

# Arama Konferansının Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Otel İşletmelerindeki Önemi Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma

Murat ÖDEMİŞ<sup>a</sup>, Mehmet YEŞİLTAŞ<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Gümüşhane Üniversitesi

<sup>b</sup>Girne Amerikan Üniversitesi

## Anahtar Kelimeler

Arama Konferansı,  
Stratejik Yönetim,  
Stratejik Yönetim  
Araçları,  
Otel İşletmeleri,  
Ankara

## Özet

İşletmelerin pazardaki yoğun rekabete ayak uydurabilmesi anlamında, yeni yönetim yaklaşımları arasında yer alan “Arama Konferansı”nın işletmelerde bir stratejik yönetim aracı olarak benimsenmesi işletmelerin etkinliğini daha da artıracaktır. İnsan ilişkilerinin oldukça önemli olduğu otel işletmelerinde ise, bu aracın uygulama alanı bulabilmesi çok daha önem arz etmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmada, bir stratejik yönetim aracı olarak nitelendirilmekte olan “Arama Konferansı”nın otel işletmelerindeki öneminin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Anket sonuçları, iki şekilde değerlendirilmiştir. Birincisi, otel işletmelerinin “Arama Konferansı”nı kullanım oranlarını gösteren frekans dağılımları; otellerin yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. İkincisi ise; “Arama Konferansı” anlayışının ne derece benimsenmekte olduğunu test eden “Arama Konferansı” ifadesine otellerin üst yöneticileri tarafından verilen cevaplar, otel işletmelerinin yıldızlarına göre ANOVA Testiyle analiz edilmiş ve karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak; “Arama Konferansı”nın Ankara’daki otel işletmelerinde kullanım oranının genel olarak düşük olduğu, “Arama Konferansı” ifadesine verilen cevapların, otellerin yıldızlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve daha yüksek yıldızla sahip otel işletmelerinin söz konusu ifade hakkında düşük yıldızlı otellere göre daha olumlu cevaplar verdikleri tespit edilmiştir.

## A Comparative Research Upon Defining the Importance of Search Conference as a Strategical Management Tool in Hotel Businesses

### Keywords

Search Conference,  
Strategic Management,  
Strategic Management  
Tools,  
Hotel Businesses,  
Ankara

### Abstract

Adopting “Search Conference”, which is among the new management approaches, as a strategic management tool in terms of keeping pace with the fierce competition in the market will make businesses much more effective. It is much more important for this tool to find an application area in hotel management where human relations have a great importance. In this sense, the aim of this study is to evaluate the importance of “Search Conference”, which is described as a strategic management tool, in the field of hotel businesses. The results have been evaluated in two different ways. First, the frequency distribution of the hotels which show the usage levels of “Search Conference” by the hotels have been examined according to their star numbers, operating types and origins comparatively. Second, the answers to the expression of “Search Conference”, which tests the adopting extent of the understanding of “Search Conference”, given by the top managers, have been analysed according to the stars of the hotels by using ANOVA test and evaluated comparatively. As a result, it has been concluded that the usage rate of the “Search Conference” in the hotels of Ankara is low in general, the answers given to the expression of “Search Conference” have a meaningful statistical difference according to the star numbers of the hotels and hotels which have more stars give much more positive responses to the related expression when compared to those with less star numbers.

Sorumlu Yazar: Murat ÖDEMİŞ, mrodemis@gmail.com

## **GİRİŞ**

Günümüzde organizasyonlar kesin sınırlarla çizilmiş hiyerarşik bir örgütlenme yapısı yerine, daha esnek ve tüm çalışanların da yönetsel kararlara katılımını destekleyen bir yönetim anlayışını benimsemeye başlamışlardır. Bu anlamda Arama Konferansı, günümüzde çeşitli büyük organizasyonlar tarafından kullanılmaya başlanan çağdaş bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu anlayış örgüt içinde interaktif bilgi paylaşımını sağlayarak, değişim ve gelişmeyi teşvik etmekte ve işletmenin sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Dolayısıyla bu anlayışın büyük işletmelerle sınırlı kalmayıp her sektör ve organizasyonda benimsenmesi, örgütlerin gelişimine önemli katkılar sağlayacaktır.

Ayrıca, işletmelerin yüzleşmek zorunda olduğu iş çevresindeki belirsizlikler tahmin edilemeyecek düzeye ulaşmış ve global olarak birçok alanda yaşanan derin değişimler, organizasyonların işlerini giderek karmaşıklaştırmıştır. Küresel boyutta yaşanan ekonomik, demografik, sosyal ve teknolojik değişimler ve yoğun rekabet, her anlamda işletme yöneticilerinin işlerini giderek karmaşıklaştırmakta ve işletme yöneticileri açısından tahmin edilmesi gereken güç unsurlarına dönüşmektedir (Reimann, 1985). Bu durum; hem özel hem de kamu sektöründe, stratejik bakış açısıyla hareket etmeyi, stratejik planlamalar yapmayı ve stratejik kararlar almayı, yani stratejik yönetim anlayışını eskiye göre daha fazla önemli hale getirmiştir. 1980 öncesinde stratejik yönetim; daha çok büyük şirketlerde uygulanmaktayken, 1980’den sonra ve günümüzde artık birçok şirket tarafından bir araç olarak tercih edilmektedir (Aktan, 2008).

Stratejik yönetimle ilgili literatürde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu çalışmada, stratejik yönetimle ilgili birkaç önemli tanıma yer verilmektedir. Bowman ve Asch’e (1992) göre stratejik yönetim, stratejik kararlar oluşturma ve uygulama sürecidir; başka bir deyişle stratejik yönetim, organizasyonların stratejik anlamdaki değişim çabalarının yönetimiyle ilgilidir. Dess ve Lumpkin’e (2003) göre stratejik yönetim, organizasyonların pazarda rekabet avantajı elde etmek ve pazardaki rekabetçi avantajlarını sürdürebilmek amacıyla yapmış oldukları analizler, aldıkları kararlar ve yürüttükleri faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Fitzroy, Hulbert ve Ghobadian’a (2012) göre ise stratejik yönetim; organizasyonun bünyesinde oluşturmaya çalıştığı liderlik, yaratıcılık, organizasyona tutkuyla bağlanma ve bu hedeflere yönelik yapmış olduğu birtakım analizleri içeren bir süreçtir. Güçlü’ye (2003, s. 71) göre; “stratejik

yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır”. Stratejik yönetim işletmelerin var olma nedenini (misyonunu) ve gelecekte bulunmak istediği konumu (vizyonunu) ortaya koyması sebebiyle, işletmeleri yalnızca mevcut durumu koruma ve günü kurtarma gibi dar bir çerçeveden çıkararak onlara çevredeki değişimlere ayak uydurabilme ve gelişmelerden faydalanabilme imkânı vermektedir (Aşgın, 2008).

