunun sebebi de aslında dıştan gelen etkenler, dış etkenler anlık değişim yaratıyor. Bir sabah geliyorsunuz, bir makale okuyorsunuz, bir yazı, bir haber çıkıyor veya işte dünyada herhangi bir şey oluşmuş oluyor bir afet, işte bir karar alınmış oluyor siyasiler tarafından veyahut bir yasak geliyor ve siz o gün o an değişim yapmayı sağlamanız gerekir, değişim yapmanız gerekir. “Efendim ben değiştirmeyeceğim yapacağım diyemezsiniz.” Düşünün, oturuyorsunuz akşam eve gittiniz saat 7.30 oldu ve Cumhurbaşkanı çıktı bu hafta sonundan itibaren yasaklar geldi, dedi. Hadi bakalım değiştirmeyin. Anlık değişim ve anlık çözüm...”

**K12:** “Aniden olan değişimler, aniden bir talep gelir, aniden farklı bir talep gelir, o değerlendirilir.”

Katılımcılar durumsal değişim ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K5, K9 ve K10 kodlu katılımcıların ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar ani, planlı, makro boyda farklı değişimlerin duruma göre yapıldığını ve aynı zamanda değişimlerin içerisinde bulunan zaman ve durumdan etkilendiğini ifade etmektedirler. K9 ve K10 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

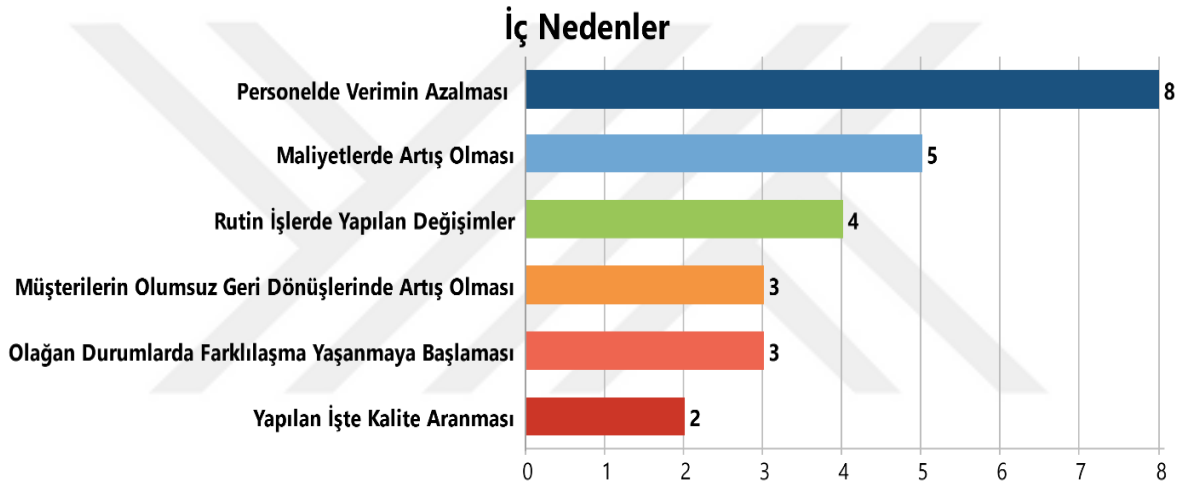
**K9:** “Üçü de var. Makro boyda olan tabii uzun vadede olan. Ani gelişmeler var. Mesela bir anda dün dendi ki "Cumartesi, Pazar çıkılmayacak." Gaziantep kırmızı renk oldu. Antalya kırmızı renk, benim cuma akşamı Antalya'ya Alanya'ya gidip, pazar akşamı dönecek bir kuzenler grubum var. Bayağı da kalabalık bir grup. Tamamı 65 yaş üstü ve panikledik yani ne yapacağız o zaman diye. Dolayısıyla o anlık önlemler... Hemen Turizm Bakanlığı ve Türk Hava Yolları ile konuşup ne yapıyorlar, ne yapılacak onu öğrendik. Fakat gerçekten devletin sistemini ben anlayamıyorum, çok ağır işliyor. Bir şey yapmayacağız, aynen devam edecek gibi bir cevap verdi Turizm Bakanlığı şaka gibi. Ne demek herhalde? Ben ne diyeceğim grubuma, "gidiyorsunuz mu, gitmiyorsunuz mu?" Bütün otel ödemeleri yapılmış, hava yolları ödemeleri yapılmış, transferler ayarlanmış çünkü Antalya

*havalimanından Alanya'ya geçecekler. Herhalde böyle denmez! Böyle bir alaturkalık yok.”*

**K10:** *“Yapacağınız değişiklikler biraz da içerisinde bulunduğunuz zaman, şartlar, imkânlarla alakalı. Herkes çalışmış olduğu iş ile alakalı en iyi hizmeti verip, en iyisini yapmak için elinden geleni her zaman yapacaktır.”*

#### 4.2.1.2. İç Nedenler

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişimin iç nedenlerini gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 9.** İç Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Araştırma kapsamında acenta yöneticilerinin acentalarında yaptıkları değişimlerin iç nedenleri de irdelenmektedir. İç nedenler kodu da kendi içerisinde 6 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; personelde verimin azalması, maliyetlerde artış olması, rutin işlerde yapılan değişimler, müşterilerin olumsuz geri dönüşlerinde artış olması, olağan durumlarda farklılaşma yaşanmaya başlaması ve yapılan işte kalite aranmasıdır.

Katılımcı görüşlerinin personelde verimin azalması üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K5 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere, K14 kodlu katılımcı iki kere ve K1 kodlu katılımcı 4 kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar personelden verim alamadıklarında ve personellerde mental yorgunluklar meydana geldiğinde değişime gittiklerini ifade etmektedirler. K5 ve K15 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Personel değişiklikleri personelden verim alamadığınız zaman, üretemediğiniz zaman değiştirirsiniz.”

**K15:** “Acentamızda değişikliğe gitmemize sebep olan iç nedenler mental yorgunluklar genelde oluyor. Mental yorgunluklarda departman değişiklikleri yapmak zorunda kalıyoruz veya müşteri ulaşım kanallarımızı değiştirmek zorunda kalıyoruz iç nedenlerimiz bunlar olarak önde gelir.”

Katılımcı görüşlerinin maliyetlerde artış olması üzerine de yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K5 kodlu katılımcı bir kere ve K1 kodlu katılımcı 4 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar değişimin iç nedenlerinde aynı zamanda satış yapılamaması, kâr marjlarının düşmesi gibi durumların da etkili olduğunu ifade etmektedirler. K1 ve K5 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** “Türkiye’de mal olmuş hepsi zamanlı zamansız iflas ettiler, kapattılar, gittiler. Çünkü kâr marjları çok düşük, iyi bir değerlendirme yapılmıyor. Çünkü Türk halkının bir ekonomik bir finansman maliyetini hesaplamadığını ben düşünüyorum, açıkçası bu.”

**K5:** “Çok satış yapamıyorsunuz, elinizdeki ürün azalıyor, ürün azalıyor. O üründen elde edeceğiniz kâr azalıyor, kazanç azalıyor.”

Katılımcı görüşleri aynı zamanda rutin işlerde yapılan değişimler üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu konuda K3 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere ve K5 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar tur programlarının, afişlerinin, yayınlarının belirli dönemlerde rutin olarak değiştirildiğini ifade etmektedirler. K5 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Bir de rutin yapmış olduğumuz değişikliklerimiz var. İşte mesela bir tur programını, afişini veyahut da bir tur programının yayınlanmasına veyahut da tur programının mevsimlere göre değişimi bunlar da rutin olarak yapmış olduğumuz değişimler.”

Katılımcılar müşterilerin olumsuz geri dönüşlerinde artış olması ile ilgili de görüş bildirmektedir. Bu konuda K2, K6 ve K7 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar değişimin iç nedenlerinde böylelikle müşterilerin rolüne de değinmektedirler. Müşterilerden gelen olumsuz geri dönüşler ve müşteri sayısında azalma gibi faktörler sonucunda değişime gittiklerini ifade etmektedirler. K6 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K6:** “Müşteri ilişkilerinde olumsuzluk aldığımında, müşterinin yaklaşımında, müşterimizin azaldığında, yıl sonundaki ciromuzun bizim gidişatımızı etkilediğinde, konumda değişime mutlaka giderim.”

Katılımcılar olağan durumlarda farklılaşma yaşanmaya başlaması ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K5, K7 ve K16 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar değişimin rutin devam eden süreçlerde yenilik yapma anlamına geldiğini ifade etmektedirler. K5 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

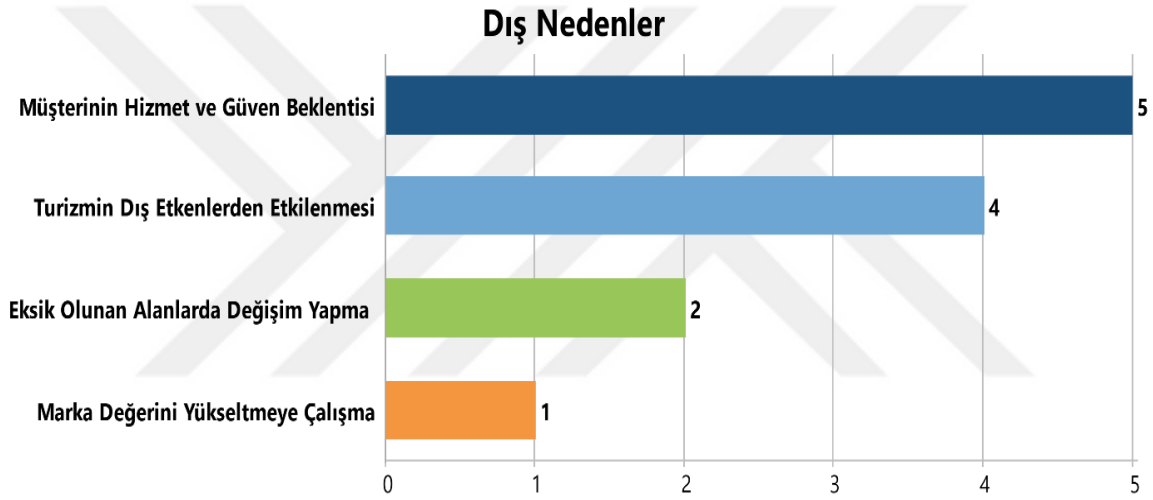
**K5:** “Rutin devam eden, hayat tarzı olmuş olan bir sürecin kesintiye uğratılıp yeni bir yol, yeni bir sürecin başlamasıdır aslında değişim...”

Katılımcılar yapılan işte kalite aranması ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K10 ve K12 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar turizm sektörünün hitap ettiği kişilerin kaliteye önem verdiğini ifade etmektedirler. K12 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K12:** “Turizm sektörü bir zevk işidir. Yani buraya gidenler zevkine gidiyorlar. Bu yüzden maliyet azaltmak, maliyet hesabı yapmak esasta bu sektör için doğru bir şey değil. Çünkü fiyatı kırdıkça, kalite düşecektir ve tatile giden özel zevki için harcama yapan insanların bunu yapmaması gerekiyor.”

#### 4.2.1.3. Dış Nedenler

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişimin dış nedenlerini gösteren grafik aşağıda verilmektedir.



**Şekil 10.** Dış Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Araştırma kapsamında acenta yöneticilerinin acentalarında yaptıkları değişimlerin dış nedenleri de irdelenmektedir. Dış nedenler kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; müşterinin hizmet ve güven beklentisi, turizmin dış etkenlerden etkilenmesi, eksik olunan alanlarda değişim yapma ve marka değerini yükseltmeye çalışmadır.

Katılımcı görüşlerinin müşterinin hizmet ve güven beklentisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K9 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere ve K1 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar müşterilerin güvenlik ve iyi hizmet beklentilerine karşılık verebilmek için kendilerini yenilemek durumunda kaldıklarını ifade etmektedirler. K9 ve K16 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K9:** *“Güvenlik önemli benim için, 3-5 kuruş pahalı olsun ama ben sıkıntı yaşamayayım. Benim yolcularımda genelde o öyle, yani bizim prime bir hizmet grubumuz var. "Efendim 2,5 lira daha ucuzdu öbür acenta, ben oradan alayım" diyenlerle çalışmıyoruz, Allah'tan. O bir avantaj, ama bizim çocuklarda mesela uçak bileti verdiğimiz yolcunun, uçağın neresinden oturacağını, hangi saatte gitmeyi sevdiğini, sabah uykusu uyumayı seviyor mu, sevmiyor mu, tüm günü kullanmaktan yana mı, değil mi? sorusuna kadar her türlü detayını biliyorlar. Dolayısıyla yolcu bu tercih ediyor, çünkü bunları yeni baştan anlatması gerekmiyor.”*

**K16:** *“İnsanların beklentileri değiştiğinde biz de o beklentilere ayak uydurmaya çalışırız.”*

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda turizmin dış etkenlerden etkilenmesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K8 ve K9 kodlu katılımcılar birer kere ve K13 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar ülkedeki siyasi ve hukuki değişikliklerin turizm sektörünü oldukça etkilediğini ifade etmektedirler. K13 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K13:** *“Çok dış neden oluyor bizde. Hükümetin darbe alması, hükümetin bir günde ağzından çıkan bir cümlelerin dış nedenlerin en baştası oluyor. Örnek vereyim size, her şeyi yapıyorsunuz müşteri parasını veriyor, gidecek, koşarak geliyor buraya sonra cumhurbaşkanımızın yaptığı bir açıklama sonra tekrar iadeler başlıyor. Siz burada ne yapabilirsiniz, nasıl bir değişiklik yapabilirsiniz dış nedenlerde? Dış nedenlerde hiçbir değişiklik yapamıyorsunuz çünkü ülkenizin her şeyi dış nedene bağlı. Dış nedenlerde değişikliği istesiniz de yapamıyorsunuz. Müşterinin de aslında kendini size göre hazırlıyor. Biz o dış nedenleri yansıtmamaya çalışıyoruz.”*

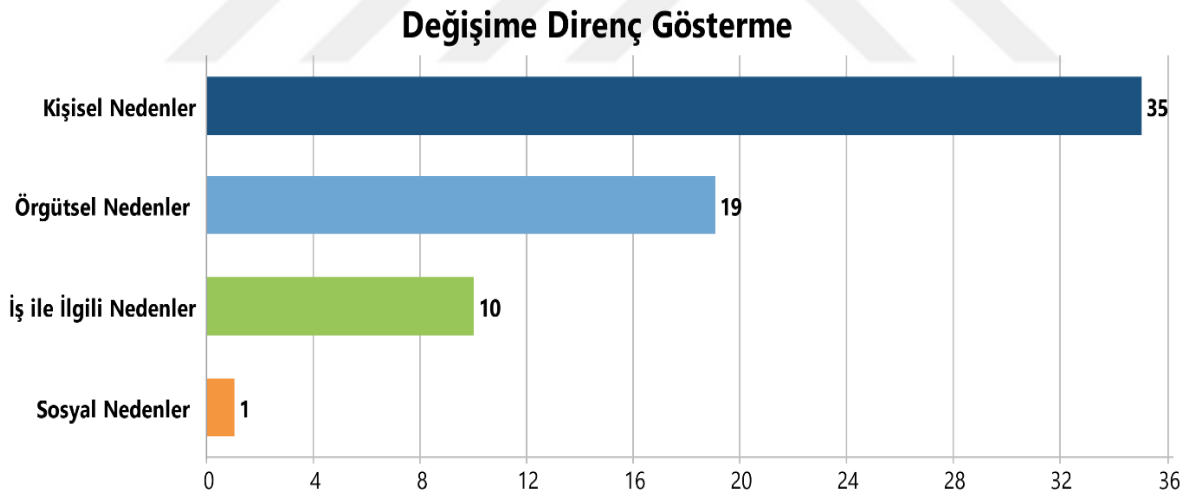
Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise eksik olunan alanlarda değişim yapma ve marka değerini yükseltmeye çalışmadır. Eksik olunan alanlarda değişim ile ilgili K7 ve K16 kodlu katılımcıların ifadeleri bulunurken, marka değerini yükseltmeye çalışma ile ilgili yalnızca K10 kodlu katılımcının ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar turizm sektöründe eksik oldukları noktaları tespit ederek bunları geliştirmeye ve böylece marka değerlerini yükseltmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. K7 ve K10 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K7:** “Eğer sektörde yetişemediğimiz bir nokta varsa, ona yetişmek için değişim yapmak isteriz. Arkadaşlarımızla çalışma anlamında bir yanlılık, eksiklik olursa onun için değişim yapmak isteriz. Daha bir üst başarıya gidebilmemiz için değişiklik yapmak isteriz.”

**K10:** “Dış nedenler de işte yine piyasa koşulları diyebiliriz. Piyasa şartlarına göre daha fazla tanınabilmek, daha fazla göz önünde bulunabilmek, marka değerimizi arttırmak diyebiliriz.”

#### 4.2.1.4. Değişime Direnç Gösterme

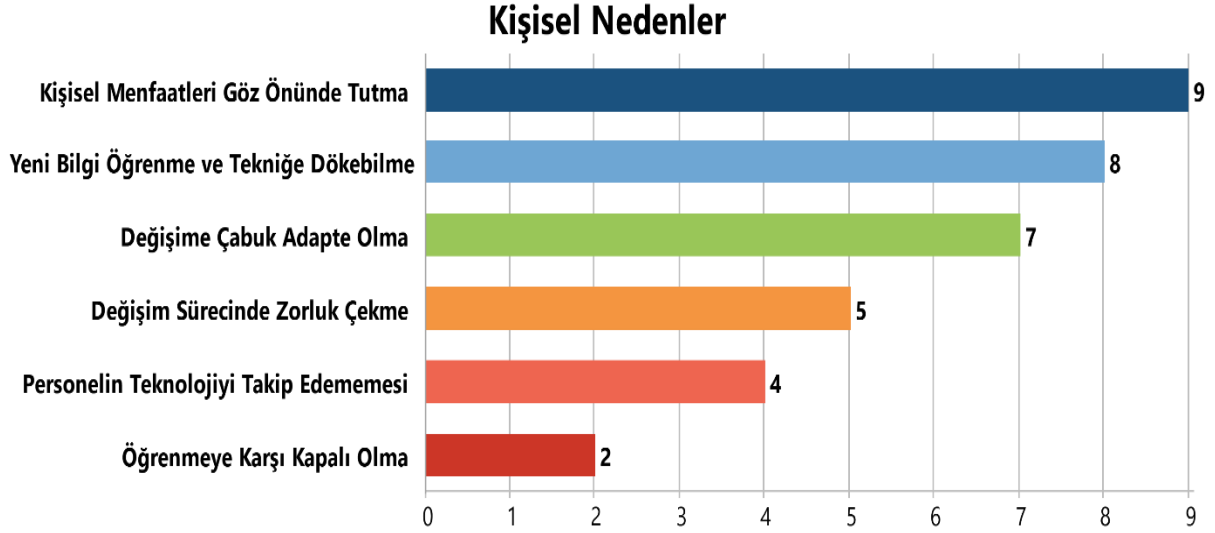
Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişime direncin nedenlerini gösteren şekil aşağıda verilmektedir. Değişime direnç gösterme kodu kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; kişisel nedenler, örgütsel nedenler, iş ile ilgili nedenler ve sosyal nedenlerdir.



Şekil 11. Değişime Direnç Göstermeye Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

##### 4.2.1.4.1. Kişisel Nedenler

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişime direncin nedenleri arasında yer alan kişisel nedenleri gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 12.** Değişime Direnç Göstermede Kişisel Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Kişisel nedenler de kendi içerisinde 6 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; kişisel menfaatleri göz önünde tutma, yeni bilgi öğrenme ve tekniğe dökebilme, değişime çabuk adapte olma, değişim sürecinde zorluk çekme, personelin teknolojiyi takip edememesi ve öğrenmeye karşı kapalı olmadır.

Katılımcı görüşlerinin kişisel menfaatleri göz önünde tutma üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K2, K7, K9 ve K12 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K5 kodlu katılımcı 4 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar uzun süre aynı yerde çalışan personellerin bir süre sonra kişisel menfaatlerini göz önünde bulundurduğunu, müşteriye ve yönetime karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerini ifade etmektedirler. Buna ek olarak, maddi menfaatlerin göz önünde bulundurulduğuna dikkat çekmişlerdir. K1 ve K5 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** “Şimdi bir yerde bir işletmede maksimum çalışma süresinin karşılıklı memnuniyetle ilgili olan bir şey, 3 seneyi 5 seneyi geçmemesi gerekiyor. Neden? 5 sene sonra o insan orayı özümüyor, orası kendinin evi gibi oluyor çünkü evden daha fazla işyerinde zaman geçiriyor. Bu sefer üretmemeye başlıyor, hantallaşmaya başlıyor, gelene cevap veriyor eğer sen patron olarak “yavrum burası senin, istediğin gibi davran.” Dersen de dünyanın en büyük hatasını yapıyorsun. Bunları denediğim için söylüyorum. Bu sefer kendini patron sıfatını

*alıyor, geleni reddedebiliyor, müşteriye ters cevap verebiliyor. Neden? Çünkü kendinde o güven oluşuyor.”*

**K5:** *“Gördüğünüz piyasada eğer bu işi yapıyorsanız size maddi menfaat getiren veyahut da maddi menfaat getirmeye yardımcı olan sistemleri almak zorundasınız.”*

Katılımcı görüşlerinin yeni bilgi öğrenme ve tekniğe dökülebilmeye üzerine de yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K2, K3, K6, K7, K9, K11 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar yeni bilgiler edinmenin ancak bu bilgilerin de tekniğe dökülebilmesinin ve uygulanabilmesinin önemini vurgulamaktadırlar. K11 ve K15 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K11:** *“Kendini bilene yeterli. Kendini bilmeyene de istediğiniz kadar eğitim alın zaten bir süre sonra o içinizden elenip gidiyor. Dediğim gibi, ilk başta söylediğim gibi güncel kalmak, kendini geliştirmek, bu işte olmazsa olmazlardan biri haline geldi artık.”*

**K15:** *“Değişim bana göre dün ve bugün arasında senin ne kadar öğrenip, öğrendiğin şey ile ne kadar tekniğine uygulayabildiğindir.”*

Katılımcı görüşleri değişime çabuk adapte olma üzerine de yoğunlaşmaktadır. Bu konuda K8, K9, K11, K13 ve K14 kodlu katılımcıların birer ifadeleri, K2 kodlu katılımcının ise iki ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar değişimin ilk günlerinde hafif bir direnç hissedilse de genel olarak değişime çabuk adapte olduğunu ifade etmektedirler. K2 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *“Şimdi bu değişimlere aslında çok da yabancı değiliz. Alışıyoruz. İlk gün belki az da olsa direnç de göstersek sonra bu değişimler sürekli çıkıyor. Onun için dediğim gibi çok da öyle kararlı eski sisteme dönelim tepkileri olmuyor. Çünkü her değişimin sonunda bize faydasını görüyoruz.”*

Katılımcılar değişim sürecinde zorluk çekme ile ilgili de görüş bildirmişlerdir. Bu konuda K3, K5 ve K8 kodlu katılımcılar birer kere, K1 kodlu katılımcı ise iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar çalışanların değişimin onlara bir yük getireceğini

düşündüklerini, bu nedenle çalışanların yeniliklere açık olmadıklarını belirtmektedirler. Buna ek olarak, yeni çalışanlarda değişime adaptasyon süresinin uzayabildiğini ifade etmektedirler. K1 ve K5 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** “Çalışanların tepkisi, her zaman çalışan yeniliğe mesafelidir, yenilik onlara bir yük daha getireceğini düşünür. Yani bilmediklerinden, bilse işlerini kolaylaştıracağını ya da algılayabilirse yani yenilik ne zaman ne getirir diye düşünse tepki vermez ama genelde tepkilidirler.”

**K5:** “Yeni gelen bir personeli ilk önce yaklaşık 1 ay, minimum 20 gün... Tabii ki alma kapasitesine göre, kimisine bakıyorsunuz bir haftada hemen detaylı olmasa bile yüzeysel olsa da sistemi öğreniyor. Bir defa bizim 1 aylık eğitim süremiz oluyor. Buna adaptasyon süresi diyoruz, hem de eğitim süresi diyoruz.”

Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise personelin teknolojiyi takip edememesi ve öğrenmeye karşı kapalı olmasıdır. Personelin teknolojiyi takip edememesi ile ilgili K1 ve K3 kodlu katılımcılar birer kere, K5 kodlu katılımcı ise iki kere görüş bildirmektedirler. Öğrenmeye karşı kapalı olma ile ilgili K10 ve K16 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar çalışanların kimi zaman yeniliklere kapalı olabildiğini, yeni teknolojilere ayak uyduramadıklarını ve gerekirse bu çalışanlarda değişikliklere gidildiğini ifade etmektedirler. K5 ve K10 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

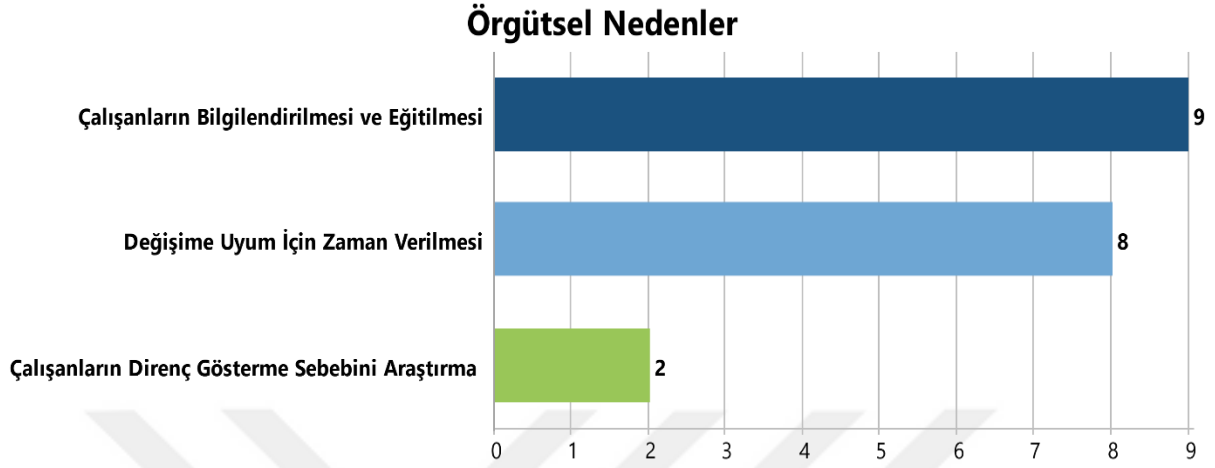
**K5:** “Personel yeni çıkan sistemi, yeni çıkan cihazı kullanamıyorsa, o değişime ayak uyduramıyorsa o personeli de diskalifiye ediyorsunuz.”

