

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN ÖRGÜTSEL ÇÖKÜŞE İLİŞKİN SEKTÖREL DEĞERLENDİRMELERİ: ANTALYA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ*

Öğr. Gör. Hakan KENDİR**

Öğr. Gör. Handan ÖZCELİK***

ÖZ

Rekabetin küresel boyuta taşındığı günümüz ekonomisinde, örgütler açısından doğru yer ve zamanda, en akılcı kararları alıp uygulayabilmek, gelecekte varlığını devam ettirebilmenin temel anahtarıdır. Aksi halde örgütler zaman içinde, çöküş denilen sancılı ve tehditkâr bir süreçle başa çıkmak zorunda kalabilirler. Bu çalışma, küresel rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerden biri olan konaklama sektöründe, örgütsel çöküşün varlığına ve nedenlerine ilişkin ipuçları aramaktadır. Yapılan anket çalışması sonucunda, Antalya'da görev yapan konaklama işletmeleri yöneticilerinin, örgütleri çöküşe sürükleyebilecek operasyonel, stratejik ve çevresel nedenlere yönelik sektörel değerlendirmeleri ölçülmüştür. Yöneticiler, daha çok ekonomik durgunluk, kriz, talep düşüklüğü, kamusal düzenlemeler gibi çevresel unsurların bölgedeki konaklama işletmelerini zayıflattığını ve dolayısıyla çöküşe sürüklediğini belirtmişlerdir. Çöküşü hızlandırabilecek operasyonel ve stratejik nedenleri ölçmek amacıyla belirlenen değişkenlerin çoğuna yönelik ise, işletmelerin genellikle güçlü olduğu ancak söz konusu bu nedenlere ilişkin de birtakım unsurlara dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çöküş, Konaklama İşletmeleri, Konaklama Sektörü.

JEL Sınıflandırması: M10, L00, L83

ACCOMMODATION ENTERPRISES MANAGERS' SECTORAL ASSESSMENTS ABOUT ORGANIZATIONAL DECLINE: A RESEARCH IN ANTALYA

ABSTRACT

In today's economy in which competition has been reached to a global level, taking the most rational decisions and applying them in the right place and time is the essential key for organizations to continue their existence in the future. Otherwise, in time organizations may have to overcome a painful and threatening process that is called decline. This study aims to search for clues which are related to the existence and reasons of organizational decline in the hospitality industry that is one of the industries in which global competition is experienced most intensively. As a result of the

* Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, azizgozkoc@nevsehir.edu.tr

** Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, hakan.kendir@gop.edu.tr

*** Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, handan.ozcelik@gop.edu.tr

questionnaire study, sectoral assessments of managers, who work for hospitality businesses in Antalya, towards operational, strategic and environmental reasons that might lead to decline of organizations, were measured. Administrators stated that environmental factors such as economic recession, crisis, decrease in demand, public regulations weakens the hospitality businesses and thus lead to their decline more than others. It is also emphasized for most of the variables which are determined in order to measure the operational and strategic reasons which might accelerate the decline that businesses are generally strong but it is necessary to pay attention to some factors that are related to such reasons.

Key Words: *Organizational Decline, Accommodation Enterprises, Hospitality Industry.*

JEL Classification: *M10, L00, L83*

1. GİRİŞ

Postmodernist şartların hâkim olduğu günümüz bilgi çağında, açık sistemler olarak işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmelerinde çeşitli etkenlere maruz kaldıkları ve bu etkenlerin bazılarıyla başa çıkabildikleri, bazılarıyla ise başa çıkmakta zorlandıkları görülmektedir. Uluslararası konjonktürde en son 2008 yılında yaşanan, merkez üssü Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olan küresel krizin, dünya çapındaki büyük veya küçük çoğu işletmeyi etkilediği, bazılarını çöküşe sürüklediği ve hatta bazılarının iflasına neden olduğu bilinmektedir. Bu durum örgütsel çöküşe neden olan çevresel etkenlerden sadece bir tanesi olarak gözlemlenebilir. İşletmelerin hem örgütün içinden (operasyonel ve stratejik) hem de dışından (çevresel) gelebilecek tehditleri iyi analiz edebilmesi ve gözlemlenmesi örgütsel çöküşe girmesini engelleyebilecek veya çöküş sonrası hayata geri dönüşünü kolaylaştırabilecektir. Dolayısıyla örgütsel çöküşe neden olan etkenlerin iyi belirlenmesi ve oluşabilecek tehditlere karşı sağlıklı hareket edilebilmesi, yüksek düzeyde talep esnekliğine sahip olan turizm sektöründeki konaklama işletmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Otomasyona elverişli olmayan, emek yoğun şekilde faaliyet gösteren turizm sektörü, uygulandığı ülkenin sosyo-ekonomik gelişim düzeyine ve politik istikrarına, dünya ekonomik konjonktüründeki olumsuz şartlara büyük ölçüde bağımlı ve duyarlıdır. Ayrıca ülkedeki yapısal ve konjonktürel bozuklukların tümünden farklı boyutlarda ve olumsuz bir biçimde etkilendiğinden risk oranı yüksek olmaktadır (Olahı ve Timur, 1988: 242). Artan rekabet, küreselleşme, ekonomik koşullar, hükümet icraatları, teknolojik-sosyal değişimler ve iç zayıflıklar çöküşün yönetsel ve çevresel nedenlerinden bazılarıdır. Turizm sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmelerini bu dinamiklerden ayrı düşünmek mümkün değildir. Bu konuda oteller üzerine yapılmış spesifik araştırmaya nadir olarak rastlanmasına rağmen, otel endüstrisi ampirik ve yazınsal alanda iflas, başarısızlık, zayıf finansal performans ve getiri düşüklüğü ile genel olarak bağdaştırılmaktadır (Solnet, Paulsen ve Cooper, 2010).

Bu araştırmanın amacı, Antalya İli'nde bulunan turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otellerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerin örgütsel çöküşe neden olan boyutlara ilişkin değerlendirmelerini analiz etmektir. Bu çalışma ile: “Konaklama işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin örgütsel çöküşü hızlandırabilecek boyutlara (operasyonel, stratejik ve çevresel) ilişkin sektörel değerlendirmeleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Konuya ilişkin ulusal ve uluslararası yazın taranmış, ulusal yazında turizm endüstrisini baz alarak örgütsel çöküş konusunu inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle örgütsel çöküşe neden olabilecek değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin konaklama işletmeleri yöneticileri açısından ne düzeyde tehdit olarak algılandığının belirlenebilmesi açısından bu çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen verilerin ulusal yazın yanında, konaklama işletmesi sahipleri ve yöneticileri için de önemli katkılar sağlayacağı düşünülmüştür.

2. ÖRGÜTSEL ÇÖKÜŞ KAVRAMI

Yönetim bilimi çerçevesinde, özellikle de stratejik yönetim alanında, örgütlerin rekabet avantajları ve başarısı ile ilgili çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Bu tür çalışmalar örgütsel büyümeye önemli katkılar sunan çalışmalardır. Ancak örgütün yaşam dinamiğindeki düşüşü ifade eden örgütsel çöküşe verilen önemin, ilgili yazında çok daha az olduğu görülmektedir (Carmeli ve Sheaffer, 2009). Örgütsel çöküş veya çöküş tehdidi yaşam döngüsü boyunca her işletmenin başına gelmesi muhtemel bir durumdur. Bu durumdan kimi zaman kaçınılabılır kimi zaman da kaçınılamaz (Crow ve Hartman, 2003).

Örgütsel çöküş, bir örgütün yok olmaya başlaması, fonksiyonlarını tam olarak yerine getirememesi ve varlığını sürdürmekte zorlanması durumudur (Heine ve Rindfleisch, 2013). Bazı kaynaklarda çöküş; “bir kuruluşun temel kaynaklarında azalma” olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda örgütsel çöküş, örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri açısından ölçülebilir (tahmin edilebilir) bir tehdit olarak algılanmaktadır (Mone, McKinley ve Barker, 1998). Çöküş, örgütün finansal ve insan kaynakları bakımından gerilemesi veya ekonomik performansındaki azalmalar olarak belirtilmektedir (Jeyavelu, 2009).