Sağır’a (2010) göre stratejik yönetim sürecinin başlangıcını stratejik planlama faaliyetleri oluşturmakta ve ardından belirlenen stratejilerin uygulanması ile bu süreç devam etmektedir. Ülgen ve Mirze (2010) stratejik yönetim sürecini kapsamlı olarak ve döngüsel bir süreç içerisinde ele almıştır. İşletmelerde stratejik bilincin oluşmasıyla birlikte uygulanma imkanı bulan stratejik yönetim sürecinin diğer basamaklarını; stratejistlerin seçilmesi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşaması oluşturur.

Stratejik yönetim belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir ortamda işletmelerin önünü görebilmesine ya da belirli bir yol seçebilmesine olanak sağlar. Stratejik yönetim, eldeki nitel ve nicel verilerin düzenlenmesini ve belirsizlik ortamında etkili kararlar alınabilmesini sağlayan bir anlayış olarak yöneticilerin yaratıcılığını artıran ve sezgilerini güçlü tutan düşünsel bir sürecin başlamasını sağlamaktadır (Akgemci, 2008). Bu noktada turizm ürününün (turistik mal ve hizmetlerin) genel anlamda temel bir ihtiyaç olarak görülmemesi, özellikle son yıllarda ikamesinin giderek artması, soyut özelliği sebebiyle turizm ürününden algılanan kalitenin göreceliğe sahip olması ve bu durumun turizm talebinin yönünü doğrudan ya da dolaylı olarak değiştirebilme gücünün bulunması, turizm talebinin sosyal, ekonomik, politik ve kültürel değişkenlere karşı oldukça hassasiyet göstermesi turizm sektöründen rekabeti etkilemekte ve şiddetlendirmektedir. Bu derece çetin, değişken ve belirsiz bir ortamda faaliyet gösteren turizm işletmelerinin ve bu çalışmanın esas konusunu oluşturan otel işletmelerinin sürdürülebilirliği ve rekabet edebilirliği açısından stratejik bir bakış açısıyla hareket edilmesi oldukça önem kazanmış durumdadır.

Stratejik bakış açısı, sürdürülebilirliğin ve rekabet avantajının sağlanması için, herşeyden önce mevcut ve potansiyel talebin dikkatini çekebilecek unsurları öne çıkarma, işletmenin kıt kaynaklarını etkin ve verimli olarak yönetebilme ve doğru noktalara yönlendirebilme avantajını işletmelere verme amacını taşımaktadır. Aynı zamanda stratejik bakış açısı, işletmelerin değişken ve belirsiz çevre koşullarında izlemesi gereken yolları göstererek onlara rehberlik de etmektedir.

Turizm sektöründeki stratejik yönetim çalışmaları incelendiğinde, bazı çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Olsen ve Roper 1998 yılında konaklama işletmelerinde stratejik yönetim literatürünün mevcut durumunu inceledikleri çalışmada, konaklama işletmelerinde stratejik yönetimi ele alan çalışmaların stratejik yönetimin ana görüşleri doğrultusunda gelişme gösterdiği tezini ileri sürmüşlerdir. Okumuş (2002) ise yaptığı çalışmada; Olsen ve Roper'in (1998) tespitlerinin aksine, konaklama sektöründe stratejik yönetimi ele alan çalışmaların ortaya koyduğu görüşler ile stratejik yönetimin ana görüşleri arasında büyük farklılıklar ve boşluklar olduğunu tespit etmiş ve konaklama işletmelerinde stratejik yönetimi ele alan çalışmaların stratejik yönetimin ana görüşleri doğrultusunda gelişme gösterebilmesine yönelik bazı çözüm önerilerinde bulunmuştur. Olsen'in 2004 yılında yaptığı çalışmada ise, konaklama işletmelerinde stratejik yönetim literatürünün gelişimini incelediği çalışmasında alanla ilgili temel sorunları ve ihtiyaçları ortaya koymaya çalışmış ve sonuçta turizm sektöründe stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması konusunda bazı sıkıntıların yaşandığını vurgulamıştır. Kısacası söz konusu çalışmalar, alanla ilgili literatürdeki çalışmaların niteliksel ve niceliksel olarak yetersiz olduğunu ve sektörde stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili derin sorunların ve yetersizliklerin var olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

İşletmeler geleceği öngörme, değerlendirme ve bu değerlendirmeler sonucunda sağlıklı kararların alınması ile birlikte sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamaya yönelik en uygun stratejilerin belirlenmesi için stratejik yönetim araç, teknik ve yaklaşımlardan sıkça yararlanmaktadır (Akgemci, 2008). Clark'a (1997) göre işletmeler, stratejik yönetimin etkinliğini artırmak amacıyla genel anlamda en çok pazarlama araçlarından, finansal, davranışsal ve teknolojik araçlardan yararlanmaktadırlar.

Rigby ve Bilodeau (2013) çalışmalarında, işletmelerin günümüzde artık büyüme ve yeni yatırımlar gerçekleştirme konusunda çok daha dikkatli davrandıklarını ve stratejik araçları seçerken bu araçları çok daha stratejik boyutta değerlendirdiklerini ifade etmektedirler. Rigby (2001) çalışmasında söz konusu stratejik yönetim araçlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, örgütün her düzeyinde ve geniş bir inisiyatif çerçevesinde desteklenmelerinin gerektiğini ifade etmektedir.

Özalp, Besler ve Oruç'un (2012) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticiler stratejik yönetim araçlarını işletmelerinde yoğun olarak kullanmakta ve işletmelerinin birtakım özelliklerine (büyüklüklerine) bağlı olarak bu araçları kendi bünyelerine adapte etmektedirler.

Şentürk'ün (2010) araştırmasına göre; Antalya'daki otel işletmeleri stratejik yönetime giderek daha fazla önem vermekte ve bu gelişme dört ve beş yıldızlı otellerde daha hızlıken, üç yıldızlı otellerde daha yavaş gerçekleşmektedir. Şentürk (2010) çalışmasında üç, dört ve beş yıldızlı otellerin stratejik yönetim araçlarını seçerken; örgüt içinde bir yenilik getirip getirmediğini, kontrol mekanizmasının geleceğe yönelik stratejik kararlarını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığını ve bu aracın örgüt kültürleriyle uyum gösterip göstermediğini dikkate aldıklarını belirtmektedir.

