

BİR HİZMET İŞLETMESİ OLARAK BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETSEL SORUNLAR

Said KINGİR*

ÖZET

Küreselleşme sürecinin hızlandığı günümüzde hizmet sektörünün özellikle turizm endüstrisinin istihdam olanağı ve yaratılan değer açısından önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ülkemizin içinde bulunduğu istihdam sorunu ve dışı açılmada yetersizliği dikkate alındığında bu konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır. Turizm sektöründe görev yapan yöneticilerin yaşadıkları sorunların başında yönetsel sorunlar gelmektedir. Otel işletmelerinin yaşamlarını başarıyla sürdürebilmeleri, sorunlarını önceden teşhis ve çözümlene yollarını bilmeleri ile yakından ilintilidir. Bu konudaki başarı, nitelikli işgücünün sağlanması ve bu işgücünü işletmede uzun süreli istihdam ile sağlanabilir.

Bu araştırmanın temel amacı, kuramsal bilgilerden yararlanılarak belirlenen otel işletmelerindeki bazı yönetsel sorunların ülkemizde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki durumunu belirlemektir. Bu amaçla alan araştırması yapılmış, değerlendirmeler yapılarak öneriler sunulmuştur

Anahtar Kelimeler: Hizmet İşletmesi, Otel İşletmesi, Yönetsel Sorunlar.

ABSTRACT

In today's quickly globed world, in the view of provided value and deploy possibility, the importance of service industry, especially tourism industry is increasing over day. The importance of the issue can be understood better; when Turkey's deploy matter and being defective in opened-outside is considered. The main problems of manager working in tourism industry are managerial problems. The subsistence of hotel business is related to foreknow problem diagnosis and analyzing methods. This can be succeed to get qualified work force and employ long time it in business.

This study is constituted two parts, theoretical and practical. In the theoretical part, some managerial problems, emerged in hotel business, are examined, and in the practical part, it was used a questionnaire method to identify what managerial problems are at satisfying service delivering in five star hotels in Turkey. Based on the survey findings, several suggestions were proposed.

Keywords: Service Business, Hotel Business, Managerial Problems.

Giriş

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hizmet sektöründe özellikle otel işletmelerinde büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. Kaydedilen ilerlemeler ülkenin ekonomik gelişmişliği ve sanayileşme düzeyi ile ilgilidir. Ekonomik gelişmelerin doğal sonucu olarak insanların yaşam tarzlarında birtakım değişiklikler olabilir. Genellikle insanlarda gelir düzeyi arttıkça tüketim alışkanlıklarında değişiklikler söz konusudur. Beş yıldızlı otel işletmelerinde konaklamak ta gelir düzeyi ile yakından ilintilidir.

Hizmet işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmaları yeterli görmek olası değildir. Hizmet işletmelerinin temel özelliği insan unsuru ile iç içe olmasıdır. Yani yönetici, personel ve müşteri ile aynı ortamda olduklarından daha çok dikkat

* Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu

gerektirmektedir. Bir diğer özelliği üretime yönelik diğer işletmelerden farklılık arz ederek, soyut ürünlerini somutlaştırarak konuklarını en üst düzeyde tatmin ederek rekabet avantajı sağlamaktır. İnsan unsurunun en uygun düzeyde yönlendirilerek rekabet avantajı sağlanması, yönetim verimliliğinin sağlanması yönetsel sorunların minimize edilmeleri ile olasıdır. Sorun çözme yeteneği yöneticilik mesleği için yadsınamaz öneme sahip bir gösterge olarak kabul edilmelidir. Sorun çözme becerisi günümüzde daha çok önem kazanmasına karşın, ne yazık ki, bu sorunları sistematik yöntemlerle çözmeye çalışanlar azınlıktadır. Yöneticilikteki başarının sorun çözümedeki başarı ile doğru yönde orantılı olduğu söylenebilir.

1. Hizmet Kavramı ve Hizmet İşletmeleri

Hizmet kavramı çok basit bir ifade ile bir kişi veya kuruluşun bir başka kişi veya kuruluşa sunduğu soyut bir faaliyet veya fayda şeklinde tanımlanmaktadır (Tarcan, 2001; 4) Hizmet'in en önemli özelliği soyut olması, taşınmasının ve depolanmasının mümkün olmaması ile ön plana çıkmaktadır. Diğer bir deyişle hizmet sunulduğu anda tüketilmesi gereken bir üründür. (Grönroos, 1980, 75; Assael, 1993, 426); Norman, 1991, 17). Hizmet, fiziki boyutu olmayan, davranışlarla ortaya konulabilen bir faaliyet olup (Zeithalm, Parasuraman ve Berry, 1985; 33), özelliği ile ilintili olarak saatlik, günlük ve mevsimlik olarak değişebilmektedir. Böyle bir durumda arz ile talebi dengelemek kolay değildir. Yani, hizmetin sunulmaya hazır hale geldiğinde talep yeterli değilse emeğin kaybı demektir (Kotler, 1980; 47). Öte yandan hizmet kavramı, sunulan ürünlerin satışıyla ilgili aktiviteler veya sağlanan tatminler şeklinde tanımlanmakta, bu bağlamda, hukuk, eğitim, sağlık, turizm, savunma, iletişim, ulaştırma, finansman ve enformasyon aktiviteleri birer hizmet alanı olarak görülmektedir(Cowell, 1989, 20):

Hizmet sektöründe icra edilen faaliyet insan unsuru ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda hizmet işletmelerinde personel seçimi ve istihdamında çok dikkatli davranılması ve personelde aranacak özelliklerin gerçekçi olması öngörülmektedir.