Örgütsel küçülme ve örgütsel çöküş kavramları genellikle birbirleriyle karıştırılmaktadır. Aslında bu kavramlar teorik olarak birbirinden son derece farklıdır (Weitzel ve Jonsson, 1989). Çöküş örgüt kaynaklarında meydana gelen erozyon nedeniyle istem dışı oluşan çevresel veya organizasyonel bir durumdur. Örgütler küçülme yoluna gitmeden de çöküşe uğrayabilirler (Freeman ve Cameron, 1993). Oysa; küçülme isteyerek, proaktif ve genellikle reaktif olarak yönetimin stratejisine dayalı, çevresel dalgalanmaya ve belirsizliğe karşı alınan bir stratejik tedbirdir (Carmeli ve Sheaffer, 2009).

Örgütsel çöküş, kavram olarak negatif algılsa da kimi zaman örgütsel performansın tazelenmesi için faydalı da olabilmektedir. Bununla birlikte yenilik girişiminde bulunan herhangi bir

bir işletmenin bu atılımı, örgütsel çöküşün tetikleyicisi de olabilmektedir (Heine ve Rindfleisch, 2013). Araştırmacılar, örgütsel çöküş durumunda genellikle kargaşa, gizlilik, katı tutum, merkezileşme, biri veya birilerini günah keçisi yapma ve muhafazakâr tutumun arttığı konusunda hem fikirdirler. Ayrıca moral, yenilik, katılım, lider etkisi ve uzun vadeli planların ise bu dönemde azaldığı görülmektedir (Cameron, Kim ve Whetten, 1987).

3. ÖRGÜTSEL ÇÖKÜŞÜN NEDENLERİ

Günümüzde artan rekabet, tüketici talebindeki değişiklikler, piyasalardaki kaynak sıkıntısı, pazar daralması, talep yetersizliği gibi sebepler firmaların büyüme süreçlerine ciddi sekteler vurmakta ve onları örgütsel çöküşe mecbur bırakmaktadır (Sönmezer, 2006). Örgütsel çöküş üzerine yapılan araştırmalar göstermektedir ki bazı işletmeler örgütsel çöküşe karşı sert bir duruş sergilerken bazı işletmeler ise daha rahat ve risk almaya yatkın hareket etmektedirler (Rosenblatt, Rogers ve Nord, 1993).

Örgütsel çöküş bir işletmenin sürekli zaman diliminde performans ya da kaynak bazında yaşadığı sorunlarla başlar. Rekabet piyasasındaki değişiklikler veya ani çevresel darbeler gibi dışsal faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Aynı zamanda bu nedenler pazara dönük uygulamalardaki eksiklikler veya etkili olmayan kaynak yönetimi gibi içsel faktörler de olabilir (Trahms, Ndofo ve Sirmon, 2013). Örgütsel çöküşün nedenleri göz önüne alındığında ilk olarak, çevresel ve organizasyonel faktörler akla gelmektedir (Weitzel ve Jonsson, 1989). Köksal (2002) ise organizasyonel faktörü operasyonel ve stratejik olmak üzere iki gruba ayırmış ve dolayısıyla örgütsel çöküş nedenlerini çevresel, operasyonel ve stratejik olmak üzere üç grupta incelemiştir.

Çevresel Nedenler

Çevresel değişiklikler büyük, hızlı ya da tahmin edilmesi zor olduğunda işletmeler devamlılıklarını sürdürebilmek için bu ani değişikliklere ayak uydurabilmelidirler. Aslında işletmelerin uyum sorunu başlıca çöküş sebebi olarak görülmektedir (Weitzel ve Jonsson, 1989). Yeniliği uygulamak belirsizlik yaratmakla birlikte, birimler arasında koordinasyon gerektirdiği için işletmeler açısından risk oluşturabilmektedir. Bu durum aynı zamanda yöneticilerin uygulanacak yeniliğin maliyeti ve faydaları hakkında doğru tahminlerde bulunamamalarından da kaynaklanmaktadır (Mone vd., 1998). Müşteri talebindeki dalgalanmalar veya değişiklikler ayrıca çöküş nedenlerindedir (Cameron vd., 1987). Zammuto ve Cameron (1982)'un çöküş modelinde iki temel çevresel faktör vurgulanmaktadır. Bunlar; niş pazarın mevcut taşıma kapasitesinde azalma ve niş pazar içerisinde kaliteli geçişler sağlama konusundaki güçlüklerdir.

Bir ürün veya hizmete olan talebin azalması, devlet düzenlemelerinin artması, ürün ve hizmetleri de etkileyen teknolojik değişimler ve bu değişimlere ayak uyduramamak örgütsel çöküşe sebep olan çevresel nedenlerdendir (Cameron ve Zammuto, 1983). Çoğu şirket yöneticisi kur dalgalanmalarını, faiz oranlarını ve düşük maliyetli dış rekabeti genellikle kontrol edilemeyen dış

faktörlerden görürler. Bu görüş kısmen doğru olsa da bu tür olumsuzlukların sinyallerini yöneticiler önceden fark etmelidirler (Lorange ve Nelson, 1987). Örneğin konaklama işletmelerinin mali başarısızlığa uğramasına neden olan, kontrol edilemeyen bu faktörler işletmelerin dış çevresinde gerçekleşen ve genellikle hükümet politikalarından etkilenen faktörlerdir. Kişisel milli gelir dağılımının bozulması, çok esnek bir talep yapısıyla karşı karşıya bulunan konaklama işletmelerini olumsuz etkilemektedir. Ekonomide yaşanan yüksek enflasyonun ve döviz kurlarındaki dalgalanmanın işletme maliyetlerini artırıcı rolü, ödemeler bilançosunun açık vermesi nedeniyle getirilen yasal düzenlemeler, mevsimlik olarak ortaya çıkan istihdam sorunları, döviz kurları ve döviz kurlarını baskı altında tutan politikalar konaklama işletmelerinde dolaylı olarak zararlara ve mali başarısızlığa yol açabilecek diğer faktörler arasında gösterilmektedir (Türksoy, 2007).

Operasyonel Nedenler

Operasyonel anlamda ise yönetimin değişimlere direnç göstermesi, riskten kaçınması ve sadece kişisel kariyerini düşünerek bencilce hareket etmesi, işletmelerin mevcut potansiyellerini kullanmalarını engelleyip çöküş zemin hazırlamaktadır (Whetten, 1987). Yöneticilerin benimsediği bazı tutumlar, örgütsel değişikliklere sekte vurup dolaylı olarak örgütsel krizi tetikleyebilmektedir (Carmeli ve Sheaffer, 2009).

Operasyonel nedenler arasında işletmeler açısından en çok finansal ve mali konular tehdit unsuru oluşturmaktadır. Nakit sıkıntısı ve kredi talepleri de yetersiz kaynak sıkıntısından dolayı meydana gelen olumsuzluklardandır. Deneyimli bir yönetici kredi ihtiyacına çözüm bulmalı ve nakit sıkıntısını giderebilecek tecrübeye sahip olmalıdır. Ayrıca donanımlı bir yönetici finans, muhasebe ve yasal prosedürler konusunda yetkin kişileri göreve atmalı aynı zamanda ihtiyari harcamaları, borç sözleşmelerini, kontratları ve sermaye maliyetlerini kontrol etmelidir (D'Aveni, 1989).