Literatürde genel olarak kabul gören stratejik yönetim araçları ise; Stratejik Planlama, Vizyon ve Misyon Bildirileri, Benchmarking (Kıyaslama), Dış Kaynak Kullanımı, Balanced Scorecard (Dengeli Ölçüm Kartları), Temel (Öz) Yetenekler, Tedarik Zinciri Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, Boston Danışma Grubu (BDG) Büyüme ve Pazar Payı Matrisi, SWOT Analizi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Stratejik İşbirlikleri, Değişim Mühendisliği, Öğrenen Organizasyonlar, Örgüt Geliştirme, Senaryo Planlama ve Arama Konferansıdır. Bu çalışmada ise, söz konusu stratejik yönetim araçlarından Arama Konferansı, otel işletmelerindeki önemi açısından ele alınmaktadır. Çalışmada; stratejik yönetimin etkinliğini artıran ve çoğulcu katılımı destekleyen bir anlayış ve stratejik yönetim aracı olan Arama Konferansı, Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda ise, Arama Konferansının öncelikle kavramsal olarak incelenmesi yararlı olacaktır.

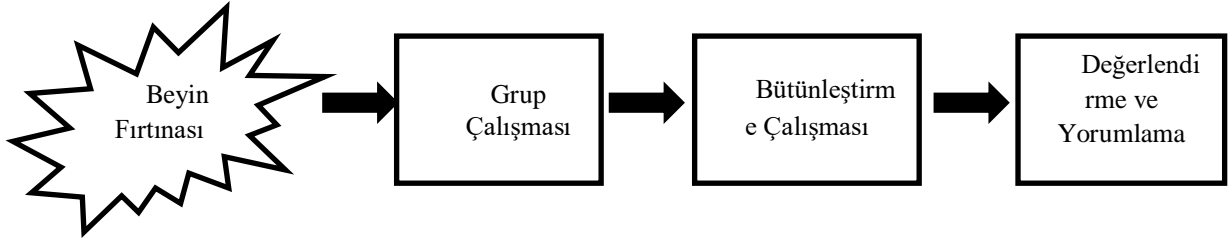
Arama Konferansı, organizasyon bünyesinde ortak akıl yaratmaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir katılım tekniğini ifade etmektedir (Aktan, 2008; Arslan, 2010).

Arama Konferanslarında beyin fırtınası tekniğinden etkin olarak yararlanılarak ortak akıl yordamıyla ortak görüşler üzerinde buluşmaya çalışılır (Aktan, 2008). Arama Konferansında, klasik bir konferans düzeninin dışında ortak akıl aramak amacıyla iddia sahipleri 2-3 günlük bir süre için bir araya gelir. İddia sahipleri söz konusu konuyla ilgili çalışma tecrübesine sahip karar vericiler ile bilgi birikimi bulunan kişilerden oluşur (Arslan, 2010).

Organizasyonlarda ve birçok alanda Arama Konferansı tekniğinin uygulanmasının çok çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Arslan, 2010):

- En ideal geleceğe ulaşmayı sağlayacak yaratıcı stratejileri işbirlikçi bir bakış açısıyla ortaya koymak,
- Daha iyiye ulaşabilmek ve gelişebilmek için etkin yollar aramak,
- Katılımcılığı, ekip ruhunu ve sosyal bütünleşmeyi sağlamak,
- Pazarda rekabet avantajı elde etmek,
- Kurumsal performansı artırmak,
- Katılımcı gruplara değerlerini, amaçlarını keşfettirmek ve yürütmüş oldukları ortak projelere yardımcı olmak,
- Organizasyonel anlamda olabileceği gibi birçok alanda var olan çatışmalara çözüm bulabilmek,
- Karmaşık yapıdaki konulara açıklık getirmek.
- Ortak bir vizyon ve misyon belirlemek,
- Kurumsal anlamda stratejik planlamalar yapmak ve ortak hedefler belirlemek,
- Organizasyon içinde var olan ortak sorunları tespit etmek ve söz konusu sorunlara çözüm yolları aramak.

Arama Konferansı süreci ise öncelikle hazırlık aşamasıyla başlamaktadır. Hazırlık aşamasında Arama Konferansını bizzat yürütecek olan kurul ile toplantılar gerçekleştirilir, iddia sahipleri analizi ve haritası oluşturulur. Ardından Arama Konferansında yer alacak katılımcı listesi belirlenir ve Arama Konferansı tartışma konusuyla ilgili gelecek tasarım çerçevesi hazırlanır (Gökoğlu, Cenkeçi, Gökdaı ve Derinbay, 2012).



**Şekil 1.** Arama konferansı uygulama süreci (Babüroğlu, Esen, Aktaş ve Ecer, 2010, s. 4).

Önceki şekilde de ifade edildiği gibi, Arama Konferansı uygulama süreci şu bölümlerden oluşmaktadır (Babüroğlu, Esen, Aktaş ve Ecer, 2010):

Arama Konferansının birinci bölümünde, katılımcılar tarafından değişim gündemindeki konuyla ilgili son zamanlarda yaşanan gelişmeler ve mevcut sorunlar dile getirilerek bir beyin fırtınası seansı gerçekleştirilir. Ardından, öncelikli konuların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen grup çalışmaları ile arama konferansına devam edilir. İkinci bölümde, katılımcılar çeşitli gruplara ayrılır ve geleceğin tasarımı çerçevesinde konuyla ilgili geleceğe ilişkin iyileşme ve gelişmeler sağlanması amacıyla, katılımcılar tarafından önerilerde bulunulur. Ardından farklı gruplar tarafından sunulan öneriler bütünleştirilerek ortak akıl oluşturulmaya çalışılır. Bu aşamada konuyla ilgili benimsenecek ortak bir vizyon ve misyon, avantaj getirecek unsurlar, ana hedefler, stratejiler ve stratejik açıdan öncelik verilecek konular ortak akıl yordamıyla ortaya koyulmaya çalışılır. Arama Konferansının sonunda konuyla ilgili oluşturulan ortak akıl, değerlendirilip yorumlandıktan sonra rapor haline getirilmektedir. Bu raporda arama konferansı yönetici özeti ve çalıştay notları, grup çalışmalarından sonra ortak akılla üretilmiş ve bütünleştirilmiş olan değişim gündemini ve grubun geleceğini şekillendiren vizyon, misyon, hedefler ve stratejik kurgular bulunmaktadır. Arama Konferansındaki çalıştay notları, Arama Konferansı sırasında yürütülen tüm çalışmaları, tartışmaları ve değerlendirmeleri sırasıyla gösteren bir belgedir.

Arama Konferansının, konferansı düzenleyen kurumlara ve katılımcılara şu faydaları bulunmaktadır (Arslan 2010):

- Arama Konferansı sayesinde çalışanlar yöneticileri ile ortak bir vizyon oluşturma imkanı bulmaktadır. Böylece tüm kesimlerin beklentilerine cevap verebilecek faydalı, kalıcı ve uygulanabilir hedeflerin belirlenmesi sağlanmaktadır.