Hizmet sektörü, stratejik bir konu olup, müşterilerin sınırsız gereksinimlerini eksiksiz ve zamanında çözüm istedikleri bir endüstri olup, aynı zamanda iş dünyasında büyük fırsatlara gebe olan ve başarının bürokrasi olmadan sağlanabildiği bir alandır (Irons, 1993, 5-16). Hizmet işletmeleri, hizmet üretmek ve pazarlamak için üretim faktörlerini bir araya getiren ekonomik birimlerdir. Sabuncuoğlu'na göre ise hizmet, özel yetenek ve deneyimlerin örgütlendiği sistemdir (1987, 34). Hizmet işletmesindeki kalitenin korunması özel bir çaba gerektirir. Yöneticinin verilecek hizmeti önceden ölçmesi ya da denetlemesi mümkün değildir (Kuchl ve Lambingl,1983, 42). Bir ürün ya da hizmeti sunan kişi ya da işletmenin ürün ya da hizmetini sunmak için harcadığı nakit ve çabanın amacına ulaşması düzeyinde kalite gerçekleşir (Townsend ve Gebhardt, 1990, 7-8).

Hizmet işletmelerinde yalın olunmalı, amaç daha hızlı ve risksiz hizmetin verilmesini sağlamak olmalıdır. Bunun için personel seçimi hizmet

işletmelerinde daha dikkatli olunarak, personelde aranacak özellikler gerçekçi olmalıdır (Erdoğan, 1991, 12). Personel fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle belli bir kalıba girmesi çok zor olan, homojen özellik göstermeyen bir üretim faktörü olarak görülmektedir (Kaynak, 1990, 3). Hedeflenen müşterilerin, sayı ve özelliklerinin belirlenmesi, pazar potansiyeli ve müşteri beklentilerinin ortaya çıkarılması yöneticinin hangi rekabet ve avantajına yönelebileceğini belirlemede önemli rol oynayacaktır (Howard, 1989, 156). Rekabet avantajını yakalayabilmek, rakiplerden müşterilerin arzu, istek ve beklentileri doğrultusunda farklılaşma ile olasıdır.

2.Otel İşletmelerinin Özellikleri, Tarihsel Gelişimi ve Sınıflandırılması

İnsanlar tarihin her çağında ticari, dini ve askeri nedenler gibi çeşitli nedenlerden ötürü seyahat etmekteydi. Ancak, çağımızda sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, buna bağlı olarak refah düzeyinin yükselmesi, insanların boş zamanının artması turizm faaliyetlerine, ticari, dini ve askeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerden çok farklı bir anlam vermiştir (Olalı,1984,8). Diğer bir anlamda turizm önemli bir endüstri halini almıştır. Örneğin konaklama faaliyetleri başlı başına önemli ekonomik getirisi olan bir sektör konumuna yükselmiştir. Konaklama işletmeleri içerisinde ise en eski ve en yaygın iş kolunu temsil eden otel işletmeleri (Şener, 1997, 3),

Oteller, insanların seyahatleri boyunca belli bir ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme gereksinimlerini devamlı olarak karşılayabilecekleri yerler şeklinde tanımlanmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993, 25) şeklinde tanımlanmıştır. Çeşitli tanımları dikkate alarak bir tanımlama yapacak olursak otel; turistlerin seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslar arası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilir.

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Aktaş,1989,17):

- Otel işletmeleri zaman satar.
- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır.
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir
- Dinamik bir yapıya sahiptir.
- Risk faktörü yüksek bir sektördür.

Hiç kimse ilk otelin ne zaman açıldığına dair tam olarak bilgi sahibi değildir. Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk oteller, seyahat edenlere konaklama olanağı sunan özel mülkiyetli evler olarak ortaya çıkmıştır (Oral,

2002, 6). Han, taverna ve daha sonraki dönemlerde otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak gelişmiştir (Aktas, 1989, 21). Tarihsel kökenleri çok eskilere gitmesine rağmen, bugünkü anlamda kullanılan konaklama tesislerinin geçmişi yaklaşık 200 yıl öncesine dayanmaktadır (Oral,2002,9). Orta çağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü olarak gelişme göstermiştir. İngiltere’de ‘Otel’ terimi 1760 yılından sonra kullanılmaya başlanmıştır. 1887’ de Londra’ nın Trafalgar Meydanı’nda Hotel Victoria, 1889’ da Savory ve 1896’ da ‘Hotel Cecil’ hizmete açılmıştır (Maviş, 1992, 43). 19. ve 20. yüzyıllar arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin gereksinimlerini karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlanmıştır. Günümüzde önemli bir sektör olan bu tür işletmeler, özellikle, zincir otel işletmeleri şeklinde dünyanın hemen her yerinde karşılaşılabilecek kadar yaygın bir boyut kazanmıştır.