**K10:** “Öğrenmek istememek, öğrenmek istemiyorlardır ya da insanlara alışılmış gelen şeyler her zaman daha cazip gelir. Yani bir şeye alışmadıysanız, size çok daha fazla fayda sağlayacaksa bile bir şeyler getirecekse, onu istemezsiniz çünkü insanları değişime alıştırmak biraz zordur. Herkes rutini ile devam etmek ister.”

#### **4.2.1.4.2. Örgütsel Nedenler**

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişime direncin nedenleri arasında yer alan örgütsel nedenleri gösteren şekil aşağıda verilmektedir. Örgütsel nedenler de kendi içerisinde 3 farklı alt kod ile

tanımlanmaktadır. Bunlar; çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, değişime uyum için zaman verilmesi, çalışanların direnç gösterme sebebini araştırmadır.



**Şekil 13.** Değişime Direnç Göstermede Örgütsel Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcı görüşlerinin çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitilmesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K3, K10, K11, K14 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K2 ve K6 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar çalışanlar direnç gösterdiğinde çalışanlara örnekler vererek, yeni sistemlerin faydalarını anlatarak çalışanları bilgilendirdiklerini ifade etmektedirler. K2 ve K6 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “Genelde olumsuz tepki oluyor ama sonrasında... Bu biraz şey ile ilgili aslında o tarz personel arkadaşımız ya da direnç gösterene ilk önce biz şeyi anlatıyoruz. Günün sonunda kendisine sağlayacağı faydayı anlatıyoruz. O faydayı gördüğü zaman zaten kabulleniyor.”

**K6:** “Bu değişimden önce mutlaka bilgi verilmesi gerekir. Personele onun eğitimini verilmesi gerekir, ondan sonra geçilmesi gerekiyor. Bir sabah kalkınca şunu yaptım, bunu yaptım diyerek değil de ben bir adım atarken mutlaka takım arkadaşlarıma değişim ile ilgili bilgi vermeliyim, onlardan bir analiz almam gerekir, ben hep bunu savunurum. Bir iş yaparken çalışandan ve senin mesleğindeki

*dışarıdan birinden bir bilgi olarak doğru mu yanlış mı senin dışında bir başkasının göremediği ya da senin göremediğini bir başkasının görmesine vesile olman gerekir. Çalışanın da mutlaka bilgisinin alınması gerekir.”*

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda değişime uyum için zaman verilmesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K4, K8, K10, K15 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere, K5 kodlu katılımcı ise iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar değişiklikler karşısında çalışanlara uyum için zaman verildiğini, bu zamanın bir haftadan üç aya kadar çıkabildiğini ifade etmektedirler. K10 ve K15 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K10:** *“Tabii ki yine bizim programlarımız değiştiği zaman, arkadaşlar bununla ilgili eğitimler alıyor ama buna bir uyum süreci, intibak süreci diyebiliriz. Zaman zaman sıkıntılar oluyor ama bunlar hiçbir zaman çözülmeyecek ya da aşılamayacak konular değil.”*

**K15:** *“Yaklaşık konunun ve değişikliğin ne olduğuna bağlı olmakla beraber bir hafta ile bir üç ay arasında değişikliğe süreç tanıyabiliyoruz. Ee tabii, bu değişikliğin ne olduğuna, nasıl etkilendiklerine bağlı.”*

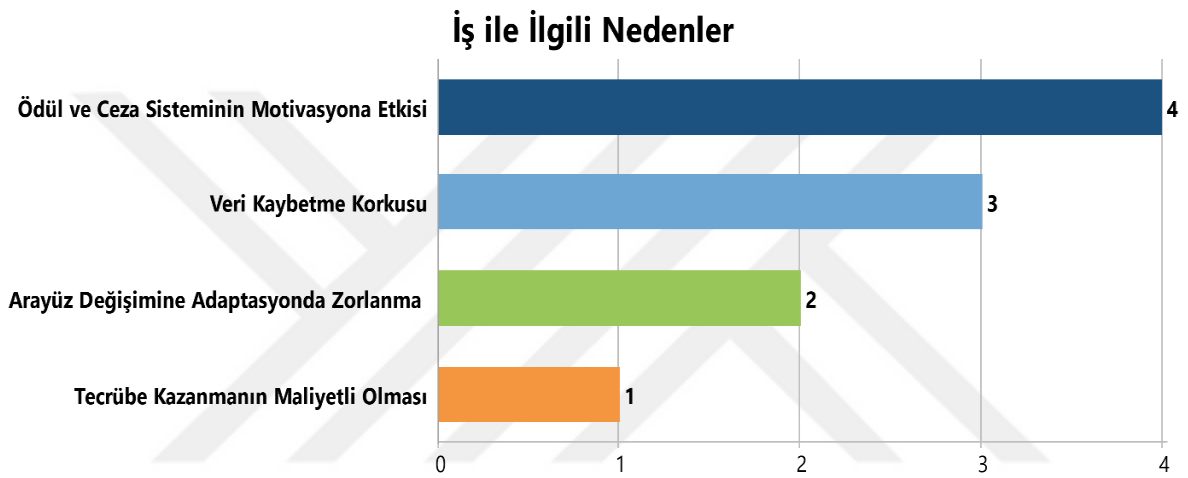
Katılımcılar çalışanların direnç gösterme sebebini araştırma ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K9 ve K15 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar çalışanlar tarafından değişime direnç ile karşılaştıklarında bunun nedenini anlamaya çalıştıklarını, çalışanların bakış açısından olaylara bakmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** *“Olumsuz tepki veriyorsa illa şunu söylemiyorum yani, aa çalışan işte olumsuz tepki verdi zaten bütün değişikliklere karşılar diye tepki vermiyorum. Ben de onunla birlikte olumsuz yönlerini aramaya çalışıyorum. Yani olumsuz olarak gördüğü, olumsuz tepki olarak verdiği şeylerde sebeplerinden eğer haklı sebepler*

*varsa kendisinin yanında olup acaba neden buna tepki verdi, neden olumsuz bir şekilde ilerledi diyerek onunla aynı bakış açısından bakmaya çalışıyorum.”*

#### 4.2.1.4.3. İş ile İlgili Nedenler

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişime direncin nedenleri arasında yer alan iş ile ilgili nedenleri gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 14.** Değişime Direnç Göstermede İş İle İlgili Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

İş ile ilgili nedenler de kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; ödül ve ceza sisteminin motivasyona etkisi, veri kaybetme korkusu, arayüz değişimine adaptasyonda zorlanma ve tecrübe kazanmanın maliyetli olması şeklinde sıralanmaktadır.

Katılımcı görüşlerinin ödül ve ceza sisteminin motivasyona etkisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K2, K5, K9 ve K11 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar cezanın çalışanların motivasyonunu düşürürken ödülün ise aksine çalışanların motivasyonunu yükselttiğini ifade etmektedirler. K9 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K9:** *“Ödül, cezayı sevmiyorum. Ceza çok yanlış geliyor bana, yani bir insanın motivasyonu yok etmek için birebir ama ödül tam tersine motivasyonu inanılmaz yükseltiyor. O yüzden çok kıymetli buluyorum.”*

Katılımcılar veri kaybetme korkusu ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K4 kodlu katılımcı iki kere ve K11 kodlu katılımcı bir kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar çalışanların hata yapmaktan ve veri kaybetmekten korktuklarını ifade etmektedirler. K4 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K4:** *“Hata yapmaktan belki çekiniyorlar. Alışamayacaklarını düşünüyorlar, veri kaybı yaşayabileceğini düşünüyorlar, buna benzer olumsuz düşünceler oluşabiliyor.”*

Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise arayüz değişimine adaptasyonda zorlanma ve tecrübe kazanmanın maliyetli olmasıdır. Arayüz değişimine adaptasyonda zorlanma ile ilgili K4 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Tecrübe kazanmanın maliyetli olması ile ilgili yalnızca K7 kodlu katılımcı bir kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar farklı sistemlerde kullanılan farklı arayüzlere alışmada zorlandıklarını ifade etmektedirler. Buna ek olarak, tecrübe kazanma adına zaman zaman yanlışlıklar yapılabildiğini ve bedel ödemeleri gerektiğini ifade etmektedirler. K4 ve K7 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K4:** *“Bu sistemin bize farklı farklı sistemler olduğu için her birinin içeriği ve arayüzü farklı bunları rahat bir şekilde kullanabilmemiz için defalarca aynı işlemi yapmamız gerekiyor. İçerik ve arayüz farklı olduğu için sistemlerde böyle bir bize zorluğu var.”*

**K7:** *“Tecrübe en pahalı eğitim şeklidir. Bir bedel ödüyorsunuz, biz o bedel karşısında biletleri yanlış kesmişiz mesela atıyorum bedel ödüyoruz. Yolcu İstanbul'da gidecekse İzmir'e bilet kesmişiz mesela mecburen yolcunun hem İstanbul biletini alıyoruz, hem İzmir biletini alıyoruz. Bir bedel ondan sonra bakıyoruz. İstanbul bileti keserken yolcuya diyoruz ki size e-mail ile göndermiştik niye kontrol etmediniz.”*

#### 4.2.1.4.4. Sosyal Nedenler

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada değişime direncin nedenleri arasında yer alan sosyal nedenleri gösteren Şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 15.** Değişime Direnç Göstermede Sosyal Nedenlere Ait Alt Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Sosyal nedenlerde ise yalnızca bir katılımcının personele mobbing uygulama ile ilgili görüş bildirdiği görölmektedir. K12 kodlu katılımcı çalışanların düşüncelerinin kendileri için çok da önemli olmadığını, kendi istediklerini çalışanların uygulaması gerektiğini ifade etmektedir. K12 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri Şu Şekildedir:

**K12:** *“Ama Şimdi zaten eleman önemli değil. Benim kafama yattıktan sonra elemanın beğenip, beğenmeme Şansı yok. Yani benim kafama yatıyorsa o uygulanacak.*

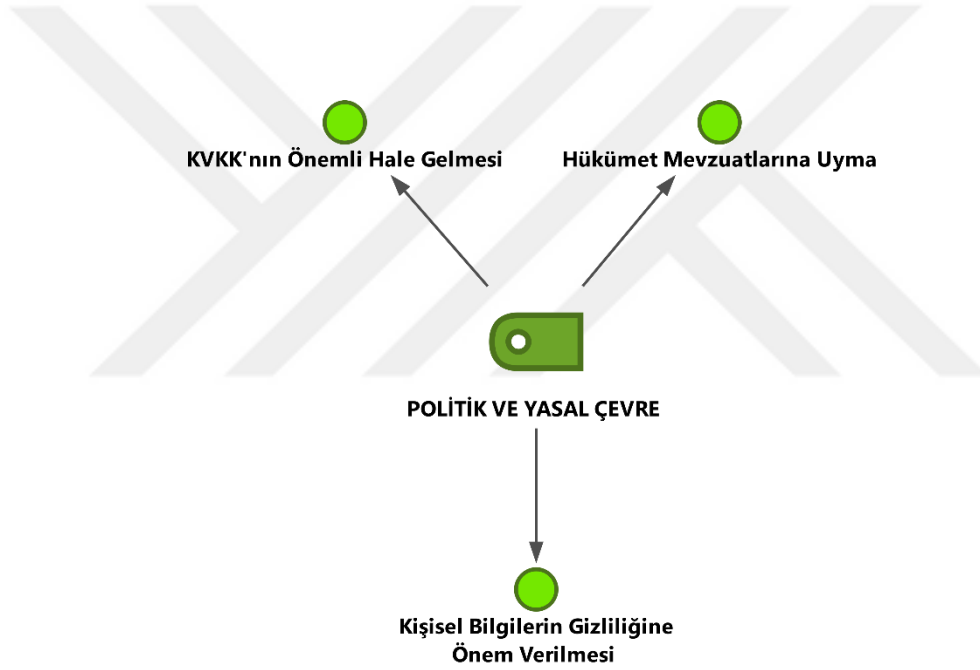
**Tablo 3. Katılımcılara Göre Değişim**

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
Değişim																
Değişimin Çeşitleri																
Planlı Değişim																
Ani Değişim																
Durumsal Değişim																
İç Nedenler																
Personelde Verimin Azalması																
Maliyetlerde Artış Olması																
Rutin İşlerde Yapılan Değişimler																
Müşterilerin Olumsuz Geri Dönüşlerinde Artış Olması																
Olağan Durumlarda Farklılaşma Yaşamaya Başlaması																
Yapılan İşte Kalite Aranması																
Dış Nedenler																
Müşterinin Hizmet ve Güven Beklentisi																
Turizmin Dış Etkenlerden Etkilenmesi																
Eksik Olunan Alanlarda Değişim Yapma																
Marka Değerini Yükseltmeye Çalışma																
Değişime Direnç Gösterme																
Kişisel Nedenler																
Kişisel Menfaatleri Göz Önünde Tutma																
Yeni Bilgi Öğrenme ve Tekniğe Dökebilme																
Değişime Çabuk Adapte Olma																
Değişim Sürecinde Zorluk Çekme																
Personelin Teknolojiyi Takip Edememesi																
Öğrenmeye Karşı Kapalı Olma																
Örgütsel Nedenler																
Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Eğitilmesi																
Değişime Uyum İçin Zaman Verilmesi																
Çalışanların Direnç Gösterme Sebebinin Araştırma																
İş ile İlgili Nedenler																
Ödül ve Ceza Sisteminin Motivasyona Etkisi																
Veri Kaybetme Korkusu																
Arayüz Değişimine Adaptasyonda Zorlanma																
Tecrübe Kazanmanın Maliyetli Olması																
Sosyal Nedenler																
Personele Mobbing Uygulama																

Değişim teması katılımcılara göre incelendiğinde, değişimin çeşitlerinde katılımcıların planlı değişim üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu konuda K15 kodlu katılımcının yoğun olarak görüş bildirdiği görülmektedir. İç nedenlerde ise katılımcıların personelde verimin azalması ve maliyetlerde artış olması konularına odaklandıkları görülmektedir. Bu konular ile ilgili K1 kodlu katılımcı yoğun olarak görüş bildirmiştir. Dış nedenlerde ise katılımcıların müşterinin hizmet ve güven beklentisi üzerine yoğunlaştıkları ve yine K1 kodlu katılımcının bu konu ile ilgili yoğun olarak görüş bildirdiği görülmektedir. Son olarak, değişime direnç göstermede katılımcıların kişisel nedenlerden kişisel menfaatleri göz önünde tutma üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu konuda K5 kodlu katılımcı yoğun olarak görüş bildirmektedir (Tablo 3).

#### 4.2.2. Araştırma Kapsamında Politik ve Yasal Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan politik ve yasal çevredeki faktörlere ilişkin şekil aşağıda gösterilmektedir. Politik ve yasal çevre teması kendi içerisinde 3 farklı kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu)'nın önemli hale gelmesi, kişisel bilgilerin gizliliğine önem verilmesi ve hükümet mevzuatlarına uymadır. KVKK'nın önemli hale gelmesi ile ilgili K1, K5, K11 ve K15; kişisel bilgilerin gizliliğine önem verilmesi ile ilgili K1, K2, K5 ve K8; hükümet mevzuatlarına uyma ile ilgili K5 kodlu katılımcılar görüş bildirmektedirler. Politik ve yasal çevre temasının hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 16'da detaylı olarak verilmektedir (Şekil 16).



Şekil 16. Politik ve Yasal Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

##### 4.2.2.1. KVKK'nın Önemli Hale Gelmesi

Katılımcılar yoğun olarak KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu)'nın önemli hale gelmesi ile ilgili görüş bildirmektedirler. Bu konuda K1, K11 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K5 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar müşteri bilgilerini KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu) izinleri çerçevesinde sisteme girdiklerini, müşterilerden yalnızca müşterilerin turizm hizmetlerini karşılayabilecek kadar bilginin

alınmasına önem gösterdiklerini belirtmektedir. K11 ve K15 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K11:** “Müşterilerimizin bilgilerini KVKK'nın verdiği izinler çerçevesinde sisteme giriyoruz. Ve o sistem bir database oluşturup müşteri daha sonra bize geldiğinde o bilgileri kullanarak, işlerinin daha hızlı yapılması sağlayan alt yapılara sahip gibi.”

**K15:** “Bir kişinin turizm hizmetini sağlayabilecek kadar veriye ihtiyacımız var. Malum bunları da kişisel verileri koruma kanunu çerçevesinde alıp kişisel verileri koruma kanunu çerçevesinde koruyoruz.”

#### **4.2.2.2. Kişisel Bilgilerin Gizliliğine Önem Verilmesi**

Katılımcı görüşleri aynı zamanda kişisel bilgilerin gizliliğine önem verilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu konuda K1, K2 ve K8 kodlu katılımcılar birer kere, K5 kodlu katılımcı ise iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar müşterilerin kendileriyle paylaşmış oldukları kişisel bilgileri de gizlemeye oldukça önem verdiklerini belirtmektedirler. K8 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K8:** “Güvenlik çok önemli. Ben bunlara çok dikkat ediyorum. Yolcuların bana verdiği bilgilerin başka yerde paylaşılmasından çok rahatsız olurum. Nasıl ben kendi bilgilerimin paylaşılmamasını istersem, yolcuları da kendim gibi görüyorum. Dolayısıyla bana verdikleri kart bilgilerinin başka yerde olmaması için elimden geleni yapıyorum. Kullandığım sitelere ve sayfalara da dikkat ediyorum. Bu nasıl benim için önemli ise onlar için önemli olduğunu düşünüyorum.”

#### **4.2.2.3. Hükümet Mevzuatlarına Uyma**

Hükümet mevzuatlarına uyma ile ilgili de görüş bildirildiği görülmektedir. Bu konuda yalnızca K5 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedirler. Katılımcı özellikle IATA

(International Air Transport Association) sistemini vurgulamaktadır. K5 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Şimdi mesela bir IATA sistemimiz var onu kullanıyoruz. Burada uçak biletleri için kullanmış olduğumuz sistem mesela. Tabii IATA dediğiniz zaman dünya uçuş ağının kurulmuş olan sistemin ana yapısından bahsediyoruz yani. Düşünün, dünyanın herhangi bir yerinde eğer bir uçak buna özel de olabilir yani ticari de olabilir, şahsi de olabilir eğer bir uçuş yapılacaksa IATA merkezli uçuş kodu yoksa ve izni yoksa uçuş yapamaz.

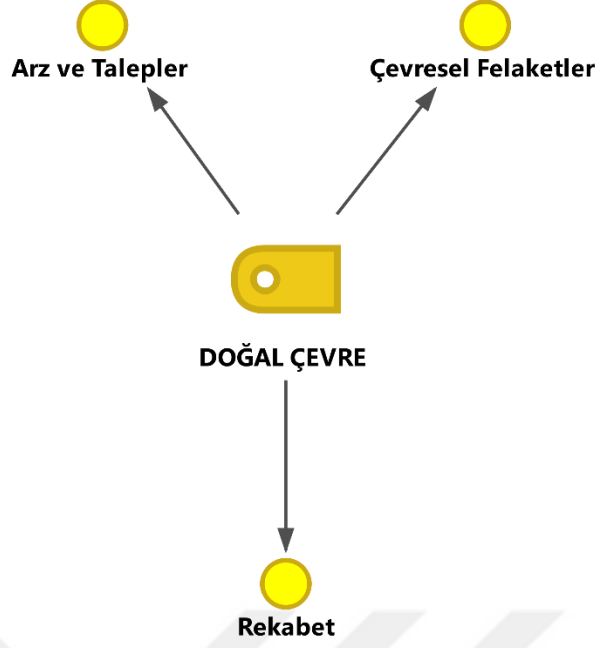
**Tablo 4.** Katılımcılara Göre Politik ve Yasal Çevre

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
Politik ve Yasal Çevre																
KVKK'nın Önemli Hale Gelmesi																
Kişisel Bilgilerin Gizliliğine Önem Verilmesi																
Hükümet Mevzuatlarına Uyma																

Politik ve yasal çevre teması katılımcılara göre incelendiğinde, katılımcıların KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu)'nın önemli hale gelmesi ve kişisel bilgilerin gizliliğine önem verilmesi konuları üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu)'nın önemli hale gelmesi ile ilgili K1, K5, K11 ve K15; kişisel bilgilerin gizliliğine önem verilmesi ile ilgili K1, K2, K5 ve K8 kodlu katılımcılar yoğun olarak görüş bildirmektedirler (Tablo 4).

#### 4.2.3. Araştırma Kapsamında Doğal Çevre İle İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular

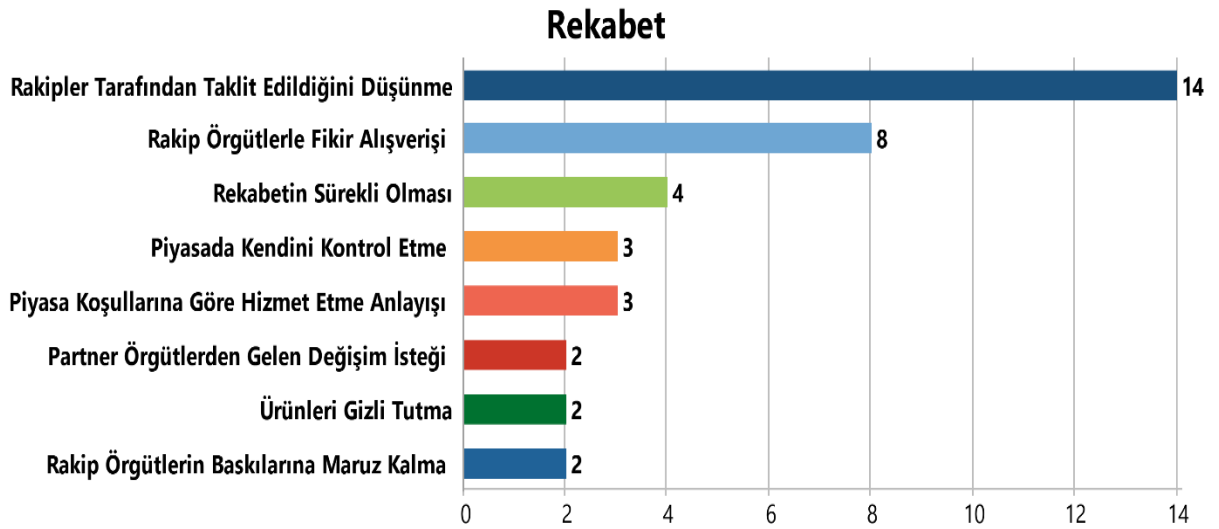
Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan doğal çevre ile ilgili oluşan faktörleri gösteren şekil aşağıda verilmektedir. Doğal çevre teması kendi içerisinde 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; rekabet, arz ve talepler ve çevresel felaketlerdir. Rekabet ile ilgili K1, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K15 ve K16; arz ve talepler ile ilgili K9, K12 ve K13; çevresel felaketler ile ilgili K5 kodlu katılımcılar görüş bildirmektedirler. Doğal çevre temasının hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 17'de detaylı olarak verilmektedir (Şekil 17).



Şekil 17. Doğal Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

#### 4.2.3.3. Rekabet

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan doğal çevre ile ilgili oluşan faktörler arasında yer alan rekabet maddesini gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



Şekil 18. Doğal Çevreye Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Rekabet kodu da kendi içerisinde 8 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; rakipler tarafından taklit edildiğini düşünme, rakip örgütlerle fikir alışverişi, rekabetin sürekli olması, piyasada kendini kontrol etme, piyasa koşullarına göre hizmet etme anlayışı, ürünleri gizli tutma, partner örgütlerden gelen değişim isteği ve rakip örgütlerin baskılarına maruz kalmadır.

Katılımcı görüşlerinin rakipler tarafından taklit edildiğini düşünme üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K6, K9, K10, K12 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere, K16 kodlu katılımcı iki kere ve K5 kodlu katılımcı 6 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar piyasadaki rakipleri tarafından taklit edildiklerini, bundan rahatsız olduklarını ve bu nedenle yeni şeyler üretmek ve değişim yapmak zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. K5 ve K12 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** *“Zaman zaman piyasadaki yaptığınız işlerin demode olmasından dolayı veya çok taklit edilebilir olmasından dolayı yeni bir şeyler üretmeniz gerekiyor, bir değişme gitmeniz gerekiyor ve siz oturup o değişimi yapmanız gerekiyor ve öyle yapıyoruz, işin doğrusunu söyleyeyim. Bizim yaptığımız, mesela işlerimizin ana sıkıntımız şu: Yapıyoruz, üretiyoruz, sistemlere yüklüyoruz kısa bir süre sonra taktikleri kopyala-yapıştır dediğimiz sistemle taklitleri daha uygun fiyatlara yapılıyor ve bu sefer siz kendi ürününüzü, kendi ürününüzün daha pahalıya satmak zorunda kalıyorsunuz. Niye? Taklidi çıkmış.”*

**K12:** *“Ben acenta olarak da konum olarak da biraz daha ön planda olduğum için genelde rakiplerim beni taklit eder.”*

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda rakip örgütlerle fikir alışverişi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K4, K10 ve K12 kodlu katılımcılar birer kere, K8 kodlu katılımcı iki kere ve K5 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar rakip örgütler ile birbirlerinin düşüncelerini etkilediklerini ifade etmektedirler. K8 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K8:** “Tabii ki birbirimize etkiliyoruz, mesela biz dost acentalar birbirimizle iyi yönde etkileriz. "Ben bunu kullanıyorum sen de bunu kullan, çok iyi, veri topluyor, muhasebesi daha kolay, kullanımı daha kolay, raporu daha kolay, çözümü daha kolay" diye birbirimize tavsiyelerde bulunuyoruz ve daha faydalı oluyor tabii ki. Hep birbirimizi iyi yönde ilerletiyoruz.”

