

**Üniversite Mezunu Çalışanların Bakış Açısıyla Otel İşletmelerinin Sorunları: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama**

*Problems Of Hotel Managements With Point of View Of Employees Who Are Graduates:  
An Application At 5-Star Hotel Managements In Antalya*

**Oktay EMİR**

Yrd. Doç. Dr./ Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü.

**Elbeyi PELİT**

Yrd. Doç. Dr./ Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği Bölümü.

**Fatih GÜNAY**

Arş. Gör./ Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Seyahat İşletmeciliği Bölümü.

Ekim/October 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 4, Page: 7-31  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0155.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=428&vol=12&num=4&year=2010>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=428&vol=12&num=4&year=2010>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2010

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Ekim/October 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 4

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.155.x

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Kocaeli University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Yayın Kurulu / Publishing Committee**

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

**Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
None of the contents published can't be used without being cited.*

# Üniversite Mezunu Çalışanların Bakış Açısıyla Otel İşletmelerinin Sorunları: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

*Problems Of Hotel Managements With Point of View Of Employees Who Are Graduates:  
An Application At 5-Star Hotel Managements In Antalya*

**Oktay EMİR**  
Yrd. Doç. Dr./ Assoc. Prof.

**Elbeyi PELİT**  
Yrd. Doç. Dr./ Assoc. Prof.

**Fatih GÜNAY**  
Arş. Gör./ Res. Assist.

## Özet:

*Bu araştırmanın amacı, üniversite düzeyinde eğitim almış otel işletmeleri çalışanlarının bakış açısıyla, otel işletmelerinin karşı karşıya kaldığı sorunların belirlenmesidir. Otel işletmelerinin sorunlarının belirlenmesine yönelik verilerin toplanmasında anket tekniğinden faydalanılmış ve veriler yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, faktör analizi, t testi, Anova ve çoklu karşılaştırma (Tukey) analizi kullanılarak çözümlenmiştir. Çalışanların görüşleri doğrultusunda elde edilen veriler çerçevesinde gerçekleştirilen faktör analizi sonuçlarına göre, beş sorun (personel, etik ve sosyal sorumluluk, kalite ve rekabet, pazarlama, yönetim) boyutu belirlenmiş ve katılımcılar, belirlenen söz konusu tüm bu boyutlarda otel işletmelerinin sorunlarının olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, belirlenen sorun boyutları ile katılımcıların bazı demografik özelliklerinin karşılaştırılması sonucu, çalışanların demografik özellikleri ile bazı sorun boyutlarına ilişkin görüşleri arasındaki farklılıklar istatistiği açıdan önemli ( $p<.05$ ) bulunmuştur*

**Anahtar Kelimeler:** Otel işletmeleri, otel işletmeleri sorunları, üniversite mezunu çalışanlar.

## Abstract:

*Purpose of this survey is to determine the problems that hotel managements are facing with, with the point of view of the employees who were taken education at the level of university. In collection of data directed in determination of problems of the hotel managements, it was benefited from survey technique, and the data were solved using percent, frequency, and median, standard deviation, factor analysis, t-test, Anova and multiple comparisons (Tukey) analysis. According to the results of factor analysis performed in the frame of obtained data in relation with the employees' comments, five problem extents (personnel, ethic and social responsibility, quality and competition, marketing, management) have been determined, and the participants have declared that the hotel managements have problems in all these determined extents. Also, at the result of comparing these determined problem extents and some demographic properties of the participants, these demographic properties of the participants and differences in their comments regarding some problem extents were found significant ( $p<.05$ ) in the aspect of statistic.*

**Keywords:** Hotel managements, problems of hotel managements, employees who are graduates

## 1. GİRİŞ

İçinde bulunduğu coğrafya itibari ile önemli turizm kaynak ve olanaklarına sahip olan Türkiye'nin, özellikle rekabet içinde olduğu Akdeniz çanağındaki ülkelerle karşılaştırıldığında turist varışları ve turizm gelirleri başta olmak üzere istenilen noktada olmadığını belirtmek mümkündür. Kıyasıya rekabetin yaşandığı uluslararası turizm sektöründe faaliyette bulunan otel işletmeleri bakımından rakiplere oranla modern ekipman ve fiziksel şartlara sahip olan Türk otel işletmeleri, aynı zamanda bir çok sorunla da karşı karşıyadır. Türkiye'de özellikle 1982 yılında Turizm Teşvik Yasasının yürürlüğe girmesiyle birlikte konaklama tesislerinin sayısında hızlı bir artış gerçekleşmiştir. Turizm sektörüne sağlanan teşvikler, otel işletmelerinin sayısının artmasını sağlamakla beraber, diğer taraftan otellerin nitelikleriyle ilgili bir takım sorunları da ortaya çıkarmıştır. Özellikle nitelikli personel istihdamı, pazarlama, yönetim, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, içinde bulunulan çevreye ve topluma karşı sorumluluklar, hizmet kalitesi, rekabet, koordinasyon vb. gibi alanlardaki sorunlar, otel işletmelerinin hala gündeminde olan sorun grupları arasındadır.

Ülke ekonomisine oldukça önemli katkı sağlayan otel işletmelerinin karşı karşıya kaldıkları söz konusu bu sorunların çözümüne yönelik girişilen önemli düzeydeki çalışma ve çabalar olmakla birlikte, bu konuya yönelik akademik düzeydeki çalışmalara (İlban ve Kaşlı, 2009; İzgi ve Olcay, 2008; Türksoy, 2007; Öztürk ve Seyhan, 2005; Örucü, 2003; Korkmaz ve Türkcan, 2002; Boylu ve Sökmen, 2002; Tanrıverdi vd., 2001; Oral, 1994) da rastlanmaktadır. Şüphesiz ki bu tür çalışmalar, konaklama sektörünün gelişmesine önemli ölçüde katkı sağlayan gelişmelerdendir. Diğer taraftan, otel işletmelerindeki var olan sorunların ortaya konması ve çözüm önerilerine yönelik gerçekleştirilen bu çalışmalarda, çalışanların bakış açısıyla gerçekleştirilen araştırmalara da ağırlıklı olarak rastlanmakla birlikte, söz konusu bu araştırmalar içerisinde, özellikle

üniversite düzeyinde eğitim almış çalışanların bakış açısı çerçevesinde yürütülen araştırmaların kısıtlı olması, gerçekleştirilen bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle söz konusu kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, çalıştıkları işletmelerin sorunlarının neler olduğu noktasında daha rasyonel değerlendirmelerde bulunmalarını sağlayacak ve bu da gerek işletmelerin bu sorunlara eğilmelerinde, gerekse konuyla ilgili literatüre önemli ölçüde katkı yapacaktır. Bu çerçevede çalışmada, otel işletmelerinin içinde buldukları sorunların üniversite mezunu çalışanların bakış açısıyla tespit edilmesi amaçlanmış ve konuyla ilgili gerçekleştirilen bir anket çalışması sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmanın sunumu, kavramsal çerçeve, yöntem, bulgular ve tartışma ile sonuç ve öneriler şeklinde bir sıra izlemektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Otel işletmelerinin, turizm sektöründe önemli bir yeri olmasının yanı sıra, yarattığı istihdam olanakları, bulunduğu yörenin tanıtımı, olumlu ülke imajının yaratılması, kamuya ödediği vergi vb. gibi faaliyetleriyle ülke ekonomilerine önemli düzeyde katkılar sağlamaktadır. Söz konusu bu katkıların artması şüphesiz ki otel işletmeleri faaliyetlerinin başarısıyla doğru orantılıdır. Diğer taraftan bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinde, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi ve bu sürecin bölümler arasında işbirliği-koordinasyonu gerektirmesi, süreç içerisinde bir takım sorunların görülme sıklılığını da artırmaktadır. Örneğin, kat hizmetleri bölümünün temizlediği bir odayı zamanında resepsiyona bildirmemesi, oda satışlarını olumsuz etkileyecektir ve bu durum işletme için müşteri kaybına neden olacaktır.

Otel işletmelerinin sayısının giderek artması ve sundukları hizmetlerin birbirine benzermesi, bu işletmelerin küresel rekabet çerçevesinde değişiklikler yapmasını gerektirmektedir (Güler, 2009: 62). Özellikle kıyasıya rekabetin yaşandığı turizm sektöründe söz konusu bu rekabet şartlarına

uygun hizmet kalite standartlarını oluşturmayan otel işletmelerinin tercih edilme oranı da doğal olarak düşecektir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde müşteri tüm faaliyet ve kararların odak noktasını oluşturduğundan, bu işletmeler açısından müşterinin memnun edilmesi diğer işletmelere göre daha çok önem taşımaktadır (Kılıç ve Pelit, 2004; Nykiel, 2005, Emir, 2007). Turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri için de aynı durum geçerlidir. Özellikle söz konusu işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin büyük çoğunluğunun insan emeğine dayanması ve daha çok soyut karakterli olması, bu işletmeleri tercih eden müşterilerin sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet ölçüt/kıstaslarını daha da karmaşık hale getirmekte ve işletmeyi sunulan hizmetlerdeki kalitenin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında daha fazla çaba sarf etmeye yöneltmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinde müşteriler, memnuniyet değerlendirmelerini; sunulan hizmet ile bekledikleri hizmeti karşılaştırmak suretiyle yaparlar (Lau vd., 2005: 47). Otel işletmeleri açısından buradaki temel hedef, söz konusu bu karşılaştırmada müşterinin fikrini memnuniyet doğrultusunda yönlendirecek, diğer bir ifadeyle onların beklentilerini karşılayacak düzeyde ve kalitede hizmetleri sunmak olmalıdır. Çünkü otel işletmelerinin rekabet ve hizmet kalitesine ilişkin sorun yaşamaları, onların uzun dönemde faaliyetlerini sürdürmelerine olanak vermeyecek olumsuz durumlardır. Nitekim otel işletmeleri tarafından turistlere sunulan hizmetlerin kalitesinde yaşanan sorunların, önemli ölçüde turistlerin tekrar ziyaret isteğini olumsuz etkilediği konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda (Crosby ve Stephens, 1987; Bettencourt, 1997; Bowen ve Chen, 2001; Duman ve Öztürk, 2005: 13; Emir, 2007; Lee ve Heo, 2009) ulaşılan sonuçlardandır.

Otel işletmelerinin, pazarlama uygulamaları konusunda yetersiz ve etkisiz kalmaları da önemli bir sorunu teşkil etmektedir (Tunçsiğer ve İlban, 2006: 225). Oysa turistik ürünlerin tüketicilere ulaştırılmasında en önemli unsur etkili pazarlama çabalarıdır (İlban ve

Kaşlı, 2009: 1277). Eğer otel işletmeleri pazarlama çalışmalarını etkin ve belirli bir plan dahilinde yürütmüyorsa başarılı olması beklenemez. Nitekim pazarlamanın bir işletmenin devamlılığına vurgu yapan birçok çalışmada (Hayta, 2008; Türksoy, 2007; Kotler, 2005; Gronstedt, 2003; Doyle, 2003; İçöz, 2001; Oktav vd., 1990) bu hususun altı çizilmektedir.