- Arama Konferansında büyük gruplarla başlayıp küçük gruplara bölünerek devam eden bir dizi beyin fırtınası şeklinde gerçekleştirilen sistematik bir yaklaşım benimsenmekte ve böylelikle her katılımcının uzlaşmaya vardığı ortak görüşler ortaya çıkmaktadır.
- Tüm grupları içine alan bir yaklaşımla grup içindeki dinamikleri ortaya çıkararak ilgili tarafların eşit olarak temsil edildikleri bir platformda katılımcılar, belli konulardaki görüş ve dileklerini açıkça ifade edebilmektedirler.
- Arama Konferansında resmiyet ve hiyerarşik düzen yoktur. Kimsenin kimseye üstünlüğünün bulunmadığı bir ortamda “biz” kavramı katılımcılar tarafından benimsenir.
- Arama Konferansında katılımcılar, ekip ruhuyla çalışmakta ve böylece ekip ruhunun sağlayacağı üretkenliği, sinerjiyi ve ortaya çıkan yerinde kararları yaşayarak görme ve öğrenme imkanını elde etmektedirler.
- Arama Konferansı sayesinde katılımcılar farklı görüş ve düşünceleri öğrenme imkanı elde ederek, farklı düşüncelere saygı duymayı ve birbirlerine anlayışla yaklaşmayı öğrenmektedirler.
- Katılımcılar arasında kaynaşmayı sağlayarak sevgi ve samimiyeti artırmaktadır. Mevcut dostlukları pekiştirirken, yeni dostlukların ortaya çıkmasını sağlamaktadır.
- Arama Konferansı işletmelerin, belirsiz ve hızlı değişen çevre şartlarında değişimi inceleme ve değişime uyum çabalarını desteklemektedir. Katılımcıların profesyonel olması gerekmez, mevcut yetenekleri yeterlidir. Bu yüzden her türlü düşünceden yararlanma imkanı sağlar.
- Çoğu işletme temel yeteneklerini ortak eylemlere ya da sinerjiye dönüştürebilmek amacıyla Arama Konferansından yararlanmaktadır.

Birçok büyük işletme tarafından önemi giderek anlaşılmaya başlanan Arama Konferansı anlayışı ile ilgili, 2013 Eylül - 2014 Ağustos dönemleri arasında yapılan literatür incelemeleri sonucunda otel işletmelerini doğrudan ilgilendiren herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Otel işletmelerindeki uygulamalar incelendiğinde, özellikle büyük otel işletmelerinde departmanların sorunları ve çalışanların eğitimine ilişkin birtakım rutin toplantıların gerçekleştirilmekte olduğu, ancak bu toplantıların çoğunlukla Arama Konferansı düzeninde gerçekleştirilmediği görülmektedir. Bu kısa süreli toplantılar,



departman müdürü ya da şefler gözetiminde yapılmaktadır. Bu toplantılarda işletme sorunları tartışılabilmekte, çalışanların birtakım istekleri dile getirilebilmekte ve oteldeki birimlere yönelik değişimler ve gelişmeler hakkında çalışanların haberdar edilmesi sağlanmaktadır.

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu tür toplantıların amacı; genellikle strateji geliştirme, vizyon misyon belirleme gibi konularda yönetici ve çalışanlar arasında beyin fırtınası yaparak ortak akıl oluşturmaktan ziyade, çalışanların eğitimini gerçekleştirmektir. Ayrıca bu toplantılarda işletmenin genelini ilgilendiren sorunlar değil, belli bir departmana özgü sorunlar yalnızca söz konusu departman üyeleri arasında tartışılmakta ve paylaşılmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde işletmenin genel sorunlarının ortaya konulması, ortak bir vizyon, misyon ve hedeflerin belirlenmesi amacıyla; grup ya da departman toplantılarında dile getirilen sınırlı görüş ve düşüncelerin tüm çalışanların katılımıyla genel anlamda bütünleştirilmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Otel işletmelerinde her operasyonun kendine has özelliklerinin bulunması ve iş yoğunluğunun fazla olması bu tür genel katılımlı toplantıların gerçekleştirilmesine engel oluşturabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Ankara'daki otel işletmelerinden elde edilen anket verilerine dayanarak Arama Konferansının otel işletmelerindeki yerini otel işletmelerinin yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre karşılaştırmalı olarak incelemektir. Diğer bir deyişle; ast üst ilişkisine dayanan klasik hiyerarşik yönetim yapısı yerine, modern bir anlayışı yansıtan, katılımcı yönetimi ve stratejik yönetim anlayışını destekleyen ve bu anlamda birçok büyük işletme tarafından önemi artık daha iyi anlaşılmaya başlanan Arama Konferansının otel işletmelerindeki yeri ve önemi stratejik yönetim boyutunda değerlendirilmektedir. Literatürde otel işletmelerinde Arama Konferansı anlayışını stratejik yönetim çerçevesinde değerlendiren bir araştırmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışmada; Arama Konferansı stratejik yönetim aracının ne derece benimsenmekte olduğu, önceden geliştirilmiş olan Arama Konferansı temel anlayışına dayanılarak otel işletmelerinin yıldızlarına göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

## **YÖNTEM**

Çalışmada, Ankara’da faaliyet gösteren yıldız statüsüne sahip otel işletmeleri evren olarak belirlenmiştir. 2014 Ocak ayı Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Ankara’da yıldız statüsüne sahip 146 otel tespit edilmiştir. Söz konusu 146 otel içerisinde seçkisiz örneklem yöntemine göre 106 otel örneklem olarak belirlenmiştir. Büyüköztürk vd. (2012); araştırmalarda seçkisiz örnekleme yönteminin tercih edilmesiyle, seçkisizlik kurallarına bağlı olarak eşit ve bağımsız olarak seçilecek olan örneklemin evreni temsil düzeyinin yüksek olacağını belirtmektedirler.

