**KRİTİK OLAYLAR TEKNİĞİ’NİN (KOT) TURİZMDEKİ HİZMET KALİTESİ ARAŞTIRMALARINDA KULLANILABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

**İbrahim YILMAZ[[1]](#footnote-1)**

***ÖZET***

*Hizmetin sunumu sürecinde işgören ve müşteri arasındaki etkileşim, müşterinin hizmet kalitesi algılamalarında belirleyici olmaktadır. Kritik olaylar, bu etkileşim sürecinde yaşanan olumlu ya da olumsuz deneyimlerdir. Kısaca, bir veri toplama ve bu verileri sınıflandırma yöntemi olan Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ise, söz konusu deneyimler (kritik olaylar) hakkında ayrıntılı bilgi sağlamaktadır. Dolayısıyla KOT, insanlar arası etkileşimin yoğun olduğu turizm sektöründe hizmet kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Ancak Teknik, yaklaşık son 20 yıllık dönemde farklı ülkelerde turizm araştırmalarında sıkça kullanılmasına karşın; Türkiye’de yeterince ilgi görmemiş ve oldukça sınırlı sayıda araştırmaya konu olmuştur. Oysa KOT, Türkiye’de de seyahat, ulaştırma, konaklama ve yiyecek-içecek işletmeleri gibi turizm işletmelerinde, algılanan kalitenin ölçülmesi ve iyileştirilmesine yönelik araştırmalarda çok faydalı olabilir. İkincil kaynak incelemesine dayanan çalışmanın temel amacı; KOT’un söz konusu araştırmalarda uygulanma sürecinin analiz edilmesidir. KOT’un kuramsal çerçevesinin de ortaya konulduğu çalışmanın, gelecekteki araştırmalar için hem teorik açıdan hem de uygulama açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Turizm, Hizmet Kalitesi, Müşteri İşgören Etkileşim Süreci, Kritik Olay, Kritik Olaylar Tekniği (KOT).*

**AN EVALUATION OF AVAILABILITY OF CRITICAL INCIDENTS TECHNIQUE (CIT) WITH RESPECT TO SERVICE QUALITY RESEARCHES IN TOURISM SECTOR**

***ABSTRACT***

*The interaction between customer and employee in the process of service delivery is a strong determinant of customer’s perception of service quality. Critical incidents are positive or negative experiences occurred in this process of interaction. In short, Critical Incidents Technique (CIT), which is a data collection and classification method, provides detailed information about these experiences (critical incidents). Therefore, CIT is important for measuring and improving service quality in tourism sector, where the interaction between people is intense. Although, CIT is frequently used in tourism researches for the last two decades in different countries in the world, there has been very little attention in Turkey. Whereas, CIT could be very useful in the researches on perceived quality measurement and improvement in the tourism establishments such as travel, transportation, accomodation, and food and beverage in Turkey, it has been used in very few researchers. The main objective of the study is to analyze the process of CIT implementation. Since the theoretical framework of CIT has been put forward in the study, it would be a guideline for the future studies in both theoretical and practical aspects.*

***Keywords:*** *Tourism, Service Quality, Service Encounter, Critical Incident, Critical Incidents Technique (CIT).*

**1.GİRİŞ**

Günümüzde hizmet kalitesinin müşteri ihtiyaç ve isteklerine göre belirlenmesinin bir zorunluluk olduğu ve etkili bir rekabet aracına dönüştüğü yadsınamaz bir gerçektir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi hizmetlerin kendine has özelliklerinden (soyutluk, ayrılmazlık, dayanıksızlık ve değişken olma) dolayı kolay olmasa da; rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için bir zorunluluktur. Çünkü hizmet kalitesi işletmelere daha yüksek kârlılık, müşteri tatmini, mevcut müşteriyi elde tutma, ağızdan ağza olumlu duyurum gibi faydalar sağlamasının yanında; işletmelerin pazarlama ve finansal performansını da arttırmaktadır. İşletmeler, verdikleri hizmetlerin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşılayabildiğini daha iyi anlayabilmek için her şeyden önce hizmet kalitesini ölçmek zorundadır. Etkili bir kalite yönetimi için ise geçerli ve güvenilir bir ölçüm yöntemine ihtiyaç vardır (Buttle, 1996; Kavak, Soğancı ve Eryiğit,2013).Öte yandan, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmeleri yalnızca hizmet sunum sürecinin sonunu değil, sunum sürecini de kapsamaktadır. Bu süreçte müşteri-işgören etkileşimi en üst düzeydedir ve bu etkileşim müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarında belirleyici olmaktadır (Surprenant ve Solomon, 1987; Schmalensee, 1991).Bu nedenle, hizmet kalitesinin ölçümünde kullanılacak yöntemin bu etkileşim anlarını da analiz etmesi gerekmektedir.

Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de kalite ölçme faaliyetlerine geçmişe oranla daha fazla önem vermektedir. Turizm işletmeleri müşteri ve işgören arasındaki etkileşimin çok yoğun yaşandığı işletmelerdir. Bu etkileşim anları turizm işletmelerindeki hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde oldukça önemlidir. İşgören adeta hizmetin bir bileşenidir ve hizmetin sunumu sırasındaki işgören-müşteri etkileşimi, müşterinin hizmet kalitesi algılaması üzerinde önemli etkiye sahiptir. Hatta müşterinin kalite algılamasının büyük ölçüde bu karşılıklı etkileşim anlarında şekillenmeye başladığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, hizmet sunumu sürecindeki bu etkileşim anlarının, algılanan kalitenin oluşmasında ve müşterinin turizm işletmesinden memnun/memnun olmadan ayrılması üzerindeki etkisi nedeniyle çok iyi analiz edilmesi gerekir. Çünkü bu analiz sonucunda, müşterinin kaliteyi yeterli/yetersiz olarak değerlendirmesinin altında yatan faktörler tespit edilerek düşük ya da yüksek kalite algılamasının gerçek nedenleri de belirlenebilir. Böylece, turizm işletmesinin hizmet kalitesini sağlamada başarılı ve başarısız olduğu alanlar bizzat hizmetten faydalanan müşterinin bakış açısından tespit edilmiş olur. İşte bu noktada, son yıllarda hizmet kalitesi araştırmalarında sıkça kullanılmaya başlanan Kritik Olaylar Tekniği (KOT) önemli katkılar sağlayabilir.

Yukarıda dile getirilen gerekçeler ile KOT, bu çalışmanın konusunu teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışmada öncelikle, bahsi geçen etkileşim anları ve kritik olay kavramı üzerinde durulmaktadır. Sonra, KOT’un tanımı yapılarak, işleyiş süreci ve avantajlı/dezavantajlı yönleri ele alınmaktadır. Daha sonra, hizmet sektöründeki KOT uygulamaları gözden geçirilerek özellikle turizm sektöründe KOT’un kullanıldığı araştırmalar incelenmektedir.Sonuç kısmında ise, KOT’un turizm işletmelerinin hizmet kalitesi performanslarının değerlendirilmesinde faydalanılabilecek etkili tekniklerden biri olduğu ve bu nedenle, Türkiye’deki turizm araştırmalarında da kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır.

**2. Müşteri-İşgören Etkileşim Süreci**

Müşteri (hizmetten faydalanan) ile işgörenin (hizmeti sunan) etkileşim içinde oldukları anlar/zaman literatürde “service encounter” ya da “moment of truth” olarak geçmektedir (Solomon vd., 1985; Teare vd., 1994). Bu karşılaşma anlarında müşteri, işletmenin hizmet kalitesi hakkında fikir sahibi olmakta ve yaşadığı her olumlu/olumsuz deneyim kalite algısına pozitif/negatif etki yapmaktadır. Söz konusu anlar işgören açısından bakıldığında, bir başarı ya da başarısızlık anlamına geldiği gibi; hizmet işletmesi için ise kaliteli bir hizmet sağlayıcısı olduğunu kanıtlama ya da kalitesiz bir hizmet sunucusu olduğu algısını kabullenme riski taşımaktadır. Öte yandan sürecin başında meydana gelebilecek aksaklıkların daha kritik olduğu ve ileri aşamalardaki memnuniyetsizlik riskini arttırabileceğini söylemek mümkündür.

Hizmetin sunumu sürecinde müşteri ile işgören arasında gerçekleşen etkileşimin kalitesi, müşterinin faydalandığı hizmetin kalitesine ilişkin algısının oluşmasında oldukça önemlidir. Bu gerçek, pek çok araştırmada dile getirilmektedir. Örneğin insanlar arası etkileşimin profesyonel hizmetler, sağlık hizmetleri ve perakende satış hizmetlerinin kalitesini değerlendirmede önemli olduğunu kanıtlayan araştırmalar mevcuttur. Benzer şekilde, temas (sınır birim) işgöreninin müşterilere karşı tavır ve davranışlarının hizmetten memnun kalmada/kalmamada ne derece önemli olduğunu açık şekilde ortaya koyan araştırmalar da vardır (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990). Öte yandan, Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985, 1988) tarafından hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla geliştirilen SERVQUAL Ölçeği’ndeki beş boyut ve bu boyutlar altındaki ifadelerin büyük bir çoğunluğunun doğrudan hizmetin insanlar arası etkileşim boyutuyla ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin iyi ya da kötü olmasının en önemli ölçütlerinden biri, bu hizmeti veren ile ondan faydalanan arasındaki etkileşimin kalitesidir.

Bejou, Edvardsson ve Rakowski yaptıkları bir çalışmada (1996) service encounter kavramını, müşterinin bir hizmetle doğrudan etkileşimde bulunduğu zaman süreci olarak ele almaktadır. Bu tanım, müşterinin işletmenin fiziksel imkanları ve temas işgöreni de dahil herhangi bir hizmetle ilgili bütün boyutlarla etkileşime girebileceğini ifade etmektedir. Çünkü bu zaman süreci yalnızca müşteri ile temas işgöreni arasındaki bireysel etkileşimden ibaret değildir. Aksine, bu süreç insanlar arası etkileşim söz konusu olmadan da oluşabilir. Lockwood’a (1994) göre de bu zaman dilimi yalnızca müşteri ile işgören arasındaki doğrudan iletişimle sınırlı değildir. Aynı zamanda, hizmet işletmesi ve işgörenin fiziksel özelliklerini ve hizmetle ilgili diğer somut ve soyut unsurları da kapsamaktadır.