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda rekabetin sürekli olması üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K4 ve K13 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K3 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar sürekli diğer acentalar ile rekabet içerisinde olduklarını ifade etmektedirler. K13 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K13:** “Rahatsız oldukları gibi de yani bir de beceremedikleri için de önüne geçmeye çalışıyorlar. Ben bir gün reklam veriyorum atıyorum A otelin reklamını benimle yarışmaya kalkışıyor. O da A otelinin reklamını veriyor. Seninle yarışmaya kalkışıyor. Ben de yaparım diyorum bir gün çıkıyor bir daha çıkamıyor. Ama biz 30 gün aynı reklamı çıkarabiliyoruz. Aynı turu satabiliyoruz.”

Piyasada kendini kontrol etme ile ilgili yalnızca K5 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedir. Katılımcı kimi zaman piyasada diğer acentalar tarafından nasıl algılandıklarını araştırdıklarını, kendileri hakkında üçüncü kişilere sorular sordurttuklarını ifade etmektedirler. K5 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Bir yerde de biz kendimizi şöyle bir yokluyoruz. Bizi seven, sevmeyen değişik çevrelere kendimizi sorduruyoruz. Bizim hakkımızda ne düşünüyorsunuz? Mesela, galiba temmuz ayındaydı. İki tane bayan müşteriye, hanımefendilere dedim. “Sizden bir şey isteyeceğim,” tabii, o samimiyetimiz oluştu. “Şu, şu, şu acentaları arayın, bizim hakkımızda bilgi sorun. Şunu diyebilirsiniz, aynen söylediğim cümleyi söylüyorum. “Biz şu acenta ile tura gideceğiz, gidelim mi?” Aslında müşterimiz de değil, yalnızca bizi turlamak isteyen bir misafirimize dediğim şey “Bir şey soracağım size, kusura bakmayın sizi tanımıyorum. Bizden alacaksınız hani tereddütte kaldınız ya şurada şu caddede 5-6 tane acenta var.” dedim. “İstedığınız

*3 acentaya girin, ben Őu turu satın alacağım. Bunu en kaliteli, en iyi yapan acenta ile gitmek istiyorum. Fiyat önemli değil deyin. Ondan sonra tekrar yanımıza gelin.” Menfi mÜspet, eksik artı hić önemli değil, bizi karalayabilirler de hakkımızda kÖtÜ Őeyler de sÖyleyebilirler. “Bizden almanız Őart değil ama tekrar geri gelin lÜtfen.” dedim.*

....

*Bak ben senden baŐka bir Őey isteyeceđim.” dedim. “Buradan ćıktıđında” dedim. Aklına geldiđinde, acenta gÖrdÜđünde, herhangi bir yerde acenta gÖrdÜđünde adı önemli deđil, senden rica ediyorum. O acentaya gir, bu soruları tekrar sor” dedim. Yeri önemli deđil, nerede olduđu önemli deđil, bu senden bizim bir ricamız. GÖrdÜđünde, vaktin varsa gir, bir sor. Ondan sonra size bir Őey vereceđim, size bir hediye olacak. EylÜlÜN sonuydu. EylÜlÜN sonuna kadar tek tek not almıŐ kızıcađız. Bir de o zaten okuyor, Őimdi okula da gidememiŐlerdi. Tek tek not almıŐ geldi, 10 acentaya tamamlamıŐ. Hemen hemen her bÖlgedeki acentalardan bir tanesi harić, hepsi hakkımızda olumlu gÖrÜŐ bildirmiŐler. Hepsinin ortak özelliđi Őu, ćok kaliteli tur yapar. Bir tek birisi harić.”*

Katılımcılar piyasa koŐullarına gÖre hizmet etme anlayıŐı ile ilgili de gÖrÜŐ bildirmektedirler. Bu konuda K10 kodlu katılımcının iki, K15 kodlu katılımcının ise bir ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar piyasa koŐullarını, mÜŐteri taleplerini yakalamaya ćalıŐtıklarını, yoksa rekabet etmenin zorlaŐacađını ifade etmekte idiler. K10 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri Őu Őekildedir:

**K10:** *“Piyasa koŐulları, misafir talepleri ve sizin iŐleyiŐinizle alakalı olan Őeyler, ćÜnkÜ piyasa koŐullarına gÖre geride kalırsanız, rakiplerinize rekabet etme Őansınız ortadan kalkar.*

Katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise Ürünleri gizli tutma, partner ÖrgÜtlerden gelen değişim isteği ve rakip ÖrgÜtlerin baskılarına maruz kalmadır. Ürünleri gizli tutma ile ilgili K5 ve K12, ÖrgÜtlerden gelen değişim isteği ile ilgili K7 ve K11 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Rakip ÖrgÜtlerin baskılarına maruz kalma ile ilgili

ise yalnızca K6 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar rekabet nedeniyle bazı turların satışını başlatmadıklarını ifade etmektedirler. Buna ek olarak, çalıştıkları partner örgütlerden gelen istekler doğrultusunda değişim yaptıklarını ifade etmektedirler. Kimi zaman da farklı örgütlerden baskı gördüklerini ifade etmektedirler. K6, K11 ve K12 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K12:** *“Tabii rekabet de etkilidir. Zaten rekabet etkili olduğu için şu anda bazı turları satışa bile açmıyoruz. Satışa açmamızın sebebi üçüncü sınıf merdiven altı acentaların çok dip fiyatlara, çok kalitesiz hizmet vermesi ve bizim o fiyatlara inmemiz mümkün olmadığından, çünkü biz kaliteyi kırmıyoruz.”*

**K11:** *“Çalıştığımız partnerlerimizin, üyesi olduğumuz kuruluşların, gereklilikleri doğrultusunda değişim yapmak zorunda kalıyoruz.”*

**K6:** *“Tabii ki. “Niye yaptın onu?”, “Ya neden öyle bir şey yapıyorsun ki?” gibi bazen rakip görüp “ya yapmasaydın. Bırak eski düzende gidelim.” diyen acentacı arkadaşlarımız da oluyor. Tabii ki, bu çok kötü aslında biliyor musunuz? Bunu demeyip benim bir üstüme çıkması için ne yapması gerektiğini planlarken “ya yapma kötü alıştırıyorsun.” dedikleri anlar çok oluyor ama müşteriye direkt hizmet veriyor, hizmet vermek gerekiyor.”*

#### **4.2.3.4. Arz ve Talepler**

Katılımcılar arz ve talepler ile ilgili de görüş bildirmişlerdir. Bu konuda K9 ve K12 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K13 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar müşteri arz ve taleplerine göre değişiklik yaptıklarını ifade etmektedirler. Buna ek olarak, zamanın şartları, yaşam şekli, müşterilerin davranışları gibi faktörlerin değişiklik yaparken göz önünde bulundurulduğunu ifade etmektedirler. K12 ve K13 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K12:** “Talep geldiği zaman, talep doğrultusunda ve istekler doğrultusunda değişim yapmaktayız.”

**K13:** “Zaman, yaşam şekli, kişilerin davranışları, sektörde farklılık yarattığınız bir ürünün devamlılığı ya da devamsızlığı yani bu dört şey içindeki değişikliğe sebep olabilir.”

#### 4.2.3.5. Çevresel Felaketler

Doğal çevre temasında çevresel felaketler ile ilgili de görüş bildirilmiştir. Bu konuda yalnızca K5 kodlu katılımcının bir ifadesi bulunmaktadır. Katılımcı turizm sektörünün beklenmedik çevresel felaketlerden (sel gibi) doğrudan etkilendiğini ve bu gibi durumlarda anlık değişiklikler yapmak zorunda kalabildiklerini ifade etmektedir. K5 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Turizm sektörünün kararlarını değiştiren veya işleyişini değiştiren o kadar çok sebep var ki. Turdasınız, turu icra ediyorsunuz, sel felaketi oluyor. Geçen sene başımıza geldi. Çarşamba’da sel felaketi oluyor ve sizin tur rutininiz de var, notunuz da var, çıkmanız gerekiyor. O günkü programınız sabahleyin kalkıyorsunuz Çarşamba’yı sel almış. Ne diyorsunuz hemen orada değişim yapmak zorundasınız, anlık değişim. Sizden kaynaklanan bir şey değil, o değişimi hemen yapmanız gerekiyor. Buna benzer turdasınız, yoldasınız, aracınız arıza yapıyor değişim, turdasınız müşteriniz hastalanıyor yani sizinle alakalı olan şeyler değil.”

**Tablo 5.** Katılımcılara Göre Doğal Çevre

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
Doğal Çevre																
Rekabet																
Rakipler Tarafından Taklit Edildiğini Düşünme																
Rakip Örgütlerle Fikir Alışverişi																
Rekabetin Sürekli Olması																
Piyasada Kendini Kontrol Etme																
Piyasa Koşullarına Göre Hizmet Etme Anlayışı																
Ürünleri Gizli Tutma																
Partner Örgütlerden Gelen Değişim İsteği																
Rakip Örgütlerin Baskılarına Maruz Kalma																
Arz ve Talepler																
Çevresel Felaketler																

Doğal çevre teması katılımcılara göre incelendiğinde katılımcıların rakipler tarafından taklit edildiğini düşünme üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu konu ile ilgili K5 kodlu katılımcı yoğun olarak görüş bildirmektedir (**Tablo 5**).

#### **4.2.4. Araştırma Kapsamında Sosyokültürel Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular**

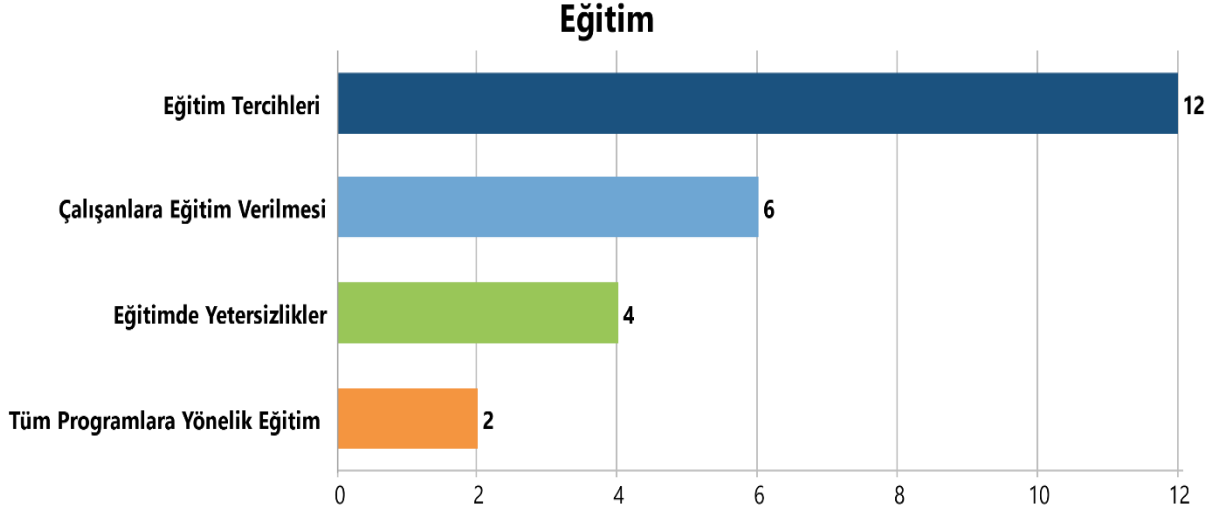
Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan sosyokültürel çevre ile ilgili oluşan faktörleri gösteren şekil aşağıda verilmiş olup sosyokültürel çevre teması kendi içerisinde iki farklı kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; eğitim ve teknolojiye kuşakların bakış açısıdır. Eğitim ile ilgili K1, K2, K5, K6, K8, K10, K11, K13, K14, K15 ve K16; teknolojiye kuşakların bakış açısı ile ilgili K1, K3, K6 ve K15 kodlu katılımcılar görüş bildirmektedirler. Sosyokültürel çevre temasının hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 19’da detaylı olarak verilmektedir (**Şekil 19**).



**Şekil 19.** Sosyokültürel Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

##### **1.2.4.1. Eğitim**

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan sosyokültürel çevre ile ilgili oluşan faktörler arasında yer alan eğitim kodunu gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**şekil 20.** Sosyokültürel Çevrede Eğitime Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Eğitim kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; eğitim tercihleri, çalışanlara eğitim verilmesi, eğitimde yetersizlikler ve tüm programlara yönelik eğitimlerdir.

Katılımcı görüşlerinin eğitim tercihleri üzerine yoğunlaştığı görölmektedir. Bu konuda K5, K14, K15 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere, K1 ve K6 kodlu katılımcılar iki kere ve K2 kodlu katılımcı 4 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar Türk Hava Yolları, TÜRSAB ve ticaret odaları tarafından verilen farklı eğitimleri tercih ettiklerini ifade etmektedirler. K2 ve K16 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “Genelde İstanbul’da genel müdürlükte verilen eğitimler, o eğitimlere katılıyorlar. Bir diğeri havayollarının açtığı ki genelde bunu Türk Hava Yolları yapıyor en çok. Yaptığı zaman o eğitime katılıyorlar.”

**K16:** “Bazı personellerimiz evet, TÜRSAB’in programlarına, Ticaret Oda’mız bazen bizim sektörümüz ile alakalı veya ilgilendiren eğitim programları yapıyorlar onlara zaman zaman katıldık.”

Katılımcılar çalışanlara eğitim verilmesi ile ilgili görüş bildirmektedirler. Bu konuda K2, K8, K11 ve K13 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K5 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar çalışanlarının gelişimine önem verdiklerini, yararlı gördükleri eğitimlere katılmaları için çalışanları teşvik ettiklerini ve kendi öğrendikleri bilgileri de paylaşmaya özen gösterdiklerini belirtmektedirler. K11 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K11:** *“Onları eğitimlere yollarım. Her türlü teknolojik ya da kendimin öğrendiği bilgilerle onları paylaşıyorum. Yararlı gördüğüm eğitimleri ofiste kendim aldurmaya çalışırım.”*

Katılımcılar eğitimde yetersizlikler ile ilgili görüş bildirmektedirler. Bu konuda K2, K8, K14 ve K15 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Katılımcılar turizm sektöründe İngilizce eğitiminin yetersiz kaldığını ifade etmektedirler. Buna ek olarak, hiçbir eğitimin yeterli olmadığını ve yeni eğitimler ile gelişmeye çalıştıklarını ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. K2 ve K15 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *“Bir İngilizce eğitimi sektörün en büyük ihtiyaçlarından birisi mesela. Örnek veriyorum, bir diğeri turizmle ilgili olan destinasyon oluşturmak, paket oluşturmak yani sadece olay bileti kesmek değil daha büyük resimdeki kuralları görebileceği o eğitimleri alması gerekiyor.”*

**K15:** *“Yani yetersiz olarak görmüyoruz ancak hiçbir eğitim yeterli değildir bizim için çünkü bizim burada yeni aşına olduğumuz veya eğitimini yeni aldığımız bir sistem, modül veya yeni bir tasarım sürekli gelişiyor. Onun için yeterli değil tabii ki.”*

Katılımcılar tüm programlara yönelik eğitim ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K10 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar kolay

bilet eğitimleri, muhasebe programları eğitimi gibi farklı programlara yönelik eğitimlerin önemini vurgulamaktadırlar. K10 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K10:** *“Türk Hava Yolları'nın sistemlerine, mesela Quickres eğitimleri, kolay bilet eğitimleri... Mesela muhasebe programlarımızın kullanımı ile alakalı eğitimler, otel satış programının kullanımıyla alakalı eğitimler... Bunların hepsi eğitim alınması gereken şeyler. Bu konuda da eğitimlerini alıyor arkadaşlar.”*

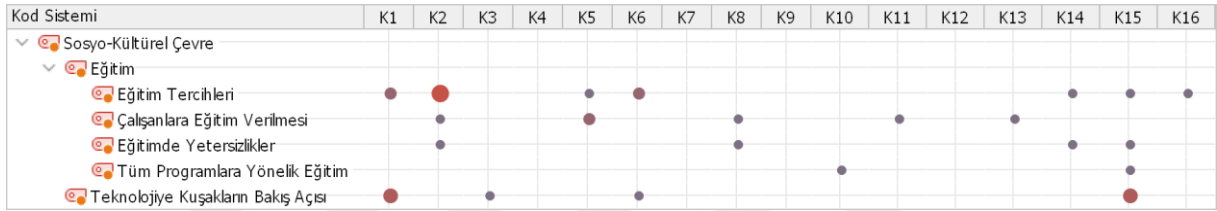
#### **1.2.4.1. Teknolojiye Kuşakların Bakış Açısı**

Katılımcılar farklı kuşakların teknolojiye bakış açıları ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K3 ve K6 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K1 ve K15 kodlu katılımcılar 3'er kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar farklı kuşakların teknolojiye yaklaşımı konusunda sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedirler. Örneğin genellikle yaşlı kesimin Whatsapp, HES gibi uygulamalara alışkın olmadığını, akıllı telefon kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. Halen çeşitli işlemleri geleneksel yöntemler ile gerçekleştirmek isteyen bir kesimin olduğunu belirtmektedirler. K3 ve K15 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K3:** *“Valla yaşlı kesim pek şey yapmıyor da sıkıntı çekiyor. Yani uyum sağlamak istemiyor, mesela örneğin diyorsun ki bir HES kodunu gönder veyahut da işte internetten WhatsApp'tan şu şu bilgileri gönder, veyahut da WhatsApp'tan paylaş bunları yapmıyorlar, yanaşmıyorlar zorluk çekiyorlar o da bir iletişim kopukluğu oluyor. Bunlardan yani yaşlıları özellikle de işte 55'in üzerinde olanlar yani kesinlikle hala eski cep telefonları kullanıyorlar bunda zorluk çekiyoruz. Hep çocuklarının vasıtasıyla mesela bilgileri alıyoruz. Mesela bir program istiyor, programları anlatıyorsun ama niye bir cep telefonu kullansa, akıllı cep telefonu kullansa veya internet kullansa buradan hemen biz ne yaparız kendisine biz bunları iletiriz. Ama kullanmadıkları için bu konuda zorluk çekiyoruz. Kendileri de uyum sağlayamıyor. Ondan dolayı da orada bir sorun var.”*

**K15:** “Tabii %90’ı olumlu olunca geriye %10’u kalıyor. Bunlar kararsız değiller, olumsuzlar da oluyor. Prosedürlere boğulmak istemeyen veya işte talebini geleneksel yöntemlerle iletmek isteyen veya işlemlerini geleneksel yöntemlerle halletmek isteyen arada çıkıyor burada ölçümleyebildiğimiz kadarıyla yani Z kuşağından kesinlikle çıkmıyor, Y kuşağında %10’lara yakın, ama X kuşağında buna sık sık karşılaşılabiliyoruz.”

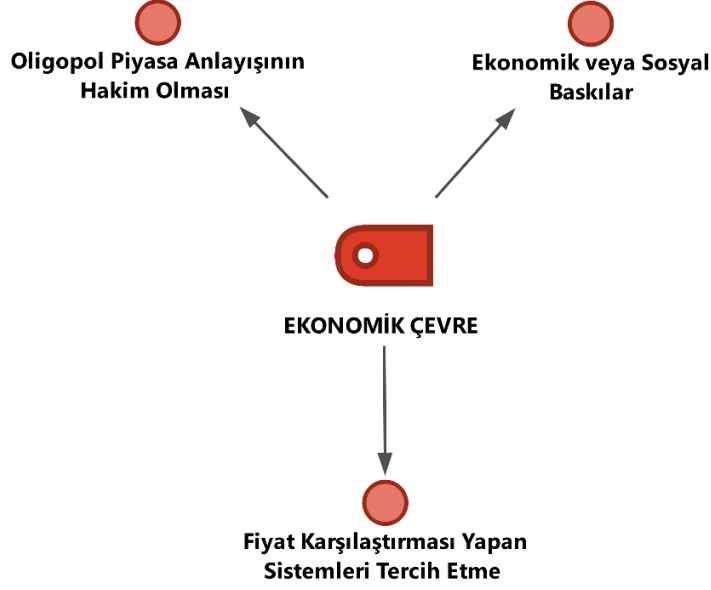
**Tablo 6.** Katılımcılara Göre Sosyokültürel Çevre



Sosyokültürel çevre teması katılımcılara göre incelendiğinde katılımcı görüşlerinin eğitim tercihleri ve teknolojiye kuşakların bakış açısı konuları üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Eğitim tercihleri ile ilgili K1, K2 ve K6; teknolojiye kuşakların bakış açısı ile ilgili K1 ve K15 bu konularda en yoğun görüş bildiren katılımcılardır (**Tablo 6**).

#### 4.2.5. Araştırma Kapsamında Ekonomik Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan ekonomik çevre ile ilgili oluşan faktörleri gösteren şekil aşağıda verilmiş olup ekonomik çevre teması kendi içerisinde 3 farklı kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; oligopol piyasa anlayışının hâkim olması, ekonomik veya sosyal baskılar, fiyat karşılaştırması yapan sistemleri tercih etmelerdir. Oligopol piyasa anlayışının hâkim olması ile ilgili K5, ekonomik ve sosyal baskılar ile ilgili K5, K15 ve K16, fiyat karşılaştırması yapan sistemleri tercih etme ile ilgili K16 kodlu katılımcılar görüş bildirmektedirler. Ekonomik çevre temasının hiyerarşik kod-alt kod modeli Şekil 21’de detaylı olarak verilmektedir (**Şekil 21**).



**Şekil 21.** Ekonomik Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

#### 4.2.5.1. Oligopol Piyasa Anlayışının Hâkim Olması

Katılımcı görüşlerinin oligopol piyasa anlayışının hâkim olması üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda yalnızca K5 kodlu katılımcının 4 ifadesi bulunmaktadır. K5 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “Bana acenta olarak bana bir avantajı yok. Ben o sistem olmazsa direkt otel ile irtibata geçeceğim. O sistem o otelin odalarının yarısını bloke etmemiş olsa, otel benimle çalışacak fakat otelin elinde oda olmadığı için, benim de odam olmadığı için müşteri geldiğinde satabilmem için oda lazım, oda kimde var işte büyük acentalarda var. Mesela bu son yılların en büyük tekerciliği Türkiye turizmi için söylüyorum, bu acentalar en iyi otelleri kapatıyor, kardeşim bir yere satış yapmayacaksın burası benim otelim diyor.

#### 4.2.5.2. Ekonomik veya Sosyal Baskılar

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda ekonomik veya sosyal baskılar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K5 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K16 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar ekonomik ve sosyolojik değişiklikler ve

baskılar nedeniyle değişikliğe gittiklerini ifade etmektedirler. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** “Dış nedenler kesinlikle dışarda olan değişimler hangi değişimler? Sosyolojik değişimler, ekonomik değişimler, bunlar bizim için en ağır dış nedenler olmuş oluyor. Burada değişikliğe gidebiliyoruz. Bunların hızlı değişmesi bizi değişikliğe sürüklüyor.”

#### 4.2.5.3. Fiyat Karşılaştırması Yapan Sistemleri Tercih Etme

Fiyat karşılaştırması yapan sistemleri tercih etme ile ilgili yalnızca K16 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcı Biletall, Biletbank, Enuygun gibi farklı sistemleri kullandıklarını ve buralarda fiyat karşılaştırmaları yaptıklarını ifade etmektedir. K16 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K16:** “Birçoğunu kullanıyorum ben bireysel olarak. İşletme ile alakalı sadece fiyat farklılığı var mıdır, nedir, bulunduğumuz, sunduğumuz ürünlerde, hizmetlerde... Bu açıdan kullanıyorum.”

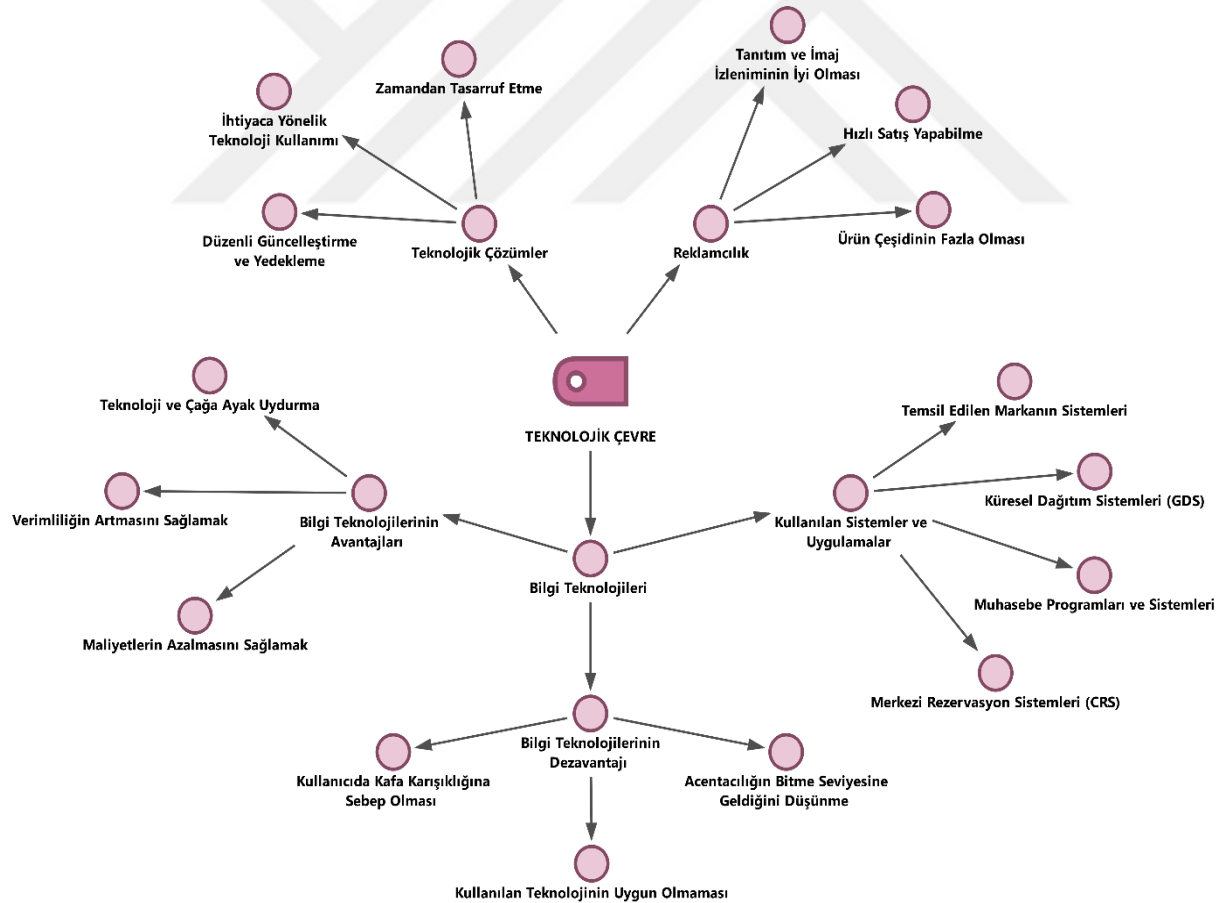
**Tablo 7.** Katılımcılara Göre Ekonomik Çevre

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
Ekonomik Çevre																
• Oligopol Piyasa Anlayışının Hakim Olması					•											
• Ekonomik veya Sosyal Baskılar					•										•	•
• Fiyat Karşılaştırması Yapan Sistemleri Tercih Etme																•

Ekonomik çevre teması katılımcılara göre incelendiğinde, katılımcıların oligopol piyasa anlayışının hâkim olması ve ekonomik veya sosyal baskılar konuları üzerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Oligopol piyasa anlayışının hâkim olması ile ilgili K5, ekonomik veya sosyal baskılar ile ilgili K15 ve K16 kodlu katılımcılar bu konular ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmektedirler (**Tablo 7**).