Konaklama işletmelerinin maliyetlerinin büyük kısmını yatırım giderleri oluşturmaktadır. Yatırım maliyetleri, işletmenin kurulmasından fiziki tesislerin yapımına ve işletmenin açılmasına kadar geçen sürede katlanılan maliyetlerdir. İşletmenin faaliyete geçmesinden sonra ise emek yoğun özelliği nedeniyle işgücü maliyetleri, yiyecek ve içeceğe ilişkin malzeme maliyetleri, konaklama hizmetlerine ilişkin maliyetler öne çıkmaktadır. Yatırım döneminde kullanılan yüksek borçlanma maliyetleri faaliyet döneminde işletmeyi olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, artan maliyetler, idari bakımdan bir takım boşluklara ve koordinasyonda bazı zaafllara, dolayısıyla hizmet endüstrisinin en temel özelliği olan hizmet kalitesinin düşerek işletmenin zarar etmesine neden olabilmektedir (Türksoy, 2007). Bu nedenle bu tarz problemlerin aşılabilmesinde, konaklama işletmelerinde üst yönetimde bulunanların eğitim ve deneyim düzeyleri ile örgüt içerisinde oluşturulan etkili iletişimin önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Sonuç olarak, örgütlerin geleceğini ilgilendiren konulara yönelik karar alma sürecinde oluşan yönetsel yorumlar ve bu yorumların başkalarına nasıl iletildiği çöküş aşamasında önemli rol oynar (Rosenblatt vd., 1993).

Stratejik Nedenler

Yöneticilerin ürün pazarını yönetirken yapmış oldukları hatalar, sübjektif ve ön yargılı stratejik kararlar, hissedarların çelişen talepleri, bürokrasilere kolay adapte olamama, sosyal hedeflerin finansal hedeflerin üzerinde olması da çöküşün nedenlerindedir (Jeyavelu, 2009). İşlenmeyen kaynaklar kimi zaman yöneticilere aşırı güven verir ve kriz anında bu güven nedeniyle gerekli tedbirleri almakta gecikebilirler (Mueller, McKinley, Mone ve Barker, 2001). Bir işletme için mali tasarruf da son derece önemlidir (Trahms vd., 2013).

Çok başarılı işletmeler kimi zaman egolarının kurbanı olabilmektedirler. Bu durum ürün veya hizmet geliştirme ve kalitede azalmaya, duyarsızlığa, olumsuz müşteri geri bildirimlerine, yenilikleri takip etmemeye ve satışlarda kısa sürede meydana gelen düşüşlerin ciddiyetini fark etmemeye neden olmaktadır (Adler ve Hall, 1996). Ayrıca işletmelerin temel stratejilerine sadık kalmamaları da onları çöküşe götürmektedir (Porter, 1985: 17). Eğer belirlenen strateji yeterince kapsamlı ve makul ise değişikliğe gitmeye gerek yoktur. Strateji açık ve net olursa üst yönetim üzerine düşen görevi iyi bilir ve o göreve adapte olur (Fredrickson ve Iaquinto, 1989). Ağır hiyerarşik baskılar, çalışanların ve mevcut pazarın gereksinimlerini anlayamamak da nedenler arasındadır (Adler ve Hall, 1996).

Konaklama işletmelerinde, özellikle de otel işletmelerinin stratejik planlarında çevresel faktörlerin etkilerini belirlemek zaman ve çaba gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu etkilerin analizlerinde ekonomik, teknolojik, politik ve yasal çevresel faktörlerin yanında pazar ve rekabete ilişkin etkenlerin de devamlı gözden geçirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2000:4; Akt. Kaya, 2010). Günümüzde Türkiye’de turizm sektöründe bazı işletmelerin konaklama fiyatlarını minimum düzeyde tutup, yiyecek ve içecek gelirlerinden arzuladıkları kâra ulaşma stratejisini benimsemeleri, bu hizmetlerde ortaya çıkabilecek zararın işletmeyi daha büyük oranda etkilemesine yol açabilmektedir (Türksoy, 2007).

2001 yılında Türkiye’de meydana gelen ekonomik kriz, ne turizm işletmelerinin ne de devlet yöneticilerinin olabilecekleri öngöremediklerini ortaya koymuştur. Söz konusu sancılı süreç için hali hazırda belirlenmiş bir strateji uygulanmamıştır. Kriz sürecinde verilen cevaplar etkiye tepki halinde gerçekleşmiş ve başarısı önceden kestirilemeyen geçici çözümler denenmiştir. Bu durum konaklama işletmesi yöneticilerinin olası durumlar karşısında uygulamaya koyabilecekleri sağlam stratejilerinin bulunmadığını göstermiştir (Okumuş ve Karamustafa, 2005). Dolayısıyla sektöre özgü mevsimsel değişkenlikler, fiyat değişiklikleri ve rekabet gibi nedenlerden dolayı talepteki belirsizlikler güçlü strateji uygulamada profesyonelliği gerektirmektedir (Kaya, 2010).

4. ÖRGÜTSEL ÇÖKÜŞ SÜRECİ VE AŞAMALARI

Yaşam döngüsü dört aşamadan ibarettir. Bunlar; doğum, büyüme, olgunluk ve çöküştür. Örgütlerin yaşam döngüsü içinde yer alan çöküş, bazen yenilenme veya dönüş aşaması da olabilmektedir (Serra, Ferreira ve Almeida, 2013). Örgütsel çöküş ve iflas kavramları literatürde genellikle birbirleri ile karıştırılır. Oysaki iflas, işletmenin çok büyük tehlike altında olduğu hatta bir şekilde iflas yoluna gittiği, açığa alındığı ve yok olduğu anlamına gelir. Örgütsel çöküş aşaması ise işletmenin kaynakları, müşterileri, çalışanları ya da finansal meseleleri vb. ile ilgili yaşadıkları sorunlardır. İşletmeler bu süreçte kendilerini çok kritik bir dönüm noktasında hissederler. Eğer mantıklı hareket ederlerse geri dönüş mümkündür ancak çöküş derinleşmeye devam ederse iflas söz konusudur (Adler ve Chaston, 2002; Serra vd., 2013).

Weitzel ve Jonsson'a (1989) göre işletmeler iç ve dış baskıları tahmin etme, tanıma, önleme, etkisiz hale getirme veya bu gibi olumsuzluklara ayak uydurabilme konusunda başarısız oldukları zaman çöküş aşamasına girerler. Söz konusu yazarlar oluşturdukları modelde örgütsel çöküş sürecini 5 ayrı aşamada göstermişlerdir. Bu aşamalar; 1. Örgüt çöküşün ilk aşamasında kördür, 2. Değişim ihtiyacını fark eder fakat harekete geçmez, 3. Harekete geçer fakat gerçekleştirilen eylem ya da eylemler uygunsuzdur, 4. Durum kriz noktasına ulaşır ve 5.Çözüm bulmakta zorlanır (Bkz: Tablo 1).

Tablo 1. Örgütsel Çöküşün Aşamaları ve Örgütsel Eylem

Aşama	Örgütsel Eylem
1. Körlük	Sorunu tahmin edememe ya da algılayamama; çöküş başlar
2. Eylemsizlik	Doğru harekete geçmeme; çöküş belirginleşir
3. Hatalı Eylem	Yanlış kararlar, kararların uygulanmasındaki yanlışlar
4. Kriz	Çevrenin yanlış karar aşamasını affetmemesi, alınan yanlış kararlardan geri dönmek için son şans, fakat çevre affedici olursa yavaş şiddette bir erozyon
5. Yok Olma*	Kriz aşamasında çevrenin affedici olmaması sonucunda hızlı ölüm, affedici bir çevrede ise yavaş ölüm gerçekleşir.

*Yok olma aşaması hariç diğer tüm aşamalarda kurtulma şansı vardır. Ancak son aşamada kaynaklar ciddi şekilde tükendiği için geri dönüş mümkün olmaz.

Kaynak: (Weitzel ve Jonsson, 1989)

Organizasyonun zayıflayan finansal oranları örgütsel çöküşün ilk belirtilerindedir. İşletmenin birikmiş karı, kazanç stabilitesi, işletme sermayesi, büyüklüğü, nakit durumu, faiz karşılama durumu aslında bir işletmenin çöküşünün başlangıç aşamasında olup olmadığının göstergeleri arasındadır (Adler ve Hall, 1996). Bu belirtiler işletmenin olumsuz olan gidişatının habercisidir. Çöküşten kaçınmak için işletmelerin mevcut düzenleri ile ilgili mantıklı bir değerlendirme yoluna gitmeleri gerekir. Çöküşün birçok öznel kriteri vardır. Bunlardan prestij veya itibar kaybı işletme dışı belirtilerindedir. Savunmacı, negatif veya kötümser yorumlar ise örgüt içerisinde açıkça görülebilen yorumlardandır (Crow ve Hartman, 2003).