Solomon ve arkadaşları (1985), service encounter kavramını ele alırken hizmeti sunan ile müşteri arasındaki etkileşimin müşterinin memnuniyetini arttıracağını belirtmektedir. Solomon ve arkadaşları aynı zamanda birçok hizmet işletmesinde, müşteri memnuniyeti ve tekrar satın alma niyetinin müşteri ile temas işgöreni arasındaki etkileşimin kalitesine göre belirlendiğini ileri sürmektedir. Bitner (1990), geliştirdiği kavramsal modelde etkileşim sürecinin yapısını incelemiş ve müşteri-işgören etkileşiminin kalitesinin müşterinin pozitif hizmet kalitesi algısının oluşmasında son derece önemli olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca bu şekilde oluşan olumlu kalite algılaması ağızdan ağıza olumlu duyurum ve hizmet bağlılığı (sadakati) yaratma gibi olumlu sonuçlar da doğurmaktadır.

Edvardsson (1992), hizmetin, müşteri ile işgören arasındaki etkileşimden meydana geldiğine işaret etmektedir. Müşteri ile işgören arasındaki her etkileşim eşsizdir ve kendine has özelliği vardır. Müşterinin söz konusu anlarla ilgili algılaması, aldığı hizmetin kalitesini değerlendirmesindeki kritik unsurdur. Bejou, Edvardsson ve Rakowski (1996) da benzer görüşlere yer vermektedir. Şöyle ki; bu araştırmacılara göre de hizmetler çoğunlukla hizmeti sunan işgörenle hizmet üretim sürecine katılan müşteriler arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Müşterinin bu etkileşim anlarıyla ilgili algılamaları aldığı hizmetin kalitesini değerlendirmesindeki kritik faktörlerdir. Çünkü bu anlar müşterinin hizmet işletmesi hakkında genel bir izlenim edinmesini sağladığı için son derece önemlidir.

Teare vd. (1994), tarafından yapılan bir araştırmada hizmet işletmesi işgöreniyle müşterisinin karşılaştıkları anların her birinde hizmet işletmesine müşteriyi etkileme fırsatı sunduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, hizmet kalitesini ölçme ve iyileştirme faaliyetinin mantıklı başlangıç noktası; hizmet kalitesiyle ilgili amaçların hizmetten faydalananların (müşterilerin) hizmet kalitesine ilişkin görüşleri alındıktan sonra ortaya konulmalıdır. Böyle bir kültürel değişim müşteri anketleri, odak grup görüşmeleri ve işgörenden çeşitli şekillerde alınabilecek geribildirimlerin kullanılmasıyla başlatılabilir. Ancak, hizmet kalitesini iyileştirme çabalarının sürekliliği için daha fazla araç ve tekniğin kullanılması şarttır. Bu ise, hizmet işletmesine iki temel avantaj sağlayacaktır: Birincisi, hizmet kalitesi aksaklıkları farklı açılardan incelenebileceği gibi; hizmet sunumunu yeniden tasarlamak için çeşitli fikir ve görüşler ortaya çıkabilir. İkincisi, müşterilerin zihinlerindekileri daha iyiyi anlayabilmek için kalite iyileştirme yolculuğunun bir sonraki aşamasını daha etkin bir şekilde planlama imkânı doğabilir.

**3. Kritik Olay Kavramı**

Kritik olay, hizmet işletmesinin işgöreni ile müşteri arasında yaşanan ve her ikisi açısından da özellikle memnun edici ya da memnuniyetsizlik yaratıcı etkileşimler şeklinde tanımlanabilir. Bu tanımdan anlaşılması gereken; temas (sınır birim) işgöreni ile müşteri arasındaki her olayın kritik olay olmadığıdır. Çünkü burada özellikle memnun edici ya da özellikle memnuniyetsizlik yaratıcı olmalarından dolayı hatırlanmaya değer olaylar kastedilmektedir (Öztürk, 2000).

Kritik olaylar, işletme performansının, müşteri bakış açısından değerlendirilmesini sağlayan örneklerdir. Bu olaylar, sunulan ürün ya da hizmetlerin olumlu ve olumsuz yönlerini tanımlayan olaylar olabilir. Olumlu örnekler müşterilerin ürün ya da hizmetler hakkında iyi şeyler düşünmesini sağlarken, olumsuz örnekler müşterilerin zihninde ürün veya hizmetin kalitesi hakkında soru işareti oluşturmaktadır (Baş, 2001).

Bitner, Booms ve Tetreault (1990: 73) bir kritik olayın şu dört şartı yerine getirmesi gerektiğini belirtmektedir:

* Müşteri ve işletme işgörenin etkileşimini kapsaması,
* Müşteri açısından çok memnun edici veya memnuniyetsizlik yaratıcı olması,
* Ayrı (tek başına) bir olay olması,
* Gözünde canlandırılabilecek kadar yeterli ayrıntıya sahip olması.

Başka bir çalışmada (Baş, 2001: 173)iyi bir kritik olayın aşağıdaki özellikleri taşıması gerektiği vurgulanmaktadır:

* Kritik olay özel olmalı,
* Faaliyeti yürüten ya da faaliyetten sorumlu olan kişiyi davranış özellikleri ile tanımlamalı,
* Ürün ya da hizmeti özel ve belirgin sıfatlarla nitelendirmeli.

Hizmet kalitesi değerlendirilirken neden rutin olaylar üzerinde değil de kritik olaylar üzerinde yoğunlaşmak gerektiği şu şekilde açıklanabilir (Bitner, Booms ve Mohr, 1994: 96): Birçok işletme hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin önemini bilse de bu konularda amaca ulaşmak kolay olmadığı gibi, amaca nasıl ulaşılabileceği de her zaman açık değildir. Kalite aksaklıklarının ve birtakım sorunların olduğu hem işgörenler hem de müşteriler tarafından bilinse de bu aksaklıkların nedenleri ve uygun çözüm yolları hakkında karışıklıklar olabilir. Bu tür karışıklıkların hizmetin sunumu sürecinde müşterinin memnuniyetsizliğine neden olacağı açıktır. Dolayısıyla müşteriyi memnun eden ve müşterinin sunulan ürün veya hizmetten memnun kalmamasına neden olan davranış türlerini anlamak önemli hale gelmektedir.

Müşteri ancak beklediği veya talep ettiği hizmeti alamayınca gerçekte aldığı hizmetin farkına varabilir. Hizmet kalitesinin bilincine varıldığı anlar işte bu kritik anlardır. Bunlar müşterinin zihninde uzun süre kalan gerçek anlardır. Olumsuz bir kritik olayın meydana gelmesi o işletmede değişim ihtiyacına işaret etmektedir. Kritik olay, bu işaretleri saptamanın, analiz etmenin ve hizmet kalitesini geliştirmek için olası değişiklikleri yapmanın bir sinyalidir. Bir işletmede hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik tedbirlerin alınması ve programların uygulanması söz konusu kritik olayların analiz edilmesiyle mümkün olabilir. Olumsuz kritik olaylara neden olan sorunlar, koşullar ve aksaklıklar öncelikli olarak düzeltilmelidir (Edvardsson 1988: 431). Uç ve anormal durumları araştırmanın ardında yatan neden; bunların ilgili aksaklığı daha iyi anlayabilmek için önemli ipuçları sağlaması ve bütünü anlamaya katkıda bulunmasıdır. Dolayısıyla hizmet üretiminin süreç yönünü tanımlayacak ve kritik olaylar hakkında ayrıntılı bilgi sağlayacak bir yönteme gereksinim vardır. KOT, bu noktada önemli fonksiyonlar üstlenebilir (Öztürk, 2000).

**4. KOT Kavramı**

KOT ilk kez Flanagan (1954) tarafından yapılan bir çalışmada ortaya konmuştur. Flanagan’a göre KOT, özellikle belirli bir olayla ilgili bütün ayrıntıları öğrenmede ve gelecekte o konuda meydana gelebilecek sorunların üstesinden gelmede yardımcı olmaktadır. Zira KOT, insan davranışları ile ilgili gözlemler yapılarak bu gözlemlerin uygulamadaki sorunların çözümüne katkıda bulunabilecek şekilde sınıflandırılması için özel olarak tanımlanmış prosedürler dizisinden oluşmaktadır. Bu teknik, insanların geçmişte yaşadıkları deneyimler hakkında hikâyeler anlatmaları fikrine dayanmaktadır. Teknik, insanların kendileri tarafından anlatılan bu hikâyelerin içerik analizini kullanmaktadır (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990). KOT, belirli bir işletmeye veya döneme ait kalite boyutlarına ilişkin çok sayıdaki ve çeşitteki bilgiyi toplamada etkili olabilen bir tekniktir. Çok sayıda ve çeşitteki bu verinin yorumlanmasıyla ulaşılan bulguların genellenmesi zor olduğundan KOT, daha ziyade kalitatif (niteliksel) analizlere imkan veren keşifsel araştırma yöntemleri arasında yer almaktadır (Hair, Bush ve Ortinau, 2000; Kavak ve Yılmaz, 2003; Özgen ve Göker, 2013).

KOT’un hizmet işletmelerindeki uygulamalarında, özellikle işgören ile müşteri arasındaki etkileşimin analizinde önemli bilgiler sağladığı görülmektedir (Walker ve Truly, 1992; Gremler, Bitner ve Evans, 1994). Bu analiz sonucunda işgören ve müşterinin belirli bir hizmete ve döneme ilişkin en fazla memnuniyet duydukları/en fazla memnuniyetsizlik yaşadıkları deneyimler, başka bir ifadeyle, olumlu ve olumsuz kritik olaylar toplanmaktadır. Böylece teknik, hizmet kalitesiyle ilgili olumlu yönleri ve aksaklıkları her bir işletmeye ve ağırlıklarına göre sınıflandırabilmektedir (Öztürk, 2000).

**5. KOT’un (Hizmet Kalitesi Ölçümündeki) Uygulanma Süreci**

KOT, kritik olaylara ilişkin verilerin toplanarak bu verilerin sınıflandırılması ve benzer olayların belli kategorilere ayrılması için kullanılan bir yöntemdir. Tekniğin hizmet kalitesini ölçme ve iyileştirmede bir araç olarak kullanılması dört aşamada ele alınabilir (Lockwood, 1994: 76):

* Kritik olayların (veri) toplanması,
* Kritik olayların analiz edilmesi,
* Kritik olayların önem derecelerinin belirlenmesi,
* Hizmet kalitesini geliştirmek için harekete geçilmesi.