Otel işletmeleri, emek-yoğun yapısı gereği (Örneğin, 5 yıldızlı bir otel işletmesinde oda başına 1,5 personel istihdam edilmektedir) dünyanın en çok istihdam yaratan iş kollarından biri haline gelmiştir (Gee ve Sola, 1997: 343). Dolayısıyla bu kadar kişinin çalıştığı bir işyerinde gerek iş ilişkilerinden, gerekse kalifiye personel yetersizliğinden (Murat ve Çelik, 2007; Lau vd., 2005; Öztürk ve Seyhan, 2005) kaynaklanan bir takım sorunlarla karşılaşmak olasıdır. Özellikle, düşük ücret ödemek için çalıştırılan niteliksiz personelin, yaptığı işi eksik yapması ve bu durumun uzun dönemde müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemesi (Öztürk ve Seyhan, 2005; Jiju ve Ghosh, 2004; Paulin, Ferguson ve Payaud, 2000) işletme için telafisi güç zararlara yol açmaktadır. Konuyla ilgili olarak Hacıoğlu ve diğerlerinin (2008: 153) yapmış olduğu bir araştırmada, Türkiye'de özellikle orta ve yükseköğretim düzeyinde önemli ölçüde turizm alanında eğitimini tamamlamış kalifiye işgücü olduğunu, fakat genelde bu işgücünden turizm işletmeleri tarafından faydalanılmadığı/tercih edilmediği konusuna vurgu yapılmaktadır. Bu husus genelde turizm işletmelerinin esasında yönetsel bir sorunu olarak da değerlendirilebilir. Belirtilen sorunun temelinde turizm işletme sahiplerinin sektör dışından kişilerin olmasından da kaynaklandığı söylenebilir. Bu sorunun çözümüne turizm yatırımcılarını bilinçlendirmekle başlanabilir. Nitekim kalifiye işgücü sayısının artmasıyla turistlere verilen hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve memnun gönderilen turistlerin tekrar işletmeyi tercih etmesi olanaklı hale gelecektir (İlban ve Kaşlı, 2009: 1278).

Otel işletmelerinin içinde bulunduğu diğer

bir sorun alanı da etik ve sosyal sorumlulukla ilgilidir. Hizmetlerin taşıdıkları bir takım özelliklerden dolayı etik olmayan bazı pazarlama uygulamalarına, diğer endüstriyel mal pazarlamasına oranla daha fazla fırsat verdiği genel kabul görmektedir (Altuğ ve Güler 2003). Otel, tatil köyü vb. turizm işletmelerinin ürettikleri hizmetlerin çoğunlukla, insan süreçli, yüksek temas düzeyli ve üretim noktasına bağımlı hizmetler olma özelliklerinden dolayı (Üner, 1999), hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm sektöründe üretilen ürünlerin pazarlanmasında etik ilkelere uymanın önemini daha da artırmaktadır. Konuyla ilgili olarak dünya genelinde en büyük örgütlenmiş kuruluş olan "Dünya Turizm Örgütü"nü belirlemiş olduğu bir takım etik kurallar, tüm üye ülkeler için bağlayıcı nitelik taşımakla birlikte (UNWTO, 2009), sektörde verilen kararlarda, etik hususlar çoğunlukla ihmal edilebilmektedir. Özellikle çevre konusu, ayrımcılık, cinsiyet ayrımcılığı, cinsel taciz etik dışı konularda ön plana çıkan hususlardandır (Angelo ve Vilademir, 1998: 396-407). Stevens (1997)'in gerçekleştirmiş olduğu bir araştırmada, turizm sektöründe karşılaşılan etik sorunları; maaş ve ödüllendirme, ticari sırların dışarıya açıklanması gibi konular üzerinde yoğunlaştığını saptamıştır. Otel işletmeleri başta olmak üzere, sosyal sorumluluk ve etik konusuyla ilgili olarak turizm sektörüne yönelik ülkemizde yapılan araştırmalarda (Pelit ve Güçer, 2007; Sarıışık, Akova ve Çontu, 2006; Ergün, 2005; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2004; Yazıcıoğlu ve Boylu, 2003; Ünlüöner ve Olcay, 2003; Tarakçıoğlu, 2003; Kozak ve Karakaş, 2002; Sökmen ve Boylu, 2001; Yüksel ve Tunç, 2001) da benzer şekilde sorunlara rastlamak mümkündür.

Globalleşen dünya ölçeğinde hangi ülkede faaliyet gösterirse gösterebilir, otel işletmeleri faaliyet alanı ve muhatap olduğu hedef kitleyle kuruluşundan itibaren ulusal ve ulus-

lararası hizmet ağı içerisinde sayılabilir. Özellikle otel işletmelerinin uluslararası arenada faaliyet göstermesi ve profesyonelleşmenin giderek yaygınlaşması, özellikle yönetim yapılarında da yabancıların yer almasını gündeme getirmiştir. Bu durum özellikle profesyonelleşme ve otel işletmelerindeki yönetimin dünya standartlarına uygunluğunun etkinliği açısından önemli sayılmakla birlikte, sermayenin yabancı ülkelere akışı, yerel kültüre uyum vb. sorunları da ortaya çıkarabilecektir. Buna ilave olarak, otel işletmelerinin yapısı gereği birçok farklı bölümü (yiyecek içecek hizmetleri, konaklama hizmetleri, kat hizmetleri, animasyon, eğlence-animasyon, güvenlik, muhasebe vb.) bünyesinde barındırması, yönetim yapısında da baş gösterebilecek sorun alanlarının artmasını gündeme getirmektedir. Özellikle bu konuda, sektörde yer alan yöneticilerin sahip oldukları nitelik, otel işletmelerindeki yönetim başarısında önemli ölçüde etken olan unsurlardan sayılmaktadır. İşletmelerin başarısızlığa uğramasının aslında yöneticilerin başarısız olmasından kaynaklandığını ileri süren yaklaşımlara göre, başarı da başarısızlık da yöneticinin sorumluluğundadır (Evyapan, 1988). Yöneticilerin teknik bilgi yetersizliği, olumsuz gelişmeler ortaya çıktığında gerekli tedbirlerin alınmaması ya da geciktirilmesi, yetki ve sorumlulukların dengeli dağıtılmaması, çağdaş yönetim yaklaşımlarının işletmede uygulanmaması, yöneticiler arasındaki eşgüdümün sağlanamaması başarısızlığa yol açabilecek etkenlerdendir (İşeri, 1998).

Türkiye'de turizm sektöründe çalışanların herhangi bir sertifikasyon zorunluluğunun bulunmaması<sup>1</sup>, sektörde dileyen herkesin çalışabilmesi sonucunu doğurmaktadır. Turizm ve otel işletmelerinde yetişmiş işgücü gereksinimi süreklilik özelliği gösterirken (Timur, 1992), sektörde gerek yönetici gerekse işgören pozisyonundaki çalışanların büyük bölümünün turizm eğitimi almaması

1 "Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesi ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik"te, 5 yıldızlı otel işletmeleri toplam çalışanlarının içinde sadece %20'sinin, 4 yıldızlı otel işletmelerinin ise sadece %15'inin alanında eğitim almış olması şartı vardır. Söz konusu bu eğitim düzeyinin ne olacağı ise belirtilmemiştir. Nihayetinde konuyla ilgili birkaç haftalık seminer programına katılmak bile geçerli sayılabilmektedir.

kişilerden oluşması, başarısızlık olasılığını yükseltmektedir. Buna bağlı olarak işletme yöneticilerinin kriz dönemlerine ilişkin yeterince bilgi ve tecrübeye sahip olmaması da bu dönemlerin aşılmasında güçlüklerle karşılaşılmasına yol açmaktadır (Türksoy, 2007).

Konaklama işletmelerinin bir bölümünün aile işletmesi özelliği taşıması ve küçük ölçekli olması, zaman zaman spekülatif (konaklama işletmeciliği yaparak kâr etmek yerine, alınan otelin ileride oluşabilecek fiyat artışından yararlanarak daha fazlaya satılarak kâr elde edilmesi düşüncesi) amaçla kurulmuş olmasının ortaya çıkardığı sorunlar (Olalı ve Timur, 1988) ise işletmeyi olumsuz biçimde etkileyebilmektedir. Burada dile getirilen ve yönetsel sorunlar kapsamında değerlendirilebilecek konularda yetersiz kalan yöneticilerin başarılı olması söz konusu değildir (Bedoyere, 1997). Otel işletmelerindeki yönetim sürecinin başarılı olması, yöneticilerin işletme faktörlerini kısa ve uzun vadede işletmenin yararına olacak ve sistemli bir şekilde değerlendirme kabiliyetleri ile doğrudan ilgilidir.

Yönetim anlayışı ile işgücüne işini benimsetebilme büyük ölçüde yöneticilerin kabiliyetine bağlı olmakla birlikte işgücünün yönetime katılmasını sağlamak, emir ve direktifler verilmeden önce görüşlerine başvurmak, terfi ve ödül sistemini yerinde ve zamanında kullanmak gibi birtakım yönetim araçları kullanılarak da istenilen hedefe ulaşılabilir. Diğer taraftan yöneticiler ve işgörenlerin katılımcı yönetim tekniğine bakış açıları birbirinden farklıdır. Bazı yöneticiler işgörenlerin yönetime katılması ile kendi otoritelerinin azalacağını, örgütte disiplinsizliğin doğacağını düşünürken işgörenler de, katılımcı yönetim sayesinde işyerinde sorunların belirlenmesi ve çözüm yollarının ortaya çıkarılmasında kararlara katılarak daha etkili çalışacaklarını düşünebilirler (Uğur, 1991: 674).

Otel işletmelerinin faaliyetlerini yerine getirirken maruz kaldıkları/kalacakları sorunlara ilişkin buraya kadarki açıklamalar doğal olarak genel bir çerçeve çizmekten öteye git-

memektedir. Özellikle otel işletmelerinin gerçekleştirdiği faaliyetler, hedef kitlelerinin genişliği ve içerisinde bulunduğu sektörün özelliğinden dolayı (yerel, bölgesel, ülkesel, global krizlerden anında etkilenme, sektörle ilgili ve diğer teknolojik gelişmeleri takip edememe vb.) hassas bir yapıda-dengede seyretmesi, söz konusu işletmelerin sorun alanlarını genişletebilmektedir. Bu kapsamda otel işletmelerinin maruz kaldığı/kalabileceği sorun ve sorun alanlarının neler olduğunun belirlenmesi, özellikle söz konusu işletmelerin bu sorunların farkında olmasına ve çözümüne yönelik geliştirecekleri plan ve politikalara katkıda bulunacaktır. Özellikle bu konuyla ilgili yapılacak olan akademik düzeyde çalışmalar, sorun alanlarının tanımlanması ve yol göstermede de ayrı bir önem taşımaktadır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı, üniversite düzeyinde eğitim almış otel işletmeleri çalışanlarının bakış açısıyla, otel işletmelerinin karşı karşıya kaldığı sorunların belirlenmesidir. Otel işletmelerinin faaliyette buldukları sektör itibarı ile sorunlarının neler olduğunu ortaya koymaya yönelik, konuyla ilgili literatürde gerçekleştirilmiş çalışmalar (İlban ve Kaşlı, 2009; İzgi ve Olcay, 2008; Oral, 1994; Akbaba ve Mesci, 2007; Türksoy, 2007; Öztürk ve Seyhan, 2005; Korkmaz ve Türkcan, 2002; Boylu ve Sökmen, 2002; Tanrıverdi vd., 2001) olmakla birlikte, söz konusu bu çalışmalar içerisinde üniversite düzeyinde eğitim almış çalışanların gözüyle değerlendirildiği çalışmaların kısıtlı olması, gerçekleştirilen bu çalışmayı önemli kılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle söz konusu kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olması, çalıştıkları işletmelerin sorunlarının neler olduğu noktasında daha sağlıklı değerlendirmelerde bulunmalarını sağlayacak ve bu da gerek işletmelerin bu sorunlara eğilmelerinde, gerekse konuyla ilgili literatüre önemli ölçüde katkı yapacaktır. Ayrıca çalışmanın, hem akademik olarak hem de sektörel uygulamalar bakımından yararlı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