İşletmede kaynak sıkıntısı arttıkça, çalışanlar işverenlerin kendilerine kaynak tahsis edebilirliği konusunda rasyonel kriterlerden öte kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederler (Daly ve Geyer,

1995). Çalışanlar işletmenin ürün ve hizmet kalitesi açısından performansını güçlendirebileceği ve müşteri beklentilerine yanıt verebileceğine inanırlarsa işletmede kalırlar. Eğer işletmenin gelişimine dair inançlarını kaybederlerse işletmeyi terk ederler. Barry'e (1974) göre işletmede kalma veya işletmeden gitme 4 şekilde gerçekleşir; 1.Kalmak ve sessiz kalmak, 2.Kalmak ve vokal olmak (sessiz kalmamak), 3.Gitmek ve sessiz kalmak, 4.Gitmek ve sessiz kalmamak (Akt. Kolarska ve Aldrich, 1980).

İşletmenin karlılık, gelir veya pazar payından herhangi birinde azalma var ise orta düzeyde bir çöküş söz konusudur. Fakat bu üç faktör eşzamanlı olarak gerçekleşiyor ve yüksek seviyelerde seyrediyorsa çöküşün şiddeti büyüktür ve iflas söz konusu olabilir. Çöküş çok kritik bir noktadır, eğer kısa zamanda fark edilmiş olursa işletme tüm kaynaklarını ve hissedarlar katkılarını bu yöne yönlendirirler. Böylelikle çöküşten geri dönüşü sağlayabilirler (Jeyavelu, 2009).

Çöküşün nedeni ister iç ister dış kaynaklı olsun yönetici, işletmenin rekabetçi konumunu iyileştirmek için kaynaklarını yönlendirmede doğru stratejileri seçebilir (Rasheed, 2005). Çöküşü fark ettiklerinde işletmede herhangi bir yenilik yerine azalan kaynaklara takviyede bulunma yoluna gidebilir. Bu kendilerini güvende hissetmeleri için izledikleri bir yoldur. Ancak bu noktada hangi seçeneğin daha az risk taşıdığını belirlemek çok önemlidir (Latham ve Braun, 2009).

Örgütsel çöküş sonucu küçük işletmelerin yok olma oranı daha yüksektir. Çünkü Boyle ve Desai'ye (1991) göre küçük işletmelerdeki sorunlar genellikle yönetim kontrolü odaklı meydana gelmektedir. Kriz anında büyüme stratejisi işletme için iyi bir hayat kurtarıcı olabilmektedir, ancak küçük işletmeler bu gibi durumlarda tasarruf yolunu daha iyi ve kısa süreli sonuçlar getiren bir yol olarak görürler. Hayatta kalabilmeye odaklanırlar ve yeni ürün ve hizmet üretme konusunda kendilerini kısıtlama yoluna giderler (Akt. Rasheed, 2005).

Sağlıklı bir işletmenin üst yönetim kadrosu işletme karakteri ve dış çevreyi tanıma konusunda başarılıdır. Böylece çöküş durumunda işletme için uygun stratejiler geliştirebilirler. Bazı çalışmalar ise işletmelerin yaşı büyüdükçe yok olma oranlarının azaldığını göstermektedir (Köksal, 2002). Genç işletmeler köklü işletmelere göre daha savunmasızdırlar. Uzmanlaşmış işletmelerin rakipleri küçük işletmelerden ibaretse yok olma olasılıkları daha düşüktür. Fakat eğer rakipleri büyükse durum değişkenlik gösterebilir (Serra vd., 2013). Çöküş aşamasına girdiği halde bunu farkedemeyen bir işletme ile sağlıklı bir işletmeyi kıyaslayacak olursak; her ikisinin de büyüme yolunu seçtiği aralarında herhangi bir fark olmadığı görülür. Fakat zamanla çöküş aşamasındaki firmaların genişlemeye gösterdikleri çaba düzeyi değişir. Bu durum eylemlerindeki düzensizlikten kaynaklanır ancak risk alma konusunda başarılı işletmelerle arasında önemli ölçüde bir fark yoktur (Wiseman ve Bromiley, 1996).

Örgütsel çöküş sürecinin işletmeler açısından doğurabileceği çok yönlü yıkıcı sonuçlar, etkili yönetim uygulamaları sayesinde ortadan kaldırılabilir veya hafifletilebilir. Özellikle yöneticilerin

çöküşü oluşturan faktörlere ilişkin kişisel ve sektörel değerlendirmeleri, çöküşe ilişkin yerinde kararların alınmasını kolaylaştıracaktır. Araştırmanın bu kısmında, sunulan teorik çerçeve göz önüne alınarak, konaklama işletmeleri yöneticilerinin çöküşe neden olan faktörlere ilişkin sektörel değerlendirmeleri ölçülecektir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları ve Güvenilirlik Analizleri

Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, örgütsel çöküşü hızlandırabilecek değişkenlere ilişkin bakış açılarını ölçmek amacıyla geliştirilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; örgütsel çöküşü hızlandıran operasyonel (17 ifade), stratejik (8 ifade) ve çevresel (11 ifade) faktörlere yönelik toplam 36 ifadeye yer verilmiştir. Yöneticilerden bu kapsamda; yöneltilecek ifadelerin, Antalya Bölgesi'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerini ne düzeyde güçlü (veya zayıf) kıldığını belirtmeleri istenmiştir. İfadeler, 5'li Likert Ölçeği'nde çoktan seçmeli şekilde (İşletmeleri; 1-Çok Zayıf Kılmaktadır, 2-Zayıf Kılmaktadır, 3-Oldukça Güçlü Kılmaktadır, 4-Güçlü Kılmaktadır, 5-Çok Güçlü Kılmaktadır) oluşturulmuş, operasyonel, stratejik ve çevresel nedenler olarak üç başlık altında toplanmıştır. Örgütsel çöküşün öncülleri olan bu ifadeler hazırlanırken Köksal'ın (2002) çalışmasından yararlanılmıştır. Köksal'ın (2002) çalışması, çöküşe ilişkin ölçek geliştiren son çalışmalardan biri olmakla birlikte, küresel ticaretin merkez ülkelerinden biri olan Amerika'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kapsam geçerliliği sağlanmakla birlikte görüşlerin ılımlı ve tutarlı olduğu elde edilen yanıtlardan görülmektedir (Köksal, 2002: 124).

Araştırmada kullanılan örgütsel çöküş ölçeğinin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, tatmin edici sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Çöküşün operasyonel boyutunu ölçmek için geliştirilen 17 ifadenin güvenilirlik katsayısının 0,72; stratejik boyutunu ölçmek için geliştirilen 8 ifadenin güvenilirlik katsayısının 0,74 ve çevresel boyutunu ölçmek için oluşturulan 11 ifadenin güvenilirlik katsayısının 0,82 olduğu görülmektedir. Güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) 0.70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Durmuş ve diğerleri, 2011: 89).

Anketin ikinci bölümünde ise, katılımcılara ilişkin demografik (yaş, cinsiyet, eğitim durumu) ve kişisel özellikler (işletmedeki görevleri, işletmede ve sektörde çalışma süreleri) ile katılımcıların görev yaptıkları işletmelere ilişkin nitelikleri (faaliyet süresi, oda sayısı, yönetim kurulunda yabancı uyruklu üye sayısı) belirlemek amacıyla 9 kapalı uçlu soru hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler IBM SPSS (Statistical Packet for Social Science) 20.0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst ve orta kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Türkiye’de turizm işletme belgesine sahip 5 yıldız statüsünde bulunan 442 (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014) otelin 255’inin Antalya’da (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2014) bulunması nedeniyle araştırmanın bu ilde yapılması uygun görülmüştür. Anket çalışması 2014 yılı eylül ve ekim aylarında gerçekleştirilmiştir.