**5.1.Kritik Olayların Toplanması**

Daha önce de belirtildiği gibi KOT, insanlar tarafından anlatılan hikâyelerin içerik analizini kullanır. Hizmet alma verme sürecindeki kritik olaylar ile ilgili deneyimlerini anlatabilecek olan kişiler de şüphesiz bu sürecin aktörleri olan müşteriler ve işletme çalışanlarıdır. Veri toplama aşamasında uygun ve geçerli cevaplar alabilmek için her şeyden önce kritik olayları anlatması istenen kişiye çok iyi hatırlayabileceği özel olaylar sorularak kapsamlı ve ayrıntılı açıklama yapması istenmelidir. Kritik olayları toplayan kişinin araştırmayı yaptığı hizmet işletmesini ve verdiği hizmeti iyi tanıması, kritik olayın ne anlama geldiğini açıklaması ve mümkünse kritik olay örnekleri vermesi gerekir. Öte yandan, araştırmacının önyargılı ve peşin hükümlü olmasının veri toplamayı yönlendirme tehlikesi olduğu da unutulmamalıdır (Edvardsson, 1992). Kritik olaylar toplanırken birkaç değişik yöntem kullanılabilir. Bu yöntemler şunlardır (Lockwood, 1994: 76-79):

1. **Kendi Kendine Doldurma:** Basılı formlar müşteri ve işgörene gönderilerek, bu formlarıdoldurarak geri göndermeleri istenebilir. Bu yaklaşımın kullanımıyla ilgili tecrübeler, insanların kritik olayları yazmadan önce düşünme fırsatları olmasından dolayı elde edilen cevapların kalitesinin genellikle çok yüksek olduğunu ancak basılı formların geri dönüş oranının ise çok düşük olduğunu göstermektedir. Kendi kendine doldurma yöntemi özellikle işletme müşterilerinden kritik olaylarla ilgili bilgi almada kullanışlı olan ve sıkıntı yaratmayan bir yöntemdir.
2. **Mülakat (Görüşme):** Bu yöntemde, araştırmanın büyüklüğüne (ölçeğine) bağlı olarak tek birkişi veya bir grup tarafından müşteri ya da çalışanlarla birebir görüşülerek kritik olaylarla ilgili deneyimlerini anlatmaları istenebilir. Yöntemin mülakatı yapan kişiye/gruba sağladığı avantaj; eğer anlatılan hikayecikte açık ve anlaşılır olmayan kısımlar varsa bunlar hakkında ek sorular sorarak açıklığa kavuşturmak ve elde edilen bilgileri geçmeden önce kritik olayların ayrıntıları hakkında çok daha kapsamlı bilgilere ulaşmaktır. Zira, görüşme yönteminin kullanıldığı daha önceki araştırmalar, bu yöntemin özellikle çok belirgin olmayan kritik olaylar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmanın iyi bir yolu olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, çok zaman alıcı bir yöntem olmasından dolayı bu yöntemin tek bir kişi tarafından uygulanmasının önemli problemler yaratacağı vurgulanmaktadır.

Bitner, Booms ve Tetreault (1990: 74), yaptıkları araştırmada müşterilerden kritik olaylarla ilgili bilgi alırken şu soruları sormuştur:

* Bir müşteri olarak herhangi bir hizmet işletmesinin çalışanıyla etkileşiminizde özellikle memnun edici veya özellikle memnuniyetsizlik yaratıcı bir olay düşünün.
* Bu olay ne zaman oldu?
* Söz konusu olaya sebep olan şartlar nelerdi?
* İşgören tam olarak ne dedi veya ne yaptı?
* Bu etkileşiminizi memnun edici/memnuniyetsizlik yaratıcı olarak hissetmenize neden olan neydi?
  1. **Grup Görüşmesi:** Bu teknikte bir grup insan bir araya gelerek ikili gruplara ayrılır. İki kişidenbiri görüşmeci olarak diğerinden kritik olayı anlatmasını isteyerek kaydeder. Sonra roller değişir ve ikinci bir kritik olay kaydedilmiş olur. Bu süreç böylece sürer gider ve grup görüşmesi, hiçbir katılımcının anlatacağı kritik olay veya zaman kalmayıncaya kadar devam eder. Grup görüşmesi kritik olayları toplamanın yoğun ve verimli bir yoludur. Katılımcılar açısından özellikle yaşadıkları kritik olayları diğer grup üyeleriyle paylaşma fırsatlarının olması yöntemin hoş bir özelliğidir. Ayrıca, grup sadece kritik olay görüşmesi için bir araya getirilebileceği gibi işletmenin düzenli olarak yaptığı kalite çemberi toplantılarında da bu yapılabilir. Öte yandan, grup yalnızca işgören ya da müşterilerden oluşturulabilir fakat işgören ve müşterilerden oluşan karma bir grup daha iyi çalışır.

KOT uygulanırken ne kadar (kaç tane) olay toplanması gerektiği konusunda kesin kurallar yoktur. Kısaca, ne kadar fazla kritik olay toplanırsa takip eden analizler o derece iyi olur. Kategori oluşturmak için 50 civarında olay yeterli olsa da daha güvenilir kategoriler için 100 olay daha uygun olacaktır. Toplanan kritik olaylar istatistiksel olarak analiz edilecekse (örneğin; işgören ve müşteriler tarafından açıklanan kritik olaylar arasında farklılık olup olmadığı görülmek isteniyor ise) kullanılacak analiz türüne bağlı olmakla birlikte, 300 ile 500 arasında kritik olaya ihtiyaç duyulabilir. Öte yandan; KOT’ta sadece niteliksel analizler yeterli olabileceği gibi, niceliksel analizler yapmak da mümkündür (Lockwood, 1994: 77).

**5.2. Kritik Olayların Analiz Edilmesi**

Bu aşamayı yürütmenin temel mantığı; kritik olaylarla ilgili anlatılan hikâyecikleri dikkatlice okuyarak her bir hikâyedeki ana kelime ve ifadeleri tespit etmek ve neticede hikâyeyi tek bir cümle ile özetlemektir. Bizzat katılımcıların kendi ağızlarından anlattığı hikâyelerden elde edilen bu cümlelerin analiz edilmesi iki aşamada gerçekleşir (Lockwood, 1994): İlk aşamada, elde edilen bu cümlelerin içinde yer alacağı kategori dizileri geliştirilerek tanımlanır. İkinci aşamada ise; her bir kategori altında yer alan cümlelerin görece sıklığını belirlemek amacıyla, oluşturulan cümleler bu kategoriler içinde sınıflandırılır.

Kategorilerin geliştirilmesi sübjektif bir süreçtir. Bütün araştırmalarda geçerli olan bir kategori dizisi yoktur. Kritik olayların tasnif edilmesi, grup ve alt gruplar oluşturmak üzere verilerin tekrar tekrar dikkatlice okunmasına ve kaydedilen deneyimlerdeki benzerliklere göre sınıflandırılmasına dayanır. Bu grup ve alt gruplar daha sonra ayrıntılı bir şekilde tanımlanmalı ve güvenilir gruplar elde edilinceye kadar olaylar tekrar kategorilere ayrılmalıdır. Burada amaç; herkesin anlayabileceği kategori ve alt kategori tanımlarına ulaşmaktır. Bu şekilde farklı kişiler olayları güvenilir biçimde aynı kategorilerde sınıflandırabilir (Lockwood, 1994: 77).

Gruplandırma işleminin başarısı için önemli bir ölçüt; kritik olayların bağımsız olarak çalışan farklı kişilerce yapılan tanımlara göre sınıflandırılmasındaki güvenilirliktir. Her bir kategori için asgari % 80 oranında fikir birliği oluşmuşsa sınıflandırma sisteminin güvenilir olduğu söylenebilir. Araştırmacı çok sayıda kritik olayı okuduktan sonra olaylar arasındaki benzerlikler daha açık hale gelecektir. Sonra, benzerliğin yapısı belirlenerek her bir kategorideki olaylara isim verilir. Aynı kategori içinde yer verilen olayların tümü birbirine diğer bir kategoriden daha fazla benzeyinceye kadar tekrar sınıflandırılır (Öztürk, 2000).

Kritik olayların analiz edilmesi aşamasını yürütmenin en iyi yolu gruplarla çalışmaktır. Toplanan veriler rastgele birkaç bölüme ayrılır ve her gruptan kendi bölümüne düşen olaylar için kategori geliştirmeleri istenebilir. Daha sonra gruplar bir araya gelerek kategori tanımlamalarını karşılaştırırlar ve tüm kategori dizisi için bir fikir birliğine varırlar. Bu aşamada, kritik olayları olumlu ve olumsuz olarak ayırmak ve farklı gruplara dağıtarak aynı ya da farklı kategoriler mi geliştireceklerini görmek ilgi çekici olabilir. Kategoriler geliştirildikten sonra tüm olayların sınıflandırılması ve her bir kategorideki ve alt kategorideki olay sayısının belirlenmesi gerekir. Bu aşamada ayrıca, toplanan olayların olumlu ve olumsuz olmasına göre veya işgören ya da müşteriler tarafından anlatılmasına göre çapraz tablolar oluşturulabilir (Lockwood, 1994).

Hizmetin sunumu sürecinde işgören ile müşteri arasındaki etkileşimde yaşanabilecek olumlu ve olumsuz kritik olaylar için kategoriler oluşturmada yararlanılabilecek bir sınıflama Bitner, Booms ve Tetreault (1990) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmada, müşterilerin memnun edici ve memnuniyetsizlik yaratıcı buldukları işgören davranışları incelenmiş ve müşteri memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin kaynağı olarak üç ortak konu belirlenmiştir. Bu konular; hizmet dağıtım sistemindeki aksaklıkların telafi edilmesi/edilmemesi, müşterilerin özel ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilme/verememe ve beklenmedik işgören davranışları şeklinde tanımlanmıştır.

Kritik olaylarla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmında bu sınıflandırma sisteminin kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar bu sınıflandırmanın müşteri ve işgören arasında yoğun etkileşimin yaşandığı diğer hizmetler için de kullanılabileceğini öne sürmektedir. Yine, Bitner, Booms ve Mohr, (1994) yaptıkları başka bir araştırmada işgörenden müşteri bakış açısından bakmalarını ve hizmetin sunumu sürecindeki özellikle memnun edici ve özellikle memnuniyetsizlik yaratıcı deneyimlerini aktarmalarını istemişlerdir. Araştırma sonunda toplanan kritik olayların % 86’sı daha önce tanımlamış oldukları bu üç grup içinde yer alırken, kalan kısmını ise “*problemli müşteri davranışı*” olarak adlandırdıkları yeni bir gruba yerleştirmişlerdir. 1990 ve 1994 yıllarındaki bu iki farklı çalışma neticesinde memnuniyet ve memnuniyetsizliğin benzer nedenleri olduğu fakat meydana gelme sıklığının farklı olduğu ortaya konmuştur (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990; Öztürk, 2000).

**5.3. Kritik Olayların Önem Derecelerinin Belirlenmesi**

Her şeyden önce, belli bir kategorideki olay sayısı o kategorinin öneminin bir göstergesidir. Söz konusu olaylar insanların hatırlanabilir buldukları olaylardır ve önemli olmaları da gerekir. Olumlu ve olumsuz kritik olayların meydana geliş sıklıkları hesaplanırsa kategoriler de sıklık sırasına göre düzenlenebilir. Böylece olumlu olaylar için işletmenin en başarılı olduğu alanlar, olumsuz olaylar için ise öncelikle iyileştirilmesi gereken alanlar tespit edilir. Her bir kategorideki olumlu ve olumsuz olayların göreli sıklığına göre ikinci bir analiz yapmak mümkündür (Lockwood, 1994).