#### 4. YÖNTEM

Otel işletmelerinin sorunlarının üniversite mezunu çalışanlar gözüyle belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, çalışanların bazı demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, gelir düzeyi, çalışılan departman, pozisyon, tecrübe) belirlemeyi amaçlayan 8 adet kapalı uçlu soru, ikinci bölümünde ise otel işletmelerinin sorunlarını belirlemeye yönelik 17 kapalı uçlu ifade yer almaktadır. Anketteki ifadeler beşli Likert tipi ölçek ile derecelendirilmiştir. Çalışanların otel işletmelerinin sorunlarına ilişkin görüşlerini "hiç katılmıyorum"=1 ve "tamamen katılıyorum"=5 arasında değerlendirmeleri istenmiştir. Anketin ikinci bölümü, daha önce konuyla ilgili gerçekleştirilmiş çalışmalar (Akkaya ve Hazer; 2008; İzgi ve Olcay, 2008; Türksöy, 2007; Kozak ve Güçlü, 2006; Boylu ve Sökmen, 2002; Tanrıverdi vd., 2001; Gezmen, 1998; Kozak, 1991) incelenerek oluşturulmuş ve anketin gerek içerik gerekse anlaşılabilirlik açısından uygunluğu, uzman görüşü alınarak kontrol edilmiş olup, ayrıca oluşturulan ankete ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır (Tablo 2).

Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde 2009 yaz döneminde (Haziran, Temmuz ve Ağustos aylarında) çalışan üniversite mezunları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Antalya'nın Türk turizminin önemli bir destinasyonu olarak gerek yerli, gerekse yabancı turistler tarafından en çok tercih edilen yöre olması (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009), diğer taraftan beş yıldızlı otellerin ise profesyonel düzeyde hizmet veren işletme olanaklarına sahip olması, araştırmanın bu otel işletmeleri ve dolayısıyla bu işletmelerde çalışanlar üzerinde yürütülmesinde etkili olmuştur. Araştırmada evreni oluşturan birimlerin fazla sayıda olması ve maliyet sınırlılığından dolayı örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2009 yılında Antal-

ya'da toplam 150 tane beş yıldızlı otel işletmesi bulunması ve her bir işletmede ortalama 100-200 arasında kişi çalışması araştırma evreninin 10 binden büyük olduğunu, diğer bir anlatımla sınırsız evreni ifade ettiğini göstermektedir. Örneklem büyüklüğü; Özdamar (2001) tarafından sınırsız evrenler ( $N > 10.000$ ) ve nicel araştırmalar için önerilen formülü ile hesaplanmıştır. 40 kişilik turizm alanında eğitim almakta olan öğrenci grubuna ön uygulama ile formülü oluşturan parametrelerden; standart sapma değeri  $=1.10$ ; standart hata değeri  $H=0.10$  ve  $=0.05$  anlamlılık düzeyine karşılık gelen teorik değer  $z_{0,05}=1.96$  olarak alınmış ve formül aracılığı ile minimum örneklem genişliği 464 olarak hesaplanmıştır. Buna göre, küme örnekleme yöntemi kullanılarak Antalya'daki toplam 150 tane beş yıldızlı otel işletmesi içerisinde 53 otel seçilmiş olup, söz konusu bu otel işletmelerinde çalışan 560 üniversite mezunu çalışan üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve bazı anketlerin eksik ve hatalı kodlanması sonucu 551 anket değerlendirilmeye değer görülmüştür.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde, yüzde ve frekans, dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, faktör analizi, t testi, Anova ve çoklu karşılaştırma (Tukey) analizlerinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, anket uygulanan üniversite mezunu otel işletmeleri çalışanlarının demografik özellikleri yüzde ve frekans analizleriyle betimlenmiştir. Katılımcıların otel işletmeleri sorunlarına ilişkin görüşleri faktör analizine tabi tutularak faktör grupları belirlenmiş ve bu doğrultuda her bir faktörün açıkladığı ifadelerle ilişkin katılımcıların otel işletmelerine yönelik sorunlarına ilişkin görüşlerinin; yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilerek yorumlanmıştır.

Üniversite mezunu çalışanların demografik özellikleriyle, otel işletmelerindeki sorunlara ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasında ise (iki grup için) bağımsız örneklem t testi (independent samples t test) ve (üç ve daha fazla grup için) tek faktörlü varyans analizi (one way anova) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili



karşılaştırılmasında çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Araştırmadaki verilerin çözümlenmesinde kullanılan söz konusu bu parametrik testler, verilerin parametrik test koşullarını (verilerin nicel özellik taşıması, örneklemi oluşturan birimlerin evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması, varyansların homojen olması vb.) sağlama-sından dolayı tercih edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006; Sekaran, 2003; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu 2002: 62). Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anketteki her bir faktöre ve anketin geneline ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak yapılmıştır (Tablo 2).

## 5. BULGULAR VE TARTIŞMA

### 5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 551 üniversite mezunu üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmaya katı-

lanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Buna göre, katılımcıların %44.1'i bayan, %55.9'u bay, %49.9'u bekar, %50.1'i evlidir. Katılımcıların %28.3'ü önbüro, %25.2'si yiyecek-içecek, %9.4'ü satış-pazarlama, %4.2'si güvenlik, %12.2'si kat hizmetleri, %3.6'sı satın alma ve %6.5'i ise teknik servis departmanında görev yapmaktadırlar. Çalışanların büyük bir çoğunluğu 18-24 (%37.9) ve 25-34 (%49.4) yaş grupları arasında yer almakta iken; %44.3'ü 0-4 yıl ve %39.4'ü ise 5-9 yılları arasında bir tecrübeye sahiptirler. Çalışanların gelir grupları incelendiğinde ise genel olarak 600-1000 TL arası (%50.5) ile 1001-2000 TL (%41.6) arasında bir ücret alındığı görülmektedir. Üniversite mezunu çalışanların çoğunluğu ön lisans (%49.7) ve lisans (%44.5) düzeyinde eğitim aldıkları belirlenirken, %4.5'i genel müdür, %5.6'sı genel müdür yardımcısı, %12.3'ü departman müdürü, %28.7'si şef ve %48.8'i ise işgören olarak görev yapmaktadır.

Tablo 1

Otel İşletmeleri Çalışanlarının Bazı Demografik Özellikleri (n=551)

| Değişkenler         | Gruplar          | f   | %    | Değişkenler     | Gruplar        | f    | %    |
|---------------------|------------------|-----|------|-----------------|----------------|------|------|
| Cinsiyet            | Bayan            | 243 | 44,1 | Tecrübe         | 0-4 yıl        | 244  | 44,3 |
|                     | Bay              | 308 | 55,9 |                 | 5-9 yıl        | 220  | 39,9 |
| Medeni Durum        | Bekar            | 275 | 49,9 |                 | 10-14 yıl      | 72   | 13,1 |
|                     | Evli             | 276 | 50,1 |                 | 15-19 yıl      | 15   | 2,7  |
| Çalışılan Departman | Önbüro           | 156 | 28,3 | Gelir Düzeyi    | 600-1000TL     | 278  | 50,5 |
|                     | Yiyecek-içecek   | 139 | 25,2 |                 | 1001-2000TL    | 229  | 41,6 |
|                     | Satış-pazarlama  | 52  | 9,4  |                 | 2001-3000TL    | 37   | 6,7  |
|                     | Güvenlik         | 23  | 4,2  |                 | 3001-5000TL    | 7    | 1,3  |
|                     | Kat hizmetleri   | 67  | 12,2 | Pozisyon -Görev | Genel Müdür    | 25   | 4,5  |
|                     | İnsan kaynakları | 58  | 10,5 |                 | Genel Md. Yrd. | 31   | 5,6  |
|                     | Satın alma       | 20  | 3,6  |                 | Dept. Müdürü   | 68   | 12,3 |
|                     | Teknik servis    | 36  | 6,5  |                 | Şef            | 158  | 28,7 |
| Yaş Grubu           | 18-24            | 209 | 37,9 | İşgören         | 269            | 48,8 |      |
|                     | 25-34            | 272 | 49,4 | Eğitim Düzeyi   | Önlisans       | 274  | 49,7 |
|                     | 35-44            | 60  | 10,9 |                 | Lisans         | 245  | 44,5 |
|                     | 45-54            | 10  | 1,8  |                 | Lisansüstü     | 32   | 5,8  |

## 5.2. Çalışanların Otel İşletmeleri Sorunlarına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunlarının otel işletmeleri sorunlarına ilişkin görüşlerini oluşturan faktörler ve faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir. Buna göre, üniversite mezunu 551 çalışana uygulanan ankette yer alan 17 maddeye uygulanan faktör analizi sonucunda 5 faktör (boyut) belirlenmiştir. Tablo 2'de faktör analizi sonucu elde edilen

beş faktör, bunlara ilişkin özdeğerler ve varyansı açıklama oranlarına ek olarak ankette yer alan her bir maddenin faktör yük değerleri gösterilmiştir. Ayrıca Tablo 2'de her bir faktör için ayrı ayrı hesaplanmış olan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri de yer almaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde, birinci faktörün öz değerinin 4.23 ve varyansı açıklama oranının %19.21 düzeyinde olduğu, ilgili faktöre ilişkin aritmetik ortalamasının 3.47 ve standart

**Tablo 2**

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmeleri Sorunlarına İlişkin Görüşlerini Oluşturan Faktörler ve Faktörlere İlişkin Güvenirlik (Cronbach Alpha) Analizi Sonuçları (n=551)

| İfadeler  | Faktörler* | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     |
|---|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Personel sayısının yetersizliği sorunu  |            |       |       | .731  |       |       |
| Nitelikli personel yetersizliği sorunu  |            |       |       | .790  |       |       |
| Personel ücretlerinin yetersizliği sorunu   |            |       |       | .696  |       |       |
| Tüm taraflara (çalışan. hissedarlar. toplum. devlet vb.) karşı etik dışı davranış sorunu  |            |       |       |       |       | .627  |
| Çevre korumaya yeterince duyarlılık gösterilmemesi sorunu   |            |       |       |       |       | .747  |
| Sunulan hizmete ilişkin kalite sorunu   |            |       | .517  |       |       |       |
| Haksız rekabet ve kayıtdışılık sorunu   |            |       | .715  |       |       |       |
| Sektördeki rekabete (gelişmelere) ayak uyduramama sorunu  |            |       | .666  |       |       |       |
| Kalite-fiyat ilişkisinin yetersiz düzeyde olması sorunu   |            |       | .652  |       |       |       |
| Ulaşım sorunu   |            | .546  |       |       |       |       |
| Markalaşma sorunu   |            | .663  |       |       |       |       |
| Reklam sorunu   |            | .818  |       |       |       |       |
| Tanıtım sorunu  |            | .785  |       |       |       |       |
| Satış sorunu  |            | .785  |       |       |       |       |
| Yöneticilerin profesyonel olmaması (alanında eğitim almamış olması) veya sektör dışından gelmesinden kaynaklanan sorunlar         |            |       |       |       | .747  |       |
| Yönetici çalışan ilişkilerindeki katı hiyerarşi sorunu (yetki ve sorumluluktan kaçınma, katılımcı yönetim anlayışı eksikliği vb.) |            |       |       |       | .764  |       |
| Çalışanların sebepsiz işten çıkarılma ve sosyal güvenlik sorunları  |            |       |       |       | .679  |       |
| <b>Özdeğer</b>  |            | 4.23  | 1.82  | 1.59  | 1.33  | 1.12  |
| <b>Varyansı Açıklama Oranı (%)</b>  |            | 19.21 | 13.62 | 13.54 | 11.94 | 11.04 |
| <b>Faktörlere İlişkin Aritmetik Ortalama Değerleri</b>  |            | 3.47  | 3.91  | 3.91  | 3.75  | 3.96  |
| <b>Faktörlere İlişkin Standart Sapma Değerleri</b>  |            | .95   | .67   | .76   | .79   | .750  |
| <b>Faktörlere İlişkin Güvenirlik Düzeyi</b>   |            | .82   | .63   | .67   | .60   | .61   |
| <b>Toplam Varyansı Açıklama Oranı</b>   |            |       |       | 69.35 |       |       |
| <b>Genel Güvenirlik Düzeyi</b>  |            |       |       | .80   |       |       |