Antalya’daki 5 yıldızlı otellerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerin sayılarının belirlenmesinde, Kozak’ın (2008) çalışmasında belirttiği büyük otel işletmelerinde bulunması bir anlamda zorunlu olan bölümler dikkate alınmıştır. Bu bölümler; yönetim, önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, insan kaynakları, muhasebe, pazarlama ve destek hizmetler olarak belirtilmektedir. Dolayısıyla 5 yıldızlı otel işletmelerinin büyük otel işletmeleri içerisinde yer alması nedeniyle bahsi geçen bölümlerde çalışan üst düzey yöneticinin bir, orta kademe yöneticilerin yedi kişi olduğu görülmektedir. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2014) istatistiki verilerine göre, il genelinde turizm işletme belgesine sahip olan 5 yıldızlı otel sayısı 255’tir. Bu otellerde çalışan üst kademe yönetici sayısı 255, orta kademe yönetici sayısı 1.785 toplamda ise 2.040 yönetici sayısına büyük otellerdeki bölümler temel alınarak ulaşılmıştır.

Araştırmanın örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan’ın (1995) formülünden faydalanılmıştır. Araştırmaya konu olan evren 2040 alınarak, örneklem sayısı, aşağıda belirtilen formül yardımıyla 367 olarak belirlenmiştir.

Formül:

$$n = \frac{NPq}{Z^2 + Pq}$$

n= Örneklem sayısı
N = Araştırmaya konu olan topluluk
P = Topluluk oranı veya tahmini
q = 1-P
B = Katlanılabilir hata oranı
Z = Z sayısı (istenilen güven aralığında)

(1)

$$n = \frac{2\,040(0,5)(0,5)}{(1,96)^2 + (0,5)(0,5)}$$

N=2.040
P=0.5
q=0.5
B=0.05
z=(1.96)²

n = 367 yönetici

Araştırmanın örnekleme olasılığa dayalı olmayan örnekleme yönteminden, kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Altunışık ve arkadaşlarına (2010:140) göre, oldukça yaygın olarak kullanılan bu teknikte ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesi ön plandadır. En kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam etmektedir. Anket çalışmasının uygulanma süreci tamamlandığında, 388 orta ve üst kademe yöneticiden geri bildirim elde edildiği belirlenmiştir.

Uygulanan anket çalışması sonucu istatistiki verilerin elde edilmesine katkı sağlayan 388 yöneticinin 63'ü (%16,2) üst kademe, 325'i (%83,8) ise orta kademe yönetici olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında, 242'sinin (%62,4) erkek yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Yine yöneticilerin ağırlıklı yaş ortalamaları incelendiğinde, 26-34 yaş (n= 146, %37,6) ve 35-43 (n= 181, %46,6) yaş aralıklarında oldukları göze çarpmaktadır. Yöneticilerin yarısına yakın bir kısmının ön lisans (n= 191, %49,2), diğer yarısına yakın bir kısmının ise lisans (n= 176, %45,4) düzeyinde üniversite eğitimi aldıkları belirlenmiştir. 207 (%53,4) yöneticinin 6 ile 15 yıl arasında, 119 (%30,6) yöneticinin ise, daha tecrübeli olarak, 16 yıldan uzun zamandır turizm sektöründe yönetici olarak çalıştıkları saptanmıştır.

Yöneticilerin görev yaptıkları konaklama işletmelerine ilişkin özellikler incelendiğinde ise, 94 (%24,2) işletmenin 1-5 yıldan bu yana faaliyet gösteren genç işletmeler olduğu, yarısına yakın bir kısmını oluşturan 174 (%44,8) işletmenin 6-10 yıldan bu yana ve 120 işletmenin ise 11 yıl ve üzeri bir zamandır faaliyet gösterdiği görülmektedir. İşletmelerin oda sayıları incelendiğinde, yarısına yakın bir kısmının (n= 188, %48,4) 221 ile 420, diğer yarısının ise 421 ve üzerinde (%51,6) oda kapasitesine sahip oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin %67,3'ü (n=261) yönetim kurullarında yabancı uyruklu üye bulundurmazken, %18,6'sında (n=72) 1, %6,7'sinde 2 ve %7,5'inde (n=29) 5 ve üzeri yabancı uyruklu üye bulunmaktadır.

5.3. Araştırma Bulguları

Antalya ilinde görev yapan konaklama işletmeleri yöneticilerinin, örgütsel çöküşe neden olabilecek operasyonel, stratejik ve çevresel faktörlere karşı sektörel değerlendirmeleri, aritmetik ortalama, standart sapma ve tek örneklem t-testi sonuçlarına dayanarak irdelenmiştir.

Anket sonuçlarının istatistiki yollarla değerlendirilmesinde kullanılan tek örneklem t-testi, ankette yer alan her bir ifadeye ait aritmetik ortalamasının, ölçek orta değeri olan 3 (oldukça güçlü) değerlendirmesinden ne ölçüde farklı olduğunun testini yapmaktadır. Yapılan testlerde istatistiki anlamlılık düzeyi olarak 0,05 değeri kullanılmıştır. 1-5 likert tipi ölçekle oluşturulan örgütsel çöküş ölçeği, her bir ifadenin bölgedeki konaklama işletmelerini ne düzeyde güçlü veya zayıf kıldığını ölçmektedir.

5.3.1. Operasyonel Unsurlara İlişkin Bulgular

Örgütsel çöküşe neden olabilecek operasyonel unsurlara ilişkin sayısal verilerin istatistiki olarak test edilmesinde kullanılan 17 ifadeden 16'sının ölçek orta değeri olan 3 (oldukça güçlü) noktasından önemli ölçüde farklı olduğu görülmektedir (Bkz: Tablo 2).

Yöneticilerin operasyonel faktörlere ilişkin değerlendirmelerini ölçmek amacıyla geliştirilen 17 ifadenin genel aritmetik ortalaması 3,4 olup; ölçek orta değerinden önemli ölçüde farklıdır ($p=0,00<0,05$). Elde edilen t-değerinden de ($t=20,63$) anlaşılacağı üzere yöneticiler genel olarak operasyonel faktörleri, sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin çöküş sürecine girmesi açısından bir tehdit unsuru olarak görmemektedirler.

Tablo 2. Örgütsel Çöküşe Neden Olan Operasyonel Unsurlara İlişkin Değerler

	A.O	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
1- İşletmelerin genç işletmeler olması (1- 5 yaşında)	3,4	1,12	6,38	0,00*
2- İşletmelerin oda kapasitelerinin küçük olması	2,7	1,14	- 5,44	0,00*
3- İşletmelerin genellikle aile işletmeleri olması	2,7	1,19	- 4,21	0,00*
4- İşletmelerde dikey iletişimin etkili olma düzeyi	3,6	0,99	11,12	0,00*
5-İşletmelerde yatay iletişimin etkili olma düzeyi	3,5	0,92	11,35	0,00*
6- İşletmelerin merkezileşme düzeyi (farklı gruplara karar verme yetkisinin dağılımı)	3,4	1	7,47	0,00*
7- İşletmelerde yazılı iş tanımları ile belirlenmiş kural ve prosedürlerin etkin kullanımı	3,7	0,95	14,8	0,00*
8- İşletmelerin uzmanlaşma seviyesi (faaliyetlerin pazarlama, planlama, satın alma vb.. uzmanlıklara bölünmesi)	3,9	0,95	18,13	0,00*
9-İşletmelerde standardizasyona yönelik eğilimler (belirli bir düzeni takip eden ve işletme tarafından meşrulaştırılması gereken iç raporlama, proje toplantıları, departman toplantıları gibi faaliyetlerin azlığı)	2,8	1,18	- 3,02	0,03*
10- İşletmelerin, kaynak sağlayıcılara olan bağımlılık düzeyi	3,3	1,14	5,03	0,00*
11- İşletmelerin yönetim uygulamalarındaki gelişmelere gösterdiği direnç	3	1,14	- 0,71	0,48
12- İşletmelerin teknolojik gelişmelere direnç göstermesi	3,4	1,19	6,25	0,00*
13- İşletmelerdeki yöneticilerin eğitim düzeyi	3,8	1,1	13,49	0,00*
14-İşletmelerdeki yöneticilerin mesleki deneyimi	4	1	20,05	0,00*
15- İşletmelerdeki yöneticilerin işe yönelik bilgisi	4	1,02	18,72	0,00*
16- İşletmelerdeki yöneticilerin, yöneticilik deneyimi	3,9	1,03	17,21	0,00*
17- İşletmelerin yönetim kurulunda yabancı uyrukluların olması,	3,2	1,02	3,5	0,01*
Genel Ortalama (Operasyonel Boyut)	3.4	0,4	20,63	0,00*