Çalışmada; 146 otel içerisinde yer alan otel yıldızlarının yüzdesel dağılımına göre, örneklem olarak belirlenen 106 otel kendi içerisinde yıldızlarına göre tabakalandırılmıştır. Seçkisiz örnekleme yöntemlerinden tabakalı örnekleme yöntemi, evrene ait birimlerin araştırmaya dair özelliklerinin heterojen yapıda olması durumunda kullanılır. Tabakalı örnekleme yönteminde farklı özelliklere sahip heterojen yapıdaki evren, kendi aralarında homojen gruplara ya da alt tabakalara ayrılırlar. Söz konusu alt tabakaların evren içerisindeki oranları belirlenerek örneklem büyüklüğü “n” hesaplanır (Ural ve Kılıç, 2005). Çalışmada her bir otel, bir üst yönetici tarafından temsil edilmiştir. Çalışmada özellikle iki ve üç yıldızlı otellerin ankete katılım isteklerinin düşük olması nedeniyle, iki ve kısmen üç yıldızlı otellerde tabakalandırma sayılarına ulaşamamıştır. 5 yıldızlı otellerin ankete yüksek orandaki katılımı sayesinde, örneklem olarak belirlenmiş olan 106 otel sayısına ulaşılabilmiştir. Buna göre ulaşılan örneklem sayısı; bir yıldızlı otellerde 1, iki yıldızlı otellerde 20 (tabakalandırmaya göre 25), üç yıldızlı otellerde 37 (tabakalandırmaya göre 38), dört yıldızlı otellerde 32 (tabakalandırmaya göre 30) ve beş yıldızlı otellerde ise 16’dır (tabakalandırmaya göre 12).

Çalışmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket soruları, 2014 yılında yüksek lisans tez çalışması için geliştirilmiş ve Ankara’daki otel yöneticilerine yöneltilmiş olan “stratejik yönetim ve araçları uygulama anlayışları anket soruları”na dayanmaktadır. Anketin 23 adet ifadesi bulunmakta olup, bu çalışmada yalnızca doğrudan Arama Konferansı stratejik yönetim aracını ilgilendirmekte olan, “İşletmemizde strateji geliştirme ve işletme içi sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin ortak akıl yürütmeye dayalı grup çalışmaları yapılmaktadır.” ifadesine yer verilmesi

uygun bulunmuş ve yalnızca bu ifadeye yönelik ortaya çıkan sonuçlar değerlendirmeye alınmıştır. Ankette yer alan yirmi üç ifade “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kısmen katılıyorum”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” beşli likert ölçeğine göre test edilmiştir. Bu çalışmada ise, söz konusu ankette elde edilen sonuçların belli bir bölümü yansıtılmıştır, diğer bir deyişle bu çalışmada yalnızca söz konusu ifadeye ilişkin sonuç ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Çalışmada; anket sonuçlarının ortaya koyduğu Ankara’daki otel işletmelerinin yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre frekans dağılımlarına (anketin birinci bölümü), otel işletmesi yöneticilerinden elde edilen arama konferansını kullanımlarına yönelik frekans verilerine (anketin ikinci bölümü) ve arama konferansı uygulama anlayışı ifadesine (anketin üçüncü bölümü) vermiş oldukları cevaplara ilişkin sonuçlara yer verilmiştir. Anketin ölçüm güvenilirliğinin belirlenmesinde, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) (derecelendirmeli cevap seçenekleri) yöntemi kullanılmış ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0,956 bulunmuştur. Dolayısıyla genel anlamda, anketin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Anket uygulaması; yüz yüze görüşme ve anketlerin dağıtımını ve doldurulmasının ardından toplanması (94 anket), mail (5 anket) ve telefon görüşmesi (7 anket) yolu ile gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada, kavramsal ve kuramsal çalışmalar incelenerek yapılan çalışmaların niteliğine ve niceliğine yönelik bazı değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, otel işletmelerinde Arama Konferansı uygulama yaklaşımlarına yönelik gözlemlere dayanan bazı değerlendirmelere de yer verilmektedir.

Çalışmada, anket çalışmasından elde edilen frekans verilerine dayanılarak otel işletmelerinin Arama Konferansını kullanım oranları yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca, ankette Arama Konferansı temel anlayışını test eden; “İşletmemizde strateji geliştirme ve işletme içi sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin ortak akıl yürütmeye dayalı grup çalışmaları yapılmaktadır.” ifadesine otellerin üst yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar, ANOVA testinden yararlanılarak analiz edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar otel işletmelerinin yıldızlarına göre karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

**BULGULAR VE YORUMLAR**

Tablo 1 incelendiğinde; örneklem olarak belirlenmiş olan 106 otelin üst yöneticilerinden elde edilen anket sonuçlarına göre, Ankara'daki otellerin yıldızlarına göre dağılımının dengesiz olduğu görülmektedir. Örneğin, Ankara'da bir yıldızlı otelin yalnızca bir adet bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, bir ve iki yıldızlı oteller ANOVA testi ile analiz edilirken, “yıldızlı için altındakiler” şeklinde isimlendirilerek birlikte değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmanın Örneklemine Dâhil Olan Otel İşletmelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yıldız	Faaliyet Şekli	Menşei			Toplam
		Yerli	Yabancı	Yerli ve Yabancı Ortaklık	
Bir Yıldızlı Oteller	Bağımsız	1 (%100)	-	-	1 (%100)
	Toplam	1 (%100)	-	-	1 (%100)
İki Yıldızlı Oteller	Bağımsız	19 (%95)	-	-	19 (%95)
	Zincir ya da Grup	1 (%5)	-	-	1 (%5)
	Toplam	20 (%100)	-	-	20 (%100)
Üç Yıldızlı Oteller	Bağımsız	32 (%86,5)	-	-	32 (%86,5)
	Zincir ya da Grup	5 (%13,5)	-	-	5 (%13,5)
	Toplam	37 (%100)	-	-	37 (%100)
Dört Yıldızlı Oteller	Bağımsız	25 (%78,1)	-	-	25 (%78,1)
	Zincir ya da Grup	5 (%15,6)	1 (%3,1)	1 (%3,1)	7 (%21,9)
	Toplam	30 (%93,8)	1 (%3,1)	1 (%3,1)	32 (%100)
Beş Yıldızlı Oteller	Bağımsız	4 (%25)	-	-	4 (%25)
	Zincir ya da Grup	6 (%37,5)	6 (%37,5)	-	12 (%75)
	Toplam	10 (%62,5)	6 (%37,5)	-	16 (%100)

Tablo 1'e dayanılarak, bazı çarpıcı sonuçlardan bahsetmek yararlı olacaktır. Çalışmada değerlendirilen otellerin çoğunluğu üç (37 Otel) ve dört yıldızlıdır (32 Otel). Otellerin büyük çoğunluğu (106 otelden 98'i) yerlidir ve bağımsız olarak faaliyet göstermektedir (106 otelden 81'i). Beş yıldızlı otellerin büyük çoğunluğu (16 otelden 12'si) zincir ya da grup oteldir. Yabancı menşeli otellerin neredeyse tamamı beş yıldızlıdır (7 yabancıdan 6'sı). Kalan bir adet yabancı otel ise dört yıldızlıdır. Yerli otellerin büyük çoğunluğu bağımsız otel (81 otel bağımsız iken, 17 otel zincir ya da grup) iken, yabancı otellerin tamamı (7 otel) ise zincir ya da grup oteldir. Yerli ve yabancı ortaklığa ait tek otel olan bir adet dört yıldızlı otel, zincir ya da grup otel olarak faaliyet göstermektedir.