Cadotte ve Turgeon (1988) tarafından otel müşterilerinin şikayet ve memnuniyetleri ile ilgili yapılan sınıflandırma tipolojisi bu amaçla kullanılabilir. Buna göre her kategori veya alt kategori Şekil 1’de yer verilen matrisin bölümlerine yerleştirilebilir. Olumlu ve olumsuz kritik olay sayısının az olduğu kategoriler matrisin nötr kısmına yerleştirilebilir. Olumsuz olay sayısının yüksek fakat olumlu olay sayısının düşük olduğu kategoriler matrisin memnuniyetsizlik yaratan kategoriler kısmına yerleştirilir. Bu kısımdaki olayların yanlış yapılma eğilimi oldukça yüksektir ve şikâyete neden olur ancak doğru yapıldığında ise müşteriden pozitif bir değerlendirme yapması beklenmez. Olumlu kritik olay sayısının yüksek buna karşılık olumsuz olay sayısının düşük olduğu kategoriler ise matrisin memnun edici kategoriler kısmına yerleştirilir. Matrisin bu kısmına yerleştirilen olaylar müşteriler tarafından olumlu tepkiler alan fakat yapılmadığı zaman fazla şikâyet edilmeyen olaylardır. Matrisin son kısmı hem olumlu hem de olumsuz kritik olay sayısının fazla olduğu kategorilerden oluşmaktadır ve buradaki olaylar, her şey yolunda giderse takdir edilir gitmezse eleştiriye neden olur. Dolayısıyla bu olayların yer aldığı kategorilerin kritik kategoriler olarak tanımlanması sürpriz değildir. Yapılan bu analiz sonucunda hizmet işletmesi, sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili iyileştirebileceği, geliştirebileceği hususlar konusunda önceliklerini belirleyebilir. Bu amaçla öncelikle kritik kategoriler, sonra ise memnuniyetsizlik yaratan kategoriler ele alınmalıdır. Son olarak memnun edici kategoriler ele alınarak müşterilerin toplam memnuniyet düzeyini artırmak için yapılabilecek daha birtakım şeyler olup olmadığı gözden geçirilebilir (Öztürk, 2000).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Olumlu kritik olay az | Olumlu kritik olay çok |  |
|  |  |  |  |
| Olumsuz kritik | Memnuniyetsizlik | Kritik kategoriler |  |
| olay çok | yaratan kategoriler |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
| Olumsuz kritik | Nötr kategoriler | Memnun edici |  |
| olay az |  | kategoriler |  |
|  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Şekil 1. Kategorilerin Sınıflandırılmasına Dayanan Matris**

***Kaynak:*** *Cadotte ve Turgeon, 1988: 48.*

**5.4. Hizmet Kalitesini İyileştirmek İçin Harekete Geçilmesi**

KOT’un hizmet kalitesini geliştirmede bir araç olarak ele alınmasında son aşama, tespit edilen kalite aksaklıklarını gidermek amacıyla neler yapılabileceği konusunda bütün çözüm önerilerinin göz önünde bulundurulması gereken bu aşamadır. Her bir iyileştirme projesi için gerekli olan adımlar farklı olmakla birlikte, bu aşamada birkaç temel adım belirlemek mümkündür. Bu adımlar (Lockwood, 1994):

* Uygulanacak programın hizmet kalitesinde gelişme yaratıp yaratmadığından emin olmak için birtakım ölçülerin belirlenmesi,
* Harekete geçmek için, zamanı (tarihi) ve sorumlulukları belli, ayrıntılı bir uygulama planının hazırlanması,
* Harekete geçmeden önce ilgili herkes ile temas kurulması,
* Gerekli iyileştirmelerin yapılması,
* İyileştirme eyleminin istenen katkıyı yapıp yapmadığının ve herhangi bir olumsuz etki yaratıp yaratmadığının kontrol edilmesi şeklinde sıralanabilir.

Kritik olayların kullanılarak geliştirilmesi gerekli kalite noktalarının tespit edilmesi devamlı bir süreç olmalıdır. Ana ve alt kategoriler belirlenmiş olduğundan, yeni kritik olayları ilgili kategorilere yerleştirmek ve kategorilerdeki olay sıklığının değişip değişmediğini belirlemek artık kolaydır. Müşterilerden, belli aralıklarla yapılan araştırmalar veya düzenli müşteri panelleriyle yeni kritik olaylar toplanabilir. İşletme çalışanlarından elde edilecek olaylar için ise, zaman zaman yapılan toplantılardan yararlanılabilir. Böylece hizmet kalitesini geliştirme sürecinde sürekli bilgi temin etmek olası hale gelmektedir (Lockwood, 1994).

**6. KOT’un Avantaj ve Dezavantajları**

KOT’un hizmet kalitesi araştırmalarında kullanılmasının en önemli üstünlüğü; sunulan hizmetin kalitesiyle ilgili değerlendirmenin bizzat hizmet alma verme sürecinde yer alan ve hizmet işletmesinin çalışanıyla, etkileşim halinde olan müşteriler tarafından yapılmasıdır. Teknik, bu üstünlüğünün yanı sıra diğer birtakım yöntemlere göre belli üstünlüklere ve zayıflıklara da sahiptir. Aşağıda bu avantajlı ve zayıf yönlere ilişkin genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

**6.1.KOT’un Avantajlı Yönleri**

KOT’un avantajlı yönleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

* Her şeyden önce KOT, veri olarak müşteriler tarafından anlatılan hikâyelerin içerik analizini kullanan bir sınıflandırma tekniği olmasından dolayı içerik analizleriyle benzer üstünlüklere ve sakıncalı yönlere sahiptir. Tekniğin üstün yönlerinden biri; hem niteliksel hem de niceliksel analiz yapmanın mümkün olmasıdır (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990). Tekniğin kullanıldığı büyük çaplı bir araştırmada, yeterli kritik olay toplanırsa niteliksel ve sayısal analizler yapmak mümkündür. Çünkü~~;~~ oluşturulan ana ve alt kategorilerdeki kritik olaylar karşılaştırmalı olarak sayısal analize tabi tutulabilir (Öztürk, 2000).
* KOT, hizmet kalitesini ölçme ve değerlendirmede önemli bir araç olarak görülmektedir. Ayrıca, memnuniyet ve memnuniyetsizlik yaratan kalite unsurlarının tespit edilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılmasında da önemli bilgiler sağlamaktadır (Callan, 1998). KOT memnuniyet ya da memnuniyetsizliğin altında yatan gerçek nedenleri ortaya koyduğu için müşteri memnuniyetini izleme programları geliştirmek, hizmet kalitesi konusunda prosedür ve politikalar oluşturmak ve müşteriyle doğrudan etkileşim halinde olan işletme çalışanlarını eğitmek için temel oluşturmada kullanılabilir. Öte yandan, bu tekniğin kullanılmasıyla dostça, profesyonel, verimli gibi genel kavramlardan ziyade işgörenin bu kavramlarla bağlantılı fiili davranışlarının neler olduğu rahatlıkla öğrenilebilir. KOT’un uygulanması sonucunda tipik müşteri memnuniyeti araştırmalarında elde edilen bilgilerden daha kapsamlı ve daha ayrıntılı bilgi edinme imkanı doğar (Bitner, Booms ve Mohr, 1994).
* KOT’un bir diğer avantajı; müşterinin hizmet alma verme sürecinde yaşadığı problemleri bizzat kendisinin tanımlamasından dolayı müşteri sorunlarının daha kapsamlı bir listesinin elde edilebilme olasılığıdır. Ayrıca, müşteri herhangi bir netice alamayacağını düşündüğü için hizmet işletmesine bildirmediği bazı şikâyetlerini bu teknik marifetiyle açıklayabilir. Yine, kişilik yapılarına bağlı olarak daha az şikâyette bulunan müşterilerin bile bu teknik sayesinde problem ve şikâyetlerini rahatlıkla açıklayabilecekleri ifade edilmektedir (Stauss, 1993).
* Teknik, hizmetten yararlananların kendi düşüncelerini yansıtmaktadır. Çünkü kritik olayların toplanması sırasında görüşülen kişilerden geçmiş deneyimlerini, spesifik olayları kendi ağızlarından aktarmaları istenir ve hiçbir müdahalede bulunulmaz. Böylece müşterilerin davranışlarına yön veren hizmet kalitesi deneyimleri hakkında bilgi sahibi olunur. Yapılan araştırmalarda müşterilerin açıkladıkları bu olayları yıllarca memnun edici ya da mutsuz edici olaylar olarak hatırladıkları ve hizmet kalitesi değerlendirmelerini büyük ölçüde bu olaylara dayandırdıkları ortaya konmuştur. Aynı zamanda, bu araştırmalarda kritik olayların müşterilerin işletmeye yönelik tutum ve davranışları (tekrar satın alma, övme ya da şikayet etme) yanında üçüncü şahıslarla ilgili davranışlarını (tavsiye etme, uyarma vb.) da etkilediğini göstermektedir (Stauss ve Weinlich, 1997: 36).
* KOT ile toplanan veriler müşterilerin gerçek deneyimlerini yansıtması, açık ve somut olması nedeniyle değerlidir. Soyut özellikler yerine gerçek deneyimlerin aktarılması hizmet işletmesi yönetimi açısından hizmeti iyileştirecek stratejiler geliştirmede ve gerekli önlemleri almada yol gösterici olacaktır (Öztürk, 2000: 66).
* KOT’u uygulayarak hizmet kalitesinin asgari ve değer arttırıcı yönlerini farklılaştırmak mümkündür. Değer arttırıcı kalite unsurları; müşteri beklentilerinin de aşılarak müşteri memnuniyetini ve algıladığı faydayı artırma potansiyeline sahip olan bütün hizmet unsurlarıdır. Buna karşılık, asgari gereklilikler ise; müşteri tarafından hizmette en azından olması beklenen hizmet unsurlarıdır. Yapılan deneysel araştırmalarda, KOT’taki soru sorma yönteminin müşteriyi, olumsuz kritik olaylarda asgari gerekli unsurları, olumlu kritik olaylarda ise değer arttırıcı unsurları teşhis etmesi için harekete geçiren bir düşünme sürecine ittiğini göstermektedir (Stauss ve Weinlich, 1997).