\*: 1.Faktör:Pazarlama, 2.Faktör: Kalite ve Rekabet, 3.Faktör: Personel 4.Faktör: Yönetim, 5.Faktör: Etik ve Sosyal Sorumluluk

sapma değerinin de .95 olduğu görülmektedir. Söz konusu bu faktör altında daha çok personel ile ilgili ifadeler yer aldığından bu faktör; "pazarlama" şeklinde adlandırılmıştır. Özdeğeri 1.82, varyansı açıklama oranı %13.62, aritmetik ortalaması 3.91 ve standart sapma değeri .67 olarak gerçekleşen ikinci faktör grubuna giren ifadeler daha çok etik ve sosyal sorumlulukla ilgili olduğu için bu faktör; "kalite ve rekabet" olarak adlandırılmıştır. Üçüncü faktörün öz değeri 1.59 ve varyansı açıklama oranı ise %13.54 olarak bulunmuş ve bu faktör; "personel" şeklinde adlandırılmıştır.

Dördüncü faktörün özdeğeri 1.33, varyansı açıklama oranı %11.94 ve aritmetik ortalaması ise 3.75 olarak hesaplanmış ve söz konusu bu faktörün daha çok pazarlamayla ilgili ifadeleri kapsamından dolayı "yönetim" şeklinde adlandırılmıştır. Tablo 2'deki

beşinci faktöre ilişkin aritmetik ortalama değer 3.96, varyansı açıklama oranı %11.04 ve özdeğer ise 1.12 olarak bulunmuş ve bu faktöre ait ifadeler daha çok işletmenin genel yönetim yapı-politikasıyla ilgili olduğu için "etik ve sosyal sorumluluk" olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu tüm bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %69.35 ve tüm ölçeğin güvenilirlik düzeyi ise Cronbach Alpha: .80 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 2'de değerleri verilen her bir faktöre ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde, 3.47 ile 3.96 aralığında olduğu, yani verilen sorunların varlığına ilişkin "katılıyorum" seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. Söz konusu bu bulgular; özellikle anket uygulanan üniversite mezunu çalışanlarının, "etik ve sosyal sorumluluk (=3.96)", "kalite ve rekabet (=3.91)" ve "personel (=3.91)" ile ilgili sorunların otel işletmelerinde ağırlıklı

**Tablo 3**

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Yüzde-Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| Faktörler                                | İfadeler  | Hiç Katılmıyorum |      | Az Katılıyorum |      | Orta düzeyde katılıyorum |      | Katılıyorum |      | Tamamen Katılıyorum |      | $\bar{X}$ | s.s. |
|--|---|------------------|------|----------------|------|--------------------------|------|-------------|------|---------------------|------|-----------|------|
|  |   | f                | %    | f              | %    | f                        | %    | f           | %    | f                   | %    |           |      |
| Personel Sorunları                       | Personel sayısının yetersizliği   | 26               | 4.7  | 49             | 8.9  | 76                       | 13.8 | 203         | 36.8 | 197                 | 35.8 | 3.9       | 1.12 |
|  | Nitelikli personel yetersizliği   | 5                | .9   | 51             | 9.3  | 75                       | 13.6 | 295         | 53.5 | 125                 | 22.7 | 3.9       | .89  |
|  | Personel ücretlerinin yetersizliği  | 4                | .7   | 40             | 7.3  | 82                       | 14.9 | 275         | 49.9 | 150                 | 27.2 | 3.9       | .88  |
| Etik ve Sosyal Sorumluluğa Dair Sorunlar | Tüm taraflara (çalışan, hissedarlar, toplum, devlet vb.) karşı etik dışı davranış   | 7                | 1.3  | 35             | 6.4  | 102                      | 18.5 | 262         | 47.5 | 145                 | 26.3 | 4.0       | .90  |
|  | Çevre korumaya yeterince duyarlılık gösterilmemesi  | 7                | 1.3  | 29             | 5.3  | 94                       | 17.1 | 243         | 44.1 | 178                 | 32.3 | 4.0       | .90  |
| Kalite - Rekabet Sorunları               | Sunulan hizmetlere ilişkin kalite sorunu  | 9                | 1.6  | 32             | 5.8  | 112                      | 20.3 | 235         | 42.6 | 163                 | 29.6 | 3.9       | .93  |
|  | Haksız rekabet ve kayıtdışılık  | 9                | 1.6  | 38             | 6.9  | 89                       | 16.2 | 218         | 39.6 | 197                 | 35.8 | 4.0       | .97  |
|  | Sektördeki rekabete (gelişmelere) ayak uyduramama sorunu  | 11               | 2.0  | 50             | 9.1  | 111                      | 20.1 | 231         | 41.9 | 148                 | 26.9 | 3.8       | .99  |
|  | Kalite-fiyat ilişkisinin yetersiz düzeyde olması  | 11               | 2.0  | 54             | 9.8  | 94                       | 17.1 | 227         | 41.2 | 165                 | 29.9 | 3.8       | 1.01 |
| Pazarlama Sorunları                      | Ulaşım sorunu   | 11               | 2.0  | 82             | 14.9 | 104                      | 18.9 | 219         | 39.7 | 135                 | 24.5 | 3.7       | 1.05 |
|  | Markalaşma sorunu   | 43               | 7.8  | 106            | 19.2 | 92                       | 16.7 | 199         | 36.1 | 111                 | 20.1 | 3.4       | 1.22 |
|  | Reklam sorunu   | 54               | 9.8  | 77             | 14.0 | 117                      | 21.2 | 183         | 33.2 | 120                 | 21.8 | 3.4       | 1.24 |
|  | Tanıtım sorunu  | 89               | 16.2 | 97             | 17.6 | 87                       | 15.8 | 169         | 30.7 | 109                 | 19.8 | 3.2       | 1.37 |
|  | Satış sorunu  | 101              | 18.3 | 65             | 11.8 | 86                       | 15.6 | 153         | 27.8 | 146                 | 26.5 | 3.3       | 1.44 |
| Yönetim Sorunları                        | Yöneticilerin profesyonel olmaması (alanında eğitim almamış olması) veya sektör dışından gelmesinden kaynaklanan sorunlar         | 12               | 2.2  | 65             | 11.8 | 117                      | 21.2 | 204         | 37.0 | 153                 | 27.8 | 3.7       | 1.05 |
|  | Yönetici çalışan ilişkilerindeki katı hiyerarşi sorunu (yetki ve sorumluluktan kaçınma, katılımcı yönetim anlayışı eksikliği vb.) | 8                | 1.5  | 64             | 11.6 | 93                       | 16.9 | 226         | 41.0 | 160                 | 29.0 | 3.8       | 1.01 |
|  | Çalışanların sebepsiz işten çıkarılma ve sosyal güvenlik sorunları  | 27               | 4.9  | 80             | 14.5 | 103                      | 18.7 | 194         | 35.2 | 147                 | 26.7 | 3.6       | 1.16 |

$\bar{X}$  :Aritmetik ortalama s.s.: Standart sapma

olarak yaşandığını belirtmektedirler" şeklinde yorumlanabilir. Tablo 3'de, üniversite mezunu çalışanların otel işletmeleri sorunlarına ilişkin görüşlerinin yüzde-frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3'deki bulgulara göre, katılımcıların önemli bir çoğunluğu, otel işletmelerinde, "personel sayısının yetersizliği (=3.9)", "nitelikli personel yetersizliği (=3.9)" ve "personel ücretlerinin yetersizliği (=3.9)" sorunlarının varlığına işaret etmektedirler. Üniversite mezunu çalışanlar, otel işletmelerinde etik ve sosyal sorumluluk kapsamındaki uygulamalarda da sorunların olduğunu, ilgili faktöre ilişkin ifadelerle verdikleri cevaplarla ortaya koymuşlardır. Tablo 3'deki veriler dikkatli bir şekilde incelendiğinde görüleceği üzere, Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunlarının, otel işletmelerindeki sorun alanının en az olduğu faktörleri "pazarlama" ile ilgili sorunlar olarak ifade etmişlerdir. Nitekim ilgili faktöre ait ifadelerle ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalar incelendiğinde, diğer faktörlere ait ifadelerin aritmetik ortalamalarından daha düşük olduğu Tablo 3'deki sonuçlardan görülmektedir.

Otel işletmelerinin yapısı gereği hizmet yoğun bir özellik göstermesi, bu tür işletmelerde diğer üretim işletmelerine göre etik sorunların daha çok yaşanmasını gündeme getirebilmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada (Jazsay, 2002), otellerin, yazılı etik standartlarına sahip olmadığı, etik standartların otel çalışanlarınca net anlaşılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine, özellikle Türkiye'de konuyla ilgili gerçekleştirilen birçok çalışmada (Pelit ve Güçer, 2007; Sarıışık, Akova ve Çontu, 2006; Ergün, 2005; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2004; Kozak ve Karakaş, 2002) da bu tür işletmelerde etik sorunların varlığına işaret eden sonuçlara ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde personel yetersizliği ve özellikle kalifiye personel ve ücretlerin az olması aynen

bu çalışmada olduğu gibi gerçekleştirilen birçok çalışmayla (Akkaya ve Hazer, 2008; Pelit, 2008; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2005; Akıncı, 2002; Avcı ve Karatepe, 2000; Demirer, 2000; Kantarcı, 1997; Ehtiyar, 1996; Doğan, 1991) ortaya konmuştur.

Özellikle nitelikli personel sorununun varlığı, işletmedeki işlerin alanında eğitim görmemiş kişiler aracılığıyla yapılmasını gündeme getirmekte ve bu da işletmelerin müşteri beklentileri doğrultusundaki hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasını zorlaştırmaktadır. Nitekim bu durum, işletmelere zarar olarak geri dönmektedir.

### 5.3. Çalışanların Bazı Demografik Özellikleriyle Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo 4'de, otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunlarının, otel işletmeleri sorunlarına yönelik görüşlerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre değişip değişmediğine ilişkin yapılan t testi sonuçlarına ilişkin bulgular yer almaktadır. Tablo 4'deki verilere göre, üniversite mezunu çalışanların otel işletmelerinde pazarlama ile etik-sosyal sorumluluk boyutlarına ilişkin görüşlerindeki fark cinsiyetlerine göre; kalite-rekabet ve yönetim boyutlarında ise medeni durumlarına göre anlamlıdır ( $p < 0.05$ ).