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

* Toplam N= 388

Konaklama işletmelerinin çöküş sürecine girmesini tetikleyebilecek operasyonel unsurlara ilişkin ifadeler tek tek incelendiğinde ise, genel ortalamanın düşmesine neden olan 3 ifadenin sektörel

açıdan ciddi bir tehdit unsuru oluşturabileceği göze çarpmaktadır. Yöneticiler, oda kapasiteleri küçük olan (A.O= 2,7; t= -5,44), aile işletmesi olarak kurulmuş (A.O= 2,7; t= -4,21) ve faaliyetlerini standardize edebilme yetisi olmayan (A.O=2,8; t= -3,02) konaklama işletmelerinin piyasada daha zayıf olduklarını belirtmişlerdir. Bu üç ifadenin dışında operasyonel boyutu ölçen, işletmelerde mevcut iletişim türlerinin düzeyi, işletmelerin merkezileşme düzeyi ve yöneticilerin mesleki yeterlilikleri gibi diğer unsurlara karşı işletmelerin güçlü oldukları sonucuna varılmıştır.

5.3.2. Stratejik Unsurlara İlişkin Bulgular

Örgütsel çöküşü hızlandırabilecek stratejik nedenlere ilişkin sayısal verilerin istatistiki olarak test edilmesinde kullanılan 8 ifadenin tamamı ölçek orta değeri olan 3 (oldukça güçlü) noktasından önemli ölçüde farklıdır (Bkz: Tablo 3).

Genel ortalamalara bakıldığında, stratejik boyutu oluşturan ifadelerin genel aritmetik ortalamasının 3,5 olduğu ve bu değer ölçek orta değerinden önemli ölçüde farklılık gösterdiği görülmektedir ($p=0,00<0,05$). Elde edilen t-değerine ($t=18,13$) bakılarak konaklama işletmelerinin, stratejik karar ve eylemleri içeren unsurlara karşı, kendilerini güçlü gördükleri sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 3. Örgütsel Çöküşe Neden Olan Stratejik Unsurlara İlişkin Değerler

	A.O	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
18- İşletmelerin kapsamını tanımlamadaki başarısı (uzun dönem hedef ve başarılar vb..)	3,7	0,88	15,7	0,00*
19- İşletmelerin kaynak kullanımındaki başarısı (insan kaynakları ve operasyonel kararlar vb..)	3,6	1,02	11,12	0,00*
20- İşletmelerin rekabet avantajlarını tanımlamadaki başarısı	3,6	0,93	12,31	0,00*
21- İşletmelerde rekabet stratejisini harekete geçirecek uyumun olması	3,6	0,91	13,78	0,00*
22- İşletmelerin ürün pazarını çeşitlendirmedeki başarısı	3,7	0,98	14,95	0,00*
23- İşletmelerin üretim portföyünü çeşitlendirmedeki başarısı (materyal, imalat veya perakende gibi iş kollarıyla ilgili üretim faaliyetleri)	3,6	0,84	12,97	0,00*
24- Üretim veya hizmet hattındaki kritik faaliyetlerde kişisel performans göstermedeki başarı	3,4	0,89	9,86	0,00*
25- İşletmelerin aşırı ve kontrolsüz büyümesi	2,4	1,01	- 11,23	0,00*
Genel Ortalama (Stratejik Boyut)	3,5	0,5	18,13	0,00*

* $p<0,05$ düzeyinde anlamlı

* Toplam N= 388

Stratejik karar ve uygulamalara yönelik oluşturulan ifadeler tek tek incelendiğinde ise yöneticiler, konaklama işletmelerinin aşırı ve kontrolsüz büyümelerinin (A.O= 2,4; $t=-11,23$; $p=0,00$) kendilerini zayıflattığı görüşünde birleşmişlerdir. Bu tek ifadenin dışında, üretim, pazarlama ve hizmet bandında gerçekleştirilen stratejik hamlelerin, konaklama işletmeleri yöneticileri açısından risk unsuru oluşturmadığı belirtilmiştir.

5.3.3. Çevresel Unsurlara İlişkin Bulgular

Örgütsel çöküşe neden olabilecek çevresel unsurlara ilişkin sayısal verilerin istatistiki olarak test edilmesinde kullanılan 11 ifadenin tamamının ölçek orta değeri olan “oldukça güçlü” noktasından önemli ölçüde farklı olduğu saptanmıştır (Bkz: Tablo 4). Ancak bu farklılık diğer iki boyutta olduğu gibi olumlu yönde değil, tam tersine işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilecek yöndedir.

Tablo 4. Örgütsel Çöküşe Neden Olan Çevresel Faktörlere İlişkin Değerler

	A.O	Std. Sapma	t-değeri	p-değeri
26- Ekonomik durgunluk	1,6	0,63	- 42,17	0,00*
27- Yüksek faiz oranları	1,8	0,67	- 36,39	0,00*
28- Kar marjı yüksek projelerle yatırımcıların bölgeye çekilmesi	3,4	0,98	8,48	0,00*
29- Turizm endüstrisinin gelişiminde, ülkemiz açısından olumsuz beklentilerin olması	2,5	1,23	-7,61	0,00*
30- Turizm talebinde düşüş	2,1	1,09	-15,29	0,00*
31- Turizm sektöründe önemli arz sıkıntısı	2,5	1,19	-8,01	0,00*
32- Turizm sektöründe karmaşık dağıtım sistemlerine adapte olmada zorluk (Acentalardan maksimum fiyat garantisi alma, karmaşık sanal ağlara uyumsuzluk)	2,5	1,07	-10,24	0,00*
33- Turizm sektöründe nitelikli iş gücü eksikliği	2,3	1,17	-12,37	0,00*
34- Turizm ürünlerinin teknolojik gelişmeler ve değişimlerle olan uyumu	3,3	0,95	6,68	0,00*
35- Doğal afetler	1,7	0,77	-33,31	0,00*
36- Destekleyici olmayan devlet düzenlemeleri	1,7	0,71	-36,02	0,00*
Genel Ortalama (Çevresel Boyut)	2,3	0,58	-23,29	0,00*

* p<0,05 düzeyinde anlamlı * Toplam N= 388

İşletmeleri çöküşe sürükleyebilecek çevresel unsurlara ilişkin ifadeler verilen yanıtların genel aritmetik ortalaması 2,3 olup, bu değer ölçek orta değerinden önemli ölçüde farklıdır ($p=0,00<0,05$). Elde edilen t-değerinden de ($t= -23,29$) anlaşılacağı üzere yöneticiler, konaklama işletmelerini çöküşe sürükleyebilecek nedenlerden en önemlisi olarak çevresel nedenlere işaret etmektedirler.