**6.2. KOT’un Zayıf Yönleri**

KOT’un hizmet kalitesini ölçmede ve yönetmede çok faydalı bir araç olduğu açıktır. Ancak, tekniğin bazı zayıf yönlerinin olduğu da aşikârdır. Bu zayıflıklar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

* Her şeyden önce yöntemin en önde gelen eksikliklerinden biri; tüm sözel yöntemlerde olduğu gibi görüşmeyi yapan kişinin cevaplayıcıyı yanlış anlayabilmesi, anlattıklarını çarpıtarak aktarabilmesi ve söylediklerini süzgeçten geçirebilmesidir (Callan, 1998; Edvardsson, 1992: 19).
* Algılanan hizmet kalitesini ölçmede kullanılan diğer birçok yöntemde olduğu gibi KOT da hizmet tüketiminin süreç yönünü dikkate almaz. Bu durum, hem kritik olayların toplanmasında hem de bu olayların kategorilere ayrılmasında geçerlidir. Müşterilerden kritik olayları hizmet sürecini oluşturan aşamalar itibariyle aktarmaları istenmez. Bu nedenle, hizmet kalitesi hizmet sürecinin aşamalarına ya da etkileşim noktalarına göre değil; kalite boyutlarına veya problem kategorilerine göre değerlendirilir (Stauss ve Weinlich, 1997: 37).
* KOT’un kullanıldığı araştırmalarda, tüm deneyimler müşteri tarafından ne kadar ciddiye alındığına bakılmaksızın değerlendirilir. Bu nedenle, müşterilerin bir olayı hangi noktadan sonra kritik olay olarak görmeye başladığı belirsiz kalır (Stauss ve Weinlich, 1997: 37).
* Tekniğin kullanılmasıyla elde edilen kritik olayların analizinde kullanılan içerik analizleri hakkındaki temel eleştiriler, oluşturulan kategorilerin güvenilirliği ve geçerliliği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bilgisayarlı içerik analizlerinin kullanılmasıyla güvenilirlik konusundaki problemler belli bir düzeye kadar azaltılabilir. Ancak, bilgisayarın kullanılması anlamsız içerik analizi ihtimali gibi yeni problemler yaratabilir (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990: 73).
* Teknik, hizmet alma verme sürecindeki olağanüstü (sıra dışı) olayları ele alır. Bu olaylar müşterinin beklentilerinin çok üzerinde ya da oldukça altında kalan deneyimleri ifade eder. Hiç şüphesiz hizmeti sağlayan açısından asgari gereklilikler ve değer artıran kalite faktörleri hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir. Fakat normalde algılanan kalite kritik olayların toplanmasında aksettirildiği kadar dramatik değildir. Bu nedenle, tüketiciler hizmet alma verme sürecinin belli bir aşamasına (örneğin; sürecin sonuna) odaklanan bir kritik olay bulmakta zorlanmaktadırlar. Aynı zamanda, tüketicilerin farkında olduğu ve onların zihnini ve davranışını etkileyen fakat olumlu ya da olumsuz olarak nitelendirmediklerinden dolayı göz ardı edilen olaylar da söz konusudur. Bu tür olaylar “alışılmış” ya da “sıradan” olaylar olarak adlandırılabilir. Bu olaylar, müşterinin hizmet alma verme sürecinde memnun edici veya memnuniyetsizlik yaratıcı bulduğu küçük şeylerdir ancak müşteriler tarafından kritik olay olarak görülmezler (Stauss ve Weinlich, 1997: 37). Dolayısıyla KOT’un rutin olmayan kalite üzerinde yoğunlaştığı ve rutin kalitenin bazı yönlerini ihmal ettiği vurgulanmaktadır (Stauss, 1993).

**7. Hizmet Sektöründe KOT Uygulamaları**

Flanagan (1954), KOT’un metodolojisini ve temel ilkelerini açıkladıktan sonra, Amerikan Hava Kuvvetleri ekibindeki en önemli pozisyonlara gelebilmek için kritik gerekliliklerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bu çerçevede, ekibin başarı ya da başarısızlığını etkileyen davranışları kısa sürede anlamak ve ekibin eğitim gereksinimini belirlemek için KOT’u kullanmıştır. KOT’un gelişmesinde, özellikle Amerikan Hava Kuvvetleri’ndeki pilotların karşı karşıya kaldıkları kritik olayların araştırılmasının önemli bir etkisi olmuştur. Örneğin KOT, stajyer bir pilotun uçmayı öğrenememesinin nedenleri araştırılırken kullanılmıştır. Teknik, bombalama görevindeki başarısızlıkların, etkin ve etkin olmayan lider davranışlarının araştırılmasında da kullanılmıştır.

Pittsburg Üniversitesi Psikoloji Bölümü’nde kritik olaylarla ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunda yine, çeşitli mesleklerde başarılı olmak için kritik gerekliliklerin neler olduğu ortaya konulmuştur (Öztürk, 2000). KOT 1950’li yılların sonunda bilhassa hemşirelik araştırmalarında kullanılmaya başlanırken; kalitatif araştırma yöntemlerinin değerinin artmaya başladığı 1980’lerin başında ise ayrı bir önem kazanmıştır (Norman, Redfern, Tomalin ve Oliver, 1992). KOT’un kullanıldığı araştırmaların yaklaşık son 20 yıllık dönemde artması ise dikkat çekmektedir. Bu dönemde KOT dünyada hizmet sektörünün çeşitli alt dallarında kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin KOT:

* Ticari bankacılıkta (Gremler, Bitner ve Evans, 1994),
* Perakende mağazacılıkta (Keaveney, 1995; Wong ve Sohal, 2003),
* Perakende şarap endüstrisinde (Lockshin ve McDougall, 1998),
* Self servis teknolojilerinde (Meuter vd., 2000),
* Spor ve eğlence merkezlerinde (Howat ve Murray, 2002),
* Psikolojik danışmanlıkta (Butterfield, Borgen, Amundson ve Maglio, 2005),
* Hemşirelikte (Lewis vd., 2010) ,
* Ortaokul, lise eğitiminde (Shapira-Lishchinsky, 2011) ve yüksek öğretimde (Bianchi ve Drennan, 2012),
* Toplu taşımacılıkta (Friman ve Edvardsson, 2003; Sundling vd., 2016) kullanılmıştır.

KOT’a ilişkin literatürün dünyadaki gelişim seyri doğrultusunda 2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de de KOT’un kullanıldığı araştırmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Hizmet sektörünün faklı alanlarında gerçekleşen söz konusu araştırmalara ilişkin bilgiler aşağıda özetlenmektedir:

* Öztürk (2000), KOT’un hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılabilecek yeni bir teknik olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, söz konusu araştırmada KOT’un uygulanma süreci, avantaj ve dezavantajları üzerinde durulmaktadır.
* Canıtez ve Solmuş (2000) tarafından yapılan araştırmada, işletmelerde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri kapsamında KOT’un, özellikle işgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden biri olduğu belirtilmektedir.
* Pazarlama araştırmalarında kullanılan yöntemlere ilişkin literatür taramasına (1995-2002) dayanan araştırmada (Sekreter ve Akyüz, 2003) KOT’un hizmet kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesine yönelik olarak kullanıldığı tespiti yapılmıştır.
* Doğa sporları kulüplerinde yaşanan örgütsel çatışmaların nedenlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin belirlenmesine yönelik araştırmada (Gedikli ve Balcı, 2005) KOT kullanılmıştır.
* Kavak ve Ertem Sürücü (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada KOT, ticari bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin ve verimliliğin değerlendirilmesinde kullanılmıştır.
* İlköğretim öğrencilerinin sınıf içi istenmeyen (sorunlu) davranışlarının belirlenmesi amacıyla yürütülen benzer iki araştırmada (Sadık ve Doğanay, 2007; Sadık ve Doğanay, 2008) KOT kullanılmıştır.
* Halk sağlığı alanında staj yapan öğrencilerin staj programını değerlendirmelerine yönelik iki farklı araştırmada (Şahin, 2007; Atçeken vd., 2015) KOT kullanılarak öğrencilerden staj süresince yaşadıkları kritik olayları yazılı olarak aktarmaları istenmiştir.
* Erişkinlerde anestezi sonrası görülen komplikasyonların tespitine yönelik araştırmada (Yavaşcaoğlu vd., 2009) anestezi kritik olay formu kayıtlarından faydalanılmıştır.
* Kâr amacı gütmeyen (gönüllü) bir kurumdaki etkili liderlik ve yöneticilik uygulamalarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada (Caymaz ve Yozgat, 2013), görüşülen yöneticilere kurumda gözlemledikleri etkili, daha az etkili ve etkisi bulunmayan yönetsel davranışlarla ilgili görüşleri sorulurken KOT’tan faydalanılmıştır.
* Kütüphanelerdeki hizmet kalitesinin nasıl algılandığı ve bu algıya istinaden hizmet kalitesinin nasıl geliştirilebileceğini araştırmak amacıyla yapılan araştırmada (Özgen ve Göker, 2013) KOT kullanılmıştır.

* Ok, Sümer ve Bilgiç (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada yükseköğretim öğrencilerince, öğretim elemanlarının ders sırasındaki performanslarının değerlendirilmesi amacıyla KOT kullanılmıştır.
* Özkan, Kocaman ve Öztürk (2014) tarafından yapılan araştırmada KOT’un hemşirelik alanında yapılacak araştırmalarda (hasta ihtiyaçlarının ve memnuniyetinin belirlenmesi, hemşirelik bakım kalitesinin değerlendirilmesi gibi) önemli katkıda bulunabileceği vurgulanmaktadır.

* Psikolojik danışmanlık eğitimi alan lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin Bireyle Psikolojik Danışma Uygulamalarında yaşadıkları olayların incelendiği araştırmada (Aladağ, 2014) KOT kullanılmıştır.
* İlköğretim okulları ve liselerde yaşanan çatışmaları çözmede (yönetmede) arabuluculuğun rolüne ilişkin araştırmada (Dağlı ve Sığrı, 2014) çatışmalara ilişkin örnek olaylar KOT aracılığıyla toplanmıştır.
* Banlı, Kaya ve Güleryüz Adamhasan (2015) tarafından yapılan araştırmada İngilizce okutmanlarının öğretme sürecinde yaşadıkları ahlaki ikilemlere (çıkmazlara) ilişkin kritik olaylar toplanmıştır.