İlgili değişkenlere ait aritmetik ortalamalardan da görüleceği üzere, pazarlama, etik-sosyal sorumluluk boyutlarındaki sorunların otel işletmelerinde daha çok yaşandığı noktasında erkeklerin görüşleri, bayanlara göre daha yoğunluktadır. Aynı şekilde, otel işletmeleri sorunlarına ilişkin olarak bekârların görüşleri, evlilere göre, kalite-rekabet ve yönetim boyutlarında daha yüksek bir aritmetik ortalamaya sahiptir. Söz konusu bu durum, üniversite mezunu bekâr çalışanların kurumsal yapıya ilişkin daha özgürlükçü ve yönetimde daha sosyal davranılmasına ilişkin isteklerinin daha baskın olduğundan dolayı, belirtilen bu sorunların varlığında daha hassas davrandıklarından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca, özellikle bekârların evlilere göre ge-

Tablo 4

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet ve Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | s.s. | t      | p       |
|---------------------------|----------|-----|-----------|------|--------|---------|
| Personel                  | Kadın    | 243 | 3.84      | .761 | -1.805 | .072    |
|                           | Erkek    | 308 | 3.96      | .748 |        |         |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | Kadın    | 243 | 3.88      | .785 | 2.125  | .034*   |
|                           | Erkek    | 308 | 4.02      | .716 |        |         |
| Kalite –Rekabet           | Kadın    | 243 | 3.85      | .692 | -1.704 | .089    |
|                           | Erkek    | 308 | 3.96      | .654 |        |         |
| Pazarlama                 | Kadın    | 243 | 3.29      | 1.00 | -3.908 | .000*** |
|                           | Erkek    | 308 | 3.60      | .883 |        |         |
| Yönetim                   | Kadın    | 243 | 3.71      | .832 | -1.041 | .298    |
|                           | Erkek    | 308 | 3.78      | .768 |        |         |
| <b>Medeni durum</b>       |          |     |           |      |        |         |
| Personel                  | Bekar    | 275 | 3.94      | .758 | .934   | .351    |
|                           | Evli     | 276 | 3.88      | .753 |        |         |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | Bekar    | 275 | 3.95      | .695 | -.201  | .841    |
|                           | Evli     | 276 | 3.97      | .801 |        |         |
| Kalite –Rekabet           | Bekar    | 275 | 3.97      | .638 | 2.171  | .030*   |
|                           | Evli     | 276 | 3.85      | .700 |        |         |
| Pazarlama                 | Bekar    | 275 | 3.50      | .951 | .781   | .435    |
|                           | Evli     | 276 | 3.44      | .953 |        |         |
| Yönetim                   | Bekar    | 275 | 3.84      | .750 | 2.672  | .008**  |
|                           | Evli     | 276 | 3.66      | .833 |        |         |
|                           | Evli     | 276 | 3.69      | .537 |        |         |

$\bar{X}$  :Aritmetik Ort. s.s.: Standart sapma \* : P<.05 \*\* : P<.01 \*\*\* : P<.001

nelde gerek yaş bakımından gerek tecrübe bakımından düşük olma varsayımı göz önüne alındığında, söz konusu bu kişilerin daha idealist olduğu ve bu doğrultuda da işletmelerindeki sorunların varlığına daha hassas yaklaştıklarından da kaynaklanıyor olabilecektir.

Tablo 5'te üniversite mezunu çalışanların otel işletmelerinin sorunlarına ilişkin görüşlerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen Anova sonuçları yer almaktadır. İlgili sonuçlara göre, otel işletmelerinde yaşanan sorun boyutlarından; personel ve pazarlama boyutlarında katılımcıların görüşlerindeki farklılık anlamlı çıkmıştır (p<.05).

Tablo 5'deki sonuçlardaki aritmetik ortalama değerlerinden de görüleceği üzere, her iki boyutta (personel, pazarlama) da genelde genç ve orta yaş olarak nitelendirilebileceği-

miz 18-44 yaş grubundaki üniversite mezunu çalışanlarının görüşleri, daha ileriki yaş gruplarına oranla sorunların yaşandığı noktasında daha baskın çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle bu yaş grubu, otel işletmelerinde bu sorun (kalifiye personel sorunu, tanıtım sorunu vb.) alanlarının daha fazla yaşandığını belirtmektedirler. Söz konusu bu durum, daha genç kuşağın idealist ve özgürlükçü bir yapıya sahip olarak işletmedeki sorunların varlığına ilişkin daha hassas davranma eğiliminde olduklarına ilişkin, yukarıda medeni durumla ilgili yapılan yorumla da örtüşmektedir.

Tablo 6'da üniversite mezunu çalışanların otel işletmelerinin sorunlarına ilişkin görüşlerinin eğitim düzeylerine göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen Anova sonuçlarından da görüleceği üzere, personel boyutu hariç tüm boyutlarda katılımcıların görüşleri arasındaki fark anlamlı bulunmuş-

Tablo 5

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Yaş Grubu | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      |
|---------------------------|-----------|-----|-----------|-------|-------|--------|
| Personel                  | 18-24     | 209 | 3.86a     | .7245 | 3.293 | .020*  |
|                           | 25-34     | 272 | 3.97b     | .780  |       |        |
|                           | 35-44     | 60  | 3.95b     | .699  |       |        |
|                           | 45-54     | 10  | 3.27c     | .782  |       |        |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | 18-24     | 209 | 4.00      | .722  | .654  | .580   |
|                           | 25-34     | 272 | 3.94      | .776  |       |        |
|                           | 35-44     | 60  | 3.96      | .732  |       |        |
|                           | 45-54     | 10  | 3.70      | .714  |       |        |
| Kalite -Rekabet           | 18-24     | 209 | 3.89      | .683  | 2.197 | .087   |
|                           | 25-34     | 272 | 3.96      | .653  |       |        |
|                           | 35-44     | 60  | 3.84      | .669  |       |        |
|                           | 45-54     | 10  | 3.47      | .853  |       |        |
| Pazarlama                 | 18-24     | 209 | 3.62a     | .806  | 4.752 | .003** |
|                           | 25-34     | 272 | 3.42a     | 1.044 |       |        |
|                           | 35-44     | 60  | 3.24b     | .925  |       |        |
|                           | 45-54     | 10  | 2.80c     | .714  |       |        |
| Yönetim                   | 18-24     | 209 | 3.77      | .759  | .755  | .519   |
|                           | 25-34     | 272 | 3.70      | .840  |       |        |
|                           | 35-44     | 60  | 3.85      | .714  |       |        |
|                           | 45-54     | 10  | 3.86      | .891  |       |        |

\*:  $p < .05$  \*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$  a,b,c,d: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir

tur ( $p < .05$ ). Tablo 6'daki aritmetik ortalamalara da yansıdığı üzere, katılımcıların eğitim düzeyi yükseldikçe görüşlerde farklılık çıkan söz konusu sorun alanlarının daha az yaşandığına yönelik bir görüş hâkimdir. Diğer bir ifade ile ön lisans düzeyinde eğitim alan çalışanlar, tüm sorun boyutlarının (etik, sosyal sorumluluk, kalite-rekabet, pazarlama, yönetim) en fazla düzeyde yaşandığını belirtirken, lisansüstü düzeyinde eğitim alan çalışanların görüşleri bu konuda daha iyimserdir. Yani lisansüstü grubu, ön-lisans ve lisans grubuna oranla söz konusu sorunların daha az yaşandığını belirtmektedirler.

Eğitim düzeyinin değişmesi doğal olarak kişilerdeki sorun algılama tür-biçimlerine yansımaktadır. Ortaya çıkan bu sonuca ilişkin; "daha üst düzeyde eğitim alan kişilerin olayları daha geniş perspektiften değerlendirme kapasiteleri ve bu doğrultuda da her şeyi sorun etmemeleri, diğer taraftan alt düzeyde (ön lisans) eğitime sahip kişiler ise bakış açısı-

sına bağlı olarak sorun alanlarını genişletmelerinden kaynaklanmaktadır" şeklinde bir yorum yapmak mümkündür. Bu doğrultuda, eğitim durumlarına göre sorunların farklı boyutlarda kümelendiği, önlisans mezunu yöneticiler olaylara daha yüzeysel-sığ bakarken, lisans ve üzerinde eğitime sahip yöneticiler olaylara daha geniş bir bakış açısıyla yaklaştıkları ve sorunların çözümünde çözümün kendileri olduğu noktasında ve daha iyimser olma durumlarından ötürü, bu alanlarda diğer gruplara oranla pek sorun belirtmemiş (algılamamış) olabilirler.

Tablo 7'de otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunlarının otel işletmelerinde yaşanan sorunlara ilişkin görüşlerinin gelir düzeylerine göre karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 7'deki sonuçlara göre, etik-sosyal sorumluluk, kalite-rekabet ve pazarlama boyutlarında çalışanların görüşlerindeki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ). Buna göre, 2001-3000 TL gelir grubundaki çalışan-

Tablo 6

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Eğitim Düzeyi | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      |
|---------------------------|---------------|-----|-----------|-------|-------|--------|
| Personel                  | Önlisans      | 274 | 3.93      | .722  | .954  | .386   |
|                           | Lisans        | 245 | 3.91      | .783  |       |        |
|                           | Lisansüstü    | 32  | 3.74      | .819  |       |        |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | Önlisans      | 274 | 4.03a     | .703  | 3.778 | .023*  |
|                           | Lisans        | 245 | 3.92b     | .769  |       |        |
|                           | Lisansüstü    | 32  | 3.67c     | .912  |       |        |
| Kalite -Rekabet           | Önlisans      | 274 | 3.93a     | .671  | 6.399 | .002** |
|                           | Lisans        | 245 | 3.93a     | .666  |       |        |
|                           | Lisansüstü    | 32  | 3.50b     | .609  |       |        |
| Pazarlama                 | Önlisans      | 274 | 3.60a     | .893  | 6.523 | .002** |
|                           | Lisans        | 245 | 3.37b     | 1.006 |       |        |
|                           | Lisansüstü    | 32  | 3.07c     | .845  |       |        |
| Yönetim                   | Önlisans      | 274 | 3.79a     | .762  | 3.904 | .021*  |
|                           | Lisans        | 245 | 3.76a     | .821  |       |        |
|                           | Lisansüstü    | 32  | 3.38b     | .841  |       |        |

\*:  $p < .05$  \*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$  a,b,c: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir

Tablo 7

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Gelir Düzeylerine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Gelir Düzeyi | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      |
|---------------------------|--------------|-----|-----------|-------|-------|--------|
| Personel                  | 600-1000TL   | 278 | 3.81a     | .732  | 4.549 | .004** |
|                           | 1001-2000TL  | 229 | 4.00b     | .761  |       |        |
|                           | 2001-3000TL  | 37  | 4.18b     | .660  |       |        |
|                           | 3001-5000TL  | 7   | 3.62c     | 1.282 |       |        |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | 600-1000TL   | 278 | 3.90      | .770  | 2.382 | .069   |
|                           | 1001-2000TL  | 229 | 4.06      | .753  |       |        |
|                           | 2001-3000TL  | 37  | 3.91      | .511  |       |        |
|                           | 3001-5000TL  | 7   | 3.71      | .566  |       |        |
| Kalite -Rekabet           | 600-1000TL   | 278 | 3.82a     | .713  | 3.720 | .011*  |
|                           | 1001-2000TL  | 229 | 4.06b     | .608  |       |        |
|                           | 2001-3000TL  | 37  | 3.95b     | .653  |       |        |
|                           | 3001-5000TL  | 7   | 3.82a     | .731  |       |        |
| Pazarlama                 | 600-1000TL   | 278 | 3.35a     | .955  | 4.932 | .002** |
|                           | 1001-2000TL  | 229 | 3.64b     | .913  |       |        |
|                           | 2001-3000TL  | 37  | 3.28a     | .993  |       |        |
|                           | 3001-5000TL  | 7   | 3.14c     | 1.059 |       |        |
| Yönetim                   | 600-1000TL   | 278 | 3.67a     | .830  | 2.415 | .066   |
|                           | 1001-2000TL  | 229 | 3.85b     | .744  |       |        |
|                           | 2001-3000TL  | 37  | 3.78b     | .832  |       |        |
|                           | 3001-5000TL  | 7   | 3.47c     | .716  |       |        |

\*:  $p < .05$  \*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$  a,b,c: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir

lar otel işletmelerinde personel ( =4.18) sorunlarının en fazla yaşandığını belirtirken, 1001-2000 TL arasındaki gelir grubu arasındaki çalışanlar, kalite-rekabet ( =4.06) ve pazarlama ( =3.64) sorunlarının en fazla yaşandığını belirtmektedirler.