### Ankara'daki Otel İşletmelerinin Arama Konferansını Kullanımlarına İlişkin Ortaya Çıkan Bulgular ve Yorumları

Yıldızlarına, faaliyet şekillerine ve menşelerine göre gruplandırılan söz konusu otellerin yöneticilerinin Arama Konferansını kullanımlarına yönelik verdikleri cevaplar doğrultusunda aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki üç tabloda da ortaya çıkan ortak sonuca göre; anket sorularını cevaplayan toplam 106 otelden, 30'unun Arama Konferansını kullandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu bulgu, Arama Konferansının çoğu otel tarafından tercih edilmediğini göstermektedir.

**Tablo 2.** Otellerin Yıldızlarına Göre Arama Konferansını Kullanımlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Stratejik Yönetim Aracı ve Otellerin Tercihleri		Otellerin Yıldızları					Toplam
		Bir Yıldızlı	İki Yıldızlı	Üç Yıldızlı	Dört Yıldızlı	Beş Yıldızlı	
Arama	Kullanıyor	-	3 (%10)	11(%36,7)	10(%33,3)	6(%20)	30(%100)
Konferansı	Kullanmıyor	1 (%1,3)	17(%22,4)	26(%34,2)	22(%28,9)	10(%13,2)	76(%100)

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, otellerin yıldızlarına göre Arama Konferansını kullanım oranlarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Otel yıldızları kendi kapsamlarında değerlendirildiğinde, Arama Konferansını bir yıldızlı otelin kullanmadığı, iki yıldızlı otellerin 20'sinden yalnızca 3'ünün kullandığı görülmektedir.

Kendi kapsamı içinde, diğer yıldızlara göre oransal olarak en çok kullanan otellerin ise beş yıldızlı oteller olduğu (16 otelden 6'sının, diğer bir deyişle beş yıldızlı otellerin 3'te 1'inden fazlasının kullandığı) görülmektedir. Üç ve dört yıldızlı oteller yine kendi kapsamlarında değerlendirildiğinde, Arama Konferansını kullanım oranlarının neredeyse birbirine yakın olduğu (Üç ve dört yıldızlı otellerin 3'te 1'inden daha azının kullandığı) görülmektedir.

**Tablo 3.** Otellerin Faaliyet Şekillerine Göre Arama Konferansını Kullanımlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Stratejik Yönetim Aracı ve Otellerin Tercihleri		Otellerin Faaliyet Şekilleri		Toplam
		Bağımsız	Zincir ya da Grup	
Arama	Kullanıyor	23 (%76,7)	21 (%23,3)	30 (%100)
Konferans	Kullanmıyor	58 (%76,3)	4 (%23,7)	76 (%100)

Oteller bağımsız ve zincir ya da grup olmak üzere iki gruba ayrılarak değerlendirildiğinde, Arama Konferansının zincir ya da grup otellerde kullanım alanının bağımsız otellere göre daha geniş olduğu görülmektedir. Bağımsız otellerde ise Arama Konferansının kullanım oranının toplam bağımsız otel sayısının neredeyse 3'te 1'i kadar olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Otellerin Menşelerine Göre Arama Konferansını Kullanımlarına Yönelik Frekans Dağılımları

Stratejik Yönetim Aracı ve Otellerin Tercihleri		Otellerin Menşeleri			Toplam
		Yerli	Yabancı	Yerli ve Yabancı Ortaklık	
Arama	Kullanıyor	27 (%90)	2 (%6,7)	1 (%3,3)	30(%100)
Konferans	Kullanmıyor	71 (%93,4)	5 (%6,6)	-	76(%100)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; oteller yerli, yabancı ve yerli ve yabancı ortaklık olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Söz konusu gruplar kendi kapsamlarında

değerlendirildiklerinde; yerli otellerin yaklaşık %25'inin, yabancı otellerin ise %40'ının Arama Konferansını kullandıkları görülmektedir. Yerli ve yabancı ortaklığa ait tek otel ise, Arama Konferansını kullandığını belirtmiştir.

“İşletmemizde Strateji Geliştirme ve İşletme İçi Sorunların Tespiti ve Çözümüne İlişkin Ortak Akıl Yürütmeye Dayalı Grup Çalışmaları Yapılmaktadır.” İfadesine, Otel Yöneticilerinin Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortaya Çıkan Bulgular ve Yorumları

Bu çalışmada, stratejik yönetim ve araçları anketinin 23 ifadesinden birini oluşturan Arama Konferansı ifadesi değerlendirilmekte olup, otel yöneticilerinin bu ifadeye verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan bulgulara yer verilmektedir. Ankette Arama Konferansı anlayışının otel işletmelerinde ne derece benimsenmekte olduğunu test etmeye yönelik olarak geliştirilen, “İşletmemizde strateji geliştirme ve işletme içi sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin ortak akıl yürütmeye dayalı grup çalışmaları yapılmaktadır.” ifadesine otel işletmesi üst yöneticilerinin 5’li likert ölçeğine göre vermiş oldukları cevaplar; varyans analiz yöntemleri arasında yer alan ANOVA Testi ile analiz edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. 5’li likert ölçeği sırasıyla; kesinlikle katılmıyorum (1 puan), katılmıyorum (2 puan), kısmen katılıyorum (3 puan), katılıyorum (4 puan) ve kesinlikle katılıyorum (5 puan) şeklinde tasarlanmış, otel yöneticilerine yöneltilmiş ve ortaya çıkan sonuçlar söz konusu puanlamalara göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 5.** Otellerin Yıldızlarına Göre “İşletmemizde Strateji Geliştirme ve İşletme İçi Sorunların Tespiti ve Çözümüne İlişkin Ortak Akıl Yürütmeye Dayalı Grup Çalışmaları Yapılmaktadır.” Sorusuna Verilen Cevaplara İlişkin Bulgular

İFADE	Otellerin Yıldızı	n (Örnekleme)	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İşletmemizde strateji geliştirme ve işletme içi sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin ortak akıl yürütmeye dayalı grup çalışmaları yapılmaktadır.	Yıldızı Üçün Altındakiler	21	3,0000	1,37840	2,852	,041
	Üç Yıldızlı	37	3,2973	1,19872		
	Dört Yıldızlı	32	3,5938	1,10306		
	Beş Yıldızlı	16	4,0625	0,92871		
	Toplam	106	3,4434	1,20380		