#### 4.2.6. Araştırma Kapsamında Teknolojik Çevre ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada ortaya çıkan teknolojik çevre ile ilgili oluşan faktörleri gösteren şekil aşağıda verilmiş olup teknolojik çevre teması kendi içerisinde 3 farklı kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; bilgi teknolojileri, teknolojik çözümler ve reklamcılıktır. Bilgi teknolojileri ile ilgili tüm katılımcılar görüş bildirirken teknolojik çözümler ile ilgili K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K10, K11, K13, K14, K15 ve K16; reklamcılık ile ilgili K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K13 ve K15 kodlu katılımcılar görüş bildirmektedirler. Bilgi teknolojileri de kendi içerisinde 3 alt koda ayrılmaktadır. Bunlar; bilgi teknolojilerinin avantajları, bilgi teknolojilerinin dezavantajları, kullanılan sistemler ve uygulamalardır. Teknolojik çevre temasında bulunan kodlar ve bunların alt kodlarından katılımcılar tarafından en yoğun ifade edilen 3 kod Şekil 22'deki hiyerarşik kod-alt kod modelinde verilmektedir (Şekil 22).



Şekil 22. Teknolojik Çevre Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

#### 4.2.6.1. Bilgi Teknolojileri

Bilgi teknolojileri kodu kendi içerisinde 3 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; kullanılan sistemler ve uygulamalar, bilgi teknolojilerinin avantajları ve bilgi teknolojilerinin dezavantajıdır.

#### 4.2.6.2. Kullanılan Sistemler ve Uygulamalar

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan teknolojik çevre içinde yer alan bilgi teknolojilerinde kullanılan sistemler ve uygulamalar şekil olarak aşağıda verilmektedir.



**Şekil 23.** Teknolojik Çevrede Kullanılan Sistemler ve Uygulamalara Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Araştırma kapsamında öncelikle acentalarda kullanılan sistemler ve uygulamalar irdelenmektedir. Buna göre, kullanılan sistemler ve uygulamalar kodu da kendi içerisinde 12 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; muhasebe programları ve sistemleri, merkezi rezervasyon sistemleri (CRS), küresel dağıtım sistemleri (GDS), temsil edilen markanın sistemleri, bulut programları ve sistemleri, e-mail sistemlerinin daha çok tercih edilmesi, araç takip sistemleri, SMS sistemleri ile bilgilendirme, e-fatura sistemleri, antivirüs programları, QR kod programları ve sistemleri, elektronik imza programları ve sistemleridir.

Katılımcılar kullanılan sistem ve uygulamalarda yoğun olarak muhasebe programları ve sistemleri ile ilgili görüş bildirmektedirler. Bu konuda K14 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K1, K6, K7 ve K10 kodlu katılımcılar iki kere; K4 kodlu katılımcı ise 3 kere görüş bildirmektedirler. K6 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K6:** *“Yazılımsal olarak bir bilgi işlemciyle çalışıyorum. Sistemlerimi kullanmış olduğum arkada bir muhasebe programım var. A... Muhasebe Programı, bütün müşteri veritabanları orada kayıtlı. Bunların merkezde de güvenliği ile ilgili olarak tabii oradan bir destek alıyorum.”*

Katılımcılar kullanılan sistem ve uygulamalarda yoğun olarak merkezi rezervasyon sistemleri (CRS) ile ilgili de yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K1, K4, K6, K10 ve K14 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K2 ve K15 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** *“Acentamızda online rezervasyon modülünü kullanıyoruz öncelikle ve CRM programları kullanıyoruz.”*

Katılımcılar kullanılan sistem ve uygulamalarda yoğun olarak küresel dağıtım sistemleri (GDS) ile ilgili de yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K1, K4, K5, K7, K8, K10 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere, K6 kodlu katılımcı ise iki kere görüş bildirmektedir. K6 ve K7 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K6:** *“Troja sistemi kullanıyoruz. Bileti kesmesiyle ilgili Türk Hava Yolları'nın Quickres sistemini kullanıyoruz, yeni bir sistem. Pegasus'un sistemleri, Sunexpress'in sistemleri derken hava yollarının sistemleri, otel rezervasyonunun yaptığımız sistemler var, bunları kullanıyoruz.”*

**K7:** *“Troja kullanıyoruz. IATA olduğumuz için Galileo'yu kullanıyoruz, Quickres kullanıyoruz. Başka bunun dışında, Troja ve otel yaptığımız otel şeylerimiz var.”*

Katılımcılar kullanılan sistem ve uygulamalarda yoğun olarak temsil edilen markanın sistemleri ile ilgili de yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K4, K10 ve K11 kodlu

katılımcılar iki kere, K2 kodlu katılımcı ise 3 kere görüş bildirmektedir. K2 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *Havayollarının veya temsil ettiğimiz markanın online sistem ve programını kullanıyoruz teknolojik olarak.”*

Katılımcılar tarafından kullanılan sistem ve uygulamalarda ifade edilen diğer sistem ve uygulamalar ise bulut programları ve sistemleri, e-mail sistemlerinin daha çok tercih edilmesi, araç takip sistemleri, SMS sistemleri ile bilgilendirme, e-fatura sistemleri, antivirüs programları, QR kod programları ve sistemleri, elektronik imza programları ve sistemleridir. Bulut programları ve sistemleri ile ilgili K6, K9, K15 kodlu katılımcılar birer kere, K1 ve K4 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. E-mail sistemlerinin daha çok tercih edilmesi ile ilgili K1, K2, K6 ve K10 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Araç takip sistemleri ile ilgili K1 kodlu katılımcının bir ifadesi bulunurken K5 kodlu katılımcının iki ifadesi bulunmaktadır. SMS sistemleri ile bilgilendirmede K1, K10 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. E-fatura sistemlerinde yalnızca K1 kodlu katılımcının iki ifadesi bulunmaktadır. Antivirüs programları ile ilgili K15 ve K16, QR kod programları ve sistemleri ve elektronik imza programları ve sistemleri ile ilgili K6 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. Aşağıda katılımcıların bu sistem ve uygulamalara yönelik ifadeleri yer almaktadır:

**K4:** *“Bulut sistemini kullanıyoruz.”*

**K5:** *“Biz Gaziantep'te 2010 yılında ilk defa araç takip sistemini kullanan acentayız.”*

**K10:** *“Acentamızda kullandığımız bilgi teknolojileri bir defa server kullanıyoruz. Bizim için önemli misafir bilgileri, kendi muhasebe programlarımız var, bilet ve otel satış üzerine onları kullanıyoruz. Yine Hava Yolları'nın sistemleri var, onları kullanıyoruz. İşte e-mail, SMS programlarımız var onları kullanıyoruz.”*

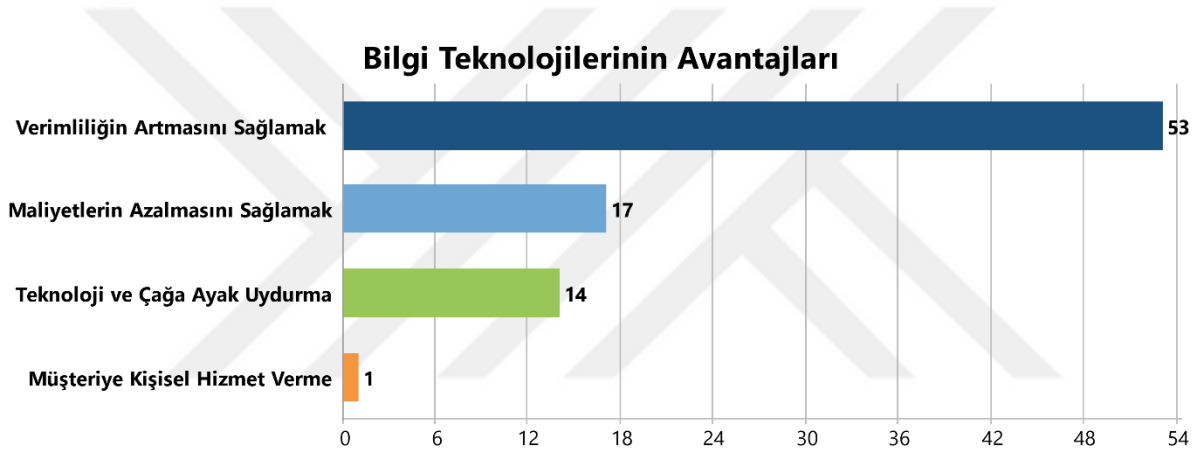
**K1:** *“Artık nereden ulaşırsanız ulaşın internetten girip fatura da kesiyorum, fatura da gönderiyorum. Hükümetin etkisi ile de e-fatura olayı çıktı. Kâğıt basımı falan yok, anında gönderim yapıyoruz.”*

**K15:** “Kullandığımız antivirüs programları var.”

**K6:** “Tabii ki de elektronik imza, dediğim gibi az evvel QR kodu elektronik imzalar, e-mail depolamalar bunlar çok önemli aslında.”

#### 4.2.6.3. Bilgi Teknolojilerinin Avantajları

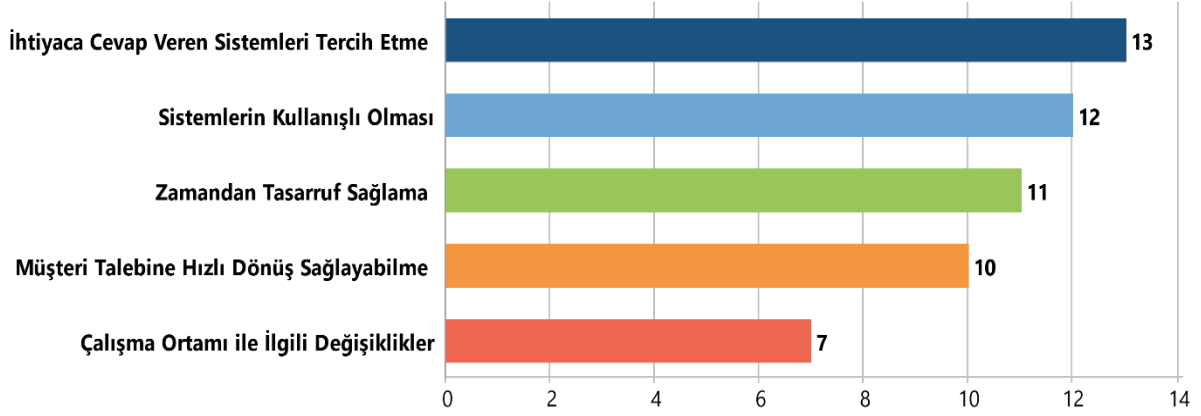
Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan teknolojik çevre içinde yer alan bilgi teknolojilerinin avantajları şekil olarak aşağıda verilmektedir.



**Şekil 24.** Teknolojik Çevrede Bilgi Teknolojilerinin Avantajlarına Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Bilgi teknolojilerinin avantajları kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; verimliliğin artmasını sağlamak, maliyetlerin azalmasını sağlamak, teknoloji ve çağa ayak uydurma, müşteriye kişisel hizmet vermedir.

## Verimliliğin Artmasını Sağlamak



Şekil 25. Bilgi Teknolojilerinin Avantajların Verimliliği Arttırmasını Sağlamaya Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcılar yoğun olarak verimliliğin artmasını sağlamak ile ilgili ifadelerde bulunmaktadır. Verimliliğin artmasını sağlamak kodu da kendi içerisinde 5 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; ihtiyaca cevap veren sistemleri tercih etme, sistemlerin kullanılabilir olması, zamandan tasarruf sağlama, müşteri talebine hızlı dönüş sağlayabilme, çalışma ortamı ile ilgili değişikliklerdir. Katılımcı görüşlerinin bunlardan ihtiyaca cevap veren sistemleri tercih etme üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K4, K6, K10, K15 ve K16 kodlu katılımcıların bir, K2 ve K8 kodlu katılımcıların iki, K7 kodlu katılımcının ise 3 ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar değişen şartlara göre değişen ihtiyaçları karşılamak adına bunlara uygun sistemlerin tercih edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Günden güne teknolojinin gelişmesi ve hız kazanması ile bireylerin birçok işlemi kısa sürede tamamlamak istemesi buna bir örnek olarak sayılabilmektedir. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** “Hız, güvenlik, günden güne geliştiğinden dolayı artık önceden beş dakikalık yapılan bir rezervasyonu, şimdi bir dakika içerisinde yapıp BTirmek istiyor kullanıcı uygulamadan daha çabuk istiyor kesinlikle son tüketici etkili oluyor.”

Verimliliğin artmasını sağlamakla ilişkili olarak katılımcılar tarafından sistemlerin kullanılabilir olması ile ilgili de yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K2, K5, K7, K8 ve K9 kodlu katılımcıların bir, K6 kodlu katılımcının 3 ve K1 kodlu katılımcının 4 ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar bilgi teknolojilerinin verilere kısa sürede ulaşabilmek adına pratik olduğunu vurgulamaktadırlar. K2 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “En büyük faydası güvenli olması, avantajları bir kere pratik, hemen veriye ulaşabiliyorsunuz.”

Verimliliğin artmasını sağlamakla ilişkili olarak katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise zamandan tasarruf sağlama, müşteri talebine hızlı dönüş sağlayabilme ve çalışma ortamı ile ilgili değişikliklerdir. Zamandan tasarruf sağlamada K1 kodlu katılımcının iki, K2, K3 ve K4 kodlu katılımcıların 3 ifadesi bulunmaktadır. Müşteri talebine hızlı dönüş sağlayabilmede K5, K6, K11 ve K12 kodlu katılımcılar bir, K14, K15 ve K16 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. Çalışma ortamı ile ilgili değişiklikler ile ilgili K4, K5 ve K7 kodlu katılımcılar bir, K2 ve K3 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar öncelikle bilgi teknolojilerinin kendilerine zaman kazandırdığını ifade etmektedirler. Bu nedenle de müşteri taleplerine daha hızlı dönüş sağlanabilmektedir. K1, K5 ve K7 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** “Teknoloji mali açıdan, zaman kaybı açısından bize çok büyük bir fayda sağladı.”

**K5:** “Müşteriye anında doğru ve zamanında bilgi geçmeniz için teknolojileri kullanmak zorundasınız. Ne kullanıyoruz, mesela bunun yanında bizim kendi araçlarımız var, buna benzer mesela bir sistemde şu Armento diye bizim araç takip sistemi var, araç takip sistemi anlık aracın nerede olduğu, kaç kilometre hızla gittiği, işte yakıt durumunu bunların hepsini görebiliyoruz.”

**K7:** “Yani her şey dört dörtlüktür ofisimiz güzeldir ama biraz motivasyon olsun, biraz renk olsun, biraz böyle insanlara enerji olsun diye kalkar ofisin dekorasyonunu değiştirirsiniz. Ama bu mecbur olduğunuzdan değil, bazen de ruh haliniz böyle bir güzelliği yaşamak ister, buna bağlı olarak değişiklik yaparız.”

Bilgi teknolojilerinin avantajlarında katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen diğer bir konu ise maliyetlerin azalmasını sağlamaktır. Bu konuda K2, K3, K5, K9, K10, K11, K13 ve K14 kodlu katılımcılar bir, K4 kodlu katılımcı iki, K15 kodlu katılımcı 3 ve K1 kodlu katılımcı 4 kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar bilgi teknolojilerini maliyetleri azaltmak adına kullandıklarını ifade etmektedirler. Aynı zamanda bilgi teknolojileri sayesinde personel

sayısının azaltılabildiğini ve böylece yine maliyetlerin azalmasını sağladıklarını belirtmektedirler. K4 ve K14 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K4:** “2-3 elemanın yapacağı işi bilgi teknolojileri sayesinde bir kişiye düşürebiliyoruz bu şekilde maddi yönden de kolaylıkları var bize.”

**K14:** “Zaten maliyetleri minimuma indirmek zorundayız. Bunun için bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Verimliliğin artması lazım online portallara özellikle bu pandemi döneminde çok ciddi talep var.

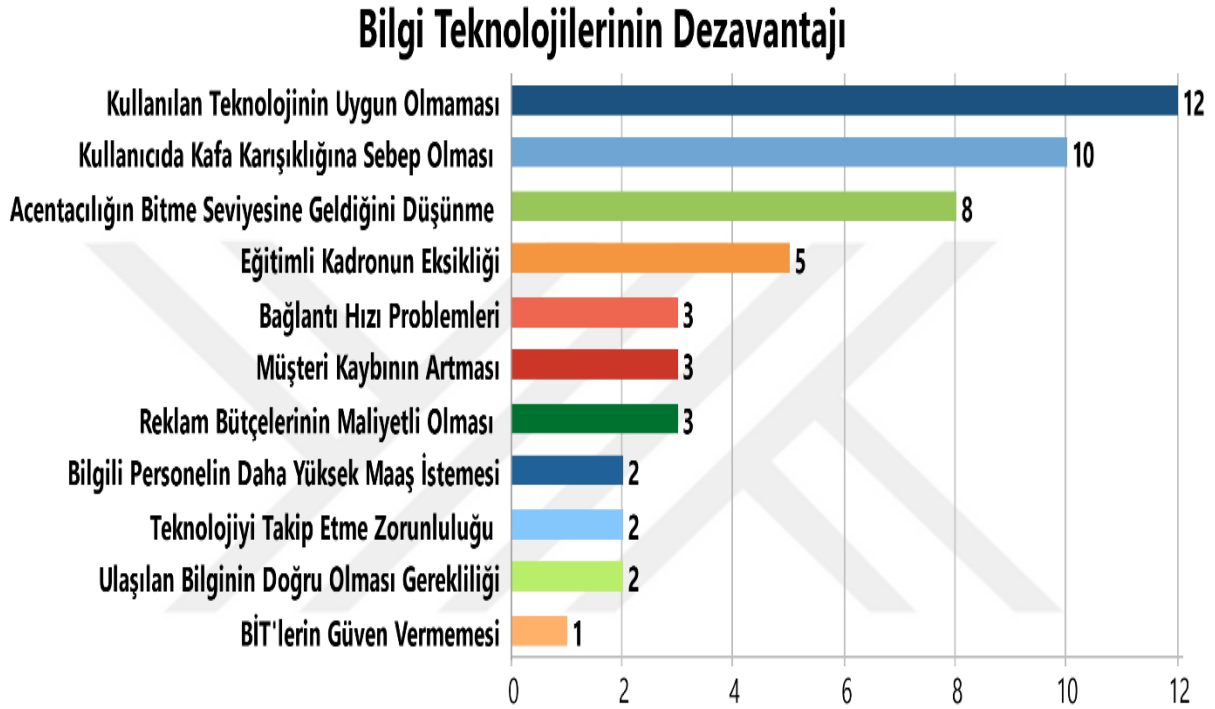
Bilgi teknolojilerinin avantajlarında katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise teknoloji ve çağa ayak uydurma ve müşteriye kişisel hizmet vermedir. Teknoloji ve çağa ayak uydurma ile ilgili K5, K6, K8 ve K16 kodlu katılımcılar bir, K1, K3, K4, K11 ve K14 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. Müşteriye kişisel hizmet verme ile ilgili yalnızca K10 kodlu katılımcı bir kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar bilgi teknolojilerinin teknoloji ve çağa ayak uydurabilmek adına bir gereklilik olduğunu vurgulamaktadırlar. Buna ek olarak, bilgi teknolojileri sayesinde kendi müşterilerine daha kişisel bir hizmet sunabileceklerini ifade etmektedirler. K3 ve K10 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K3:** “Valla değişim, teknolojiye uymak lazım. Yani bu günkü ortamda, 20. yy’da öncelikle teknolojiye, teknolojinin vermiş olduğu nimetlerden faydalanmak gerekiyor.”

**K10:** “Yani bizim kendi misafirlerimizin, bizim kendi şirketimize ait mobil uygulamamız olsa misafirlerimiz o mobil uygulama üzerinden girip biletlerini alsalar, otellerini yapsalar ya da oradan bir tuşa bastığında, buradan canlı olarak arkadaşlarımızla bir video konferans yoluyla gözüke ya da biz ona daha sonrasında geri bildirim yapıp, uçağı yaklaştığı zaman, uçağınızın detayları şunlar, işte şu havalimanından kalkacak, uçağında gecikmesi olduğu zaman, ona kısa SMS ile mesaj gönderip işte uçağınız şu kadar rötör yapacak ya da otele gideceği zaman, hatırlatsak otele girişiniz şu saatte, sizi orada şu kişi karşılayacak, vesaire vesaire...”

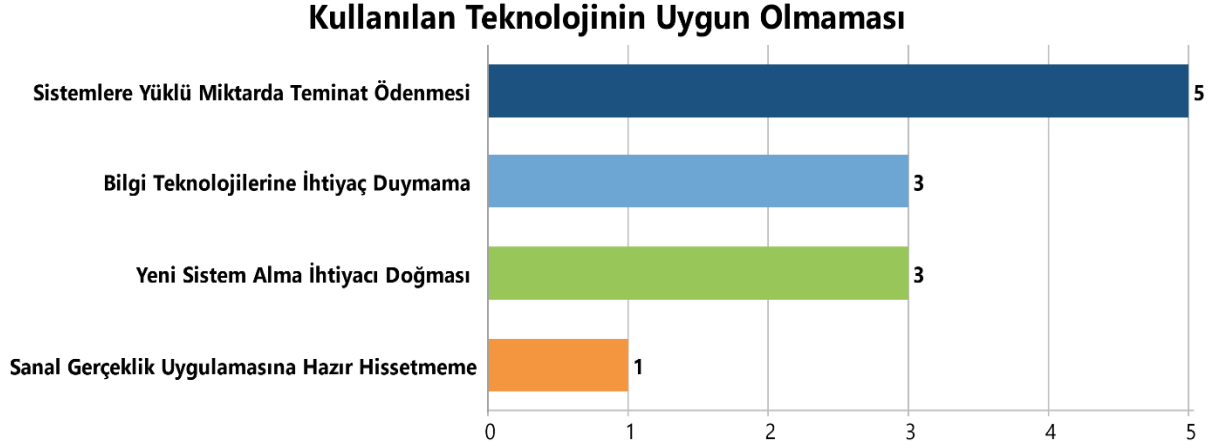
#### 4.2.6.4. Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajı

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan teknolojik çevre içinde yer alan bilgi teknolojilerinin dezavantajları Şekil olarak aşağıda verilmektedir.



**Şekil 26.** Teknolojik Çevrede Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajlarına Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Bilgi teknolojilerinin dezavantajı kodu da kendi içerisinde 11 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; kullanılan teknolojinin uygun olmaması, kullanıcıda kafa karışıklığına sebep olması, acentacılığın bitme seviyesine geldiğini düşünme, eğitimli kadronun eksikliği, bağlantı hızı problemleri, müşteri kaybının artması, reklam bütçelerinin maliyetli olması, bilgili personelin daha yüksek maaş istemesi, ulaşılan bilginin doğru olması gerekliliği, teknolojiyi takip etme zorunluluğu, bilgi teknolojilerinin güven vermemesidir.