Tablo 8’de çalışanların otel işletmeleri sorunlarına göre görüşlerinin sektör tecrübelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin yapılan Anova sonuçları yer almaktadır. Tablo 8’den de görülebileceği üzere otel işletmelerinin sorunlarına ilişkin kalite-rekabet boyutlarında katılımcı görüşleri arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Buna göre, kalite-rekabet boyutunda 15-19 yıl arası bir süredir sektör tecrübesine sahip kişiler ( =4.12) bu boyutta diğer gruplara oranla otel işletmelerinde daha fazla sorun yaşandığını belirtmişlerdir. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, üniversite mezunu olsa da tecrübenin artması; çalışanlardaki, işletme faaliyetlerindeki sorun algılamasını gerilettirmektedir. Bu durum, özellikle işletme faaliyetlerinin

yapılışına ilişkin alışkanlıklardan ve bu doğrultuda bu süreçteki aksaklıkları artık sorun olarak algılamama noktasına gelmekten kaynaklanabileceği gibi, uzun zamandır aynı işletmede çalışan söz konusu bu kişilerin işletmelerine karşı geliştirdikleri olumlu tutumla da açıklamak mümkündür. Ayrıca sektörün kendisine has çalışma zorluklarına bağlı olarak çalışanlarda bıkkınlık duygusunun gelişmesi ve çalışanlarda sorumluluk veya işe bağlılık duygusunun zayıfladığı da söylenebilir.

Tablo 9’da otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunlarının otel işletmelerindeki sorunlara ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Anova sonuçları yer almaktadır. Tablo 9’a göre, personel boyutu dışındaki tüm boyutlarda, departmanlara göre çalışanların görüşleri arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Bu doğrultuda, etik-sosyal sorumluluklara ilişkin sorunların varlığını en fazla düzeyde be-

**Tablo 8**

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Tecrübe-lerine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Tecrübe (Yıl Aralığı) | n   | $\bar{X}$ | s.s.   | F     | p      |
|---------------------------|-----------------------|-----|-----------|--------|-------|--------|
| Personel                  | 0-4 yıl               | 244 | 3.85      | .716   | 1.139 | .333   |
|                           | 5-9 yıl               | 220 | 3.94      | .77879 |       |        |
|                           | 10-14 yıl             | 72  | 4.02      | .757   |       |        |
|                           | 15-19 yıl             | 15  | 3.87      | .990   |       |        |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | 0-4 yıl               | 244 | 3.88      | .751   | 1.991 | .114   |
|                           | 5-9 yıl               | 220 | 4.03      | .757   |       |        |
|                           | 10-14 yıl             | 72  | 4.04      | .758   |       |        |
|                           | 15-19 yıl             | 15  | 3.87      | .399   |       |        |
| Kalite -Rekabet           | 0-4 yıl               | 244 | 3.78a     | .712   | 5.805 | .001** |
|                           | 5-9 yıl               | 220 | 4.01b     | .614   |       |        |
|                           | 10-14 yıl             | 72  | 3.98b     | .636   |       |        |
|                           | 15-19 yıl             | 15  | 4.12b     | .680   |       |        |
| Pazarlama                 | 0-4 yıl               | 244 | 3.35      | 1.004  | 2.361 | .070   |
|                           | 5-9 yıl               | 220 | 3.57      | .929   |       |        |
|                           | 10-14 yıl             | 72  | 3.56      | .851   |       |        |
|                           | 15-19 yıl             | 15  | 3.35      | .660   |       |        |
| Yönetim                   | 0-4 yıl               | 244 | 3.70      | .807   | 1.671 | .172   |
|                           | 5-9 yıl               | 220 | 3.84      | .770   |       |        |
|                           | 10-14 yıl             | 72  | 3.69      | .833   |       |        |
|                           | 15-19 yıl             | 15  | 3.58      | .791   |       |        |

\*\* :  $p<.01$  a,b,c: satırda farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir



lirten yiyecek-içecek ( =4.05), satış-pazarlama ( =4.05) ve teknik servis ( =4.06) departmanında çalışan üniversite mezunları olmuştur. Özellikle yiyecek içecek ve satış-pazarlama departmanında çalışan kişilerin etik ve sosyal sorumluluk konusunda sorun

yaşandığını belirtmeleri, gerek yiyecek içecek hizmetlerinin, gerekse pazarlama hizmetlerinin özellikle sosyal sorumluluk ve etik anlayış noktasında sorunlar taşıdığına yönelik dikkate alınacak hususlardandır.

**Tablo 9**

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Departman        | N   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p      |
|---------------------------|------------------|-----|-----------|-------|-------|--------|
| Personel                  | Önbüro           | 156 | 3.79      | ,843  | 1.565 | .143   |
|                           | Yiyecek-içecek   | 139 | 3.96      | ,680  |       |        |
|                           | Satış-pazarlama  | 52  | 3.91      | ,808  |       |        |
|                           | Güvenlik         | 23  | 3.81      | ,575  |       |        |
|                           | Kat hizmetleri   | 67  | 3.90      | ,822  |       |        |
|                           | İnsan kaynakları | 58  | 3.90      | ,684  |       |        |
|                           | Satın alma       | 20  | 4.25      | ,610  |       |        |
|                           | Teknik servis    | 36  | 4.09      | ,645  |       |        |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | Önbüro           | 156 | 3.97a     | ,715  | 2.152 | .037*  |
|                           | Yiyecek-içecek   | 139 | 4.05a     | ,717  |       |        |
|                           | Satış-pazarlama  | 52  | 4.05a     | ,676  |       |        |
|                           | Güvenlik         | 23  | 3.54b     | ,999  |       |        |
|                           | Kat hizmetleri   | 67  | 3.86c     | ,715  |       |        |
|                           | İnsan kaynakları | 58  | 3.80c     | ,917  |       |        |
|                           | Satın alma       | 20  | 4.00a     | ,842  |       |        |
|                           | Teknik servis    | 36  | 4.06a     | ,536  |       |        |
| Kalite -Rekabet           | Önbüro           | 156 | 3.84a     | ,746  | 2.146 | .038*  |
|                           | Yiyecek-içecek   | 139 | 4.04b     | ,542  |       |        |
|                           | Satış-Pazarlama  | 52  | 3.74a     | ,735  |       |        |
|                           | Güvenlik         | 23  | 3.96b     | ,662  |       |        |
|                           | Kat hizmetleri   | 67  | 3.92b     | ,726  |       |        |
|                           | İnsan kaynakları | 58  | 3.85a     | ,727  |       |        |
|                           | Satın alma       | 20  | 4.15b     | ,375  |       |        |
|                           | Teknik servis    | 36  | 3.78b     | ,538  |       |        |
| Pazarlama                 | Önbüro           | 156 | 3.35a     | ,970  | 3.621 | .001** |
|                           | Yiyecek-içecek   | 139 | 3.70b     | ,833  |       |        |
|                           | Satış-Pazarlama  | 52  | 3.50c     | ,934  |       |        |
|                           | Güvenlik         | 23  | 3.50c     | ,856  |       |        |
|                           | Kat hizmetleri   | 67  | 3.35a     | ,949  |       |        |
|                           | İnsan kaynakları | 58  | 3.23a     | 1,135 |       |        |
|                           | Satın alma       | 20  | 4.05b     | ,641  |       |        |
|                           | Teknik servis    | 36  | 3.25a     | ,971  |       |        |
| Yönetim                   | Önbüro           | 156 | 3.71a     | ,806  | 2.170 | .035*  |
|                           | Yiyecek-içecek   | 139 | 3.87b     | ,696  |       |        |
|                           | Satış-pazarlama  | 52  | 3.65a     | ,912  |       |        |
|                           | Güvenlik         | 23  | 3.82b     | ,680  |       |        |
|                           | Kat hizmetleri   | 67  | 3.62a     | ,879  |       |        |
|                           | İnsan kaynakları | 58  | 3.70a     | ,849  |       |        |
|                           | Satın alma       | 20  | 3.36c     | ,877  |       |        |
|                           | Teknik servis    | 36  | 4.00b     | ,614  |       |        |

\*:  $p < .05$  \*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$  a,b,c: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir

Sosyal sorumluluk ve etik açıdan dile getirilen sorunlar, işletmenin gerek kendi çalışanları, gerekse toplum tarafından izlenmekte ve bu durum işletme faaliyetlerine bağlı olarak, işletmeye önemli ölçüde fayda veya zarar olarak geri dönmektedir. Bu bakımdan işletmelerin bu hususlarda son derece hassas davranmalarının önemi büyüktür. Ayrıca bu otellerde her şey dahil satış politikalarının uygulanması otel işletmelerini seri üretim yapan fabrika zihniyetine itmiştir. Bu durum özellikle yiyecek-içecek hizmetlerinin üretiminden sunumuna kadar olan süreçlerde insan zarafetine ait katkıları kısıtladığı ve müşterilerle çalışanlar arasındaki diyalog getir-götür işleri ile sınırlı kaldığı söylenebilir.