ANOVA Testi sonuçlarına göre, “İşletmemizde strateji geliştirme ve işletme içi sorunların tespiti ve çözümüne ilişkin ortak akıl yürütmeye dayalı grup çalışmaları yapılmaktadır.” ifadesine verilen cevapların otellerin yıldızlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Çünkü  $F=2,852$ ;  $p<,05$ 'tir ( $p=,041$ ). Otellerin yıldızlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, otellerin yıldızı yükseldikçe ortalamaların da arttığı görülmektedir. Bu bulgular, otel işletmelerinin Arama Konferansı temel anlayışını yıldızları yükseldikçe çok daha fazla benimsediklerini göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Arama Konferansının kullanımına ilişkin frekans verileri genel olarak değerlendirildiğinde, Arama Konferansının bir stratejik yönetim aracı olarak Ankara'daki özellikle küçük otel işletmelerinde çok fazla benimsenmediği ve bilinmediği görülmektedir. Örneğin; anket uygulaması sırasında Arama Konferansı hakkında bilgi yetersizliğine sahip özellikle bir, iki ve üç yıldızlı otel işletmelerine görüşmeler sırasında Arama Konferansı hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca ANOVA testi sonuçları, “Arama Konferansı” stratejik yönetim aracının otellerin yıldızları yükseldikçe çok daha fazla benimsendiği sonucunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bir yönetim felsefesi ve kültürü olarak çalışanların yönetsel kararlara katılımını destekleyen Arama Konferansı anlayışının, bu çalışmada özellikle beş yıldızlı otellerin çoğunluğunun yabancı ve zincir ya da grup oteller olduğu düşünüldüğünde, büyük ve çok uluslu otel işletmelerinde stratejik anlamda çok daha fazla benimsenmekte olduğu söylenebilir. Bu anlamda, Arama Konferansı anlayışına Ankara'daki yerli ve bağımsız otel işletmelerinin uluslararası nitelik kazanabilmek ve sürdürülebilir olabilmek amacıyla daha fazla önem vermesi gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Bu çalışmada; çalışanlar arasında statü ayrımı gözetmeksizin farklı görüşlerden yararlanılmasını sağlaması, örgüt içinde takım çalışmasını teşvik etmesi, çalışanların görüşlerini uzlaştırıcı ve çalışanları kaynaştırıcı yönünün bulunması ve takım sinerjisini artırması, demokratik bir ortamda beyin fırtınasını olanaklı hale getirerek yaratıcı fikirleri ortaya çıkarması, işletmeye ait sorunların tartışılmasını ve işletme ile çalışanların amaçlarının, hedeflerinin ve vizyonlarının bütünleştirilmesini sağlaması gibi yararlarından söz edebileceğimiz Arama Konferansı; verdiği hizmetlerin çoğunluğu



insan ilişkilerine dayanan ve yürütülen işlemlerde tüm çalışanların etkin katılımını gerektiren ve tüm çalışanlar arasında uyumlu ilişkilerin ve müşterek motivasyonun tesis edilmesinin zorunlu olduğu otel işletmeleri açısından dikkatle ele alınması gereken modern bir anlayış olarak önerilebilir.

Bu noktada özellikle Ankara'daki bir, iki ve üç yıldızlı otellerde Arama Konferansı şeklinde yürütülecek olan ve tüm çalışanların genel katılımını esas alan toplantıların artırılması, diğer bir deyişle Arama Konferansı anlayışının benimsenmesi; çalışanların iş motivasyonunun, takım sinerjisinin ve dolayısıyla hizmet kalitesinin ve verimliliğin artırılmasını, işletmenin geleceğinin sağlıklı bir şekilde tartışılır hale gelmesini ve ortak bir geleceğin inşa edilmesini ve ayrıca çalışanların ve işletme sorunlarının açıkça ortaya konularak kısa süre içinde tüm otel birimlerine yönelik müşterek çözümlerin üretilebilmesini sağlayabilir.

Dolayısıyla Arama Konferansının en büyük özelliği, ast üst ilişkisinin ortadan kalktığı bir ortamda yönetici ve çalışanların bir araya gelerek görüşlerini açıkça beyan edebilmesi, bu farklı görüşlerin değerlendirilerek ortak çıktılara dönüştürülmesidir. Bu anlamda çok daha sağlıklı ve makul hedefler, işletme vizyon ve misyonu ortaya konulabilmekte ve tüm örgüt üyelerinin ortak görüşünü yansıtan bu çıktıların çalışanlar tarafından samimiyetle paylaşılması mümkün olmaktadır. Ayrıca Arama Konferansının işletme içinde takım çalışmasını teşvik ettiği, bütünleşmeyi ve dayanışmayı sağladığı bir gerçektir. Çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri, yani aidiyet duygusu kazanmaları ve böylelikle motivasyonlarının artması ve dolayısıyla verimliliklerinin artması da mümkün olmaktadır. İşletme sorunlarının ortaya konulmasına ve kökten çözümüne katkıda bulunmaktadır. Arama Konferansı anlayışının benimsenmesi ile, çevredeki değişimlerin gözlemlenmesi ve farklı görüşlerden yararlanılarak bu değişim ve gelişmelere yönelik farkındalığın artırılması ve adaptasyonun sağlanması mümkün olabilmektedir.

İşletmelere bunun gibi birçok yararından bahsedebileceğimiz Arama Konferansının otel işletmelerinde bir stratejik yönetim aracı olarak benimsenmesi ve uygulanması ile, otel işletmelerinin çalışanlarının motivasyonunu artırabilmeleri ve çalışanlarına aidiyet duygusunu kazandırabilmeleri, çevredeki değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri,

işletme sorunlarına kalıcı çözümler üretebilmeleri ve dolayısıyla uzun vadede verimlilik ve karlılıklarını artırarak sürdürülebilir olabilmeleri mümkün olacaktır.

Ayrıca otel işletmelerinde Arama Konferansını ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması, bu çalışmanın literatüre katkısı bakımından önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, otel işletmesi üst yöneticilerine uygulanmış olan anket çalışması sonuçları ve otel işletmelerindeki mevcut uygulamalara dair gözlemler aktarılmaya çalışılmış ve değerlendirilmiştir. Böylece çalışmada, stratejik yönetim araçları arasında yer alan Arama Konferansının otel işletmelerindeki mevcut durumu gözler önüne serilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın uygulama kısmında yalnızca otel işletmesi üst yöneticilerine yer verilmesi, bu çalışmanın kısıtları arasındadır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda, Arama Konferansının genel olarak tüm örgüt üyelerini ilgilendirmesi nedeniyle, katılımcı profilinin tüm örgüt üyelerini kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilebilir. Ayrıca otel işletmelerinde Arama Konferansını inceleyen çalışmaların farklı destinasyonlarda da yapılması, Arama Konferansının ne derece benimsenmekte olduğunu karşılaştırmalı olarak değerlendirmek açısından önemlidir. Diğer taraftan; diğer sektörlerdeki arama konferansına ilişkin mevcut uygulamalar ile turizm sektöründeki uygulamaları karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmaların yapılması, turizm sektöründeki Arama Konferansı uygulamalarına ilişkin eksikliklerin görülmesini sağlayacak ve diğer sektörlerdeki uygulamalar örnek alınarak gereken uyumun sağlanması ve turizm sektörüne özgü uyarlamaların yapılması mümkün olacaktır.