**8. Turizmde KOT Uygulamaları**

Görüldüğü üzere KOT, bugüne kadar çeşitli sektörlerde özellikle hizmet kalitesine ilişkin çok sayıda araştırmada kullanılmıştır. Ancak, KOT’un turizmde algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde bir araç olarak ele alınması Bitner, Booms ve Tetrault’un (1990) çalışmalarına dayanmaktadır. Bu araştırmacılar KOT’u otel, restoran ve havayolu müşterilerinin çok memnun edici ve çok memnuniyetsizlik yaratıcı bulduğu hizmetleri birbirinden ayıran işgören davranışlarını tespit etmek için kullanmışlardır. Bitner, Booms ve Mohr’un (1994) yaptığı benzer bir diğer çalışmada ise işgören tarafından algılanan kritik olaylar analiz edilmiştir. Böylece KOT’un, çeşitli ülkelerde turizm sektörünün farklı hizmet dallarında kalitenin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine yönelik araştırmalarda başta olmak üzere, kullanılmasının önü açılmıştır. Örneğin;

* Gilbert ve Morris (1995), İngiltere’de gerçekleştirdikleri araştırmada iş amacıyla deniz aşırı seyahat eden müşterilerin, çalıştıkları işletmelerce kendileri için yapılan otel ve havayoluna ilişkin düzenlemelerle ilgili görüşleri KOT ile belirlenmiştir.
* Keaveney (1995) tarafından Amerika’da yapılan araştırmada KOT ile restoranlar, seyahat acenteleri havayolları ve otelleri de kapsayan çok sayıda hizmet işletmesi müşterisinin hizmet satın aldıkları işletmeleri değiştirmelerinin (bir işletmeden diğerine geçişlerinin) nedenleri araştırılmıştır.
* Callan ve Lefebve (1997), İngiltere’deki otellerin sınıflandırılmasında kullanılan özelliklerin müşteriler ve otel yöneticilerince aynı şekilde algılanıp algılanmadığını belirlemek amacıyla KOT’u kullanmıştır.
* Grove ve Fisk (1997) tarafından Amerika’da (Florida şehir merkezinde) yapılan araştırmada KOT kullanılarak diğer turistlerin, bir turistin hizmet deneyimleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.
* Callan (1998), KOT’un ağırlama sektöründeki araştırmalarda kullanımına ilişkin (veri toplama ve verileri sınıflandırma metodolojisi, güçlü ve zayıf yönleri konularında) değerlendirme yapmak için İngiltere’deki ekonomik otellerin müşterilerine yönelik bir araştırma yapmıştır.
* Chell ve Pitaway (1998), İngiltere’de gerçekleştirdikleri araştırmada restoran ve kafe endüstrilerinde işletme sahiplerinin girişimci davranışlarını incelerken KOT’tan faydalanmıştır.
* Chung ve Hoffman (1998), Amerika’da yaptıkları araştırmada restoran müşterilerinin bakış açısıyla restoranlarda yaşanan en önemli hizmet hatalarını, meydana gelme sıklıklarını ve müşteri sadakati üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla KOT’u kullanmışlardır.
* Edvardsson ve Strandvik (2000), otel müşterilerinin otelde kaldıkları süre zarfında yaşadıkları olumlu ve olumsuz kritik olayların, otel ile olan ilişkilerini etkileyip etkilemediğini araştırmak için KOT’u kullanmıştır.
* Wang, Hsieh ve Huan (2000), grup paket turlardaki kritik hizmet özelliklerini belirlemeye yönelik olarak Tayvan’da (Taipei) faaliyet gösteren büyük ölçekli paket tur toptan satıcısı olan bir seyahat acentasının müşterileri ve işgörenlerinin bakış açısıyla, KOT vasıtasıyla kritik olayları toplamıştır.
* Liu, Warden, Lee ve Huang (2001), Tayvan’da yaptıkları araştırmada restoranlarda meydana gelen kaçınılmaz hizmet aksaklıklarını tespit etmek için KOT’u kullanmıştır.
* Johnson (2002) tarafından Amerika’daki (Las Vegas) bir otelin gazino (kumar) müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesine yönelik araştırmada, müşterilerin bizzat kendilerince ve aynı zamanda sınır birim işgörenleri tarafından aktarılan kritik olayların (yine müşterilerin yaşadığı) toplanması amacıyla KOT kullanılmıştır.
* Petrick, Tonner ve Quinn (2006), turistlerin turistik gemi yolculuğu sırasında yaşadıkları kritik olayların tekrar satın alma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla KOT’u kullanmıştır.
* Pritchard ve Havitz (2006), Batı Avustralya’nın turistler tarafından bir destinasyon olarak değerlendirilmesine yönelik yürüttükleri araştırmada KOT’tan faydalanmıştır.
* Wu (2007), Tayvan’da yürüttükleri araştırmada müşteri-müşteri etkileşiminin ve müşteri homojenliğinin, müşterinin turizm hizmetlerinden memnun kalması üzerindeki etkisini belirlemek için KOT’u kullanmıştır.
* Chang ve Yang (2008), Tayvan’da yürüttükleri araştırmada Uluslararası Tayvan Havalimanı’ndaki “self servis check-in masası”nın havayolu müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını belirlemek için KOT’u kullanmıştır.
* Lundberg ve Mossberg (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmada İsveç’in önde gelen zincir otellerinin restoranlarında çalışan garson ve barmenlerin işgören-müşteri etkileşim anlarına ilişkin deneyimleri incelenirken KOT kullanılmıştır.
* Swanson ve Hsu (2009), Amerika’da yürüttükleri araştırmada turistlerin tatilleri süresince yaşadıkları olumsuz kritik olayları (hizmet aksaklıklarını) ve bu aksaklıkları giderme stratejilerini, hizmet sağlayıcısını değiştirme ve ağızdan ağza duyurum davranışlarını incelemek için KOT’u kullanmıştır.
* Serenko ve Stach (2009), dünyanın önde gelen online seyahat ve turizm şirketi olan Expedia kullanıcılarına yönelik yürüttükleri araştırmada, kullanıcıların beklentilerinin karşılanıp karşılanmamasının müşteri bağlılığı ve tavsiye niyeti üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmacılar bu kapsamda, kullanıcıların adı geçen şirket üzerinden gerçekleştirdikleri işlemlerde (etkileşim anlarında) yaşadıkları kritik olayları toplamıştır.
* Tsai ve Su (2009), Tayvan’daki restoran zincirleri üzerinde yürüttükleri araştırmada restoran müşterilerinin, hizmet hataları ve bu hataların telafi stratejileri ile ilgili görüşlerini KOT ile belirlemeye çalışmışlardır.
* Tse ve Ho (2009) tarafından Hong Kong’ta farklı gruplarda bulunan otellerin sınır birim işgörenlerinden, hizmet başarısı ve hizmet hatalarına ilişkin kritik olaylar toplanmıştır.
* Alegre ve Garau (2010), İspanya’nın Baleric Adaları’nı ziyaret eden turistlerin destinasyondan memnun kalmalarında ve destinasyonu tekrar ziyaret niyetlerinde etkili olan olumlu ve olumsuz deneyimlerini incelerken KOT’u kullanmıştır.
* Agrusa, Küpper ve Sizoo (2010), ABD’ye turistik tatile giden Japon ve Alman turistlerin tatilleri boyunca karşılaştıkları hizmet aksaklıklarını nasıl algıladıklarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada KOT’u kullanmıştır.
* Gupta ve Sharma (2011), Hindistan Havacılık Endüstrisi’nde yaşanan hizmet hatalarını (aksaklıklarını) havayolu müşterilerinin bakış açısından belirlemek amacıyla KOT’u kullanmıştır.
* Lundberg (2011) tarafından İsveç’te yapılan araştırmada otel restoranlarında yaşanan kritik olayların işgörenlerin bakış açısıyla belirlenmesi için KOT kullanılmıştır.
* Skaalsvik (2011), Norveç kıyılarında turistik geziler gerçekleştiren bir gemide bu turistik gezintiler sırasında meydana gelen hizmet aksaklıklarını işgörenlerin bakış açısından belirlemek için KOT’u kullanmıştır.
* Ro ve Wong (2012), Amerika’da yaptıkları araştırmada otel ve restoran endüstrilerinde müşteriler (turistler) tarafından dile getirilen iyi niyetli şikâyetleri belirlemek ve sınıflandırmak için KOT’u kullanmıştır.
* Hu, Lu, Tu ve Jen (2013), Uluslararası Tayvan Havayolları’nda yaşanan hizmet aksaklıklarını ve bu aksaklıkları giderme stratejilerini açıklamak için KOT’u kullanmıştır.
* Zainol ve Lockwood (2014) tarafından Malezya’nın en popüler tatil destinasyonu olan Langkawi Adası’nda bulunan resort otellerin müşterilerine yönelik yapılan araştırmada, müşterilerin otellerde konakladıkları süre boyunca yaşadıkları kritik olayların analizinde KOT kullanılmıştır.
* Lee ve Shea (2015), otel endüstrisinde müşterilerin memnuniyet duyduğu deneyimleri etkileyen temel faktörleri belirlemeye yönelik olarak Amerika’da yürüttükleri araştırmada KOT’u kullanarak otel müşterilerinin otelde kaldıkları süre zarfında yaşadıkları ve hoşnut kaldıkları olayları toplamıştır.

Görüldüğü üzere KOT farklı ülkelerde turizm sektöründe yapılan araştırmalarda ağırlıklı olarak hizmet kalitesi olmak üzere, işletme performansı, müşteri tatmini, tekrar tercih ve tavsiye niyeti vb. konularda yoğun bir şekilde kullanılmıştır. Ancak, yapılan literatür incelemesi neticesinde KOT’un Türkiye’deki turizm araştırmalarında kullanımının çok sınırlı kaldığı ve yeterince ilgi görmediği anlaşılmıştır. Bu sınırlı araştırmalardan ilki;

* Yılmaz (2003) tarafından Nevşehir’de faaliyet gösteren üç, dört ve beş yıldızlı otel müşterilerine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada otel işletmelerinde konaklayan Türk, Japon ve ABD’li müşterilerin, konaklamaları boyunca yaşadıkları olumlu/olumsuz kritik olaylar toplanarak kategorilere ayrılmıştır. Böylece, otellerde sunulan hizmetlerin bizzat müşterilerin bakış açısından ölçülmesi sağlanmış ve hizmetlerin güçlü (başarılı) ve zayıf (hatalı) yönleri tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanılarak, otellerde hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.
* Yılmaz (2003) tarafından yürütülen araştırmanın devamı niteliğindeki ikinci araştırmada (Kavak ve Yılmaz, 2003) ise, otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi ve iyileştirilmesinde kullanılabilirlik bakımından, KOT ile SERVQUAL Tekniği karşılaştırılmıştır. Araştırma sonunda, KOT’un SERVQUAL’in alternatifi olmaktan ziyade tamamlayıcısı olduğu ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, iki tekniğin birlikte kullanılmasıyla otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi ve yapılan tespitler çerçevesinde sistematik bir şekilde iyileştirilmesi çabalarının daha etkin olabileceği vurgusu yapılmıştır.