Türkiye’ de konaklama hizmetleri Avrupa’dan yüzyıllar önce ele alınmıştır. Avrupa’ da İngiliz hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama hizmeti verirken, Anadolu’ da Türkler yolcuların her türlü gereksinimlerini karşılayacak kervansaraylar kurmaya başlamışlardır. Türkiye’de modern anlamda ilk otel 1892 yılında İstanbul Beyoğlu’nda hizmete giren Pera Palas otelidir. Pera Palas Otel ve 1914 yılında açılan Tokatlıyan Otel, o dönemde Avrupa ve Ortadoğu’ nun en lüks otellerinden biri olarak kabul edilmiştir (Maviş,1992,35). Türkiye’deki otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Turizm Bakanlığı tarafından yayınlanan bazı yönetmeliklerle düzenlenmiştir. 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Turizm Yatırım ve İşletmeleri Yönetmeliğine göre Konaklama İşletmeleri iki grupta incelenmektedir (Batman, 2003, 24);

1. Turistik Olmayan Konaklama Tesisleri: “Turizm İşletme Belgesi” olmayan ve yerel yönetimler tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir.
2. Turistik Konaklama İşletmeleri: “Turizm İşletme Belgesi” olan ve Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından sınıflandırılıp denetlenen konaklama işletmeleridir. Konaklama tesisleri altı bölümde incelenebilir;
 - Oteller (Bir yıldızlı, İki yıldızlı, Üç yıldızlı, Dört yıldızlı, Beş yıldızlı).
 - Moteller.
 - Tatil Köyleri (Dört yıldızlı, Beş yıldızlı).
 - Pansiyonlar.
 - Kampingler.
 - Apart Oteller.
 - Hosteller.

Ülkemizde konaklama tesisleri 1980 yılından sonra büyük bir artış göstermiştir. Tablo1’de 2003 yılı sonu itibariyle Türkiye’deki konaklama tesislerinin sayıları gösterilmektedir. Bu rakamın turizm sektörünün gelişmesi ile birlikte daha da artacağı öngörülmektedir.

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

Tablo 1. 2003 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Konaklama İşletme ve Yatak Sayıları

TESİS TÜRÜ	YATIRIM BELGELİ		İŞLETME BELGELİ	
	İşletme	Yatak	İşletme	Yatak
Otel	889	184.380	1.801	336.951
Bes Yıldızlı	94	61.989	160	94.694
Dört Yıldızlı	154	54.184	316	95.967
Üç Yıldızlı	262	39.200	540	83.065
İki Yıldızlı	308	25.542	656	55.969
Bir Yıldızlı	71	3.465	129	7.256
Tatil Köyü	70	39.786	95	56.478
Bes Yıldızlı (1. Sınıf)	41	25.559	76	49.373
Dört Yıldızlı (2. Sınıf)	29	14.227	19	7.105
Moteller	20	851	20	1559
Pansiyon	99	3.148	105	3.752
Kamping	10	2.762	9	2.520
Oberj	2	140	5	1.019
Termal Tur. Tesisi	1	178	-	-
Apart Otel	-	-	87	9.027
Özel Belgeli	28	1.370	111	7.513
Golf Tesisi	3	669	2	488
Mola Tesisi	1	54	-	-
Eğitim Uy. Tesisi	2	336	3	499
Turizm Kompleksi	5	8.929	2	891
Toplam	1.130	242.603	2.240	420.697

Kaynak: TYD, Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler, 2003, s.10-11.

2003 yılı verilerine göre Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin sayısı 254 iken, yatak sayısı ise 156.683 olarak belirlenmiştir. Konaklama tesisi içerisinde beş yıldızlı otellerin oranı yaklaşık %7,54 iken, yatak kapasitesi açısından oranı ise %23,62 olarak gerçekleşmiştir.