## **KAYNAKÇA**

Akgemci, T. (2008). Stratejik yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. Çimento İşveren Dergisi, 22(4), 4-21.

Arslan, A. (2010). Katılımlı yönetim tekniği arama konferansı uygulamalarının kurumsal performansa etkisi. Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi, 12(1), 117-142.

- Aşgın, S. (2008). Stratejik yönetim. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Babüroğlu, O., Esen, A. A., Aktaş, E. ve Ecer, Ç. (2010). Adana turizm arama konferansı. Adana Turizm Arama Konferansı, Seyhan Otel, Adana, 1-88.
- Bowman, C. and Asch, D. (1992). Strategic management. Houndmills: Macmillan Press.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. Kılıç, Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Clark, D. N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6(7), 417-427.
- Dess, G. G. and Lumpkin, G. T. (2003). Strategic management: creating competitive advantages. New York: Mc Graw-Hill.
- Fitzroy, P., Hulbert, J. M. and Ghobadian, A. (2012). Strategic management: the challenge of creating value. London and New York: Routledge.
- Gökoğlu, I., Cenççi, D., Gökdaı, M. ve Derinbay, N. (2012). Turhal arama konferansı. Turhal Arama Konferansı, Kızılcahamam Patalya Termal Resort, Ankara, 1-74.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature?. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 105-110.
- Olsen, M. D. (2004). Literature in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 411-424.
- Olsen, M. D. and Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111-124.
- Özalp, İ., Besler, S. ve Oruç, İ. (2012). İşletmelerde yöneticilerin stratejik araç algısı ve kullanım amaçları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 123-135.
- Reimann, B. C. (1985). Decision support systems: strategic management tools for eighties. *Business Horizons*, 28(5), 71-77.

Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43(2), 139-159.

Rigby, D. and Bilodeau, B. (2013). Management tools and trends 2013. BAIN Company Press, 1-12.

Sağır, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde ürün stratejilerinin kullanımı ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 311-321.

Şentürk, F. K. (2010). Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Antalya.

Ural, A. ve Kılıç İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Beta Yayınevi.

### **Extended Abstract**

Adopting “Search Conference”, which is among the new management approaches, as a strategic management tool in terms of keeping pace with the fierce competition in the market will make businesses much more effective. It is much more important for this tool to find an application area in hotel management where human relations have a great importance. In this study; the importance of “Search Conference” in the hotel businesses as a strategic management tool is aimed to be evaluated. In addition; instead of hierarchical management structure that based on superiors and subordinates relationship; “Search Conference” that reflects a modern approach, supports the participatory management and strategic management approach and in this sense, its importance has started to be grasped better by large businesses. There are no researches in the related literature which examines “Search Conference” as a strategic management approach in the field of hotel management, therefore this study is important. In the study; the conceptual and theoretical studies in literature are examined and some evaluations are done in terms of quality and quantity of the current studies. It is identified that current studies that examine the strategic management in hotel businesses

have not enough quality and quantity. Furthermore; some evaluations that based on the observation of Search Conference' implementation approaches are included. The hotel businesses that have the star status operating in Ankara, are determined as the population of the research. According to the data of January, 2014 supplied by the "Culture and Tourism Ministry", there are 146 hotel businesses ,that have the star status, located in Ankara. Among 146 hotel businesses in Ankara that created population of the study, 106 hotel businesses are chosen as the sample. The hotel businesses are grouped according to their stars (one, two, three, four and five star), to the way they operate (independent and chain or group) and their origins (habitant, foreign or habitant and foreign partnership). In the study, survey method is used as data collection tool and survey questions are asked to top managers of the hotel businesses. In order to determine the measurement reliability of survey, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) method is used and it is found that coefficient of Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) is 0,956. Therefore, the reliability of the survey can be said to be quite high. The survey implementation is accomplished by way of face to face and distribution, filling and later collecting of surveys (94 surveys), mail (5 surveys) and telephone calls (7 surveys). It is reached to 1 hotel within 1 star hotels, 20 hotels within two star hotels (according to stratify, 25 hotels), 37 hotels within three star hotels (according to stratify, 38 hotels), 32 hotels within four star hotels (according to stratify, 30 hotels) and 16 hotels within five star hotels (according to stratify, 12 hotels) in the survey implementation. Survey results are evaluated in two different ways. Firstly; the frequency distribution of the hotels which show the usage levels of "search conference" by the hotels have been examined according to their star numbers, operating types and origins comparatively. Secondly; the responses that are given to statement of "Search Conference" which tests the approach of "Search Conference" is to what extent adopted by top managers of hotel businesses, are analyzed by ANOVA Test and comparatively evaluated according to stars of hotel businesses. The said "Search Conference" statement is "The group activities are carried out for creating a common mind in order to develop strategy and also identify and solve the problems in our business." To evaluate this statement, the five-point Likert scale ,that based on the third part of the survey, is used. Five-point Likert scale is respectively designed in the form of "strongly disagree" (1 point), "disagree" (2 points), "partially agree" (3 points), "agree" (4 points) and "strongly

agree” (5 points). According to an important finding, 30 of 106 hotel businesses, that answered the survey questions, use “Search Conference” as a strategic management tool. As a result, it is concluded that the usage rate of the “search conference” in the Hotels of Ankara is low in general, the answers given to the expression of “search conference” have a meaningful statistical difference according to the star numbers of the hotels and hotels which have more stars give much more positive responses to the related expression when compared to those with less star numbers. In this study; in order to increase productivity and profitability and to be sustainable of hotel businesses that have especially one, two and three stars; it can be recommended that they should adopt “Search Conference” as a strategic management tool more than their current level. When it comes to future studies of the “Search Conference” in different destinations, it is important to evaluate comparatively the adopting extent of “Search Conference” in the hotel businesses as a strategic management tool. In addition, “Search Conference” implementations in the other sectors can be compared with “Search Conference” implementations in the tourism sector in future studies. So, the deficiencies in current practices in the tourism sector can be seen better, and “Search Conference” implementations in the tourism sector can be harmonized with the implementations in other sectors.