* Gavcar, Bulut ve Engin (2006) tarafından gerçekleştirilen üçüncü araştırma ise Marmaris, Bodrum ve Fethiye’de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin performans değerlendirme yöntemlerine ilişkindir. Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde KOT dahil, performans değerlendirme yöntemleri yeterince kullanılamamakta ve değerlendirme çalışmaları yeterince etkin yapılmamaktadır. Ayrıca değerlendirme sonuçları verimli kullanılamamaktadır. Tüm bu olumsuzlukların nedeni; işletme yöneticilerinin performans değerlendirme çalışmalarına önem vermemesi, bu çalışmaları bir maliyet unsuru olarak gördükleri için benimsememesi şeklinde açıklanmıştır.

**9. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Müşterilerin hizmet kalitesi konusundaki beklentilerinin değişmesi ve gelişmesi sonucunda hizmet kalitesi, turizm işletmeleri açısından da vazgeçilmez bir rekabet unsuru ve stratejik bir kavram haline gelmiştir. Yoğun rekabet ortamında turizm işletmeleri, müşterilerinin beklentileri doğrultusunda bir kalite anlayışı benimsemek durumundadır. Çünkü sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinin üzerinde olması turizm işletmelerinin başarısı ve sürekliliği için son derece önemlidir. Ayrıca, mevcut müşterilerinin beklentilerine uygun hizmet veren turizm işletmelerinin, potansiyel tüketicilerin gerçek müşteriye dönüşmesi açısından rakiplerine göre daha avantajlı olacağı da açıktır.

Hizmet kalitesini iyileştirmek isteyen bir turizm işletmesi öncelikle mevcut kalite düzeyini belirlemek durumundadır. Daha sonra, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için neler yapılması ve ne tür önlemlerin alınması gerektiğine karar verilebilir. Alınan kararlar uygulandıktan belli bir süre sonra ulaşılan kalite düzeyi tekrar ölçülür. Bu nedenle, ölçüm işletme için yaşamsal önem taşımaktadır. Hizmet kalitesinin ölçülmesi, hizmeti oluşturan unsurların hizmetten yararlananları ne derece memnun ettiğinin tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Turizm işletmelerinin çoğu, verdikleri hizmetin kalitesini ölçme ve iyileştirme faaliyetlerine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Artık, hizmet kalitesinin müşterilerin bakış açısından belirlenmesinin zorunluluk olduğu bilinmektedir.

KOT’un farklı ülkelerde çeşitli hizmet işletmelerinde başta hizmet kalitesinin ölçülmesi olmak üzere çeşitli amaçlar ile kullanıldığı, Türkiye’de de bu tekniğin kullanıldığı benzer araştırmalar yapıldığı dikkat çekmektedir. KOT, dünyada turizm sektörünün farklı alanlarında da yoğun bir şekilde kullanılmış, ancak Türkiye’deki turizm araştırmalarında yeterince ilgi görmemiştir. Oysa KOT’un özellikle turizmde hizmet kalitesinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik araştırmalarda önemli katkılar sağlayabileceği açıktır. Bu bağlamda Türkiye’de başta konaklama işletmeleri olmak üzere, ulaştırma işletmeleri, yeme-içme işletmeleri, seyahat acenteleri hediyelik eşya mağazaları gibi insanlar arası etkileşimin yoğun olarak yaşandığı hizmet kollarında, kalitenin ölçülmesi ve geliştirilmesine yönelik araştırmalarda KOT’tan rahatlıkla faydalanılabilir. Çünkü KOT, verdikleri hizmetten müşterilerinin memnun kaldığı ve memnuniyetsizlik duyduğu noktaları tespit ederek, bu tespitler çerçevesinde gerekli iyileştirmeler için somut adımlar atmak isteyen turizm işletmelerince kullanılabilecek en faydalı araçlardan biridir.

**KAYNAKÇA**

* AGRUSA, J., KÜPPER, E. ve SIZOO, S., (2010), **How Japanese and German Tourists Perceive Service Failures in the USA**, International Journal of Arts and Sciences, Sayı 7, s. 250-259.
* ALADAĞ, M., (2014), **Psikolojik Danışman Eğitiminin Farklı Düzeylerinde Bireyle Psikolojik Danışma Uygulaması Süpervizyonunda Kritik Olaylar**, Ege Eğitim Dergisi*,* Sayı 2, s. 428-475.
* ALEGRE, J. ve GARAU, J., (2010), **Tourist Satisfaction and Dissatisfaction**, Annals of Tourism Research, Sayı 1, s. 52-73.
* ATÇEKEN, İ., AÇIKGÖZ, M. E., YILMAZ, E., DEMİRTAŞ, H., ESLEK, H., SEVİNDİK, M. ve SAYGUN, M., (2015), **Halk Sağlığı Stajının İntörnler Tarafından Değerlendirilmesi (Poster Bildiri)**, 18. Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, Konya, Türkiye.
* BANLI, S., KAYA, F. ve GÜLERYÜZ ADAMHASAN, B., (2015), **To or Not to Do? Investigating Lecturers’ Moral Dilemmas Through Critical Incidents**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı 39, s. 583-594.
* BAŞ, T., (2001), **Anket**, Ankara, Sözkesen Matbaacılık.
* BEJOU, D., B. EDVARDSSON ve J. P. RAKOWSKI, (1996), **A Critical Incident Approach to Examining the Effects of Service Failures on Customer Relationships: The Case of Swedish and US Airlines**, Journal of Travel Research, Sayı 1, s. 35-40.
* BIANCHI, C. ve DRENNAN, J., (2012), **Drivers of Satisfaction and Dissatisfaction for Overseas Service Customers: A Critical Incident Technique Approach**, Australasian Marketing Journal, Sayı 20, s. 97-107.
* BITNER, M. J., (1990), **Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses**, Journal of Marketing*,* Sayı 54, s. 69-82.
* BITNER, M. J., B. H. BOOMS ve M. S. TETREAULT, (1990), **The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents**, Journal of Marketing, Sayı 54, s. 71-84.
* BITNER, M. J., B. H. BOOMS ve L. A. MOHR, (1994), **Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint**, Journal of Marketing, Sayı 58, s. 95-106.
* BUTTERFIELD, L. D., BORGEN, W. A., AMUNDSON, N. E., ve MAGLIO, A. T., (2005), **Fifty Years of Critical Incident Technique: 1954-2004 and Beyond**, Qualitative Research*,* Sayı 4, s. 475-497.
* BUTTLE, F., (1996), **SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda**, European Journal of Marketing, Sayı 1, s. 8-32.
* CADOTTE, E. R. ve N. TURGEON, (1988), **Key Factors in Guest Satisfaction**, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, s. 45-51.
* CALLAN, R., (1998), **The Critical Incident Technique in Hospitality Research: An Illustration from the UK Lodge Sector**, Tourism Management, Sayı 1, s. 93-98.
* CALLAN, R. ve LEFEBVE, C., (1997), **Classification and Grading of UK Lodges: Do they Equate to Managers' and Customers' Perceptions?**, Tourism Management, Sayı 17, s. 417-424.
* CANITEZ, B. ve SOLMUŞ, T., (2000), **Performans Değerlendirmesi**, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı 16-17, s. 108-112.
* CAYMAZ, E. ve YOZAGT, U., (2013), **Kâr Amacı Gütmeyen Bir Organizasyonda Algılanan Yönetsel Etkinlik ve Liderin Etkinliği: AKUT Arama Kurtarma Derneği'nde Keşfedici Bir Araştırma**, 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla, Türkiye.
* CHANG, H. ve YANG, C., (2008), **Do Airline Self-service Check-in Kiosks Meet the Needs of Passengers?**, Tourism Management, Sayı 29, s. 980-993.
* CHELL, E. ve PITTAWAY, L., (1998), **A Study of Entrepreneurship in the Restaurant and Cafe Industry: Exploratory Work Using the Critical Incident Technique as a Methodology**, Hospitality Management, Sayı 17, s. 23-32.
* CHUNG, B. ve HOFFMAN, K. D., (1998), **Critical Incidents Service Failures that Matter Most**, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, s. 66-71.
* DAĞLI, B. ve SIĞRI, Ü., (2014), **The Leader’s Role in Conflict Management as Mediator**, Research Journal of Business and Management, Sayı 2, s. 87-102.
* EDVARDSSON, B., (1988), **The Service Encounter: Service Quality in Customer Relationships: A Study of Critical Incidents in Mechanical Engineering Companies**, The Service Industries Journal, Sayı 4, s. 431-439.
* EDVARDSSON, B., (1992), **Service Breakdowns: A Study of Critical İncidents in an Airline**, International Journal of Service Industry Management, Sayı 4, s. 17-29.
* EDVARDSSON, B., ve STRANDVIK, T., (2000), **Is a Critical Incident Critical for a Customer Relationship?**, Managing Service Quality: An International Journal, Sayı 2, s. 82–91.
* FLANAGAN, J. C., (1954), **The Critical Incident Technique**, Psychological Bulletin, Sayı 4, s. 324-358.
* [FRIMAN](http://www.emeraldinsight.com/author/Friman%2C+Margareta), M. ve EDVARDSSON, B., (2003), **A Content Analysis of Complaints and**

**Compliments**, Managing Service Quality: An International Journal, Sayı 1, s. 20-26.

* GAVCAR, E., BULUT, Z. A. ve ENGİN, K., (2006), **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)**, Yönetim ve Ekonomi, Sayı 2, s. 31-45.
* GEDİKLİ, N. ve BALCI, V., (2005), **Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri**, SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Sayı 1, s. 35-45.

* GILBERT, C. ve MORRIS, L., (1995), **The Relative Importance of Hotels and Airlines to the Business Traveller**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Sayı 6, s. 19-23.
* GREMLER, D. D., BITNER, M. J. ve EVANS, K. R., (1994), **The Internal Service Encounter**, International Journal of Service Industry Management, Sayı 2, s. 34-56.
* GROVE, S. J. ve FISK, R. P., (1997), **The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of “Getting Along”**, Journal of Retailing, Sayı 1, s. 63-85.
* GUPTA, G. R. ve SHARMA, P., (2011), **An Examination of Service Failures Encountered in Indian Aviation Industry**, International Journal of Hospitality & Tourism Systems, Sayı 2, s. 21-28.