3. Otel İşletmelerinde Karşılaşılabilecek Yönetsel Sorunlar

K.J.Lockyer'in belirttiği gibi, insanlar ile ilgili sorunları ve güçlükleri aşarak işgörenlerini güdülemek, ileri teknolojiyi kullanan yöneticilerin bile en önemli

işleri arasında sayılmıştır. Yönetimsel sorunlar konusunda yetersiz kalan yöneticilerin başarılı olması sözkonusu değildir (Daily Telegraph, 13 Mayıs 1986, akt. Bedoyere, 1997). Yönetim sürecinin etkinliği otel işletmelerindeki yöneticilerin etkileyebildikleri faktörleri kısa ve uzun vadede işletmenin lehine sistemli bir şekilde değerlendirme yetenekleri ile yakından ilişkilidir. Yöneticiler çeşitli işlevleri icra ederken karşılaşmaları olası sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Misyon ve vizyonda netlik olmaması.
- Yöneticilerin güvenilir ve yeterli veri kaynaklarının olmaması.
- Yöneticilere sunulan alternatiflerin azlığı nedeniyle kararlarda isabet oranının az olması.
- Sorunlara dar bir perspektiften bakılarak olaylara ve gelişmelere vizyonel yaklaşım eksikliği.
- Yöneticilerin gelişmelere müdahale konusunda yeterince yetkilendirilmemesi.
- Yöneticilerin hata yapma korkusu ile zamanında kararlar almaması.

3.1. Planlama Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

İşletmelerde planlama yapmadan önce örgütü etkileyebilecek değişkenler ve bu değişkenlerin değişme hızı v.b.gibi konularda öngörüle bulunulamaması önemli bir sorundur (Sucu, 1994). Öngörüle bulunamamak iki nedenden kaynaklanmaktadır; biri ilgili kişinin planlama konusundaki bilgi, yetenek, uzmanlık ve deneyimin yetersizliği, diğeri ise değişkenleri kontrol altına almanın olanaksızlığı şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan turizm sektörünün yapısı nedeniyle talep elastikiyetinin yüksek olması planlamadaki isabet oranını düşürücü yönde rol oynamaktadır. Fiyat değişiklikleri, mevsimsel değişiklikler ve sonuçta talepteki belirsizlikler planlama sorununun temel nedeni olarak sayılabilir. Yanısıra, yöneticilerin planlamayı yeterince önemsememeleri nedeniyle alt kademenin konuya yeterli ilgiyi göstermemesi önemli planlama sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. Örgütlenme Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

İşletmelerde örgüt yapısı denildiğinde organizasyondaki işler ile bunlar ve bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi anlaşılabilir olup, (Koçel, 2005, 270). Örgütlenme sürecinde olası sorunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- İşletmelerde işbölümü, uzmanlık alanları, yetki, görev ve sorumluluklarda netlik olmaması.
- İşletmede örgütlenme işlevini gerçekleştirerek nitelikli elemanların olmayışı.
- Personelin işletmenin işlerini kendi işi olarak sahiplenmemesi.
- Örgütlenmede hiyerarşik düzeyin optimize edilmemesi.

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

- Örgütlemelerde aşırı merkeziyetçilik ya da gereğinden fazla birimlere yetki verilmesi sorunun kaynağı olabilmektedir.
- Örgüt yapılarının değişen koşullara uyum konusunda optimal büyüklükte olmaması.
- Örgütlenme sürecinde oluşturulan mevkilere uygun nitelikte elemanların istihdam edilmemesi.

3.3. Yürütme Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Yöneticiler, başka insanların çabalarını yönlendirerek örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlarlar (Thompson,2003). Yürütme sürecinde birçok sorunun ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin,

- yöneticilerin güç kaynaklarını arzu edilen düzeyde kullanamamaları sonucu personeli motive edememesi,
- işletmelerdeki birim yöneticilerinin uygun liderlik tarzını sergileyemediğinden işletme amaçlarının arzu edilen düzeyde gerçekleştirilememesi,
- örgütsel iklimin arzu edilen düzeye getirilememesi,
- birimler arası anlaşmazlıkların minimize edilememesi,
- örgütsel havanın ideal düzeyde tutulmaması nedeniyle işgören devir oranı ve devamsızlığın artması sonucu etkinlik ve verimlilikte düşüş kaydedilmesi,
- örgütsel amaç konusunda işgören yeterince ikna edilemeyerek, ekip ruhunun aşıl原因aması,
- etkin ödül ve ceza sisteminin arzu edilen düzeye getirilememesi,
- iletişimin zamanında ve etkin bir şekilde sağlanamaması şeklinde sıralanabilir.

3.4. Uyumlaştırma Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Herbert N. Casson'a göre amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için başarıya götüren yollardan birisinin başkalarının isteklerini dikkate alarak her şeyin işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi büyük önem taşır (2006). Nitekim günümüzde özellikle hizmet sektöründe kişilerin ya da birimlerin aktivitelerinin uyumlaştırılması olmazsa olmazlar arasında kabul edilme zorunluluğu gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. İşletmelerde uyumlaştırma konusunda en çok karşılaşılabilen sorunlar arasında; iletişim sorunları, çıkar çatışmaları, sorumluluktan kaçma, amaç farklılıkları, kişisel ya da birimler arasında optimal uyumun sağlanması ve dış etkenlerden gelen müdahaleler olarak sıralanabilir.