Konaklama işletmelerinin, dış çevre koşullarından ne derece etkilendiklerini saptamak amacıyla yöneltilen 11 ifade tek tek incelendiğinde, sadece 2 ifadeye ilişkin verilen yanıtların çöküş riskini azalttığı görülmektedir. Bu doğrultuda, kar marjı yüksek projelerle yatırımcıların bölgeye çekilmesi (A.O= 3,4; $t= 8,48$) ve turizm ürünlerinin teknolojik gelişmelere olan uyumu (A.O= 3,3; $t= 6,68$) işletmeleri pazar koşullarında zayıf kılmamaktadır. Bunun dışında yöneticiler, ekonomik sorunlar, geleceğe dönük olumsuz beklentiler, karmaşık dağıtım sistemlerine uyum sağlayamama, kamusal düzenlemelerin yetersizliği, doğal afetler, nitelikli işgücü eksikliği gibi çevresel sorunların konaklama işletmeleri açısından birer tehdit unsuru haline dönüştüğünü belirtmişlerdir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütler, kuruldukları andan itibaren, kontrol edilebilen veya edilemeyen birçok iç ve dış tehditle karşı karşıyadır. Bu tehditler üst yönetimler tarafından, zaman içinde doğru analiz edilip yorumlanmadığı takdirde, örgütler “çöküş” denilen bir yok olma sürecinin eşiğine gelebilirler. Bu çalışma ile konaklama işletmeleri yöneticilerinin, görev yaptıkları işletmelerin de içinde bulunduğu sektörde, örgütsel çöküşe neden olabilecek iç ve dış unsurlara ilişkin değerlendirmeleri istatistiki yöntemlerle ölçülmüş ve değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, çöküşe neden olabilecek operasyonel, stratejik ve çevresel unsurların, Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde yarattığı etki düzeyi, yöneticilerin bakış açılarından yararlanılarak irdelenmiştir.

Yapısal-fonksiyonel olarak, örgütlerin kendi içinde ne düzeyde etkili ve verimli bir mekanizma haline dönüştüğünü belirleyen operasyonel faktörler, çöküş sürecini hızlandırabilecek birçok riski bünyesinde barındırmaktadır. Örgütlerin genç olması, düşük kapasitede çalışması, aile işletmesi olması, etkili bir iletişim zincirine sahip olmaması, kurumsallaşamaması, uzmanlaşamaması, kaynak bağımlılığının yüksek olması ve yönetsel yetersizlikler gibi nedenler örgütsel çöküşe zemin hazırlayan operasyonel nedenlerdir. Araştırmaya dâhil olan konaklama işletmeleri yöneticileri, operasyonel unsurların yaratabileceği çöküş olasılığına karşı işletmelerin genel olarak güçlü olduklarını belirtmişlerdir. Ancak çöküşün operasyonel nedenleri bu çalışma kapsamında detaylı olarak sorgulandığında, iki önemli hususun göz ardı edilmemesi gerektiği belirlenmiştir. Bunlardan ilki, çöküşe neden olan operasyonel değişkenler tek tek incelendiğinde, üç ifadeye yönelik alınan yanıtların konaklama işletmeleri için ciddi tehditler oluşturabileceği gerçeğidir. Yöneticiler, düşük kapasite ile çalışan, aile şirketi olarak kurulan ve yönetsel işlerde standardizasyona gitmeyen işletmelerin pazarda zayıf konumda oldukları kanısındadırlar. Bu sonuç, örgüt kuramlarında da üzerinde durulan bir konudur. Popülasyon Ekolojisi Yaklaşımı, rekabet şartlarında, büyümeyen ve güçlenmeyen örgütlerin çevre tarafından elemine edileceği ve zamanla yok olacağını iddia etmektedir. Yine Kurumsal Kuram, standardize edilmiş, eş biçimli koordineli faaliyetlerin eksikliği halinde, örgütlerin zamanla zayıflayacağını belirtmektedir. Bu nedenle, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için, faaliyet gösterdiği sürece fiziksel yönden büyümeyi hedeflemeleri, daha profesyonel ve standardize iş süreçleri ile hareket etmeleri gerekmektedir.

Çöküşü meydana getiren operasyonel nedenlere ilişkin alınan yanıtların genel ortalaması (A.O=3,4) ölçek orta değerinin (oldukça güçlü) üzerinde ancak ölçek üst değeri olan 5 (çok güçlü) noktasının da yakınında değildir. Bu durum çöküşün operasyonel nedenlerini açıklarken üzerinde durulması gereken ikinci bir husus olup; operasyonel faktörlerin, kısa dönem içinde çöküş açısından yeniden değerlendirilmesi ve işletmeler tarafından sürekli kontrol altında tutulması gerektiğinin sinyalini vermektedir.

Anket çalışmasına katılan yöneticiler, işletmelerdeki meslektaşlarının yetkinliklerini değerlendirirken olumlu geri bildirimlerde bulunmuşlardır. Bu konuda çeşitli ülkelerde yapılan birçok çalışmada (Carmeli ve Sheaffer, 2009; Şapçı, 2007; Whetten, 1980) tam tersi sonuç elde edilirken, Antalya ili konaklama işletmeleri yöneticilerinin yanıtları doğrultusunda oluşturulan bu ampirik çalışmada, yöneticilerin örgütsel çöküşün yaşanmasında olumsuz bir etkisinin olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlerin, kendi içlerinden başlayarak, hizmet verdikleri pazarları da kapsayacak biçimde stratejik kararlar alıp uygulama yetilerini ifade eden stratejik unsurlara ilişkin alınan yanıtlar da genel olarak olumludur. İşletmelerin, uzun dönem hedef ve başarılarını net bir biçimde tanımlayabilme, kaynaklarını etkin kullanabilme, rekabet avantajı sağlayabilme, pazar payını ve üretim portföyünü çeşitlendirebilme gibi hususlarda güçlü konumda oldukları belirtilmiştir. Ancak işletmelerin, yeni pazar, hizmet veya üretim kapasitesi gibi konularda aşırı ve kontrolsüz büyümeleri ciddi bir sorun kaynağı olarak gösterilmiştir. Aşırı ve kontrolsüz büyüme sorunu, McKinley (1993) tarafından Amerika'da faaliyet gösteren teknoloji firmalarında yapılan çalışmada da çöküşün kaynaklarından biri olarak göstermiştir. Ancak bu çalışma sonucu elde edilen bulguların aksine, Alexander, Fennell ve Halpern (1993) tarafından Amerikan sağlık sektöründe yapılan bir çalışma sonucunda, stratejik nedenlerin ve özellikle de yöneticilerin stratejik karar almadaki tutarsızlıklarının çöküşü tetiklediği belirlenmiştir.

Operasyonel nedenlerde olduğu gibi, stratejik nedenlere ilişkin ifadelerin de genel ortalaması (A.O=3,5) incelendiğinde, ölçek üst değeri 5 (çok güçlü) noktasına ulaşamadığı görülmektedir. Bu durum, çöküşün örgütlerden tamamen uzak olmadığı ve her örgütün sıklıkla örgütsel çöküşe neden olan unsurları analiz etmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Köksal (2002) tarafından Amerikan inşaat sektöründe yapılan geniş kapsamlı bir çalışma sonucunda, Amerika'daki inşaat firmalarının çöküş sürecine girmesinde operasyonel ve stratejik nedenlerin çevresel nedenlerden daha etkili olduğu ortaya konulmuştur. Konaklama işletmelerini baz alarak gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda ise tam tersi olarak, çevresel nedenlerin işletmeleri çöküşe sürüklenme olasılıkları, diğer nedenlere nazaran çok daha yüksek çıkmıştır. Yöneticiler, ekonomik durgunluk ve kriz, talep düşüklüğü, faiz oranlarındaki artışlar, kamusal düzenlemelerin yetersiz olması (vergiler, politikalar vs.) gibi çevresel unsurların bölgedeki konaklama işletmelerini zayıflattığını ve dolayısıyla çöküşe sürüklediğini belirtmişlerdir. Örgütlerin faaliyetlerini sosyal ve iktisadi boyutlarda düzenleyen dış çevre unsurlarının çöküş yaratabilecek düzeyde etkili olmasının, Türkiye açısından iki baskın gerekçesi olabilir. Bunlardan ilki, turizm sektörünün dış çevre koşullarına karşı olan hassas yapısıdır. Özellikle konaklama ve seyahat işletmeleri, dış çevrede meydana gelen olumsuz koşullardan çok çabuk etkilenecek, pazar paylarını önemli ölçüde kaybedebilirler. İkinci gerekçe ise, Amerikan ekonomisi ile Türkiye ekonomisi kıyaslandığında kendini göstermektedir. İktisadi ve sosyal açıdan, gelişmiş bir ülke olan Amerika'nın gelişmekte olan bir ülke olarak

Türkiye'ye oranla, kalkınma düzeyinin daha yüksek olacağı inkâr edilemez. Ancak yine de, konaklama işletmelerinin küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için uygun çevresel koşulların sağlanması adına gerekli önlemlerin alınması, çöküşü önlemek adına önemli bir adım olacaktır.