Kalite ve rekabet boyutunda sorun yaşandığına ilişkin, satın alma (=4.15) ve yiyecek-

içecek (=4.04) departmanında çalışan üniversite mezunlarının görüşleri diğer gruplara oranla daha baskındır. Yine departmanlara göre çalışan görüşleri arasında farklılık çıkan diğer boyutlardan olan pazarlama sorunlarının olduğunu en fazla düzeyde satın alma (=4.05) departmanında çalışan üniversite mezunları belirtirken, bu alanda en az sorun olduğunu belirten insan kaynakları (=3.23) departmanında çalışan üniversite mezunları olmuştur. Bu durum, insan kaynakları departmanında çalışanlarının daha çok personel plan, politikalarıyla ilgilenmeleri ve bu doğrultuda pazarlamayla pek ilgilenmemeleri, diğer taraftan satın alma departmanının gerek diğer işletmelerin bu yöndeki (pazarlama) politikaları hakkında bilgi sahibi olmaları ve böylelikle bir karşılaştırma yaparak kendi işletmelerinde bu faaliyetlerin eksik kaldığı/sorun yaşan-

**Tablo 10**

Üniversite Mezunu Çalışanların Otel İşletmelerinin Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Statü/Görevlerine Göre Karşılaştırılması

| Boyutlar                  | Pozisyon/Görev | n   | $\bar{X}$ | s.s.  | F     | p       |
|---------------------------|----------------|-----|-----------|-------|-------|---------|
| Personel                  | Genel Müdür    | 25  | 3.21a     | .976  | 9.425 | .000*** |
|                           | Genel Md. Yrd  | 31  | 3.48b     | .778  |       |         |
|                           | Dept. Müdürü   | 68  | 3.98c     | .736  |       |         |
|                           | Şef            | 158 | 4.01c     | .792  |       |         |
|                           | İşgören        | 269 | 3.95c     | .663  |       |         |
| Etik ve Sosyal Sorumluluk | Genel Müdür    | 25  | 3.72a     | .842  | 4.385 | .002**  |
|                           | Genel Md. Yrd  | 31  | 3.56b     | .738  |       |         |
|                           | Dept. Müdürü   | 68  | 3.85a     | .702  |       |         |
|                           | Şef            | 158 | 3.95c     | .718  |       |         |
|                           | İşgören        | 269 | 4.05c     | .753  |       |         |
| Kalite -Rekabet           | Genel Müdür    | 25  | 3.77a     | .576  | 4.836 | .001**  |
|                           | Genel Md. Yrd  | 31  | 3.58b     | .825  |       |         |
|                           | Dept. Müdürü   | 68  | 3.79a     | .738  |       |         |
|                           | Şef            | 158 | 3.85a     | .703  |       |         |
|                           | İşgören        | 269 | 4.02c     | .603  |       |         |
| Pazarlama                 | Genel Müdür    | 25  | 3.50a     | .629  | 8.802 | .000*** |
|                           | Genel Md. Yrd  | 31  | 3.12b     | .926  |       |         |
|                           | Dept. Müdürü   | 68  | 3.04b     | 1.038 |       |         |
|                           | Şef            | 158 | 3.34b     | .958  |       |         |
|                           | İşgören        | 269 | 3.68c     | .899  |       |         |
| Yönetim                   | Genel Müdür    | 25  | 3.92a     | .689  | 4.806 | .001**  |
|                           | Genel Md. Yrd  | 31  | 3.49b     | .868  |       |         |
|                           | Dept. Müdürü   | 68  | 3.43b     | .946  |       |         |
|                           | Şef            | 158 | 3.75c     | .804  |       |         |
|                           | İşgören        | 269 | 3.84a     | .728  |       |         |

\*:  $p < .05$  \*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$  a,b,c,d: farklı harfleri içeren gruplar arasındaki farklar önemlidir

dığı şeklinde bir algıda olabileceklerinden kaynaklanabilmektedir. Otel işletmelerinde yönetim sorunlarının yaşandığına ilişkin en baskın görüşü teknik servis ( $=4.00$ ) çalışanları belirtirken, kat hizmetleri ( $=3.62$ ) departmanı çalışanları bu alandaki sorunların en az düzeyde yaşandığını belirten grup olmuştur.

Tablo 10'da üniversite mezunu çalışanların otel işletmelerinin sorunlarına göre görüşlerinin işletmedeki statü/görevlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen Anova sonuçları yer almaktadır. Tablo 10'daki sonuçlara göre, üniversite mezunu çalışanların statülerine göre tüm sorun boyutlarındaki görüşleri arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur ( $p<.05$ ). Buna göre otel işletmelerinde personel, etik-sosyal sorumluluk, kalite-rekabet ve pazarlama sorunlarının yaşandığını, en fazla düzeyde dile getiren grup şef ve işgören grupları olurken; söz konusu bu boyutlarda sorun yaşandığına ilişkin en olumsuz görüş genel müdür ve yardımcılara aittir.

İşletmedeki uygulamaların yönetim kademesinde bulunanların kararları doğrultusunda olduğu dikkate alındığında, söz konusu bu sonuçlar doğal sayılabilir. Çünkü doğal olarak yönetim görevi bulunan söz konusu bu kişiler belirtilen bu faaliyetlerde çok eleştiride bulunmayacaklardır. Diğer taraftan, özellikle yönetim görevi olmayan üniversite mezunlarının görüşleri de dikkate alınmalı ve "söz konusu bu kişiler tarafından sorun olarak görülen alanlarının onların karar/görüşlerine de başvurulmak suretiyle giderilmesine yönelik faaliyetlerde bulunulmalıdır. Diğer taraftan, bu durumun tersine ve sürpriz sayılabilecek bir şekilde, yönetim sorunların mevcudiyetini en fazla düzeyde genel müdür ( $=3.92$ ) pozisyonunda çalışanlar dile getirirken bu sorunların yaşandığına ilişkin en olumsuz görüş departman müdürü ( $=3.04$ ) pozisyonunda çalışan üniversite mezunlarına aittir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir işletme türü olarak otel işletmelerinin emek

yoğun bir özellik göstermesi ve bu doğrultuda bir üretim işletmesine göre çok daha fazla sayıda personel gerektirmesi, genellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, gerek ülke gerekse global ölçekteki olaylardan (kriz, deprem, terör, bulaşıcı hastalık vb.) anında etkilenmesi vb. özelliklerinden dolayı, bu işletmelerde sorun alanlarının geniş bir yelpazeye dağılmasına neden olmaktadır. Söz konusu bu sorunlar içerisinde, özellikle, kalifiye personel sorunu, çalışanların sosyal haklarına ilişkin sorunlar, pazarlamada yaşanan sorunlar, yönetim biçimi ve yapısı, sosyal sorumluluk-etik ilkelere uymamaktan, kalite ve rekabetten kaynaklanan sorunlar vb. başta gelmekte ve konuyla ilgili gerçekleştirilen gerek sektörel, gerekse akademik düzeydeki toplantı, sempozyum, kongre ve çalıştaylarda bu sorunların üzerinde durulmakta ve öneriler geliştirilmektedir. Otel işletmelerinde bahsedilen bu sorun boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen söz konusu bu çalışmalar gelişime yönelik önemli sayılmakla birlikte, günümüzde hala bu sorunların varlığından söz etmek mümkündür. Bu doğrultuda, Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunu çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada da otel işletmelerinin söz konusu bu sorunlarla karşı karşıya olduğu araştırma bulgularına yansımıştır. Nitekim araştırma kapsamındaki otel işletmesi çalışanları, işletmelerinde belirtilen sorunların mevcut olduğu yönünde bir görüş bildirmişlerdir. Daha ayrıntılı olarak gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlara göre, otel işletmelerinde çalışan üniversite mezunu kişiler otel işletmelerinde sırasıyla en fazla düzeyde; etik ve sosyal sorumluluk, kalite ve rekabet, personel ve diğerleri kadar olmasa da yönetim ve pazarlama sorunlarının olduğuna ilişkin görüş bildirmişlerdir.

Yönetimin bilimsel bir süreç ve bu doğrultuda bilimsel ölçütlere bağlı olarak şekillendiği genel kabul gören bir görüştür. Diğer taraftan, otel işletmelerindeki yukarıda belirtilen sorunların yaşandığına ilişkin görüş belirten çalışanların üniversite mezunu olduğu göz önüne alındığında, bu durum daha da önemsenmelidir. Çünkü en üst dü-

zeyde eğitim alan söz konusu bu çalışanların olayları değerlendirme algıları doğal olarak biraz daha bilimsel, gerçekçi ve çözüme yönelik olacaktır. Bu kapsamda, otel işletmeleri yönetimleri bu görüşleri dikkate alarak ilgili uygulamalarını gözden geçirmeli ve sorun alanlarına ve çözümlerine yönelik çalışanların görüşlerini de almak suretiyle çözüm önerileri, plan ve politika geliştirme yönünde çaba sarf etmelidirler. Çünkü belirtilen bu sorunlar, kısa vadede işletmeye etki etmiyor gibi gözükse de uzun vadede işletmenin karlılığını ve dolayısıyla varlığını tehlikeye sokacaktır.

Özellikle bünyesinde birçok faaliyetin gerçekleştiği bir işletme türü olan otellerin amaçlarına ulaşabilmeleri için her bir otel bölümünün etkin ve birbiriyle koordineli olarak çalışması gerekmektedir. Bu nedenle otel bölümleri, hizmetin üretim, sunum ve sunum sonrası aşamalarında hata yapmamalıdır. Çünkü; her ne kadar farklı departman olsa da, otel işletmelerinde satışa sunulan/sunulacak ürünler, bölümlerin koordinesizliğinden dolayı gecikebilmekte veya müşteriye sunulamamasına neden olacak, bu da müşteri memnuniyetsizliği ve sonuç olarak da müşteri kaybına yol açacaktır. Söz konusu bu hususların başarısı/başarısızlığı tamamıyla otel işletmelerinin yönetim yaklaşımı ve bu doğrultudaki uygulamaları (personel, pazarlama politikaları vb.) ile doğru orantılıdır.

Otel işletmelerinde kaliteli hizmet sunmak ve bu doğrultuda müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak yönetimin başlıca hedefi olmalı ve bu doğrultuda pazarlama sorunlarının çözümüne yönelik uygulanan müşteri anketleri daha gerçekçi değerlendirilmeli, müşterilerin bakış açısıyla hangi alanlarda sorun yaşandığı öğrenilmeli ve bu yönde sorunlara çözüm sağlanmalıdır. Yine otel işletmelerinin hala gündeminde olan eğitilmiş/kalifiye personel sorunlarının çözümüne yönelik gerçekleştirilecek faaliyetler içerisinde hizmet içi eğitim uygulamalarına ağırlık verilmeli ve yeni işe alımlarda mutlak suretle alanında eğitim almış kişiler tercih edilmelidir.

Araştırmada, üniversite mezunlarının belirttiği sosyal sorumluluk ve etik sorunların otel işletmelerinde mevcut olması da üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konudur. Özellikle bu durum, çalışanların işletmeyi benimsemelerini güçleştireceği gibi diğer taraftan da toplumda işletme imajına olumsuz etkiler yapacaktır. Bu durumla ilgili olarak otel işletmeleri yöneticileri, özellikle Dünya Turizm Örgütü'nün etik ilkeleri başta olmak üzere, tüm faaliyetlerinde (pazarlama, personel, devlet ve toplumla ilişkiler vb.) etik ilke ve kurallara uymaya özen göstermeli ve işletmeye önemli bir olumlu imaj sağlayacak sosyal sorumluluk (doğaya destek, çevreye zarar vermeyen ürünler kullanımı, halkın turizm ve diğer konularda bilinçlenmesine yönelik eğitimler, destekler vb.) konusunda projeler gerçekleştirmelidir.

Unutulmamalıdır ki, teknolojik gelişmeler ne kadar hızla ortaya çıkarsa çıksın işletmeler, insanlar olmadan faaliyetlerini yürütmemezler. Bu durum faaliyetlerinin önemli bir bölümünün insan emeğine dayandığı bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri için daha da önemlidir. Bu bağlamda otel işletmelerinin, faaliyetlerini yürütürken çalışanların bu faaliyet sürecinin bir parçası olduğu mutlak suretle belirtilmeli ve katılımcı bir yönetim anlayışı izlenmelidir. Buna ek olarak, otel işletmelerinde işgücünden en yüksek verimin sağlanabilmesine yönelik olarak, üretim kapasitesinde meydana gelen dönemsel değişikliklere uyum gösterecek (ücretsiz izin, telafi çalışması, çalışma sürelerinin azaltılması, esnek vardiya sistemleri, yoğunlaştırılmış iş haftası, kaydırılmış hafta tatili, genel tatil çalışması, vb.), değişen piyasa koşullarını gözetken, çalışma normlarının uygulamaya geçirilmesi de özellikle çalışanların motivasyonları açısından önemlidir. Nitekim söz konusu bu hususlar, onların işlerinden sağladığı doyuma ve örgütsel bağlılıklarına olumlu yansıtacaktır.