3.5. Denetim Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Denetleme aşamasında yönetici, saptanan amaç ve alt-amaçlara ulaşma çabalarını gözler (Bedoyere,1997;187). Denetim ile ilgili sorunlar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Standartların önceden belirlenememesi.
- Denetlemede subjektif tutumlar sergilenmesi.
- İletişim konusundaki etkinliğin denetlenememesi.
- Denetim mekanizmasında kullanılacak araçların yetersizliği.

4. Yönetimsel Sorunların Çözümünde Kullanılabilecek Teknikler

Yönetim, “Bir amaca ulaşmak için başkaları ile iş birliği yapmaktır”. Yönetim her şeyden önce belli bir hedefe başkalarıyla birlikte ulaşma, bir başka deyişle başkalarına iş yaptırma faaliyetleridir (Ertürk,2000;6). Yönetim; Bazı amaçları gerçekleştirmek için başta beşeri unsur olmak üzere parasal kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulama sürecidir (Eren,1993;3). Yönetim tekniği ise, yönetim bilimi tarafından kabul edilen bilgilerin uygulama alanına kazandırılması olarak ifade edilebilir (Argenti,1969). Bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin ortak çabaları sonucunda amaçların başarılması süreci olduğudur (Can,1992;34). **Kısacası, yönetsel aktivitelerin içinde başta insan unsuru olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin organizasyonu söz konusudur.**

İşletmecilik alanında yönetsel bazı sorunlar ortaya çıkmadan ya da ortaya çıktıktan sonra genel olarak yararlanılabilecek teknikleri işgücü planlaması, personel seçiminde kullanılan testler, başabaş noktası analizi, istisnalarla yönetim, beyin fırtınası, istatistiksel analiz, trend analizi, simulasyon, fayda-maliyet analizi, öngörü teknikleri, kalite kontrol çemberleri, iş oyunları, ihtiyaçlar analizi, kaçınma ve bağlanmama, sorunu zamana bırakma, sorunun üzerine gitme ve çözme, yumuşatma, güç kullanma, daha önemli amaçlar belirleme, çatışmaya taraf olanları değiştirme, örgüt ilişkilerini ya da sistemini değiştirme, çoğunluk oyuna başvurma, çatışmaya neden olan faktörleri ortadan kaldırma, kura çekme, hakeme başvurma ve oyalama taktikleri şeklinde belirtmek olasıdır. **Otel işletmelerinde kullanılabilecek tekniklerden ya da araçlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir:**

1. Amaçlara Göre Yönetim: “AGY, bir organizasyonda üst ve ast’ların amaçları birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri süreçtir (Koçel, 2005; 144).
2. İstisnalarla Yönetim: Yöneticiye sadece bildirilmesi gereken sorun ya da konuların iletilmesi şeklinde ifade edilebilir. Olağandışı sorunlar çıktığı zaman gerekirse üst kademelere başvurulması istisnalarla yönetimin temelini oluşturur (Akat, Budak, Budak, 1994;146, 300).

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

3. İşgücü Planlaması: İşgücü planlaması, işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli görülen işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir (Aldemir, Ataol, Budak, 2004; 41).
4. Öngörü Teknikleri: Çevrede sıkça rastladığımız belirsizliğin minimize edilmesi doğru öngörülerle olanaklıdır. Doğru öngörüler için de yeterli eğitim, bilgi, yetenek, deneyim ve konuyla ilgili teknikleri kullanmayı gerektirir. Aşağıda kısaca özetlenen zaman serileri, yargısal yöntemler (beyin fırtınası, gordon tekniği, buzz toplantıları yöntemi, nominal gruplama yöntemi, delphi tekniği) bu konuda örnek verilebilir:
 - Zaman serileri: Mevsime bağlı olarak gerçekleşen değişiklikleri öngörme yöntemidir.
 - Beyin fırtınası: 6-15 arası kişinin oluşturduğu grup üyelerinin görüşlerini serbestçe ifade edebildikleri ve yaklaşık birbuçuk saat süren toplantı sonunda fikir geliştirilmesi.
 - Gordon tekniği: Beyin fırtınasına benzer, ancak farklı olarak sorunun niteliğini sadece grup lideri bilir.
 - Buzz toplantıları yöntemi: 4-6 kişiden oluşan beyin fırtınasının kullanıldığı bir grup çalışmasıdır.
 - Nominal gruplama yöntemi: Bu yöntemde konuşmaların üyeleri etki altına alacağı görüşünden yola çıkarak önerilerin yazılı olarak oylanmasını benimser.
 - Delphi yöntemi: Bu yöntemde uzmanların görüşüne başvurularak sorunlar çözümlenmeye çalışılır.
5. Başabaş Noktası: Karageçiş noktası olarak ta bilinen bu yöntem toplam gelirlerin toplam giderleri karşıladığı ciro hacmidir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin önemini kavramalarına karşın, bazı tekniklerin yeterince kullanılmamasının temel nedenlerini şu şekilde sıralamak olasıdır:

- Yöneticiler çoğu zaman yönetim tekniklerini bilmesine karşın, nerede ve nasıl kullanacağını tam olarak bilememektedir. Dolayısıyla bu konuda yöneticilerin yeterince eğitim almadıkları anlaşılabilir.
- Yönetim tekniklerinin sayısının giderek artması, nitelikli ve zaman alıcı eğitim gerektirmesi ya da yönetim tekniklerini uygulamanın öneminin yeterince kavranmaması.
- Yönetim tekniklerinin öneminin kavranmamasının doğal bir sonucu olarak, bu konuda eğitim almanın yersiz olduğu kanısına varılması ya da masraflı bir iş olarak görülmesi.
- Yöneticilerin sorunları genellikle kökenine inmeden kısa yollardan çözümleme arzusunda olması nedeniyle yönetim tekniklerini gereğinden çok zaman alıcı bulması.

5. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yönetsel Sorunlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Araştırmanın 1. 2. ve 3. bölümlerde hizmet işletmeleri, otel işletmeleri ve yönetsel sorunlar ile ilgili özet bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde ise yapılan uygulamaya ilişkin evren, araç ve çözümleme yöntemlerine yer verilerek, elde edilen verilerin analizi sonucu ortaya çıkan bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırma Türk turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan Ege ve Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan bireylerin işletmelerindeki yönetsel sorunları ne şekilde algıladıklarını araştırmak ve böylelikle akademik literatüre katkıda bulunmak amacını taşımaktadır.

Bu bağlamda;

(1) Ege ve Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin yönetsel sorunları belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya ilişkin görüşleri nelerdir?

(2) Ege ve Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin; cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, turizm eğitimi alıp almamaları, yöneticilik kıdemleri ve alanında eğitim alıp almamaları açısından bir farklılık gösteriyor mu? soruları göz önüne alınmıştır.

Bu araştırmanın bilimsel bir nitelik taşıması ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için öncelikle hizmet işletmeleri, otel işletmeleri ve yönetsel sorunlarla ilgili kaynak taraması yapılmış ve araştırmaya temel teşkil edecek değişkenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonra mevcut durumu ortaya kaymak amacıyla veri toplayabilmek için anket tekniği seçilmiş ve araştırma evreni kapsamındaki Ege ve Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır. Anket tekniğinin tercih edilmesinde, maliyet ve zaman kısıtlılığı, anketin deneklere kolayca ulaştırılıp, toplanabilmesi, veri değerlendirme aşamasında sağladığı kolaylıklar gibi nedenler etkili olmuştur. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Formun birinci bölümünde yöneticilerin kişisel özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış yargılar; ikinci bölümünde ise otel işletmeleri yöneticilerinin yönetsel sorunlara ilişkin eğilimlerini belirlemeye amaçlayan yargılar yer almaktadır.

Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 12.0 (Statistical Program for Social Science) programı yardımıyla çözümlenerek yorumlanmış ve bu paralelde araştırmanın sonuçları sunulmuştur. Araştırmada bağımsız değişkenler; yönetsel sorunlarla sınırlı tutulmuştur. Buna karşın çalışmada yöneticilerin cinsiyeti, eğitim düzeyi, yöneticilik eğitimi alma, terfi kaynakları ve görev süresi bağımlı değişkenler kapsamında incelenmiştir.

5.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Türkiye’de Ege ve Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerini kapsamaktadır. Araştırmada

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar

beş yıldızlı otel işletmelerinin seçilmesinin nedeni; bu işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları açısından yüksek düzeyde örgütlenme olanaklarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ege ve Akdeniz bölgelerinin seçilme nedeni ise, bu bölgenin Türk turizmde çok önemli yeri olan turizm işletmelerini barındırıyor olmasıdır. Anket uygulamasının, beş yıldızlı otel işletmelerinin diğer otel işletmelerine kıyasla daha büyük olmaları, daha nitelikli yöneticilere sahip oldukları ve profesyonelce yönetildikleri düşüncesinin yanısıra yönetsel sorunları daha iyi bildikleri varsayımıdır.

Evreni oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin sayısının belirlenmesinde ise otel işletmelerindeki yönetsel pozisyonlar esas alınmıştır. Buna göre, söz konusu yöneticilerin sayısı belirlenirken, beş yıldızlı bir otel işletmesinde genel olarak yer alan/alabilecek genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi üst düzey yöneticiler dikkate alınmıştır. Otel işletmelerinin genel olarak karmaşık bir yapıya sahip oldukları ve her bir departman müdürünün gerek otel işletmesinin yoğun rekabetin yaşandığı koşullarda doğru stratejileri geliştirip uygulamasında, gerekse de otel yönetimi ile ilgili kararların alınmasında doğrudan önemli bir role sahip oldukları düşüncesiyle, her bir departman müdürü üst düzey yönetici olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte evreni temsil etmesi açısından her otel işletmesinden bir üst düzey yöneticiyle görüşülmesine karar verilmiştir.