* HAIR, J. F., BUSH, R. P., ve ORTINAU, D. J., (2000), **Marketing Research: A Practical Approach for the New Milenium**, Boston: McGraw-Hill International Editions.
* HOWAT, G. ve MURRAY, D., (2002), **The Role of Critical Incidents to Complement Service Quality Information for a Sports and Leisure Centre**, European Sport Management Quarterly, Sayı 1, s. 23-46
* HU, K., LU, M., Tu, C. ve JEN, W., (2013), **Applying Critical Incidents Technique to Explore the Categories of Service Failure and Service Recovery for Taiwanese International Airlines**, Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Sayı 9, s. 1-19.
* JOHNSON, L., (2002), **Using the Critical Incident Technique to Assess Gaming Customer Satisfaction**, UNLV Gaming Research and Review Journal, Sayı 2, s. 1-12.
* KAVAK, B. ve YILMAZ, İ., (2003), **Kritik Olaylar Tekniği’nin (KOT) Otel İşletmelerindeki Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve İyileştirilmesinde Kullanılabilirliği: SERVQUAL Tekniği İle Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme**, DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi, Sayı 1-2, s. 13-35.
* KAVAK, B., SOĞANCI, E. ve ERYİĞİT, C., (2013), **SERVQUAL İle Beklentinin Ölçümüne Yönelik Bir Kritik**, Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Sayı 12, s. 81-89.
* KAVAK, B. ve ERTEM SÜRÜCÜ, P., (2007), **Ticari Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin ve Verimliliğinin Değerlendirilmesinde Kritik Olaylar Tekniği'nin Kullanımı**, Verimlilik Dergisi, Sayı 2, s. 31-45.
* KEAVENEY, S. M., (1995), **Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study**,Journal of Marketing, Sayı 2, s. 71-82.
* LEE, S. A. ve SHEA, L., (2015), **Investigating the Key Routes to Customers’ Delightful Moments in the Hotel Context**, Journal of Hospitality Marketing & Management, Sayı 5, s. 532-553.
* LEWIS, R.,YARKER, J., DONALDSON-FEILDER, E, FLAXMAN, P. ve MUNİR, F., (2010), **Using a Competency-based Approach to Identify the Management Behaviours Required to Manage Workplace Stress in Nursing: A Critical Incident Study**, International Journal of Nursing Studies, Sayı 47, s. 307-313.
* LIU, T., WARDEN, C. A., LEE, C. ve HUANG, C., (2001), **Fatal Service Failures Across Cultures**, Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Sayı 1-2, s. 93-111.
* LOCKSHIN, L. ve McDOUGALL, G., (1998), **Service Problems and Recovery Strategies: An Examination of the Critical Incident Technique in a Business-to-Business Market**, International Journal of Retail & Distribution Management, Sayı 11, s. 429-438.
* LOCKWOOD, A., (1994), **Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Sayı 1-2, s. 75-80.
* LUNDBERG, C., (2011), **Critical Service Encounters in Hotel Restaurants: The Personnel’s Perspective**, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, Sayı 1, s. 1-19.
* LUNDBERG, C. ve MOSSBERG, L., (2008), **Learning by Sharing: Waiters’ and Bartenders’ Experiences of Service Encounters**, Journal of Foodservice*,* Sayı 19, s. 44-52.
* MEUTER, M. L., OSTROM, A. L., ROUNDTREE, R. I. ve BITNER, M. J., (2000), **Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technoiogy-Based Service Encounters**, Journal of Marketing, Sayı 64, s. 50-64.
* NORMAN, I. J., REDFERN, S. J., TOMALIN, D. A. ve OLIVER, S., (1992), **Developing Flanagan's Critical Incident Technique to Elicit Indicators of High and Low Quality Nursing Care from Patients and Their Nurses**, Journal of Advanced Nursing, Sayı 5, s. 590-600.

* OK, A. B., SÜMER, H. C. ve BİLGİÇ, R., (2013), **Öğretim Elemanı Değerlendirmesinde Kullanılan Formatların Hale Etkisi, Cömertlik Etkisi ve Kullanıcı Tepkileri Açısından Karşılaştırılması**, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 44, s. 237-248.
* ÖZGEN, P. ve GÖKER, A. Z., (2013), **Bilgi Hizmetlerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Kritik Olaylar Tekniği ile Kütüphanelerde Karşılaştırmalı Bir Uygulama**, [International Conference on New Directions in Business Management, Finance and Economics](http://management.atilim.edu.tr/personel/publishDetails/id/3075?lang=tr), Doğu Akdeniz Üniversitesi, Famagusta, K.K.T.C.
* ÖZKAN, S., KOCAMAN, G. ve ÖZTÜRK, C., (2014), **Kritik Olaylar Tekniğinin Hemşirelik Araştırmalarında Kullanımı**, Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi, Sayı 2, s. 38-43.
* ÖZTÜRK, S. A., (2000), **Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi (Hasan Olalı Özel Sayısı), Sayı 2, s. 57-68.
* PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAML ve L. L. BERRY, (1985), **A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research**, Journal of Marketing, Sayı 49, s. 41-50.
* PARASURAMAN, A., V. A. ZEITHAML ve L. L. BERRY, (1988), **SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**, Journal of Retailing, Sayı 64, s. 12-40.
* PETRICK, J. F., TONNER, C. ve QUINN, C., (2006), **The Utilization of Critical Incident Technique to Examine Cruise Passengers’ Repurchase Intentions**, Journal of Travel Research, Sayı 44, s. 273-280.
* PRITCHARD, M. P., ve HAVITZ, M. E., (2006), **Destination Appraisal. An Analysis of Critical Incidents**, Annals of Tourism Research, Sayı 1, s. 25–46.
* RO, H. ve WONG, J., (2012), **Customer Opportunistic Complaints Management: A Critical Incident Approach**, International Journal of Hospitality Management, Sayı 31, s. 419-427.
* SADIK, F. ve DOĞANAY, A., (2007), **Sınıf İçi İstenmeyen Davranışlarla İlgili Öğretmen, Öğrenci ve Veli Görüşlerinin Karşılaştırılması**, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 1, s. 539-560.
* SADIK, F. ve DOĞANAY, A., (2008), **Problem Davranışlarla Baş Etme Sürecinde Öğretmen, Öğrenci ve Veli Beklentileri**, Milli Eğitim, Sayı 178, s. 24-43.
* SCHMALENSEE, D., (1991), **Internal Customer Satisfaction**, Managing Service Quality, Sayı 1, s. 141-144.
* SEKRETER, M. S. ve AKYÜZ, G., (2003), **Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bir Yazın Taraması (1995-2002)**, Akdeniz İİBF Dergisi,Sayı 6, s. 123-150.
* SERENKO, A. ve STACH, A., (2009), **The Impact of Expectation Disconfirmation Loyalty and Recommendation Behavior: Investigating Online Travel and Tourism Services**, Journal of Information Technology Management, Sayı 3, s. 26-41.
* SHAPIRA-LISHCHINSKY, O., (2011), **Teachers’ Critical Incidents: Ethical Dilemmas in Teaching Practice,** Teaching and Teacher Education, Sayı 27, s. 648-656.
* SKAALVIK, H., (2011), **Service Failures in a Cruise Line Context: Suggesting Categorical Schemes of Service Failures**, European Journal of Tourism Research, Sayı 1, s. 25-43.
* SOLOMON, M. R., SURPRENANT, C., CZEPIEL, J. A. ve GUTMAN, E. G., (1985), **The Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter**, Journal of Marketing, Sayı 49, s. 99-111.
* STAUSS, B., (1993), **Service Problem Deployment: Transformation of Problem Information into Problem Prevention Activities**, International Journal of Service Industry Management, Sayı 2, s.41-62.
* STAUSS, B. ve WEINLICH, B., (1997), **Process-Oriented Measurement of Service Quality**, European Journal of Marketing, Sayı 1, s.33-55.
* SUNDLING, C., NILSON, M. A., HELLQVIST, S., PENDRILL, R. L., EMARDSON, R. ve BERGLUND, B., (2016), **Travel Behaviour Change in Old Age: The Role of Critical Incidents in Public Transport,** European Journal of Ageing, Sayı 13, s. 75-83.
* SURPRENANT, C. ve SOLOMON, M., (1987), **Predictability and Personalization in the Service Encounter**, Journal of Marketing, Sayı 51, s. 86-96.
* SWANSON, S. R. ve HSU, M. K., (2009), **Critical Incidents in Tourism: Failure, Recovery, Customer Switching, and Word of Mouth Behaviors**, Journal of Travel & Tourism Marketing, Sayı 2, s. 180-194.
* ŞAHİN, H., (2007), **Eğitim Programı Değerlendirmede Öğrenci Geribildirimleri ve Kritik Olaylar Tekniğinin Kullanılması: Halk Sağlığı Intörn Staj Programı**, Tıp Eğitimi Dünyası, Sayı 24, s. 1-8.
* [TEARE, R.](http://www.cabdirect.org/search.html?q=au%3A%22Teare%2C+R.%22), [MAZANEC, J. A.](http://www.cabdirect.org/search.html?q=au%3A%22Mazanec%2C+J.+A.%22), CRAWFORD-WELCH, S. ve [CALVER, S.](http://www.cabdirect.org/search.html?q=au%3A%22Calver%2C+S.%22), (1994), **Marketing in Hospitality and Tourism-A Consumer Focus**, Great Britain:Redwook Books.
* TSAI, C. ve SU, C., (2009), **Service Failures and Recovery Strategies of Chain Restaurants in Taiwan**, The Service Industries Journal, Sayı 12, s. 1779-1796.
* TSE, E. C. ve HO, S., (2009), **Service Quality in the Hotel Industry: When Cultural Contexts Matter**, Cornell Hospitality Quarterly, Sayı 4, s. 460-474.

* WALKER, S. ve TRULY, E., (1992), **The Critical Incidents Technique: Philosophical Foundations and Methodological Implications**, Winter Educatiors’ Conference Proceedings Marketing Theory and Applications içinde, C. Allen ve T. Madden (Der.) American Marketing Association, Chicago, IL, Sayı 3, s.20-75.
* WANG, K., HSIEH, A. ve HUAN, T., (2000), **Critical Service Features in Group Package Tour: An Exploratory Research**, Tourism Management, Sayı 21, s. 177-189.
* WONG, A. ve SOHAL, A., (2003), **A Critical Incident Approach to the Examination of Customer Relationship Management in a Retail Chain: An Exploratory Study**, Qualitative Market Research: An International Journal, Sayı 4, s. 248-262.
* WU, C., (2007), **The Impact of Customer-to-Customer Interaction and Customer Homogeneity on Customer Satisfaction in Tourism Service-The Service Encounter Prospective**, Tourism Management, Sayı 28, s. 1518-1528.
* YAVAŞÇAOĞLU, B. vd., (2009), **Erişkinlerde Anestezi Sonrası Görülen Komplikasyonların Retrospektif Değerlendirilmesi**, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Sayı 2, s. 73-78.
* YILMAZ, İ., (2003), **Hizmet Kalitesini Ölçme ve İyileştirmede Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ve Nevşehir’de Faaliyet Gösteren Üç, Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama**, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, SBE, Ankara.
* ZAINOL, N. A. ve LOCKWOOD, A., (2014), **Understanding Service Experience: A Critical Incident Technique Approach**, Academic Research International, Sayı 4, s. 189-203.

1. ***İbrahim YILMAZ,*** *Doç. Dr.,* *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi.* [↑](#footnote-ref-1)