**Şekil 27.** Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajlarında Kullanılan Teknolojinin Uygun Olmamasına Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Katılımcılar yoğun olarak kullanılan teknolojinin uygun olmaması ile ilgili görüş bildirmektedirler. Kullanılan teknolojinin uygun olmaması kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; sistemlere yüklü miktarda teminat ödenmesi, bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymama, yeni sistem alma ihtiyacı doğması ve sanal gerçeklik uygulamasına hazır hissetmemedir. Katılımcı görüşlerinin sistemlere yüklü miktarda teminat ödenmesi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K6, K8, K9, K10 ve K12 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar kullanılan bilgi teknolojileri için yüklü miktarda teminat ödediklerini ve paralarını bir yere bağlamak zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. K6 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K6:** “*Bunun dezavantaj sağladığı yerler neresi? Türk Hava Yolları’na teminat veriyoruz, yüklü miktarda teminatlar veriyoruz, kendi teminatımız 40.000 euro. Gün hükmünde 40.000 euroyu bir yere koyup bekletiyorsunuz ve karşılığında yalnızca bir sistem kullanma yetkisi alıyorsunuz. 40.000 euro’nun da %25’i Türk Hava Yolları’na bağlı geri kalanı siz aktif olarak kullanabilmeye çalışıyorsunuz yani dezavantajlarından bir tanesi paranız bir yerde bağlı kalıyor.*”

Kullanılan teknolojinin uygun olmaması ile ilişkili olarak katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymama, yeni sistem alma ihtiyacı doğması ve sanal gerçeklik uygulamasına hazır hissetmemedir. Bilgi teknolojilerine ihtiyaç duymama ile ilgili K2 kodlu katılımcının bir, K3 kodlu katılımcının ise iki ifadesi bulunmaktadır. Yeni sistem alma ihtiyacı doğması ile ilgili K5, K7 ve K13; sanal gerçeklik

uygulamasına hazır hissetmeme ile ilgili K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar herhangi bir sisteme ihtiyaç duymadıklarını, işlemlerini Word ve Excel gibi programlar ile yürütebildiklerini ifade etmektedirler. Kimi katılımcılar ise kullandıkları sistemi daha iyi bir hizmet verebilmek adına yeni çıkan bir sistem ile değiştirmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Kimi katılımcılar ise sanal gerçeklik gibi yeni çıkan sistemleri kullanma konusuna değinmektedir. K3, K5 ve K15 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K3:** *“Valla bizim sistemimiz yok da bir tek Word ve Excel üzerinden çalışıyoruz.”*

**K5:** *“Belki benim elimdeki sistem de müşterimin inişini görür ama böyle bir teknolojinin çıkması, biz de müşteriye daha iyi hizmet verebilmek adına, onu alım ihtiyacı doğuruyor.”*

**K15:** *“Turizm sektöründe kullanılan diğer bilgi teknolojileri arttırılmış sanal gerçeklik veya yapay zekanın öne çıkması seyahat acentalarını ikinci kademedeki etkileyen veya seyahat acentaları için ikinci kademedeki ihtiyaç duyulan bir şey. Öncelikle hava yolu firmaları ve oteller ve tur operatörleri bunlara misafirin uzaktan veya yapmış olduğu seyahat planını, yapmış olduğu seyahat organizasyonunu 360 derecede kendisini daha yakın hissedebilmesi için yapılan işlemler...”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen diğer bir konu ise kullanıcıda kafa karışıklığına sebep olmasıdır. Bu konuda K2, K8, K11, K14 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken K7 kodlu katılımcının iki, K5 kodlu katılımcının ise 3 kere görüş bildirdiği saptanmaktadır. Katılımcılar çalışanların eski alışkanlıklarına bağlı olduğunu ve yeni teknolojilere anında alışamadıklarını ifade etmektedirler. Sistemlerde sürekli yapılan arayüz değişikliklerinin de sıklıkla kafa karışıklığına neden olduğunu ifade etmektedirler. Bunlara ek olarak, bilgi teknolojilerinin müşteri ile iletişimde yetersiz kaldığını belirtmektedirler. K7 ve K11 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K7:** *“Yeni bir teknolojiye eski alışkanlıklarının önüne geçmek zor oluyor. Hepimiz için geçerli olan bir şey, o süreç biraz sancılı geçiyor. Eski bir alışkanlıktan yeniye*

*dönerken veya eski ile yeni mukayese ediyorlar. Tabii ki hangisi daha iyiye onu tercih ediyorlar.”*

**K11:** *“Acentacılık her ne kadar teknoloji gelişse de birebir insanla yapılan bir hizmet. Teknoloji bir yerde yetersiz kalabiliyor. Her şey internetten de yapsak sonuçta bilgimizi de konuşturmak zorunda kalabiliyoruz.”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen diğer bir konu ise acentacılığın bitme seviyesine geldiğini düşünmedir. Bu konuda K1 ve K15 kodlu katılımcıların bir ifadesi bulunurken K7 kodlu katılımcının 6 ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar özellikle pandemiden sonra acentacılığın olumsuz etkilendiğini belirtmektedirler. K7 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K7:** *“Yani, hele pandemi döneminde insanlar evde oturdu. Evinden bilgisayarla zaten oyun oynuyordu, bilet kesti. Bilgisayarla oynuyordu, otelleri gezdi. Şimdi hangi otelde kalacağını senden benden iyi biliyor. Çünkü boşluk zamanında bütün otelleri gezdi, taradı, baktı. Hangi otele, ‘pandemi açılrsa da şu otele gitsek’ diyor. Hani artık bizden gelip bilgi almak bile artık, hani çok nadir olabilecek bir şey. Çünkü insanlar tıkladığı anda otel ismi yazsın veya tatil yazsın çıkıyor karşılılarına, her şey çok ellerinin altına düştü.”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından yoğun olarak ifade edilen diğer bir konu ise eğitimli kadronun eksikliğidir. Bu konuda K2, K13 ve K16 kodlu katılımcılar bir, K12 kodlu katılımcı ise iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar bilgi teknolojilerinde tecrübeli ve eğitimli çalışanların yetersiz olduğunu vurgulamaktadırlar. K12 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K12:** *“Şu anda Gaziantep bölgesinde esasta sadece benim acentamda değil hemen hemen tüm acentalarda çok bir tecrübe sahibi olan elemanımız yok. Bundan dolayı acentalarda çok bir yenilik yapamıyorlar, burada birçok sıkıntı yaşamaktadırlar. Çünkü alt yapı acentalarda çok zayıf.”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir konu ise bağlantı hızı problemleridir. Bu konuda K4, K8 ve K13 kodlu katılımcılar birer kere görüş

bildirmektedirler. Katılımcılar bölgede yaşanan elektrik kesintileri sebebiyle internete bağlanmada ve dolayısıyla bilgi teknolojilerini kullanmada problem yaşadıklarını ifade etmektedirler. K4 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K4:** *“Bazen internette yaşanan problemlerden dolayı olumsuz tepkiler yaşıyoruz çünkü bilgi teknolojilerinden dolayı tamamen enerji ve internete bağımlı hale geliyoruz, sık sık elektrik kaybı oluyor bölgemizde bundan dolayı da problemler yaşıyoruz ama genel anlamda bir sıkıntı olmuyor.”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir konu ise müşteri kaybının artmasıdır. Bu konuda K1, K10 ve K11 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar artık müşterilerin acentalara danışmadığını ve böylece müşteri kaybının arttığını ifade etmektedirler. K1 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** *“Neyi nereden kiralarım? Hangi otelde kalırım? Otelin nesi iyi, nesi kötü? O zaman bize danışıyor. Şimdi kimse bize danışmıyor.”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından ifade edilen diğer bir konu ise reklam bütçelerinin maliyetli olmasıdır. Bu konuda K7, K14 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. K16 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K16:** *“Kesinlikle geleneksel reklam alanları var biliyorsunuz. Televizyon, gazete, radyo reklamı, billboard reklamları... Bunlar aslında çok yüksek maliyetli alanlar. Müşteriye tüketiciye ulaşmak için... Bu saydığım geleneksel reklam alanları ulusalından yereline birçoğu ile çalıştık. Reklam verdik çok maliyetli ve ulaşmak istediğiniz kitleye değil genele hitap ediyorsunuz.”*

Bilgi teknolojilerinin dezavantajında katılımcılar tarafından ifade edilen diğer konular ise bilgili personelin daha yüksek maaş istemesi, ulaşılan bilginin doğru olması gerekliliği, teknolojiyi takip etme zorunluluğu ve BİT'lerin güven vermemesidir. Bilgili personelin daha yüksek maaş istemesi ile ilgili K4 ve K8, BİT'lerin güven vermemesi ile ilgili K8 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Ulaşılan bilginin doğru olması gerekliliği ile ilgili K9 ve teknolojiyi takip etme zorunluluğu ile ilgili K5 kodlu katılımcıların iki kere görüş

bildirdikleri saptanmaktadır. Katılımcılar bilgi teknolojilerini kullanan personellerin daha yüksek maaş talep edebildiğini ifade etmektedirler. Buna ek olarak, bilgi teknolojilerini kullanarak anlık değişikliklere ve doğru bilgilere ulaşmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Son olarak, bilgi teknolojilerinin güven vermemesi sebebiyle halen geleneksel yöntemlere başvuran katılımcılar bulunmaktadır. K5, K8 ve K9 kodlu katılımcıların bu konular ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K5:** “İnsanlar da kolaya daha çabuk alışıyor tabii ki. Şimdi “siz internetten kolay bir işlemle mi çalışmak istersiniz yoksa o zor formüllerle Amerika'ya yeniden keşfetmek istersiniz?” dolayısıyla kolay olanı seçersiniz, hem zamandan kazanırsınız. Hem personeli eğitmekten zamandan kazanırsınız. Hem daha az ücrete çalıştırırsınız. Tabii bu da bizim bir şeyimiz, hani onu bilen personel daha yükseğe çalışır ama mesela interneti bilen personel daha az ücrete çalışır. Hem maliyeti düşürüyorsunuz, zamanı düşürüyorsunuz, işleri kolaylaştırıyorsunuz. Dolayısıyla yeniliğe hani son söylediğime daha kolay alışıyorsunuz ama öbürü tabii ki daha profesyonel, maalesef.”

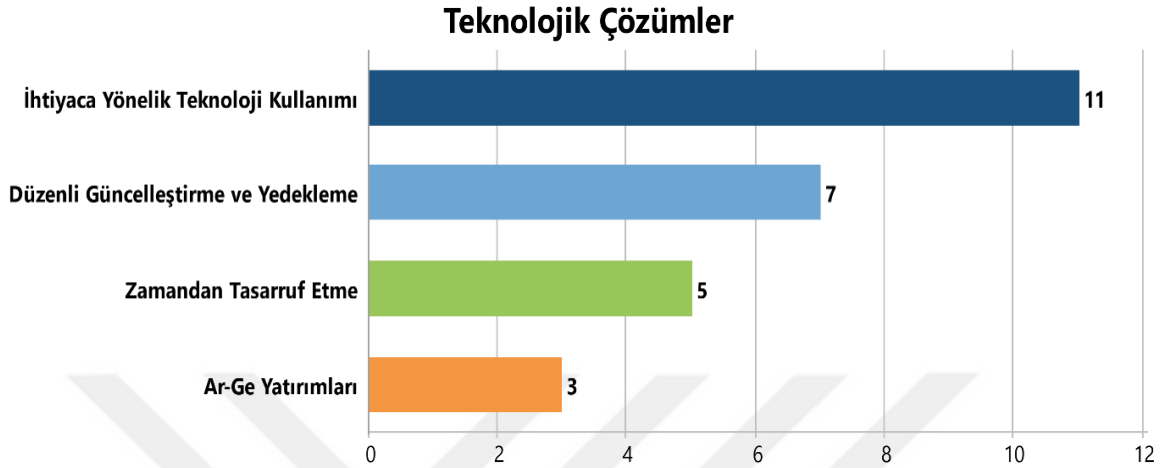
**K9:** “Anlık bilgiye ulaşmak bu ara çok kıymetli. Onlar da hemen sistem içinde paylaşılıyor. Bir de tabii ihtiyaç duydukça bilgi sahibi olmak gerekiyor. Yani mesela bir yolcumuz diyelim ki Belçika'ya uçmak istiyor. Normalde Belçika vizesi nasıldır, onları bilirsiniz bu kadar yıl turizm içerisindeyseniz ama pandemi sebebiyle değişiklik yapmış Belçika farklı şeyler istiyor, farklı belgeden istiyor. Onu kontrol etmezseniz o bilgiyi vermeniz mümkün olamayacak.”

**K5:** “Tabii ki benim müşteriye bilmiyorum deme şansınız yok. Eğer o teknoloji üretilmişse o teknolojiyi kullanacaksa, kullanılıyorsa ben kardeşim kullanmayacağım deme şansınız yok. Kullanacaksınız eğer bu işte iyi olmak istiyorsanız, ilerlemek istiyorsanız, güncel kalmak istiyorsanız o değişime uymanız gerekiyor, o değişimi yakalamanız gerekiyor.”

**K8:** “En doğrusu bendeki hard diskte diyelim. Sonra bulut sistemleri, gmailler, şunlar, bunlar diyelim ama en doğrusu senin sakladığındır. Hatta ben bu konuda biraz kağıt kalemciyimdir. Benim rehberim var hala rehber rehberdir.”

#### 4.2.6.5. Teknolojik Çözümler

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada geliştirilen bilgi teknolojilerine ait teknolojik çözümler şekil olarak aşağıda verilmektedir.



**Şekil 28.** Teknolojik Çevrede Teknolojik Çözümlere Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Teknolojik çözümler kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; ihtiyaca yönelik teknoloji kullanımı, düzenli güncelleştirme ve yedekleme, zamandan tasarruf etme, Ar-Ge yatırımlarıdır.

Katılımcı görüşlerinin ihtiyaca yönelik teknoloji kullanımı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K4, K5, K6 ve K13 kodlu katılımcılar bir kere, K1 ve K16 kodlu katılımcılar iki kere ve K2 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar ihtiyaca göre Zoom, QR kod programları ve sistemleri, bulut tabanlı sistemler, antivirüs programları gibi sistem ve programları kullandıklarını ifade etmektedirler. K2, K4, K6 ve K16 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “Biraz daha Zoom üzerinden bunu yapıyoruz, bu planlı olarak yaptığımız şey bu. Tamamen artık Zoom üzerinden otellerin tüm özelliklerinin tanıtılması, çevrenin tanıtılması, toplantılar üzerinde online olarak yürüyor.”

**K4:** “Bilgisayarlarımızda orijinal lisanslı antivirüs programı kullanıyoruz.”

**K6:** “Türkiye Seyahat Acentaları Birliği’nde kendi bir QR kodum var. Bir işlem yaptığım zaman atmış olduğum e-maillerin altında bir QR kodum var. QR koduna

*giren kişinin benim yetkili acenta olduğumu görebildiklerini görüyorum, bunun yaygınlaşması gerekiyor. Yetkili acentalardan destek alınması gerekiyor. Teknolojik anlamda acentalarda bu eksik diyebilirim.”*

**K16:** *“Bulut tabanlı olması ve özellikle ağırlıkla bulunduğumuz sektörün ihtiyaçlarına yönelik yazılmış olması, her ikisi birden. Çünkü yine bizim sektör üzerine özel yazılmış farklı yazılımlar da vardı ama bu bulut tabanlı olduğu için bunda ayrıca bir yedekleme maliyetiniz yok.”*

Katılımcı görüşleri aynı zamanda düzenli güncelleştirme ve yedekleme üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konuda K1, K3, K4, K6 ve K7 kodlu katılımcıların bir, K14 kodlu katılımcının ise iki ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar genellikle günlük olarak verileri kaydettiklerini, yedeklediklerini ifade etmektedirler. K6 ve K7 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K6:** *“Kullandığım muhasebe programı, online muhasebe programı değil kendime ait lisanslı bir program ama devamlı bunu update ederek yeniliyorum, bir yerde depoda tutmaya çalışıyorum.”*

**K7:** *“Bilgi teknolojileri için günlük yedekleme yapıyoruz. Verilerimizi kaydediyoruz, günlük muhasebe sistemimizi...”*

Katılımcılar zamandan tasarruf etme ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K1, K10, K11, K15 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar bilgi teknolojileri ile rezervasyon işlemleri gibi işlemlerde zamandan tasarruf ettiklerini ifade etmektedirler. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** *“Zaten yola çıkış amacı zamandan tasarruf etmek ve verimliliği arttırmak dışında geleneksel yöntemlerle rezervasyon yapmak bir çalışmamızın yaklaşık yarım saat, kırk dakikasını alabiliyor iken internette ve web sayfalarından kendi kendine rezervasyon yapan bir misafir 3-5 dakika içerisinde ödeme yöntemlerini bile seçerek tüm detaylarını ileterek rezervasyonunu tamamlamış olabiliyor. Bu aynı zamanda yazılımlar sayesinde arka planda muhasebe işlemlerini de*

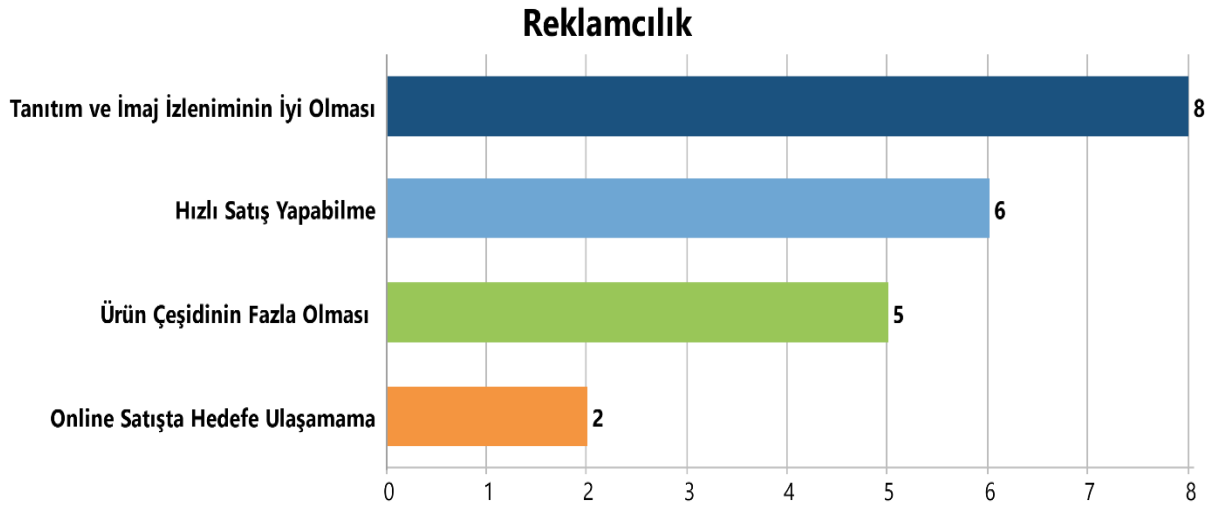
*otomatikleştirmiş oluyor. Yani birkaç tane departmanımızın işini baştan sonra değiştirmiş oldu.”*

Katılımcılar Ar-Ge yatırımları ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu konuda K6 kodlu katılımcı bir kere görüş bildirirken K15 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar bir Ar-Ge ekibi kurarak güncel gelişmelerden haberdar olmaya çalıştıklarını ifade etmektedirler. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** *“Çalışanlarımız bahsetmiştim bir Ar-Ge ekibi olarak, Ar-Ge departmanı olarak kullandığımız bir bölüm var ve burada sorumlu kişilerimiz var. Güncel gelişmeleri gerek dijital dünyada olsun gerek pazarlamada olsun güncel değişiklikleri burada kampanya, duyuru, bülten şeklinde paylaşılır. Sohbet odalarımız var kendi aramızda. Burada paylaşılan bilgiler herkes tarafından okunan makaleler, yenilikler, teknoloji haberleri kendilerine göre çıkarımlar yaparlar, fikirler paylaşırlar, tartışmalar oluştururlar.”*

#### 4.2.6.6. Reklamcılık

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan teknolojik çevre içinde yer alan reklamcılık şekil olarak aşağıda verilmektedir.



**Şekil 29.** Teknolojik Çevrede Reklamcılığa Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Reklamcılık kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; tanıtım ve imaj izleniminin iyi olması, hızlı satış yapabilme, ürün çeşidinin fazla olması ve online satışta hedefe ulaşamamadır. Katılımcılar tanıtım ve imaj izleniminin iyi olması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K2, K4, K5, K6, K8 ve K9 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunurken, K3 kodlu katılımcının iki ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar internet sitelerinin ve sosyal medyalarının tasarımlarına önem verdiklerini, promosyon hediyeler ve 3D teknolojisi gibi farklı yöntemler ile ürün tanıtımını yaptıklarını ifade etmektedirler. K2, K4 ve K6 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *“Burada bize ihtiyaç olan en büyük şey bizim faaliyet alanı ile ilgili söyleyeyim. Biraz önce konuştuğumuz sanal gerçeklik ile ilgili hatta 3D dediğimiz çekimler ile ilgili. Bunların, bu tarz şeylerin hazırlanması aslında.... Ürün sunumu yapılması, videoların hazır olması... Bizim en çok ihtiyaç duyacağımız büyük ihtimalle şu an o gözüküyor. Şu an çekilen videolar ve şeyler o formatta değil aslında. Hatta sanal gerçeklik gözlüğü ile onu anlatabilmek, o tarz videoların elimizde hazır olması gerekiyor ürünü tanıtmak için.”*

**K4:** *“Yani internet tasarımımızın veya sosyal medya tasarımlarımızın iyi olduğunu söylüyorlar. Biz de bu konuda profesyonel destek alıyoruz. Bu konuda belki örnek alduğumuzu düşünüyorum.”*

**K6:** *“Benim için büyük bir gelir kapısı oldu Google, özellikle Google üzerinden verdiğimiz reklamları bilgi teknolojilerinde kullanıyorum mesela.”*

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda hızlı satış yapabilme üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K5, K13 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere ve K8 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmiştir. Katılımcılar internet siteleri üzerinden, sosyal medya üzerinden veya bilgilerin kulaktan kulağa hızlı yayılması sayesinde hızlı satış yapabildiklerini belirtmektedirler. Aynı zamanda deneyimlenmiş ürünlerin daha iyi ve çabuk sattığını ifade etmektedirler. K1, K8 ve K13 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** *“Ama en güzel duyurunun ben kulaktan kulağa reklam olduğunu düşünüyorum. Çünkü her türlü reklamı denedik şimdiye kadar hayatımızda, ticari hayatımızda en güzeli o kulaktan kulağa.”*

**K8:** “Her şey bizim elimizin altında, bir açık olduğunu sanmıyorum. Mesela şu şeyler falan gayet iyi, yakın zamanda internetin hayatımıza girmesiyle, herkesin eline akıllı telefon almasıyla, şu Instagram ve Facebook uygulaması var ya çok ciddi bir ulaşım. Mesela eskiden insanlara telefon açar tek tek söylediniz. Turumuz var diye söylediniz. Şimdi biz bir saniyenin içerisinde, program ya da bir resim paylaşırsınız, Tur var diye, anında 200 kişiye ulaşıyorsunuz, 1 dakika da bu ciddi bir uygulama. Muhteşem bir şey bence gitgide de bunun artmasını düşünüyorum ve daha da ileriye gideceğini düşünüyorum çünkü yok böyle bir uygulama.”

**K13:** “Web sitesi size daha çok şeyler anlatıyor. Web sitesine girdiğinizde gerçekten bir büyük acentlardan, onlardan hiçbir farkımız yok. Biz oradan her türlü satışı yapıyoruz. Bugün 3000 kişi girmiş bugün 5000 kişi girmiş bunların hepsinin datası var.”

Katılımcılar ürün çeşidinin fazla olması ile ilgili de görüş bildirmektedir. Bu konuda K1, K2, K5, K7 ve K10 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar tur planlarında değişime gidebildiklerini ifade etmektedir. K7 ve K10 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K7:** “Yani bizim acentacılık mesleğinde büyük değişiklikler yapabilmemiz için yani şöyledir. Yurt içi, yurt dışı uçak bileti satıyoruz, yani buna sektör olarak hac umreyi ekleyebiliriz, değişiklik budur.”

**K10:** “Kesinlikle birincisi verimliliği arttırmak çünkü değişim yaptığınız zaman bizim sektörümüzde daha küçülerek değişmiyorsunuz, daha büyüyerek değişim yapmak durumundasınız. Bu kesinlikle maliyet değil verimliliği arttırmak, ürün yelpazesini genişletmek ve daha fazla misafire hitap edebilmek adına, bu işler yapıldığı için verimliliği arttırmak için yapıldığını söyleyebiliriz.”

Online satışta hedefe ulaşamama ile ilgili yalnızca K15 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcı ihtiyaçlarını karşılayan sistemin henüz Türkiye’de olmadığını ve bu nedenle henüz online satışta hedefe ulaşamadıklarını ifade etmektedir. K15 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K15:** “İhtiyaç duyduğumuz bilgi teknolojilerini de şöyle söyleyebilirim. Endüstri 4.0, aslında bizim sektörümüz tam anlamıyla yakalamış olamadı. Çünkü kanallarımızı birleştiremiyoruz. Kanalları birleştirmeden kastımız yani güncel ismiyle e-ticaretteki veya online dünyadaki ismiyle Omni Channel arketing’i tam anlamıyla otutturamıyoruz. Pazarlamayı bir taraftan yapıyoruz, kanalları kanallardan müşteri dönüşlerine farklı CRM programlarından satışları kendi online rezervasyon modüllerimizden ve dönüşümde muhasebeyi ise farklı kanallar üzerinden yapmak zorunda kalıyoruz. Bunların hepsini bir araya henüz getiren bir yazılım veya üründe Türkiye’de yok.

**Tablo 8.** Katılımcılara Göre Teknolojik Çevre

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
▼ Teknolojik Çevre																
▼ Bilgi Teknolojileri																
▼ Kullanılan Sistemler ve Uygulamalar																
Muhasebe Programları ve Sistemleri																
Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS)																
Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS)																
Temsil Edilen Markanın Sistemleri																
Bulut Programları ve Sistemleri																
E-Mail Sistemlerinin Daha Çok Tercih Edilmesi																
Araç Takip Sistemleri																
SMS Sistemleri ile Bilgilendirme																
E-Fatura Sistemleri																
Antivirüs Programları																
QR Kod Programları ve Sistemleri																
Elektronik İmza Programları ve Sistemleri																
▼ Bilgi Teknolojilerinin Avantajları																
▼ Verimliliğin Artmasını Sağlamak																
İhtiyaç Cevap Veren Sistemleri Tercih Etme																
Sistemlerin Kullanışlı Olması																
Zamandan Tasarruf Sağlama																
Müşteri Talebine Hızlı Dönüş Sağlayabilme																
Çalışma Ortamı ile İlgili Değişiklikler																
Maliyetlerin Azalmasını Sağlamak																
Teknoloji ve Çağa Ayak Uydurma																
Müşteriye Kişisel Hizmet Verme																
▼ Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajları																
▼ Kullanılan Teknolojinin Uygun Olmaması																
Sistemlere Yüksek Miktarda Teminat Ödenmesi																
Bilgi Teknolojilerine İhtiyaç Duymama																
Yeni Sistem Alma İhtiyacı Doğması																
Sanal Gerçeklik Uygulamasına Hazır Hissetmeme																
Kullanıcıda Kafa Karışıklığına Sebep Olması																
Acentacılığın Bitme Seviyesine Geldiğini Düşünme																
Eğitilmiş Kadronun Eksikliği																
Bağlantı Hızı Problemleri																
Müşteri Kaybının Artması																
Reklam Bütçelerinin Maliyetli Olması																
Bilgili Personelin Daha Yüksek Maaş İstemesi																
Ulaşılan Bilginin Doğru Olması Gerekliliği																
Teknolojiyi Takip Etme Zorunluluğu																
BIT’lerin Güven Vermemesi																
▼ Teknolojik Çözümler																
İhtiyaç Yönelik Teknoloji Kullanımı																
Düzenli Güncelleştirme ve Yedekleme																
Zamandan Tasarruf Etme																
Ar-Ge Yatırımları																
▼ Reklamcılık																
Tanıtım ve İmaj İzleniminin İyi Olması																
Hızlı Satış Yapabilme																
Ürün Çeşidinin Fazla Olması																
Online Satışta Hedefe Ulaşamama																

Teknolojik çevre teması katılımcılara göre incelendiğinde, öncelikle katılımcıların bilgi teknolojileri ile ilgili yoğun olarak görüş bildirdikleri görülmektedir. Bilgi teknolojilerinde ise özellikle bilgi teknolojilerinin avantajlarından verimliliğin artması ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Verimlilik kodunun altındaki kodlardan ise ihtiyaca cevap veren sistemleri tercih etme kodu ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konu ile ilgili K7 kodlu katılımcı en yoğun görüş bildiren katılımcıdır. Teknolojik çözümlerde ise katılımcı görüşlerinin ihtiyaca yönelik teknoloji kullanımı konusu üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu konu ile ilgili K2 kodlu katılımcı en yoğun görüş bildiren katılımcıdır. Son olarak reklamcılıkta ise katılımcı görüşlerinin tanıtım ve imaj izleniminin iyi olmasına yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili K3 kodlu katılımcı yoğun olarak görüş bildirmiştir (**Tablo 8**).