Gerçekleştirilen bu araştırmayı konuyla ilgili yürütülen diğer çalışmalardan farklı kılan bir özellik, söz konusu araştırmanın hedef kitleyle ilgilidir. Nitekim araştırma üniversite mezunu çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir.

rildiği için eğitim olarak yüksek bir düzeye sahip olan söz konusu bu kişilerin, otel işletmelerindeki sorunları değerlendirmelerine ilişkin görüşleri önemlidir. Bu kapsamda, araştırmada da belirtilen sorunların çözümüne yönelik de ilgili grup üzerinde araştırma/ların yapılması gerek sorunlara ilişkin çözüm politikası geliştirmede işletmelere, gerekse ilgili literatüre katkıda bulunacaktır. Yine, konuyla ilgili olarak turizm işletmelerinin diğer türleri (seyahat acentaları, 1,2,3,4 yıldızlı otel işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri vb.) üzerinde de araştırmaların gerçekleştirilmesi, araştırma sonuçlarının daha geniş kesime genellenebilmesi ve turizmdeki işletmecilik alanındaki gelişimlere fayda sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007), Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi, 12:9, 33-50.
- Akıncı, Z. (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2:4, 1-25.
- Akya, G ve Hazer, G. (2008), Otellerde Ev İdaresi Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi., Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1, 163-181.
- Altuğ, N. ve Güler, E.G. (2003), Pazarlama Etiği: Hizmet Pazarlamasında Karşılaşılan Etik Sorunlar ve Malların Pazarlanmasından Farklılıkları, I.Türkiye Uluslararası İş ve Meslek Ahlakı Kongresi Bildirileri, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İşletmecilik Meslek Etiği Uygulama ve Araştırma Merkezi, 17-19 Eylül: 321-327.
- Ander, G. (2002), Müşteri Yüzyılı (Çev. Ş. Tanju Kalkay), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Angelo, R. M. ve Vilidemir, A. (1998), An Introduction to Hospitality Today (5. Edition), Orlando: Educational Institute of AHMA.
- Avcı, T. ve Karatepe, O.M. (2000), İşletmenin Sınır Biriminde Çalışan İşgörenlerin Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi. s.s.543-570.
- Bedoyere, Q.D.L. (1997), Sorun Çözme Teknikleri (Çev:Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları.

- Bettencourt, L.A. (1997), Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery, *Journal of Retailing*, 73, 383-406.
- Bowen, J.T. ve Chen, S.L. (2001), The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13:5, 213-217.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2002), Sınırbirim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 167-182.
- Crosby, L.A. ve Stephens, N. (1987), Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry, *Journal of Marketing Research*, 24:4, 404-411.
- Demirer, H. (2000), Kapadokya Bölgesi Turizm Belgeli Konaklama İşletmeleri Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinden Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Nevşehir: Kapadokya Toplantıları VII*, 18 Nisan: 16-21.
- Doğan, H.Z. (1991), Turizm İşletmelerinde İş Doyumunu Etkileyen Etmenler. 3. Ergonomi Kongresi Bildirileri Kitapçığı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. ss.147-158.
- Doyle, P. (2003), Değer Temelli Pazarlama: Şirketinizi Büyütmek ve Hissedar Değeri Yaratmak İçin Pazarlama Stratejileri, (Çev. Gülfidan Barış), İstanbul: MediaCat.
- Duman, T. ve Öztürk, A.B. (2005), Yerli Turistlerin Mersin Kız Kalesi Destinasyonu ve Tekrar Ziyaret Niyetleri ile İlgili Algılamaları, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16:1, 9-23.
- Ehtiyar, R. (1996), Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve Antalya Yöresinde Yapılan Bir Araştırma, *Verimlilik Dergisi*, 4, 104-111.
- Emir, O. (2007), Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gee, C.Y. ve Sola, F. (1997), *International Tourism: A Global Perspective*, Madrid: WTO Publication. s.78.
- Gezmen, Ş. (1998), Otel İşletmelerinde Personelin Sosyo-Psikolojik Sorunları ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, E.G. (2009), Otel İşletmelerinde Değer Yaratma ve Müşteri Değeri Algılaması Üzerine Bir Araştırma: Edirne'deki Otel-ler Örneği, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20:1, 61-76.
- Hacıoğlu, N., Kaşlı, M., Şahin S. ve Tetik, N. (2008), Türkiye'de Turizm Eğitimi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hayta, A.B. (2008), Turizm Pazarlamasında Tüketici Satın Alma Süreci ve Karşılaşılan Sorunlar, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16:1, 31-48.
- İçöz., O. (2001), Turizm İşletmelerinde Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar (Genişletilmiş 2. Basım), Ankara: Turhan Kitabevi.
- İlban, M.O. ve Kaşlı, M. (2009), Termal Turizmin Gelişimini Etkileyen Sorunları Belirlemeye Yönelik Gönen'de Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 9:4, 1275-1293.

- İşeri, M. (1998), Şirket İflasları ve Çok Yönlü Ayrım Analiz Tekniği İle İflasın Tahmini, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 12-14 Kasım, Emel Ofset, 520-529.
- İzgi, B.B. ve Olcay, A. (2008), Çalışma koşullarının önemi: Gaziantep ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarına Yönelik bir araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10:1, 43-62.
- Jiju, A. ve Ghosh, S. (2004), Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16:6, 380-384.
- Kantarci, K. (1997). Otel İşletmelerinde İş Tatmininin Ölçülmesi ve İşgören Performansına Etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, İ. ve Pelit, E. (2004), Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi 15:2, 113-124.
- Korkmaz, S. ve Türkcan, E. (2002), Yönetmelik Kontrol Türleri ve Boyutlarının Satış Gücünün Performans Yöneticilerinden Duydukları Memnuniyet Düzeyi Üzerindeki Etkilerini Ortaya Koymaya Yönelik Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 103-124.
- Kotler, P. (2005), A'dan Z'ye Pazarlama (Çev. Aslı Kalem Bakkal), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kozak, N., (1991), Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Sorunları ve Güdüleme Kuramları Çerçevesinde Bir Değerlendirme : Bodrum ve Yöresinde Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kozak, M. ve Karakaş G. (2003), Otel İşletmelerinde Çalışan Servis Personelinin Etik Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Turizm Akademik Dergisi, 2, 1-16.
- Kozak, M.A ve Güçlü, H. (2006), Turizmde Etik, Kavramlar-İlkeler-Standartlar, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S. (2005), Otel İşletmelerinde İş ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 16: 2, 183-203.
- Lau, M.P., Akbar, A.K. ve Fie, D.Y.G. (2005), Service Quality: A Study of the Luxury Hotels in Malaysia, The Journal of American Academy of Business, 7:2, 46-55.
- Lee, S. and Heo, C.Y. (2009), Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction Among US Publicly Traded Hotels and Restaurants, International Journal of Hospitality Management, 28:4, 635-637.
- Murat, G. ve Çelik, N. (2007), Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Değerlendirme: Bartın Örneği. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3:6, 1-20.
- Nykiel, R. A.( 2005), Hospitality Management Strategies, Upper Saddle River, New Jersey.
- Oktav, M., Günal, Ö., Kavas A. ve Tanrıyeri, M. (1990), Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri, Ankara: TOBB Yayınları.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988), Turizm Ekonomisi, İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.
- Oral, S. (1994), Otel İşletmelerinde İşin ve İşgücünün Verimliliği, İzmir: Doğruluk Matbaacılık.

- Örücü, E. (2003), Otel İşletmelerinde Monotonluk Sorunu Ve Alınabilecek Önlemler, *Mevzuat Dergisi*, 6:70, <http://www.mevzuatdergisi.com/2003/10a/05.htm>. (Erişim Tarihi: 28.02.2010).
- Özdamar, K. (2001), Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler), (4. Baskı), Eskişehir: Kaan Yayınları.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005), Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-140.
- Pelit, E. ve Güçer, E. (2007), İşletme Yöneticilerinin Çalışanlara Karşı Davranışlarının İş Etiği Kapsamında Değerlendirilmesine İlişkin Bir Araştırma, *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 32-49.
- Pelit, E. (2008). İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumlarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Paulin, M., Ferguson, R.J. ve Payaud, M. (2000), Business Effectiveness and Professional Service Personnel-Relational or Transactional Managers?, *European Journal of Marketing*, 34:3, 453-472.
- Sarışık, M., Akova, O. ve Çontu M. (2006), Otel Yöneticilerinin Etik Politika ve Yöntemlere Yaklaşımları Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17:1, 22-34.
- Sekeran, U. (2003), *Research Methods For Business*, New York: John Wiley.
- Sökmen, A. ve Tarakçıoğlu, S. (2004), Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma, 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı (15-16 Nisan 2004), 216- 250.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2001), Otel İşletmeleri Yöneticileri Açısından Etik Kavramı ve Uygulamaları: Ankara 'da Ampirik Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3:5,31-54.
- Stevens, B. ve Fleckenstein, A. (1999), Comparative Ethics: How Students and Human-resources Directors React to Real-life Situations, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40:2, 69-75.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2002), Biyoistatistik (10. Baskı), Ankara: Hattiboğlu Basım ve Yayımlar San. Tic. Ltd. Şti.
- Tanrıverdi, H., Demirkol, Ş. ve İşlek E. (2001), 4 ve 5 yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Psikolojik Sorun ve Şikayetleri, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5:101-116.
- Tarakçıoğlu, S. (2003). Yönetici Etik Davranışlarının Değerlendirilmesinde Cinsiyet Faktörü: Ankara 'daki Otel İşletmelerinin Sınır Departmanlarında Ampirik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5:2, 180-219.
- Timur, A. (1992), Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları, *Turizm Eğitimi: Konferans - Workshop*, Turizm Bakanlığı, 9-11 Aralık 1992, Ankara: 47-54.
- Tunçsiper, B. ve İlban, M. O. (2006), Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Sorunları: Balıkesir İlinde Bir Alan Araştırması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6:1, 225-244.



- Türksoy, A. (2007), Konaklama İşletmelerinde Mali Başarısızlığa Yol Açan Etmenler, *Ege Akademik Bakış*, 7:1, 99-115.
- Uğur, A. (1991), Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo Kültürel Faktörlerin Önemi, I. Verimlilik Kongresi Bildirileri, Ankara: MPM Yayınları, No:454. s. 673-679.
- UNWTO, (2009), World Tourism Organization, Global Code Of Ethics For Tourism, <http://www.world-tourism.org/projects/ethics/principles.html>. (Erişim: 25.12.2009).
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üner, M.M. (1999), İhracat Pazarlaması Literatürünün, Uluslararası Konaklama Hizmetleri Pazarlaması Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10, 9-16.
- Ünlüöner, K. ve Olcay, A. (2003), Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Ahlak Sorumluluklarını Yerine Getirebilmesinde Eğitim Düzeyinin Önemi Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-112.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Boylu, Y. (2003), Dünya Turizm Örgütünün Belirlediği Etik Kodları ve Bu Kodların Türkiye'de Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma, *Turizm Akademik Dergisi*, 2, 41- 59.