Örgütlerde çöküşün nedenleri kadar, doğurduğu sonuçlar da üzerinde durulması gereken bir konudur. Günümüzde çöküşün, örgüt içi ve dışında yaratabileceği olumsuz sonuçları hakkında bilimsel nitelikte çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Lemke ve Schminke (1991), Amerika'daki hava yolu şirketlerinde yapmış oldukları çalışmalarında, çöküş yaşayan işletmelerde etik olmayan davranışların çoğaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu sonuç, çöküşün beşeri faktörler üzerindeki olumsuz yıkıcı ve davranışsal etkisini de bariz bir biçimde ortaya koymaktadır. Örgüt içinde istenmeyen etkilere maruz kalan yönetici ve çalışanların, mesleki kariyerlerine aynı işletmede devam etme olasılıkları çok düşüktür. Bu durum Rosenblatt ve Sheaffer'in de (2001) belirttiği gibi, örgütlerin hızlı bir biçimde çöküş sürecini tamamlayarak, yok olması sonucu doğuracaktır. Bu nedenle, çöküş üzerine yapılacak ilişkisel çalışmaların, örgütsel davranış ve diğer yönetim kuramlarını da kapsayacak biçimde alanı genişletilerek devam ettirilmesi ve artırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, R. W. ve Chaston, K. (2002) "Stakeholders' Perceptions of Organizational Decline", *Accounting Forum*, 26(1): 31-44.
- Adler, R. W. ve Hall, R. H. (1996) "The Effect of Accounting and Performance Indicators on Public Accountants' Perceptions of Organizational Decline", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13(3): 189-206.
- Alexander, J. A., Fennell, M. A. ve Halpern, M. T. (1993) "Leadership Instability In Hospitals: The Influence of Board-CEO Relations And Organizational Growth And Decline", *Administrative Science Quarterly*, 38(1): 74-99.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010) "Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri- SPSS Uygulamalı", Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cameron, K. ve Zammuto, R. (1983) "Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline", *Human Resource Management*, 22(4): 359-375.
- Cameron, K. S., Kim, M. U. ve Whetten, D. A. (1987) "Organizational Effects of Decline and Turbulence", *Administrative Science Quarterly*, 32(2): 222-240.
- Carmeli, A. ve Sheaffer, Z. (2009) "How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing", *Journal of Business Ethics*, 86(3): 363-378.
- Crow, S. M. ve Hartman, S. J. (2003) "A Case Study of Organizational Decline: Lessons for Health Care Organizations", *Health Care Manager*, 22(3): 256-264.

- Daly, J. P. ve Geyer, P. D. (1995) "Procedural Fairness and Organizational Commitment Under Conditions of Growth and Decline", *Social Justice Research*, 8(2): 137-151.
- D'Aveni, R. A. (1989) "The Aftermath of Organizational Decline: A Longitudinal Study of the Strategic and Managerial Characteristics of Declining Firms", *The Academy of Management Journal*, 32(3): 577-605.
- Durmuş, Beril, E. Serra Yurtkuru ve Murat Çinko (2011), *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fredrickson, J. W. ve Iaquinto, A. L. (1989) "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes", *The Academy of Management Journal*, 32(3): 516-542.
- Freeman, S. J. ve Cameron, K. S. (1993) "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework", *Organization Science*, 4(1): 10-29.
- Heine, K. ve Rindfleisch, H. (2013) "Organizational Decline: A Synthesis of Insights from Organizational Ecology, Path Dependence and the Resource-Based View", *Journal of Organizational Change Management*, 26(1): 8-28.
- Jeyavelu, S. (2009) "Organisational Identity Dissonance in Organisational Decline and Turnaround", *The Journal of Business Perspective*, 13(2): 33-45.
- Kaya, İ. (2010) "Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18): 27-35.
- Kolarska, L. ve Aldrich, H. (1980) "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", *Organization Studies*, 1(1): 41-58.
- Kozak, M. A. (2008) "Otel İşletmelerinde Yönetim" N. Kozak (Ed.), *Otel İşletmeciliği içinde* (s. 23-55), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köksal, A. (2002) "Predicting The Development of Decline in Construction Companies", Doktora Tezi, Illinois Institute of Technology, Chicago, IL.
- Latham, S. F. ve Braun, M. (2009) "Managerial Risk, Innovation, and Organizational Decline", *Journal of Management*, 35(2): 258-281.
- Lemke, D. K. ve Schminke, M. (1991) "Ethics in Declining Organization", *Business Ethics Quarterly*, 1(3): 235-248.
- Lorange, P. ve Nelson, R. T. (1987) "How to Recognize -And Avoid- Organizational Decline", *Sloan Management Review*, 28(3): 41-48.
- McKinley, W. (1993) "Organizational Decline And Adaptation: Theoretical Controversies", *Organization Science*, 4(1): 1-9.

- Mone, M. A., McKinley W. ve Barker, V. L. (1998) “Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework”, *The Academy of Management Review*, 23(1): 115-132.
- Mueller, G. C., McKinley, W., Mone, M. A. ve Barker, V. L. (2001) “Organizational Decline – A Stimulus for Innovation?”, *Business Horizons*, 44(6): 25-34.
- Okumuş, F. ve Karamustafa, K. (2005) “Impact of An Economic Crisis Evidence from Turkey”, *Annals of Tourism Research*, 32(4): 942-961.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988) “Turizm Ekonomisi”, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.
- Porter, M. E. (1985) “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, Free Press.
- Rasheed, H. S. (2005) “Turnaround Strategies for Declining Small Business: The Effects of Performance and Resources”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(3): 239-252.
- Rosenblatt, Z., Rogers, K. S. ve Nord, W. R. (1993) “Toward a Political Framework for Flexible Management of Decline”, *Organization Science*, 4(1): 76-91.
- Rosenblatt, Z. ve Sheaffer, Z. (2001) “Brain Drain in Declining Organizations: Toward A Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, 22: 409-424.
- Ryan, C. (1995) “Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems”, London, Routledge.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P. ve Almeida, M. I. R. (2013) “Organizational Decline: A yet largely Neglected Topic in Organizational Studies”, *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 11(2): 133-156.
- Solnet, D. J., Paulsen, N. ve Cooper, C. (2010) “Decline and Turnaround: A Literature Review and Proposed Research Agenda for The Hotel Sector”, *Current Issues in Tourism*, 13(2): 139-159.
- Sönmezer, A. Y. (2006) “A Study On The Responses to Organizational Decline”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şapçı, N. E. (2007) “Organizational Decline and Bankruptcy Prediction Model for The Turkish Construction Companies”, Yüksek Lisans Tezi, Middle East Technical University, Ankara.
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A. ve Sirmon, D. G. (2013) “Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future Research”, *Journal of Management*, 39(5): 1277-1307.
- Türksoy, A. (2007) “Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(1): 99-115.
- Weitzel, W. ve Jonsson, E. (1989) “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”, *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 91-109.

Whetten, D. A. (1980) "Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science", *The Academy of Management Review*, 5(4): 577-588.

Whetten, D. A. (1987) "Organizational Growth and Decline Processes", *Annual Review of Sociology*, 13: 335-358.

Wiseman, R. M. ve Bromiley, P. (1996) "Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline", *Organization Science*, 7(5): 524-543.

Zammuto, R. F. ve Cameron, K. S. (1982) "Environmental Decline and Organizational Response", *Academy of Management Proceedings*, 1: 250-254.

<http://www.antalyakulturturizm.gov.tr/TR,88282/2014-yili.html>, (01.12.2014).

<http://www.ktbayirimisletmeler.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, (01.12.2014)