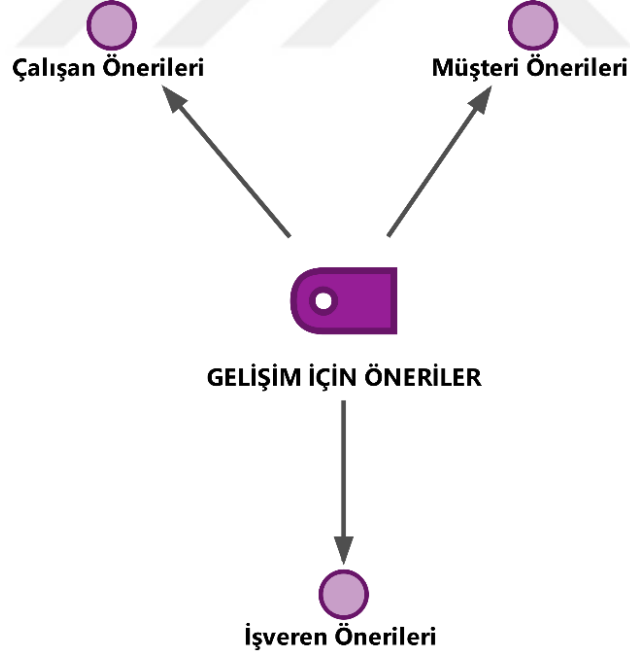
**Tablo 9. İşletmelerin Hizmet Süresine Göre Teknolojik Çevre**

	1 - 5 yıl	6 - 10 yıl	21 - 25 yıl	26 - 30 yıl	36 - 40 yıl
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Teknolojik Çevre					
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Bilgi Teknolojileri					
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Kullanılan Sistemler ve Uygulamalar					
<input checked="" type="checkbox"/> Muhasebe Programları ve Sistemleri	2	3	7	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS)	1	5	3		
<input checked="" type="checkbox"/> Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS)	3	2	3	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Temsil Edilen Markanın Sistemleri		5	4		
<input checked="" type="checkbox"/> Bulut Programları ve Sistemleri	1	3	2		1
<input checked="" type="checkbox"/> E-Mail Sistemlerinin Daha Çok Tercih Edilmesi	1	1	2		
<input checked="" type="checkbox"/> Araç Takip Sistemleri		2	1		
<input checked="" type="checkbox"/> SMS Sistemleri ile Bilgilendirme			2	1	
<input checked="" type="checkbox"/> E-Fatura Sistemleri			2		
<input checked="" type="checkbox"/> Antivirüs Programları		1		1	
<input checked="" type="checkbox"/> QR Kod Programları ve Sistemleri	1				
<input checked="" type="checkbox"/> Elektronik İmza Programları ve Sistemleri	1				
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Bilgi Teknolojilerinin Avantajları					
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Verimliliğin Artmasını Sağlamak					
<input checked="" type="checkbox"/> İhtiyaca Cevap Veren Sistemleri Tercih Etme	3	4	5	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Sistemlerin Kullanışlı Olması	4	2	5		1
<input checked="" type="checkbox"/> Zamandan Tasarruf Sağlama		9	2		
<input checked="" type="checkbox"/> Müşteri Talebine Hızlı Dönüş Sağlayabilme	2	3	3	2	
<input checked="" type="checkbox"/> Çalışma Ortamı ile İlgili Değişiklikler		6	1		
<input checked="" type="checkbox"/> Maliyetlerin Azalmasını Sağlamak		8	7	1	1
<input checked="" type="checkbox"/> Teknoloji ve Çağa Ayak Uydurma	2	5	6	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Müşteriye Kişisel Hizmet Verme			1		
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Bilgi Teknolojilerinin Dezavantajı					
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Kullanılan Teknolojinin Uygun Olmaması					
<input checked="" type="checkbox"/> Sistemlere Yüklü Miktarda Teminat Ödenmesi	3		1		1
<input checked="" type="checkbox"/> Bilgi Teknolojilerine İhtiyaç Duymama		3			
<input checked="" type="checkbox"/> Yeni Sistem Alma İhtiyacı Doğması		1	1	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Sanal Gerçeklik Uygulamasına Hazır Hissetmeme		1			
<input checked="" type="checkbox"/> Kullanıcıda Kafa Karışıklığına Sebep Olması	1	5	4		
<input checked="" type="checkbox"/> Acentacılığın Bitme Seviyesine Geldiğini Düşünme		1	7		
<input checked="" type="checkbox"/> Eğitimli Kadronun Eksikliği	2	1		2	
<input checked="" type="checkbox"/> Bağlantı Hızı Problemleri	1	1		1	
<input checked="" type="checkbox"/> Müşteri Kaybının Artması			3		
<input checked="" type="checkbox"/> Reklam Bütçelerinin Maliyetli Olması			2	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Bilgili Personelin Daha Yüksek Maaş İstemesi	1	1			
<input checked="" type="checkbox"/> Ulaşılan Bilginin Doğru Olması Gerekliliği					2
<input checked="" type="checkbox"/> Teknolojiyi Takip Etme Zorunluluğu		2			
<input checked="" type="checkbox"/> BİT'lerin Güven Vermemesi	1				
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Teknolojik Çözümler					
<input checked="" type="checkbox"/> İhtiyaca Yönelik Teknoloji Kullanımı	1	5	2	3	
<input checked="" type="checkbox"/> Düzenli Güncelleştirme ve Yedekleme	1	2	4		
<input checked="" type="checkbox"/> Zamandan Tasarruf Etme		1	3	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Ar-Ge Yatırımları	1	2			
▼ <input checked="" type="checkbox"/> Reklamcılık					
<input checked="" type="checkbox"/> Tanıtım ve İmaj İzleniminin İyi Olması	2	5			1
<input checked="" type="checkbox"/> Hızlı Satış Yapabilme	2	2	1	1	
<input checked="" type="checkbox"/> Ürün Çeşidinin Fazla Olması		2	3		
<input checked="" type="checkbox"/> Online Satışta Hedefe Ulaşamama		2			

Teknolojik çevre teması işletmelerin hizmet sürelerine göre incelenmektedir. Buna göre, katılımcı görüşleri bilgi teknolojilerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgi teknolojilerinde ise bilgi teknolojilerinin avantajlarına yoğunlaşmaktadır. Bilgi teknolojilerinin avantajlarında ise en yoğun ifade edilen kod verimliliğin artmasını sağlamaktır. Bu konu ile ilgili özellikle 6 – 10 yıldır ve 21 – 25 yıldır hizmet veren işletmelerin yöneticileri tarafından yoğun olarak ifadelerde bulunulduğu görülmektedir (**Tablo 9**).

#### 4.2.7. Araştırma Kapsamında Gelişim İçin Öneriler ile İlgili Faktörleri Oluşturan Temalara İlişkin Bulgular

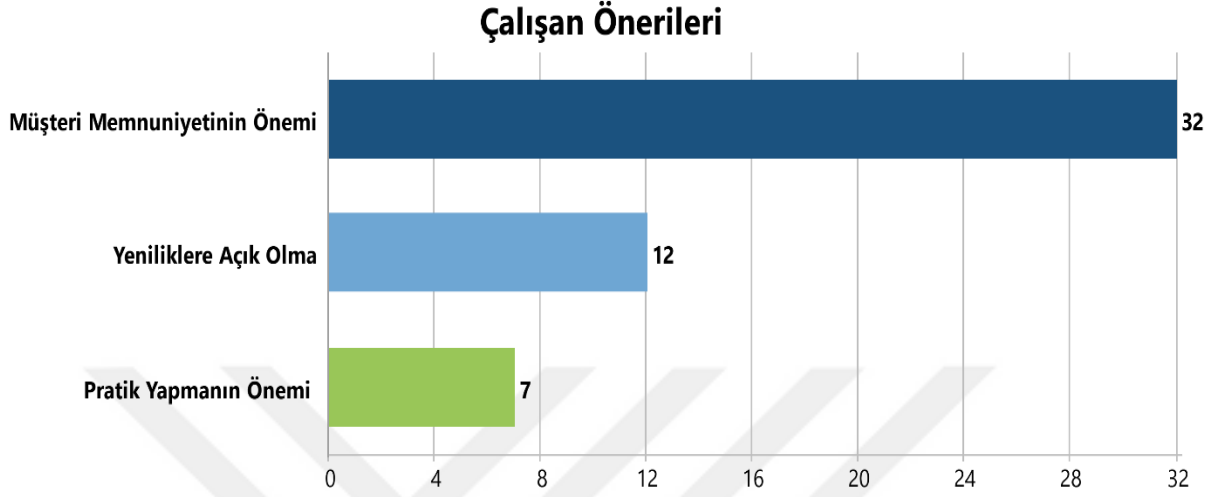
Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan öneriler şekil olarak aşağıda verilmiş olup çalışan önerileri, müşteri önerileri ve işveren önerileri olarak 3 farklı alt kod oluşturulmaktadır. Çalışan önerileri ile ilgili K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13 ve K14, işveren önerileri ile ilgili K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K13, K14, K15 ve K16, müşteri önerileri ile ilgili K1, K2, K3, K4, K5, K7, K10, K11, K12, K15 ve K16 kodlu katılımcılar görüş bildirmektedirler.



**Şekil 30.** Gelişim İçin Öneriler Teması Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

### 4.2.7.3. Çalışan Önerileri

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan gelişim için öneriler kısmında yer alan çalışan önerilerini gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 31.** Gelişim için Çalışan Önerilerine Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Çalışan önerileri kodu da kendi içerisinde 3 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; müşteri memnuniyetinin önemi, yeniliklere açık olma, pratik yapmanın önemidir. Katılımcılar müşteri memnuniyetinin önemi ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K1, K6, K7, K10, K11, K12 ve K14 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır. K2 kodlu katılımcının 4, K3 kodu katılımcının iki, K4 kodlu katılımcının 4, K5 kodlu katılımcının 3, K8 kodlu katılımcının 5, K9 kodlu katılımcının 4 ve K13 kodlu katılımcının 3 ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar müşteri memnuniyetinin her şeyden önemli olduğunu, müşterinin bir talebi veya sorusu karşısında çalışanın bilgisi yoksa buna samimi bir şekilde cevap vermesi gerektiğini ve çalışanın problem çözme becerilerinin gelişmiş olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. K2 ve K5 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “Birinci şey, benim kendi izlenimim ve benden kaynaklı bir diğeri misafirlerin geri dönüşü çünkü bizim bir tane ana kuralımız var. Yani bizim tüm ekibin de hassas olduğu tek nokta misafir memnuniyeti, kesin ve kesin memnun olmalı bu olmazsa olmazımız. Mutlaka ama mutlaka çünkü olabilir bazen her şeyi bilmek zorunda değilsiniz, misafir sizden bilgi istediği zaman bilmiyorsanız bilmiyorum diyebilirsiniz ama yanlış bilgi vermeyin, araştırayım deyin, ben sizin için bu bilgiyi

*araştıracağım ve size doğrusunu söyleyeceğim doğru bilgi aktaracağım, güven kazanın. Yani bizim şey o bunun için biz en çok talep benden gelir açıkçası.”*

**K5:** *“Sorun çıktığı zaman değişime başlarsınız ve o değişimi yaratabilmeniz için sorun üreten yeri sorun çözüm merkezini bulmanız lazım ve çözüm üretebilme mekanizmanız olması gerekiyor.”*

Katılımcı görüşlerinin yeniliklere açık olma üzerinde de yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K1, K3, K5 ve K11 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunurken K2 ve K8 kodlu katılımcıların iki ve K6 kodlu katılımcının ise 4 ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar çalışanların yeniliklere ve yeni teknolojilere açık ve öğrenmeye istekli olmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar. K2 ve K3 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *“Çalışan ekibin bir yeniliğe açık olması kesinlikle çok önemli.”*

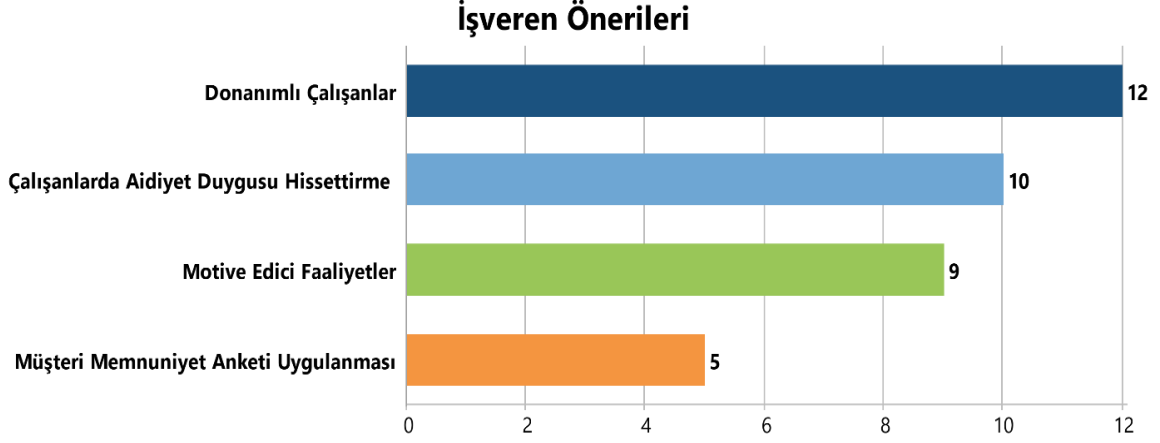
**K3:** *“Yine teknolojiyi takip etmemiz lazım. Yani teknoloji konusunda adım adım ilerleyip ne yapmamız gerekiyorsa ona göre değişiklik yapacağız.”*

Katılımcılar pratik yapmanın önemi ile ilgili de olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K1, K4 ve K10 kodlu katılımcılar birer kere, K5 ve K6 kodlu katılımcılar ise iki kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar alınan eğitimlerin yanında bu eğitimlerde elde edilen bilgilerin pratik ile pekiştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. K4 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K4:** *“Almış olduğumuz eğitimler yani eğitim olarak tabii ki yeterli ama tabii ki bilgi teknolojilerinde en iyi öğrenme yöntemi yaparak, yaşayarak öğrenmedir. Yani siz o bilgi teknolojilerini kullanmadan istediğiniz kadar eğitim alın, bir yerde unutulup gidiyor, evet en iyi yöntem tabii insanın o teknolojilerini kullanması, yaşaması.”*

#### **4.2.7.4. İşveren Önerileri**

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan gelişim için öneriler kısmında yer alan işveren önerilerini gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 32.** Gelişim için İşveren Önerilerine Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

İşveren önerileri kodu da kendi içerisinde 4 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; donanımlı çalışanlar, çalışanlarda aidiyet duygusu hissettirme, motive edici faaliyetler, müşteri memnuniyet anketi uygulanmasıdır. Katılımcılar donanımlı çalışanlar hakkında yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K2, K5, K9 ve K14 kodlu katılımcıların birer ifadesi bulunurken, K10 kodlu katılımcının iki, K6 ve K7 kodlu katılımcıların ise 3 ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar çalışanların uyumlu, iyi eğitilmiş, inisiyatif alabilen kişiler olmaları gerektiğini belirtmektedirler. K6 ve K9 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K6:** “Şimdi personelimin de uyumlu olması gerekir. Uyum karşısında personelim mutlaka bunu yapacak kapasitesi olması gerekir ki bizim sektör leblebiyi anlayacak personel olması gerekiyor. Müşterinin bazen ne dediğini bilmesi, anlaması, devamlı müşterinin biliyor ki belli bir kriteri var bunun dışına çıkmayacağıdır.”

**K9:** “%100 önemli. Yani çocukları inisiyatifi alması benim için çok çok önemli, çünkü dediğim gibi bu son derece hızlı, değişen hızlı gelişen bir ortamda olduğu için bir kere çok iyi inisiyatif alabilmeleri lazım onun için de çok iyi eğitilmiş olabilmeleri lazım. Bu işi sevmeleri birinci sırada önemli. Ayrıca çalıştığım rehberinde iyi inisiyatif kullanabilmeleri çok önemli. Yani ben şey konusunda çok titizim hangi dakikada, nereye gidilecek, ne yapılacak, kaç lira para ödenecek, ne alınacak o hizmet karşılığında. Direkt bir sistemimiz var oradan doldurur verimiz her rehberine ama bunun ötesinde bile öngörülemez şeyler var. O konularda da

*rehberin inisiyatif kullanabilmesi için mutlaka yaratıcı olması lazım aksi takdirde mümkün değil.”*

Katılımcı görüşlerinin aynı zamanda çalışanlarda aidiyet duygusu hissettirme üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konuda K7, K8, K9, K11 ve K14 kodlu katılımcılar birer kere, K13 kodlu katılımcı iki kere ve K1 kodlu katılımcı 3 kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar öncelikli olarak kendi çalışanlarına aileleri gibi davrandıklarını belirtmektedirler. K14 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K14:** *“Ben öncelikli olarak aile olduğumuzu hissettirmeye çalışıyorum. Mesela özel günleri hiç atlamazdım. Ramazan'da beraber yemeğe giderdik. Özellikle aileleri ile tanışmayı çok isterdim.”*

Katılımcılar motive edici faaliyetler ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmişlerdir. Bu konuda K1, K7, K14, K15 ve K16 kodlu katılımcılar birer kere, K2 ve K5 kodlu katılımcılar iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar çalışanları motive etmek amacıyla motivasyon programları düzenlediklerini, geziler, kahvaltı veya yemek düzenlediklerini belirtmektedirler. Aynı zamanda prim ile motive etmeye de çalışmaktadırlar. K2 ve K5 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *“Neler yapıyoruz dersiniz motivasyon programları yapıyoruz. Motivasyonda tabii ki de pandemi döneminde bu süreç biraz değişti ama daha önce yaptığımız motivasyon programlarında beraber ortak etkinlikler yapıyorduk. Bu gerek çevre gezisi olsun, gerek beraber akşam yemeği, kahvaltı programları gibi yapıyorduk.”*

**K5:** *“Mesela bizim en çok yaptığımız şey bizde maaş vardır, bir maaşı vardır işte, sosyal hakları vardır, bir de artı prim olarak çalıştırırız. Ne diyoruz, ne üretirsen sana oradan prim veririz, sana oradan bir pay veririz. Yani yaptığı işin karşılığında maddi olarak da eğer bir getiri sağlıyorsa ve o alana, o mecrayı kendisini açmışsanız o zaman üretmeye devam ediyor, yenileştirmeye devam ediyor, araştırmaya devam ediyor ve arkasından bir bırakıyorsunuz geliyor.”*

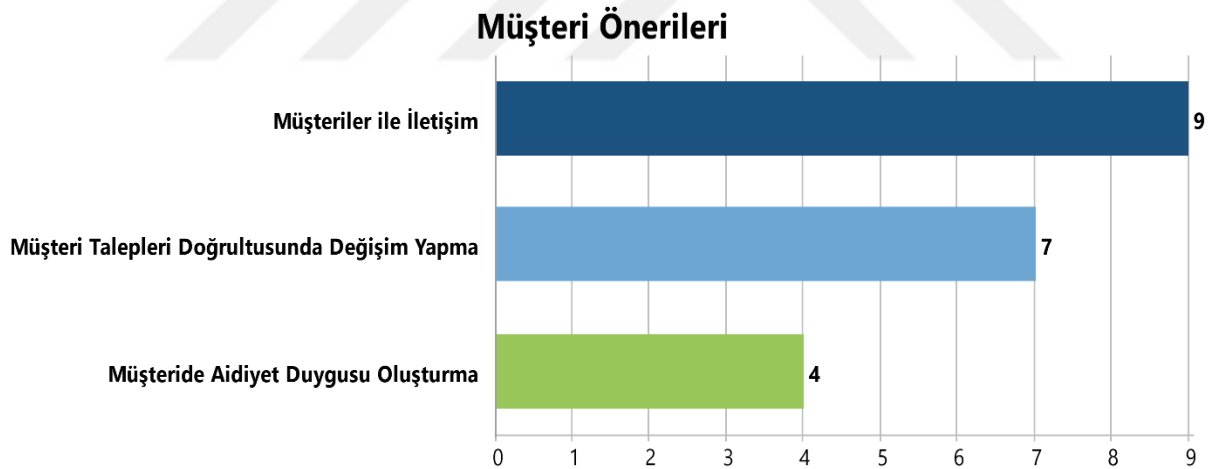
Katılımcılar müşteri memnuniyet anketi uygulanması ile ilgili de görüş bildirmişlerdir. Bu konuda K2, K4, K6, K15 ve K16 kodlu katılımcıların birer ifadeleri bulunmaktadır.

Katılımcılar müşteri memnuniyet düzeyini anlamak amacıyla müşterilere anket uyguladığını belirtmektedirler. K2 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** “Her ticari işletmede olduğu gibi hedef nedir hedef bir memnuniyet bunu sağlıyor muyuz, sağlıyoruz, nasıl sağlıyoruz yani bunun kontrolünü nasıl yapıyoruz çünkü biz her misafirin gerek hizmet almazdan önce bizden satın alırken bir anket yapıyoruz. Gittiniz, hizmetten faydalandınız, otelden faydalandınız, çıktınız, ondan sonra bir anket daha yapıyoruz. İki anket yapıyoruz. Satın alırken nasıl karşılandınız, nasıl buldunuz, gittiğiniz oteli nasıl buldunuz, orada anlatıldığı gibi miydi? İki anket.”

#### 4.2.7.5. Müşteri Önerileri

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan gelişim için öneriler kısmında yer alan müşteri önerilerini gösteren şekil aşağıda verilmektedir.



**Şekil 33.** Gelişim için Müşteri Önerilerine Ait Kodların Yatay Çubuk Grafik Gösterimi

Müşteri önerileri kodu da kendi içerisinde 3 farklı alt kod ile tanımlanmaktadır. Bunlar; müşteriler ile iletişim, müşteri talepleri doğrultusunda değişim yapma ve müşteride aidiyet duygusu oluşturmaktır. Katılımcılar müşteriler ile iletişim ile ilgili yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Bu konuda K5, K7 ve K10 kodlu katılımcılar birer kere, K1 ve K16 kodlu katılımcılar ise 3 kere görüş bildirmektedir. Katılımcılar müşterilerin iletişimi nasıl olursa olsun çalışanların pozitif ve çözüm odaklı yaklaşması gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca kimi

müşterilerin telefonun direkt olarak santrale bağlanmasından rahatsız olduğunu belirtmektedirler. K1 ve K10 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K1:** *“Sizin enerjinizin pozitif olması gerekiyor, gelen müşteriye suratınız muşmula satarsa, enerjiniz negatifse zaten şurada oturur sorar ikinci kelime etmeden çıkar gider. Hoşçakalın bile demez. Bizde insanlarda ona bakıyoruz. Sen buraya geldin turizmcisin bir kere göz teması kuracaksın, eğitiminin ne olduğu hiç önemli değil. İsterse bu konuda yüksek lisansı değil, doktorası değil, profesör olsun yüz yüze bakıp ne istediğini anlatıp ve ona yardım nasıl edebilirim maksadıyla bakmanız lazım. Bu enerjinizi o hissederse öyle ya da böyle alır sizden. Almadan da gitmez ama ben burada sizinle konuşurken şuna açıp da baksam, şuraya buraya baksam, dışarıya baksam bir şeyler yapsam ne yaparsınız bana? Benim işim BTti, tamam burada alacağım bilgi buysa almamam daha faydalı olacağını kendinizce düşünürsünüz. Bu müşteri size para verecek öyle ya da böyle size bir şekilde katkı sağlayacak. O yüzden gelen herkesi pozitif enerji ile karşılamak lazım, insanın doğasında her şey olabiliyor.”*

**K10:** *“Olumsuz tepki ile de karşılaşabiliyoruz tabii ki, az önce dedim ya insanlar eski alışık düzeninden yeni düzene geçerken bazen istemezler hoşlarına gitmez. “Ya kardeşim, bu ne ya, 2 saat tuşluyoruz.” telefon örneğinden devam ediyorum. “Dâhiliyi tuşlayacağız, bilmem ne yapacağız. Buna ne gerek var, ben alıp konuşmak istiyorum.” tarzında şeyler de olabilir ama dediğim gibi bu aynı şekilde 100 kişiden 1 kişi falan gelir.”*

Katılımcı görüşleri aynı zamanda müşteri talepleri doğrultusunda değişim yapma üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu konuda K2, K4, K10, K12 ve K15 kodlu katılımcılar birer kere görüş bildirirken, K11 kodlu katılımcı iki kere görüş bildirmektedirler. Katılımcılar zaman geçtikçe müşterilerin de beklentilerinin değiştiğini ve bunlara ayak uydurulması gerektiğini belirtmektedirler. K2 ve K11 kodlu katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K2:** *“Bir kere değişimi zorunlu hale getiren şey şu: Zaman ilerledikçe insanların, misafirlerin diyelim, bizim sektör olarak diyelim, misafirlerin beklentileri değişmektedir. Daha önceleri talepler “herkesin yaptığını yapayım” varken şimdi*

*biraz daha kişisel, biraz daha kendine özgü, ailesine özgü talepler oluşmaktadır. Bu da değişimi zorunlu kılmaktadır.”*

**K11:** *“Aslında müşteri talepleri değişikliğin birinci sebebi olabilir. Daha iyi hizmet verebilmek daha doğru bir ifade olacak.”*

Katılımcılar müşteride aidiyet duygusu oluşturma ile ilgili de görüş bildirmişlerdir. Bu konuda K3 ve K10 kodlu katılımcıların birer, K5 kodlu katılımcının ise iki ifadesi bulunmaktadır. Katılımcılar müşteride ilk andan itibaren aidiyet duygusunu oluşturmaya çalıştıklarını ve müşterileri önemli hissettirmeye çalıştıklarını ifade etmektedirler. K3 kodlu katılımcının konu ile ilgili ifadeleri şu şekildedir:

**K3:** *“Otobüse bindiğin zaman en kısa zamanda üç, dört saat içerisinde çoğunun ismini öğrenmek lazım. Tur esnasında eğer bir kişiye ismi ile hitap edersen, bir Cevdet Bey dediğin zaman yahut da işte Leyla Hanım dediğin zaman şey oluyor, sana bir güven duyuyor.”*

**Tablo 10.** Katılımcılara Göre Gelişim İçin Öneriler

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11	K12	K13	K14	K15	K16
Geişim İçin Öneriler																
Çalışan Önerileri																
Müşteri Memnuniyetinin Önemi																
Yeniliklere Açık Olma																
Pratik Yapmanın Önemi																
İşveren Önerileri																
Donanımlı Çalışanlar																
Çalışanlarda Aidiyet Duygusu Hissettirme																
Motive Edici Faaliyetler																
Müşteri Memnuniyet Anketi Uygulanması																
Müşteri Önerileri																
Müşteriler ile İletişim																
Müşteri Talepleri Doğrultusunda Değişim Yapma																
Müşteride Aidiyet Duygusu Oluşturma																

Gelişim için öneriler teması katılımcılara göre incelendiğinde, öncelikle çalışan önerilerinde katılımcı görüşlerinin müşteri memnuniyetinin önemi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili K2, K4, K5, K8, K9 ve K13 kodlu katılımcılar yoğun olarak görüş bildirmektedirler. İşveren önerilerinde ise katılımcı görüşlerinin donanımlı çalışanlar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu konu ile ilgili K6 ve K7 kodlu katılımcılar yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Son olarak müşteri önerilerinde katılımcı görüşleri müşteriler ile iletişim üzerine yoğunlaşmış ve bu konu ile ilgili K1 ve K16 kodlu katılımcılar yoğun olarak görüş bildirmektedirler (**Tablo 10**).

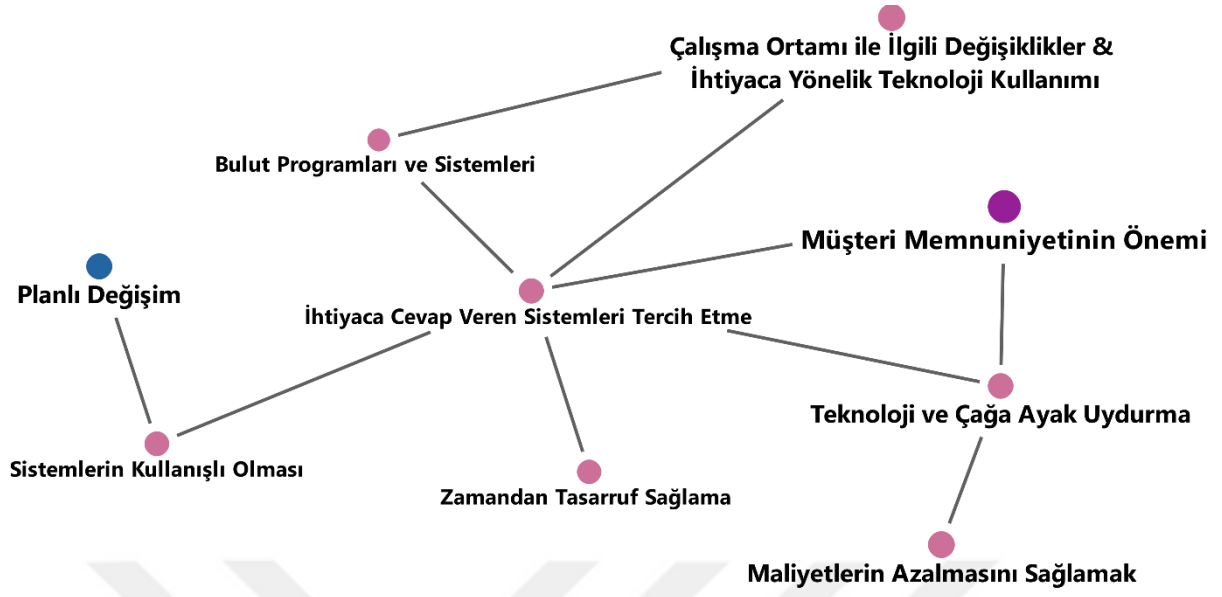
**Tablo 11. Katılımcıların İş Deneyimine Göre Gelişim İçin Öneriler**

	6 - 10 yıl	11 - 15 yıl	16 - 20 yıl	21 - 25 yıl	26 - 30 yıl	36 - 40 yıl
▼ Gelişim İçin Öneriler						
▼ Çalışan Önerileri						
Müşteri Memnuniyetinin Önemi	4	2	6	4	12	4
Yeniliklere Açık Olma		1	2	4	5	
Pratik Yapmanın Önemi	1			3	3	
▼ İşveren Önerileri						
Donanımlı Çalışanlar			1	8	2	1
Çalışanlarda Aidiyet Duygusu Hissettirme			2	1	6	1
Motive Edici Faaliyetler		1	1	1	6	
Müşteri Memnuniyet Anketi Uygulanması	1	1		1	2	
▼ Müşteri Önerileri						
Müşteriler ile İletişim				2	7	
Müşteri Talepleri Doğrultusunda Değişim Yapma	1	1		2	3	
Müşteride Aidiyet Duygusu Oluşturma		1		1	2	

Gelişim için öneriler teması katılımcıların iş deneyimlerine göre incelenmektedir. Buna göre; çalışan önerilerinde katılımcılar müşteri memnuniyetinin önemi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Başta 26 – 30 yıl deneyime sahip katılımcılar olmak üzere hemen hemen tüm katılımcılar bu konu hakkında yoğun olarak görüş bildirmektedirler. İşveren önerilerinde ise katılımcılar donanımlı çalışanlar ve çalışanlarda aidiyet duygusu hissettirme konuları üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Donanımlı çalışanlar ile ilgili 21 – 25 yıl ve 26 – 30 yıl, çalışanlarda aidiyet duygusu hissettirme ile ilgili 16 – 20 yıl ve 26 – 30 yıl deneyime sahip katılımcılar yoğun olarak görüş bildirmektedirler. Son olarak müşteri önerilerinde ise katılımcılar müşteriler ile iletişim üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu konu ile ilgili de 21 – 25 yıl ve 26 – 30 yıl deneyime sahip katılımcılar yoğun olarak görüş bildirmektedirler (**Tablo 11**).

#### 4.2.8. Araştırma Kapsamında Analiz Yapılan Kod Haritası Modeline İlişkin İlişkisel Analiz Bulguları

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan kodlar arasındaki ilişkiler irdelenmektedir. İlişkisel analiz, hangi kodun yalnızca kaç kere görüldüğünü değil, hangi kodun hangi kod ile beraber görüldüğünü ve çeşitli öğelerin hangi ilişki yapısı içerisinde bulunduğunu saptamaya çalışmaktadır. Bu bakımdan yalnızca frekans analizine göre daha anlamlı bir analiz olduğu düşünülmektedir (Bilgin, 2006). Bir kod haritasında A kodu ve B kodu birbiriyle ilişkiliyse bu durum verilerde A ve B arasında bir birliktelik olduğu anlamına gelmektedir (Kuckartz ve Rädiker, 2019). İlişkisel analizlerden Şekil 34’te gösterilen kod haritasında, farklı kodlar arasında bulunan bağlantılar bu kodların katılımcılar tarafından aynı anda ifade edildiğini göstermektedir (**Şekil 34**).



Şekil 34. İlişkisel Kod Haritası

Kod haritasına göre katılımcılar müşteri memnuniyetinin önemi ile ilgili görüş bildirirken aynı zamanda teknoloji ve çağa ayak uydurma, maliyetlerin azalmasını sağlama, ihtiyaca cevap veren sistemleri tercih etme, zamandan tasarruf sağlama, sistemlerin kullanışlı olması gibi diğer konular ile ilgili de görüş bildirmektedirler. Bu durumu K7 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri özetlemektedir:

**K11:** “İşleyişi daha güncel tutabilmek için, maliyetleri düşürebilmek için, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek için, gündemde kalabilmek için gibi yani, pek çok sebep var.”

**K7:** “Tabii ki başarıyı yakalıyoruz, sağladığı avantajlar müşteri memnuniyetini sonuna kadar götürmek üzere hem servis sektöründeyiz yani görünmeyen bir şey pazarlıyoruz. Hizmet görünmeyen bir şey, görünmeyen bir şeyi sonuna erdiriyorsak güzel bir şey. Bunun bize getirileri oluyor tabii ki. Müşteri diyor ki “bilmem neredeki bana oteli ayarladılar, sürem dolmadı gittim, kaldım, döndüm” dolayısıyla dönüşümü oluyor. Bunların yani bize bunların tabii ki işimizi kolaylaştırıyor. Bu dijital sistemler, teknoloji bizim işimizi kolaylaştırıyor.”

#### 4.2.8.1. Kod Bulutu

Seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmada ortaya çıkan kod bulutu şekil olarak aşağıda verilmektedir.



Şekil 35. Kodların Yoğunluğuna Göre Oluşan Kod Bulutu

Katılımcıların ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı Şekil 35'te gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar katılımcılar tarafından daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların katılımcılar tarafından daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Buna göre, araştırmada müşteri memnuniyetinin önemi ile ilgili katılımcılar tarafından yoğun olarak görüş bildirildiği görülmektedir (Şekil 35).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuçlar

Araştırma kapsamında Gaziantep ilinde bulunan A grubu seyahat acentalarının kullandığı bilgi teknolojilerinin değişime etkileri belirlenmiş, açık uçlu sorular yöneltilerek araştırmanın amacına ulaşılması sağlanmıştır. Seyahat acentalarında kullanılan bilgi teknolojilerinin değişiminde yarattığı etkileri belirlemek adına araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Yöneltilen sorular eşliğinde bilgi teknolojileri anlamında kullanılan bilgi teknolojileri, kullanılan bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlar ve dezavantajlar, bilgi teknolojilerinin değişiminde karşılaşılan sorunlar, bilgi teknolojilerinin değişiminde karşılaşılan sorunlara yönelik çalışanların ve müşterilerin verdiği olumlu ve olumsuz tepkiler, bilgi teknolojilerinin değişiminde karşılaşılan sorunlara yönelik işverenlerin, çalışanların ve müşterilerin çözüm önerileri, verdikleri tavsiyelerle araştırma amacının nihayete ulaşması sağlanmıştır. Bu araştırmada elde edilen bulgular sonucunda seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin değişime etkileri üzerine çalışıldığında; değişim, politik ve yasal çevre, doğal çevre, sosyokültürel çevre, ekonomik çevre, teknolojik çevre, gelişim için öneriler olmak üzere 7 farklı boyutun ortaya çıktığı, bu 7 farklı boyutu araştırma kapsamında 7 ana tema ve bu ana temaların altında yer alan 21 alt koddan oluştuğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan seyahat acentaları yetkililerinin cinsiyetleri incelendiğinde katılımcıların %62,5'inin erkeklerden, %37,5'inin kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan seyahat acentaları yetkililerinin %75'i gibi büyük bir çoğunluğunun 42 yaş ve üzeri olduğu tespit edilirken, sadece %6,3'lük bir oranın 26 – 33 yaş aralığında bulunduğu görülmektedir. Öte yandan araştırmaya katılan seyahat acentaları yetkililerinin %81,3 gibi büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu sadece %6,3'ünün yüksek lisans/doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan seyahat acentaları yetkililerinin %87,5'i gibi büyük bir çoğunluğunun evli, %12,5'inin ise bekâr olduğu tespit edilmektedir. Seyahat acentaları yetkililerinin %37,5'inin iş deneyimi 26 – 30 yıl arası olduğu tespit edilirken, katılımcıların %6,3'ünün 6 – 10 yıl arası deneyime sahip olduğu, diğer %6,3'ünün de 36 – 40 yıl arası bir iş deneyimine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Katılımcıların %75'i acenta sahibi iken, %6,3'ü genel koordinatör olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Seyahat acentasında çalışan yetkililerinin %50'sinin müdür, %6,3'ünün müdür yardımcısı olduğu tespit edilmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda yapılan incelemelerde, seyahat acentasında çalışan yetkililerin cinsiyetlerine bakıldığında sorumlu personelin daha çok erkek olduklarından

evli bireyler olduklarından, genellikle seyahat acentasının sahipleri olduklarından, işletmedeki pozisyonlarının genellikle müdüriyet olduğu ve büyük bir çoğunluğunun 42 yaş ve üstü olduğu saptanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgularda ilk olarak değişimin çeşitleri konusunda yöneltilen sorulara verilen cevaplar, katılımcılar değişimde en çok planlı değişim doğrultusunda hareket etmekten hoşlandıklarını, yaptıkları işlerin planlı ve programlı devam etmesinin kendilerini güvende hissettirdiğini, genellikle de büyüme konusunda adım atmak için planlı değişimi tercih ettiklerini ortaya konmaktadır. Ani değişimlerin ise turizm sektöründe daha çok meydana geldiğini, dış etkenlere bağlı olarak ani değişimler yaşandığı son olarak da zaman ve durumdan daha çok etkilendikleri sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada seyahat acentalarında yaşanan değişimlerde dış nedenlerden çok iç nedenlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. En önemli iç nedenlerin ise; personelde verimin azalması, maliyetlerde artış olması, rutin işlerde meydana gelen değişimler olduğudur. Seyahat acentalarında yaşanan değişimlere neden olan dış kaynaklı değişimler ise, müşterilerin hizmet ve güven beklentisi ilk sırada yer alarak müşteri rolünün ne kadar önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmaktadır. Ulusal ya da uluslararası siyasi ve hukuki alanlarda birdenbire ortaya çıkan durumların turizm sektörünün ilk etkilenen sektör etkilendiği tespit edilmektedir. Acenta sahiplerinin veya çalışanlarının eksik olunan alanlarda değişim yapmayı planlaması ise aslında katılımcının planlı değişimlerden yana olup sürece göre değişimin gerçekleştiği saptanmıştır. Son dış neden olan marka değerini yükseltmeye çalışma durumu ise turizm sektörünün ortaya çıkardığı piyasa koşullarından yararlanılıp tanınma çabasıyla marka değerini yükseltmeyi başaran örgütler olduğu sonucuna varılmaktadır.

Daha çok acenta çalışanlarının alışkanlıklarının değişmesi ya da alışkanlıklarının değişmesini gerektirecek durumlarda ortaya çıkan değişime karşı direnç gösterme durumlarının 4 ana sebebe bağlı olarak geliştiği ortaya çıkmaktadır. Değişime direnç konusunda elde edilen bu nedenlerin (Tunçer, 2013; Tunçer, 2013: 906; Çağlar, 2015: 24–25)'da yer alan çıkar kaybı düşüncesi, daha önce yaşanan şahsi olumsuz tecrübeler, kişisel menfaatleri göz önünde tutma, değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olamama, çalışanların kişisel algı düzeyindeki farklılıklar, çalışanların değişime çabuk adapte olmaları, yeni bilgi öğrenmenin getirdiği zorunluklar bu araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. Araştırmada değişime direnç konusunda yer alan sosyal nedenler arasında sadece mobbing uygulama sonucuna ulaşılırken örgütsel nedenler arasında çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, değişime uyum için zaman verilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bilgi teknolojilerinde değişime direnç

göstermede iş ile ilgili sebeplerinin daha çok veri kaybetme korkusundan, ara yüz değişimi meydana geldiğinde çalışanların adaptasyona zorlanmalarından ve hata yapmaları durumunda karşılıklarına maliyet çıkması gibi nedenler (Tunçer,2013; Tunçer, 2013: 906; Çağlar, 2015: 24–25)'in çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir.

Seyahat acentalarının odak noktası müşteriler olduğundan bu acentalarda müşteri memnuniyeti ve müşteriye daha iyi hizmet etme anlayışın hâkim olduğu tespit edilmektedir. Aynı zamanda bilgi teknolojilerini yoğun kullanan seyahat acentaları, müşterilerinin güvenliğini sağlamakla yükümlü olduğu için politik ve yasal haklar gibi bileşenleri bilinmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda acentalar değişen KVKK (Kişisel Verileri Koruma Kanunu) ile kullanmış oldukları bilgi teknolojilerinde değişime gitmek durumunda kaldıkları saptanmıştır.

Örgütün fiziki anlamda içinde bulunduğu konumu, arazi yapısı, iklim gibi çevresel faktörler doğal çevreyi oluşturmaktadır. Yaşamı tehdit eden en büyük unsur olan doğal afetler ise doğal çevrenin bir parçasını oluşturmaktadır. Doğal afetler turizm sektörünü doğrudan etkilemektedir. Seyahat acentaları tur yaptıkları sırada çevresel felaketle karşılaşmaları durumunda kendilerinin ve müşterilerin güvenliğini sağlamak için ani değişimlere gittiklerini ve can güvenliği açısından tehdit olmayan yerleri seçtiklerini belirtmektedirler. Bunun can güvenliğini sağlama dışında psikolojik olarak müşteriye güven verdiğini, müşteride “Müşterisi olduğum acenta ne olursa olsun beni düşünüyor, evime sağlıklı bir şekilde dönebiliyorum.” düşüncesi yarattığını da bildirmektedirler. Yaşanan bu gibi olayların müşterinin acentaya karşı bağlılık oluşturduğunu ve aidiyet duygusunu pekiştirdiği sonucuna varılmaktadır.

Doğal çevrenin getirdiği fiziki unsurun yanı sıra beşerî unsur olarak insan faktörü işin içine girdiğinde rekabet ortamı oluşmakta, arz talep dengesinde değişimler meydana gelmektedir. Katılımcılar doğal çevre konusunda fiziki unsur olarak çevresel felaketleri, beşerî unsur olarak da rekabet ve rekabetin doğurduğu arz talebini baz almaktadırlar. Katılımcılar piyasada rekabetin sürekli devam ettiğini en çok rakipleri tarafından taklit edildiklerini belirtmektedirler. Artan rekabet şartlarının baskı oluşturduğunu, acentaları sürekli değişim yapmaya zorladığını ve yapılan değişimlerin gizli tutulmaya çalışıldığını, yeni ürünlerin taklit edilebilirliği korkusuyla ürünleri olabildiğince gizlemeye çalıştıkları sonucuna ulaşılmaktadır.

Rekabetin verdiği “Diğer acentalar tarafında nasıl algılanıyorum?” sorusu katılımcı acentalara zaman zaman piyasada kendini üçüncü şahıslara kontrol ettirme güdüsü oluşturmaktadır. Katılımcıların piyasa koşullarına göre nerede, ne konumda olduklarını

öğrenmek istemelerinin sebebi, müşteri memnuniyetini yükseltmek istemeleri, rakiplerinde oluşturdukları imajı öğrenmek istemeleri, sahip oldukları artı ve eksi değerleri öğrenmek istemeleri ile ilgili olduğu sonucu tespit edilmektedir.

Toplumsal yapıda meydana gelen değişimleri esas alan sosyokültürel çevre, seyahat acentalarında oluşturulan kültürel değerlerin değişime adapte olmaması durumunda problemler yaşanabilmektedir. Teknolojiden uzak olan müşteriler çeşitli işlemleri geleneksel yöntemler ile gerçekleştirmek istediklerini belirtmektedirler. Sosyokültürel çevrenin bir diğer olgusu olan eğitim, seyahat acentaları için büyük bir önem teşkil etmektedir. Çalışanların acentalarda kullanılan bilgi teknolojilerine yönelik eğitimler konusunda yetersiz kaldığını, özellikle sektörde nitelikli elemanın az olduğunu belirtmişlerdir. Sektörde en önemli problemlerin İngilizce eğitimi, kolay biletleme eğitimleri, muhasebe programları ve kullanımları, e-fatura sistemleri gibi programlarda çalışanların eğitiminin yetersiz olduğunu bildirmişlerdir. Çalışanlardaki bu yetersizlikleri önleyebilmek için Türk Hava Yolları, TÜRSAB (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği), ticaret odaları gibi önemli kuruluşların eğitimlerine katıldıklarını, katılım sağlanan bu eğitimlerin teorikte yeterli olmasıyla birlikte pratikte zamana ihtiyaç duyulduğunu, çalışanlara bu süreçte yardımcı olmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Daha çok acenta sahiplerinin dile getirdiği çalışanlardaki yetersizliklerden dolayı ciddi problemler ortaya çıktığını, çeşitli maliyetlere yol açtığını, çok fazla zaman kaybına sebep olduğunu ve verimin düştüğü sonucunu paylaşmışlardır. Bu sonuçlar; BPP (2011: 58–59)’in bahsettiği bilgi teknolojilerinin dezavantajları hususunda bu araştırma ile benzerlik göstermektedir.

Acentaların içinde bulunduğu ekonomik çevre ele alındığında en büyük problemin büyük acentalar olduğudur. Marka değeri yüksek ve şube sayısı çok olan acentalar, yine marka değeri yüksek olan otellerle anlaşmalar sağlamaktadırlar. Katılımcılar, bu anlaşmalar doğrultusunda marka değeri yüksek olan örgütlerin kazan-kazan stratejisiyle (*win-win situation*) hareket ederek turizm sektörünü oligopol piyasa haline getirmeye çalıştıklarını aktarmaktadırlar. Marka değeri yüksek olmayan acentaların “Sektörde nasıl ayakta kalabilirim?” sorusunu kendilerine çok sık sormaya başladıklarını ve sektörde bu strateji devam ederse piyasada hiçbir şanslarının kalmayacağını, küçük ölçekte idame eden çoğu acentanın kapanacağını ifade etmeleri, araştırmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri olmaktadır.

Bilgi teknolojileri ışığında en çok kullanılan sistemler Merkezi Rezervasyon Sistemleri (CRS), Küresel Dağıtım Sistemleri (GDS) ve temsil edilen markaların sistemleridir. Ancak araştırmada seyahat acentalarının en çok kullandığı program, muhasebe programları ve sistemleri olduğu bulgusuna ulaşılmaktadır. Acentaların kendi muhasebe sistemlerini kurmak

ve geliştirmek istediklerini fakat maliyetin yüksek olmasından dolayı bunu başaramadıklarını ifade etmektedirler. Acentaların muhasebe departmanlarına yönelik sistemlerin gerek sınırlı sayıda olması gerek maliyetli olması işlerini zorlaştırmakla beraber ya dışarıdan danışmanlık hizmeti almak zorunda kaldıklarını ya da geleneksel yöntemlere başvurmak zorunda olduklarını ifade etmektedirler. Bu doğrultuda acentalar için muhasebe programları ve sistemleri konusunda ciddi bir açık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Acentaların bulut programları, e-mail sistemleri, SMS sistemleri ile bilgilendirme, araç takip sistemleri, anti virüs programları, e-fatura sistemleri, QR kod programları, elektronik imza programları ve sistemlerini kullanmaları bilgi teknolojilerinin acentacılık için ne kadar önemli olduğu sonucunu da ortaya koymaktadır.

Turizm sektöründe kr marjlarının yükselmesine en çok yardımcı olan bilgi teknolojileri seyahat acentalarında kullanıldığı takdirde büyük faydalar sağlamaktadır. Literatürde bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlar arasında yer alan maliyetlerin azalması ve verimliliği arttırdığı konusuna paralel olarak araştırmada da maliyetlerin azaldığını ve verimliliği arttırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu kapsam da araştırma (BBP, 2011: 57–58)’ nin yazdığı araştırmayla benzerlik göstermektedir. Eğitimi personelini az olması, “Bilgilerin doğruluğu kavramı”, kullanıcıda kafa karışıklığına yol açan web sitelerinde eleme yapması, güvenlik, teknolojinin sağlamlığı ve uygunluğu, kullanıcıda oluşan kafa karışıklığı gibi sebepler (BPP, 2011)’in araştırmasıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte geleneksel yöntemleri kullanmaya devam eden acentalar, bilgi teknolojilerinin kullanımının daha da artmasıyla müşteri kaybının artacağını, acentaların kapanacağını, müşterilerin ihtiyaçlarını kolaylıkla internet üzerinden kendilerinin sağlayabileceklerini eğer hükümetler tarafından gerekli yasal önlemler ve teminatlar alınmazsa on yıl içinde tamamen mesleklerinin biteceğini, sadece endüstrileşmiş acentaların ayakta kalacağı tespit edilmektedir.

Teknolojiden büyük fayda sağlayan acentalar, öncelikli olarak Ar-Ge departmanı kurup geliştirerek Ar-Ge yatırımlarına başlamaktadırlar. Kullandıkları teknolojileri düzenli olarak güncelleyip, müşteri verilerini korumak içinde düzenli olarak yedeklemektedirler. Katılımcıların kendi içlerinde geliştirdiği teknolojik çözümleri istikrarlı bir Şekilde devam ettirdiklerinde verimin artmaya başlaması ve en çok zamandan tasarruf sağlaması bu çalışmanın bir başka sonucu olmaktadır.

Büyük bir kitleye ulaşmak ve marka tanınırlığını arttırmak için en etkili yöntemlerden biri reklamdır. Reklamın amacı, var olan hedef kitleyi korurken yelpazeyi genişleterek söz konusu ürün ve hizmeti zgn bir üslup ile sunmaktır. Kendine özgü ürün çeşidinin en fazla olduğu turizm sektöründe bilgi teknolojilerinden sağlanan en önemli faydalardan biri reklam

faaliyetleridir. Acentaların, reklam faaliyetlerine en çok çevrimiçi (*online*) satışlarda istenilen hedefe ulaşamadıkları için ağırlık verdikleri, amaçlarının hızlı satış yapabilmek, iyi bir imaj izlenimi uyandırabilmek olduğu tespit edilmektedir.

Araştırma kapsamında ortaya çıkan seyahat acentalarında kullanılan bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimler hususunda işverenlerin belirttikleri öneriler, çalışanların belirttikleri öneriler ve müşteriler tarafından verilen öneriler katılımcıların empati kurarak verdiği cevaplar olup ortak sonucunun müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu sonucuna varılmaktadır.

## 5.2. Öneriler

Gaziantep ili A grubu seyahat acentaları üzerine gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen verilerin analiz sonuçlarına göre bilgi teknolojilerinde değişim sürecinin kişilere ve kurumlara göre tepkilerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda verilebilecek öneriler şu şekilde sıralanabilir:

### 1. **Seyahat acentası sahiplerine öneriler:**

- Acentalar ya kendi kurumları içerisinde ya da TÜRSAB' a başvurmak suretiyle tüm acentaları kapsayacak bir eğitim programı düzenlenmesini sağlayabilirler.
- Eğitim programlarında da bilgi teknolojileri ile ilgili bilgi verilmesi, bununla ilgili olarak personel için gereken eğitimin artırılmasına yönelik çalışmalar yapabilirler.
- Çalışanlar katılım sağladıkları TÜRSAB, THY ve kullanılan sistemlerin eğitimleri üzerine teorik bilgini yanında fazla pratik yapmaları için belirli zaman dilimleri ayırabilirler.
- Çalışanların verimliliğini arttırmak, onlarda aidiyet duygusu oluşturmak, ekip çalışmalarında daha uyumlu kişiler yakalayabilmek için zaman zaman örgüt içi motive edici faaliyetler düzenleyebilirler.
- Müşterilere sadece tur sonrasında müşteri memnuniyet anketi uygulamak yerine tur satışını yaparken de bir tane müşteri memnuniyet anketi uygulaması yaparak örgütün artılarını ve eksilerini görebilmeyi, müşterilerinin ne umduğunu acentanın

bu doğrultuda nasıl fayda sağlayabileceği konusunda fikir sahibi olabileceği önerilmektedir.

## 2. Seyahat acentası çalışanlarına öneriler:

- Bilgi teknolojileri konusunda gerek yüz yüze gerek çevrimiçi (*online*) yapılan eğitimler takip edilmelidir.
- Sektörde büyük açık yaşanan konulardan biri olan yabancı dil bilen personelin yetersiz sayıda olmasından dolayı çalışanlar yabancı dil eğitimi alabilirler.
- Müşteriye karşı güler yüzlü olma, müşteriye hızlı dönüş sağlama, müşteride güven verici izlenim oluşturma, müşteriye sima olarak ya da isim olarak öğrenme gibi konuları ele alan müşteri memnuniyeti sağlama üzerine eğitimler alabilirler.

## 3. İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü için öneriler:

- TÜRSAB ile beraber yapılabilecek bilgi teknolojilerine yönelik eğitimleri arttırarak, turizmde uygulamalara yönelik eğitimleri daha sık şekilde yapabilirler.
- T. C. Turizm ve Kültür Bakanlığı'ndan uzman personel istenip ihtiyaç duyulan ilgili alanlarda eğitimler ve seminerler düzenlenebilir.

## 4. Akademisyenler için öneriler:

- Bu araştırma Gaziantep ilini kapsamaktadır. Bu araştırma TRC-1 bölgesinde düzenlenebilir. Bu noktadan hareketle İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük illerde yapılabilir. Bu araştırma kapsamında iki il kıyaslanarak yapılabilir.
- Bu araştırma bilgi teknolojilerinde değişim konusunda sadece seyahat acentalarındaki yetkili kişilerin bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Benzer çalışmalar otel işletmelerinde, yiyecek içecek işletmelerinde de yapılabilir ve sonuçları değerlendirilebilir.
- Yine sorunlardan en belirginini olan bilgi teknolojilerinde değişime sebep olan faktörler, bilgi teknolojilerinde değişime bakış açısı, değişime direncin sebepleri, değişime karşı çözümler ileri zamanda sektörü nasıl etkileyebilir sorularına cevaben bunun gibi araştırmalara kaynak olabilir. Acentacılık sektöründe sık sık gündeme gelmeye başlayan “Sektörde nasıl ayakta kalabilirim?” sorusuna cevap arayan küçük ölçekli acentalara cevap bulmak için araştırmalar yapılabilir.

Sonuç olarak, araştırmada sadece A grubu seyahat acentaları ile görüşme sağlanmıştır. Bilgi teknolojilerinin değişime etkileri konusu turizm sektörünün bir kolu olan seyahat acentaları ile sınırlı kalmıştır. Bu araştırmanın turizm sektörünün diğer kolları üzerinde yapılmasıyla bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimlerin neler olduğunu, meydana gelen sorunların ve çözümlerinin farklılaşacağı öngörülmektedir. Bu araştırma ile bilgi teknolojilerinde değişimin etkisini inceleyen 7 faktör belirlenmiştir. Araştırmalar diğer sektörler ve iş kolları üzerinde yapıldığında farklı ve yeni faktörler oluşabileceği ön görülmektedir.

Bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu araştırmada, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve az sayıda seyahat acentası yetkilisi ile araştırma yürütülmüştür. Ancak ileride yapılacak araştırmalarda bu araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılarak daha büyük örneklemeler üzerinde benzer araştırmalar gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ackerman, L. (1997). Development, transition or transformation: the question of change in organisations. İçinde J. C. Hoy, D. F. Van Eynde, ve D. C. Van Eynde (Ed.), *Organisation Development Classics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aktan, C. C. ve Yay, S. (2016). Organiasyonel Değişimde İki Farklı Kültür: Değişim Kültürü ve Değişime Direnç Kültürü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 1–16.
- Albach, H., Meffert, H., Pinkwart, A. and Ralf, R. (2015). Management of permanent change — new challenges and opportunities for change management. İçinde H. Albach, H. Meffert, A. Pinkwart, ve R. Ralf (Ed.), *Management of Permanent Change* (ss. 3–21). Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05014-6_1)
- Andaç, F. (2013). *Turizm Hukuku* (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arastaman, G., Öztürk Fidan, İ. ve Fidan, T. (2018). Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kurumsal Bir İnceleme. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 37–75. <http://dx.doi.org/10.23891/efdyyu.2018.61>
- Arıca, R. (2020). Değişim ve Değişimi Yönlendiren Makro Çevre Dinamikleri. R. Arıca ve D. Kodaş (Ed.), *Seyahat Acentacılığı Teknolojik Değişimin Seyahat Acentalarına Yansımaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arpacı, Ö. (2016). Seyahat Acalarının Tur Hizmetlerine Yönelik Müşteri E-Şikayetlerinin Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 203–219.
- Ashari, H. A., Heidari, M. and Parvaresh, S. (2014). Improving SMTEs' Business Performance Through Strategic Use of Information Communication Technology: ICT and Tourism Challenges And Opportunities, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 4(3), 1–20. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-i2/976>
- Avcı, U. (2001). *A grubu seyahat acentalarında orta ve üst kademe yönetici eğitimi (muğla örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Ay, L. (2008). Bilgi Teknolojisindeki Gelişmelerin Seyahat Acentalarına Yansımaları; Online Seyahat Acentacılığı. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 117–136.

- Aykaç, B. (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. *Amme İdaresi Dergisi*, 24(2), 81–122.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring:: From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81–91. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.02.001>
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmada Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231–274.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368–388.
- Baltacı, M. (2015). *Seyahat acentalarının satış geliştirme çabaları: mersin ve adana illerinde yapılan bir araştırma ve sonuçları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Bamford, D. R. and Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations ve Production Management*, 23(5), 546–564. <https://doi.org/10.1108/01443570310471857>
- Baum, T. and Odgers, P. (2001). Benchmarking Best Practice İn Hotel Front Office: The Western European Experience, *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 2(4), 93–109.
- Barkema, H. G., Baum, J. A. C. and Mannix, E. A. (2002). Management Challenges in a New Time. *Academy of Management Journal*, 45(5), 916–930. <https://doi.org/10.2307/3069322>
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektromik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (1 Şubat 2016). Örgütsel değişim yönetimi ve bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(25), 62.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

- BPP Learning Media. (2011). *CTH Diploma in Tourism Management: Travel Agency And Tour Guide Operations*. London: Confederation Of Tourism And Hospitality.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*. Harlow Essex: Pearson Education Ltd.
- Buhalis, D. and Jun, S. H. (2011). *eTourism*. Woodeaton, Oxford: Goodfellow Publishers Ltd.
- Buhalis, D. and Main, H. (1998). Information Technology in Peripheral Small and Medium Hospitality Enterprises: Strategic Analysis and Critical Factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(5), 198–202.
- Buhalis, D. (2000). Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future. *Tourism Recreation Research*, 25(1), 41–58. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014899>
- Burnes, B. (2009). *Managing change: a strategic approach to organisational dynamics* (5th Ed, C. 66). Essex: Pearson Education Limited. [https://doi.org/978\\_92\\_4\\_150215\\_3](https://doi.org/978_92_4_150215_3)
- Cai, W., Richter, S. and Mckenna, B. (2018). Progress on Technology Use in Tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 10(4), 651–672.
- Cambridge Dictionary, (2021). Cambridge Dictionary Tarihinde 02 Aralık 2018, adresinden erişildi <https://dictionary.cambridge.org/tr/>
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Camilleri, M. A. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and The Airline Product*. Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2>
- Cawsey, T., F., Deszca, G. and Ingols, C. (2016). *Organizational Change: An Action-Oriented Toolkit*. Sage publications.
- Creswell, J.W., (2017). *Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri*. (H.Özcan, Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cohen, H. B. (1998). The performance paradox. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 30–40. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109048>
- Cuban, L. (1990). A Fundamental Puzzle of School Reform. A. Liberman (Ed.), *Schools as a Collaborative Cultures* (ss. 71–78). London: The Falmer Press.
- Çağlar, İ. (2015). *Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Çalımlı, Y. (2019). *Turizm işletmelerinde bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm: Konya örneği*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çalışkan, Ö. (2020). Örgütsel Değişim, Değişimin Boyutları ve Değişime Karşı Birey Tutumları. D., Peker Ünal ve F., Demir (Ed.), *Eğitime Adanmış Yarım Asır Prof. Dr. Tayip DUMAN'a Armağan*. 195–209. Ankara: Pegem Akademi.
- Çetinkaya, N. (2019). *Seyahat Acentacılığı Temel Kavramları ve Seyahat Acentalarının Sınıflandırılması*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum. ss: 51–71.
- Çobanoğlu, C., Doğan, S. (2020). Turizmde Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. Ç.H.Özel (Ed.), *Turizm Bilgi Teknolojileri* 1–27. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Daft, R. (1998). *Organization theory and design* (6th Ed). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. London, Thousand Oak, New Delhi: SAGE Publications Inc.
- Doğan, H. I. (2021). *Değişim Süreçlerinde Stratejik Role Sahip Olan İnsan Kaynakları Çalışanlarının Değişime Karşı Direnç Eğilimlerinin Belirlemesi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Dopson, S. and Neumann, J. E. (1998). Uncertainty, Contrariness and the Double-bind: Middle Managers' Reactions to Changing Contracts. *British Journal of Management*, 9(1), 53–70. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.9.s1.6>
- Dunphy, D. and Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), 905–920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
- Emir, O. (2010). Otel işletmeleri pazarlamasında seyahat acentalarının rolü: otel işletmeleri tarafından bir değerlendirme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(4), 1245–1256. <http://doi.org/10.21121/eab.2010419609>
- Epik, F. (2007). *A grubu seyahat acentalarının iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle entegrasyonunda etkili olan faktörler ve kuşadası alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Erdil, O. ve Keskin, H. (2004). Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme

- Performansı Arasındaki İlişkiler. *Yönetim*, 47, 3–14.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ertem, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Eğitim Yayınevi. Konya.
- etymonline.com. (2018). Online Etymology Dictionary. Tarihinde 05 Aralık 2018, adresinden erişildi <https://www.etymonline.com/>
- Galani, M., E. (2019). *Digital transformation: a case study of a medium-sized Greek travel agency*. A thesis submitted for the degree of, International Hellenic University, Thessaloniki – Greece.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grundy, T. (1993). *Implementing Strategic Change: A Practical Guide for Business*. London: Kogan Page.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240–254. Tarihinde adresinden erişildi <http://dergipark.gov.tr/ataunikkefd/issue/2774/37160>
- Güngör, A. (2007). *Avrupa birliği ve türk seyahat endüstrisinin istihdam açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Güzel, G. (2020). *Bilgi teknolojileri departmanlarının kurumsal ihtiyaçlara göre yapılandırılması bir yapı önerisi: Antalya ili resort oteller örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Hacıoğlu, N. (2016). *Turizm Pazarlaması*. (11.Baskı). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Hacıoğlu, N., Bozkurt, M. ve Şahin, B. (2016). *Genel Turizm*. Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Helvacı, M. A. (2010). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi- İlke, Yöntem ve Süreçler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hodge, B. J. and Anthony, W. P. (1991). *Organization Theory: A Strategic Approach* (4th Ed). Boston: Allyn and Bacon.

- İçöz, O. (2003). *Seyahat Acentaları ve Tur Operatörlüğü Yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- İleri, H. ve Güven, Y. (2003). Değişim yönetimi ve değişime direnç. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 6(1), 101.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7, 99–117.
- Karabacak, M. (2013). *Teknolojik değişimin iş görenler üzerinde yarattığı durumluk ve sürekli kaygı düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62–80.
- Karataş, Z. (2017). Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 68–86.
- Keskinkılıç, M., Ağca, Y. ve Karaman, E. (2016). İnternet ve Bilgi Sistemleri Kullanımının Turizm Dağıtım Kanallarına Etkisi üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 445–472. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2016.227>
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım.
- Koo, C., Gretzel, U., Hunter, W.C. and Chung, N. (2015). The Role of IT in Tourism. *Asia Pacific Journal of Information Systems*, 25(1), 100–102. <http://dx.doi.org/10.14329/apjis.2015.25.1.099>
- Kozak, N., Kozak, M.A. ve Kozak, M. (2015). *Genel Turizm İlkeler – Kavramlar*. (18. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59–67.
- Kuckartz, U. and Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA: Text, Audio, and Video*. The USA: Springer.
- Kurgun, O. A., Kurgun, H. ve Güripek, E. (2007). Turizm Pazarlamasında Küresel Dağıtım Sisteminin (Global Distribution Systems – GDS) Stratejik Rolü ve Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 262–274.

- Kuşat, N. (2011). Küreselleşen Dünyada Turizm Sektörü: Bilgi İletişim Teknolojileri ve Rekabet Gücü. *Journal of Academic Researches and Studies*, 3(5), 114–138.
- Kutlu, D., Ayyıldız, H. ve Kaner Koç, N. (2019). A grubu seyahat acentalarında bilgi teknolojilerinin kullanımına yönelik bir araştırma: Antalya örneği. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 8(15), 40–51.
- Law, R., Qi, S. and Buhalis, D. (2010). Progress In Tourism Management: A Review Of Website Evaluation In Tourism Research. *Tourism Management*, Vol:31, No:3 297–313.
- Law, R. and Buhalis, D. (2008). Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 Years on and 10 Years After The İnternet–The State of Etourism Research, *Tourism Management*, Vol:29, 609–623.
- Lawler, E. E., and Worley, C. G. (2006). *Built The Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maurer, R. (1995). *Beyond The Wall Of Resistance: Unconventional Strategies That Build Support For Change*, Texas: Bard Press.
- MEGEP – Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi. (2011). *Konaklama ve Seyahat Hizmetleri*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Mengü, C. (2018). *Seyahat İşletmelerinde Yönetim ve Operasyon Stratejileri – Modern Sentez*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Merriam – Webster. (2021). *Merriam - Webster Dictionary*. Tarihinde 27 Ocak 2021, adresinden erişildi <https://www.merriam-webster.com/>
- Mısırlı, İ. (2008). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operetörlüğü*. (2.Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2013). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operetörlüğü* (4. Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Min, S. and Lee, S. (2020). *A Study On The Behavior Of The User According To The Distribution Development Of Online Travel Agency*. China: Jornual Of Distribution Science. ss: 25–35. <http://dx.doi.org/10.15722/jds.18.6.202006.25>
- Morrison, K. (1998). *Management Theories of Educational Change*. London: Paul Chapman Publishing.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 194–204.

<https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>

- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I – II. Cilt.* (S. Özge. Çev.). (5.Baskı). İstanbul: Yayın Odası.
- Neuhofer, B., Buhalis, D. and Ladkin, A. (2012). Conceptualising Technology Enhanced Destination Experiences. *Journal of Destination Marketing ve Management*, 1, 36–46. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dmm.2012.08.001>
- Neuhofer, B., Buhalis, D. and Ladkin, A. (2013). A Typology of Technology-Enhanced Tourism Experiences. *International Journal of Tourism Research*, 16, 340–350. <https://doi.org/10.1002/jtr.1958>
- Nilakant, V. and Ramnarayan, S. (2006). *Change Management: Altering Mindsets in a Global Context.* New Delhi: Response Books.
- O’Connor, P. and Buhalis, D. (2005). Information Communication Technology Revolutionizing Tourism. *Tourism Recreation Research*, 30(3), 7–16. <https://doi.org/10.1080/02508281.2005.11081482>
- OECD. (1999). *Human capital investment.* Paris: Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Oxford. (2020). Oxford Learners Dictionaries. Tarihinde 02 Ekim 2020, adresinden erişildi <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>
- Öztaş, K. (1992). *Seyahat acentalarının konaklama işletmelerinin hizmet arzı ve verimliliği üzerindeki etkileri (bir anket uygulaması).* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Özaltın Türker, G. (2020). Turizmin Yerel Halk Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Perspektifinden Bir İnceleme. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi. *Journal Of Travel And Tourism Research*, 16, 65–84.
- Page, S. (2007). *Tourism Management Managing for Chance.* (2.Edition) Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Papathanassis, A. (2004). *Post - Merger Integration and the Management of Information and Communication Systems.* Deutscher Universitätsverlag: Springer. <http://doi.org/10.1007/978-3-322-81879-9>

- Paton, R. A. and McCalman, J. (2008). *Change Management: A Guide to Effective Implementation*. London, Thousand Oak, New Delhi: SAGE Publications Inc.
- Pırnar, İ. (2005). Turizm Endüstrisinde E-Ticaret. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1, 28–55.
- Poole, M. S. and Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pullen, W. (1993). Strategic Shocks: Managing Discontinuous Change. *International Journal of Public Sector Management*, 6(1), 30–39. <https://doi.org/10.1108/09513559310023563>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. and Coulter, M. (1998). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (8th Ed). USA: Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. (17. Edition). England: Pearson Education Limited.
- Rothwell, W. J., Stavros, J. M. and Sullivan, R. L. (2010). *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change, 3rd section*. San Francisco: Willey.
- Sachs, J. (2005). *The End of Poverty: Economic Possibilities of Our Time*. New York: Penguin Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınlar.
- Senior, B. and Fleming, J. (2006). *Organizational Change*. Essex: Pearson Education Limited.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Seyahat Acentaları ve Seyahat Acentaları Birliği Kanunu. (14 Eylül 1972). *Resmî Gazete*, s. 3049.
- Soros, G. (2002). *On Globalization*. New York: Public Affairs.
- Stiglitz, J. (1999). *Public Policy for a Knowledge Economy Department for Trade and Industry and Center for Economic Policy Research*. London: The World Bank.
- Suna, B. (2020). Turizmde Arıcılığın Kullanımına Keşifsel Bir Yolculuk. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 1–12.
- Syratt, G. and Archer, J. (2003). *Manual of Travel Agency Practice*. (3.Edition) Elsevier Butterworth – Heinemann. ISBN: 0 7506 5689 1

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (7. Bas). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tatar, E. D. (2008). *Bilgi teknolojisindeki gelişmelerin seyahat acentalarına yansımaları: bir alan araştırması*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- TDK. (2018). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Tarihinde 02 Aralık 2018, adresinden erişildi <http://www.tdk.gov.tr>
- TDK. (2020). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük. Tarihinde 02 Ekim 2020, adresinden erişildi <http://www.tdk.gov.tr>
- TDK. (2021). Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük. Tarihinde 12 Haziran 2021, adresinden erişildi <https://sozluk.gov.tr/>
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891–915.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi ve Değişime Direnme. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373–406.
- Turan, E. (2020). *Çocuk dostu kent açısından Çanakkale belediyesi uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Kılınc, N. (2007). Turizm Sektöründe E-Ticaret Uygulamaları: Nevşehir Örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12), 196–206.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Wagner III, J. A. and Hollenbeck, J. R. (1998). *Organizational behavior: Securing competitive advantage* (3rd Ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yağar, F. ve Dökme, S. (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1–9.
- Yarmacı, N. (2019). Biletleme. O. İçöz ve Uysal, M. (Ed.), *Turizm ansiklopedisi*, 1:52. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (11.Basım). Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldız, S. ve Yıldız, Z. (2015). Bilişim Teknolojilerinin Turizm Pazarlaması, Dağıtım Sistemi ve Seyahat Acentelerinin İş Modeli Değişimine Etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(3), 595–611.
- Yılmaz Akın, İ. (2012). *Seyahat acentalarının uyguladıkları rekabet stratejilerinin belirlenmesine yönelik antalya’da faaliyet gösteren a grubu seyahat acentaları üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Yılmaz, C., Kabadayı, T. E. ve Sezen, B. (2002). Dağıtım Kanallarında Üretici-Bayi İlişkilerinde Bağımlılık Kavramı ve Bağımlılığın İşbirliği, Bağlılık ve Memnuniyet Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 181-192.
- Yüksek, G. (2013). Bilgi Teknolojilerinin Gelişimi, Seyahat İşletmeleri ve Küresel Dağıtım Sistemi Örneği. *İnternet Uygulamaları ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 53–68. <https://doi.org/10.5505/iuyd.2013.35744>

## EKLER

### EK – I

#### MÜLAKAT FORMU

Saygıdeğer katılımcı,

Mevcut mülakat, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü kapsamında yürütülmekte olan “Seyahat İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Değişime Etkileri: Gaziantep İli A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği” konulu yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Mülakatta vereceğiniz yanıtlar bilimsel ahlaka uygun olup, gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınacak ve sadece araştırmacılar tarafında değerlendirilmeye alınacaktır.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

**Reşide SAĞLAM**

**PROF. DR. İbrahim YILDIRIM**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

İşletme Bölümü

İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi

Görüşmemize geçmeden önce, yapılan görüşme özel olup kimseyle paylaşılmayacaktır. Ayrıca araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacaktır. Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Mülakat şeklinde yapılan görüşmelerde, görüşmeyi izin verirsiniz kaydetmek istiyorum. Aynı zamanda sizinle görüşürken notlar alacağım. Böylelikle herhangi bilgiyi atlamamış olacağım. Bunun sizin için bir sakıncası var mı? İzin verirsiniz sorulara başlamak istiyorum.



- Dış nedenler nelerdir? Örnekler verir misiniz? (Örneğin; müşteri şikâyetlerinde artış olması...)
3. Acentanızda yapmış olduğunuz değişimin çeşitleri hangileridir? (Planlı, makro, ani, aktif...)
  4. Acentanızda kullanılan Bilgi Teknolojileri nelerdir?
    - ✓ Ne kadar süredir kullanıyorsunuz?
    - ✓ Yararlandığınız bilgi teknolojilerin hizmetlerini örnekler vererek açıklar mısınız? (Örneğin; merkezi rezervasyon sistemleri, IATA sisteminden faydalanarak uçak biletlerini temin etmeniz gibi...)
      - Size sağladığı faydalar, avantajlar nelerdir?
      - Size verdiği zararlar, dezavantajlar nelerdir?
  5. Bilgi teknolojilerinizde değişimi zorunluluk haline getiren sebepler nelerdir?
    - ✓ Neden bilgi teknolojileri yapınızı değiştirmeye ihtiyaç duyuyorsunuz?
    - ✓ Bilgi teknolojileri üzerinden sağladığınız bilgi paylaşımı hangi düzeydedir?
  6. Bilgi teknolojileriniz için aldığınız tedbirler ve önlemler nelerdir? (Güvenlik, veri depolama vb. konularda...)
  7. Turizm sektöründe kullanılan diğer bilgi teknolojileri nelerdir? Sizler bu teknolojilerden de faydalanır mısınız? (Mobil teknolojiler, app'ler, arttırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik teknolojileri gibi... Örneğin, Sabre seyahat teknoloji şirketinin piyasaya sürmüş olduğu TripCase uygulaması ile gerçek zamanlı uyarıları takip edebilmekte, hatta uçuş yaklaşırken uçuşa ait kapı değişikliklerinden bile anında haberdar olunabilmektedir...
    - İhtiyaç duyduğunuz diğer bilgi teknolojileri nelerdir?
  8. Acentanızda bilgi teknolojilerinde bir değişim olması sizleri nasıl etkiliyor?
    - Çalışanlarınızın tepkileri nasıl oluyor?
    - Olumlu ya da olumsuz?
    - Değişim karşısında biz bunu nasıl yapacağız, yapamıyoruz eski sistemimize dönelim gibi tepkiler alıyor musunuz?
    - Olumsuz ise nedenleri neler olabilir? (Kabul etme, kayıtsız kalma...)
    - Değişime direnç ile karşılaştığımızda nasıl müdahale ediyorsunuz?
  9. Mevcut olan bilgi teknolojilerinizin yapısını anlatır mısınız?
    - Çalışanlarınız bilgi teknolojileri üzerine hangi eğitimleri aldılar?
    - Almış oldukları eğitimler yeterli mi?

10. Müşterilerinizin acentanızda kullandığımız bilgi teknolojilerindeki yeniliklere, değişimlere karşı tepkileri nasıl oluyor?
- Olumlu ya da olumsuz? Örneğin; müşteri memnuniyetinizde artış olması gibi...
  - Olumsuz tepkilerle karşılaşılıyor musunuz?
11. Acentanızda bilgi teknolojilerinde yapılması gereken değişimleri genel olarak kim talep etmektedir? (Çalışanlarımız, müşterileriniz...)
12. Acentanızda bilgi teknolojilerinde yapılan değişimlerde diğer acentalar sizden etkileniyor mu?
- Örnek alınan bir acenta olduğunuza inanıyor musunuz?
  - Hangi konularda sizi örnek alıyorlar?
13. Yapmış olduğunuz bilgi teknolojilerindeki değişimler sizi istediğiniz hedefe ulaştırdı mı?
- Diğer acentalar ile karşılaştırma yapar mısınız?
  - Başarılarınızı anlatır mısınız?
  - Başarısız olduğunuz noktaları anlatır mısınız?