Araştırmanın evrenini Ege ve Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren 167 beş yıldızlı otel işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmeler ve adresleri Boyut Yayın Grubunun Otel ve Tatil rehberinden yararlanılarak alınmıştır (Ayrıntılı bilgi için lütfen bkz. <http://www.travelguide.gen.tr>). Rehberde göre Akdeniz bölgesinde toplam 105, Ege bölgesinde ise toplam 42 beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Ana kütlede alınan örneklerin, örnek hacminin yeterli büyüklükte olması ve ana kütle temsil etme gücünün bulunması açısından formülden yararlanılmış ve genelleme yapılabilmesi için kaç otel işletmesinden yanıt alınması gerektiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Aşağıdaki formülde (Anton, 1995, Akt. Özkuş,2006) 167 otel sayısı olarak düşünüldüğünde evreni temsil etmesi için ulaşılması gereken işletme sayısı 116 olarak hesaplanmaktadır. Sonuç olarak Ege ve Akdeniz bölgesinde faaliyet gösteren 167 beş yıldızlı otel işletmesinden her otel işletmesinden bir yönetici olmak üzere toplam 121 yöneticiden yanıt alındığından araştırma sonuçlarının Ege ve Akdeniz bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerine genellenebileceği söylenebilir.

$$\text{Örnek Büyüklüğü} = \frac{2500*167*(1,96)^2}{\left[25(167-1) \right] + \left[2500*(1,96)^2 \right]}$$

5.3. Veri Çözümleme Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ve evrendeki otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan anket formları, araştırmacının kendisi, arkadaşları, yüksek lisans, lisans öğrencileri tarafından ve posta yoluyla her bir beş yıldızlı otel işletmesindeki insan kaynakları müdürü ya da önbüro müdürü yardımıyla dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmıştır.

Beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklere ve yönetsel sorunlara ilişkin sorulara, her yanıtı bir rakam gelecek şekilde kodlama yapılmıştır. Bu çalışmada analiz şekli olarak, betimsel istatistik, t-testi, Scheffe testi ve tek yönlü ANOVA kullanılmasına karar verilmiştir.

5.4. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmanın sayıtları şu şekilde belirlenmiştir:

1. Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
2. Araştırmaya katılan yöneticilerin, ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp doğru yanıtlayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
3. Uygulanan anket formunun güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak, araştırmaya katılan yöneticilerden kimlik bilgisi istenmemiş ve kullanılan anket formunun başlangıç bölümünde, anket formunda bulunan ifadelere verecekleri yanıtlardan elde edilecek bilgilerin saklı kalacağı ve bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerde kullanılacağı yanıtlayıcılara belirtilmiştir. Bu nedenle araştırmaya katılan deneklerin anket formunda yer alan ifadelere samimi ve dürüst yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

5.5. Bulgular ve Değerlendirme

5.5.1 Demografik Değişkenler ve İfadelere Katılım Oranlarına İlişkin

Bulgular

Tablo 2. Yöneticilerin Cinsiyet, Eğitim Durumu, Personel Sayısı ve Yöneticilikte Görev Süresi

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Bay	98	81,0
Bayan	23	19,0
Toplam	121	100,0
Eğitim Durumu		
İlköğretim	4	3,3
Lise	30	24,8
Lisans	74	61,2
Lisansüstü	11	9,1
Yanıtsız	2	1,7
Toplam	121	100
Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik İle İlgili Eğitim Alma Durumu		
Evet	75	62,0

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

Hayır	44	36,4
Yanıtsız	2	1,7
Toplam	121	100
Yöneticilerin Alanıyla İlgili Eğitim Çalışmalarına Katılım Düzeyi		
Evet	94	77,7
Hayır	19	15,7
Yanıtsız	8	6,6
Toplam	121	100
Personel Sayısı		
61-80	27	22,3
81-100	4	3,3
101-120	2	1,7
120'den fazla	62	51,2
Yanıtsız	8	6,6
Toplam	121	100
Yöneticilikte Görev Süresi		
0-1 yıl	12	9,9
2-4 yıl	31	25,6
5-7 yıl	26	21,5
8-13 yıl	31	25,6
13 yıl ve üstü	19	15,7
Yanıtsız	2	1,7
Toplam	121	100

- Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde; araştırmaya katılan tüketicilerin %81' ini erkekler, %19' unu ise bayanlar oluşturmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim düzeylerine bakıldığında; araştırmaya katılan yöneticilerin sadece % 9,1' inin lisansüstü öğrenime sahip olduğu, %61,2 'sinin lisans düzeyinde öğrenime sahip olduğu, 24,8' inin lise ve %3,3' ünün de ilköğretim mezunu olduğu saptanmıştır.
- Ankete katılan yöneticilerin turizm işletmeciliği ve otelcilik ile ilgili eğitim alma durumu incelendiğinde; % 62,0' sinin turizm işletmeciliği ve otelcilik ile ilgili eğitim aldığı, %36,4'ünün ise bu konuda herhangi bir eğitim almadığı görülmüştür. Öte yandan yöneticilerin alanıyla ilgili eğitim çalışmalarına katılım düzeyine bakıldığında %77,7' sinin eğitim çalışmalarına katıldığı %15,7' sinin ise alanıyla ilgili eğitim çalışmalarına katılmadığı belirlenmiştir.
- Tablo 2'de görüldüğü gibi işletmelerin personel sayılarını belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında 27 işletme (%22,3) 61-80; 4

işletme (%3,3) 81-100; 2 işletme (%1,7) 101-120; 62 işletme (51,2) 120'den fazla; personel istihdam etme aralığındadır.

- Yöneticilerin yönetim görevindeki sürelerine göre dağılımı incelendiğinde 12 yöneticinin 1 yıldan az (%9,9); 31 yöneticinin 2-4 yıl (%25,6); 26 yöneticinin 5-7 yıl (%21,5); 31 yöneticinin 8-13 yıl (%25,6) ve 19 yöneticinin de (%15,7) 13 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerin Hukuksal Şekli

	Frekans	Yüzde %
A.Ş.	67	55.4
Limited	45	37.2
Diğer	1	0.8
Yanıtsız	8	6.6
Toplam	121	100

Tablo 3'te görüldüğü gibi beş yıldızlı otel işletmelerinin hukuksal şeklini belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında 67 işletme (%55,4) A.Ş.; 45 işletme (%37,2) Limited Ş.; 1 işletme (%0,8) ise diğer hukuksal şekli benimseyerek kurulmuştur.

Tablo 4. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerin Yatak Kapasitesi

	Frekans	Yüzde %
121-160	13	10.7
161-200	16	13.2
240'tan fazla	91	75.2
Yanıtsız	1	0.8
Toplam	121	100

Tablo 4'te görüldüğü gibi işletmelerin yatak kapasitesini belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında 13 işletme (%10,7) 121-160; 16 işletme (%13,2) 161-200; 91 işletme (%75,2) 240'tan fazla yatak kapasitesine sahiptir.

Tablo 5. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Terfi Söz Konusu Olduğunda Tercih Edilen Kaynaklar

	Frekans	Yüzde %
İç kaynak	84	69.4
Dış kaynak	16	13.2
Yanıtsız	21	17.4
Toplam	121	100

Tablo 5'te görüldüğü gibi işletmelerde terfi söz konusu olduğunda tercih edilen kaynakları belirlemeye yönelik analiz sonuçlarına bakıldığında 84 işletme (%69,4) iç kaynağı; 16 işletme (%13,2) dış kaynağı tercih ettiği saptanmıştır.

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

Tablo 6. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yönetsel Faktörlere İlişkin Katılım Düzeyi.

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%	Fr.	%
Katılımcı Yönetim Tarzının Uygulanma Düzeyi	13	10,7	13	10,7	18	14,9	61	50,4	15	12,4
Ekonomik Konjonktürün Planlamalara Uygun Süreyi Kapsaması Açısından Sorun Oluşturmasına İzin Verilmeme Düzeyi	6	5,0	9	7,4	53	43,8	39	32,2	13	10,7
Siyasi Dalgaların Planlamalara Uygun Süreyi Kapsaması Açısından Sorun Oluşturmasına İzin Verilmeme Düzeyi	9	7,4	12	9,9	38	31,4	43	35,5	18	14,9
Merkezkaç Yönetim Uygulamasının Ağırlık Düzeyi	3	2,5	8	6,6	46	38,0	39	32,2	24	19,8
Başarıyı Ödüllendirme Yaklaşımının Egemenlik Düzeyi	1	0,8	2	1,7	38	31,4	49	40,5	28	23,1
Personelin Arzulanan Amaca Güdülleme Düzeyi	2	1,7	3	2,5	33	27,3	60	49,6	21	17,4
Etkin İletişim İçin Gerekli Altyapının Varlığına Katılım Düzeyi	7	5,8	5	4,1	29	24,0	55	45,5	19	15,7
Yetki Göçeriminin Optimal Düzeyde Gerçekleştiğine Katılım Düzeyi	15	12,4	15	12,4	33	27,3	46	38,0	11	9,1
İşbölümünün Optimize Edildiğine Katılım Düzeyi	4	3,3	16	13,2	18	14,9	56	46,3	24	19,8
Performans Değerleme Çalışmalarının İdeal Düzeyde Yapıldığına Katılım Düzeyi	9	7,4	18	14,9	20	16,5	46	38,0	25	20,7
Hizmet-İçerik Eğitiminin İdeal Düzeyde Gerçekleştirildiğine Katılım Düzeyi	9	7,4	17	14,0	22	18,2	44	36,4	28	23,1
“Sorunların Çözümünde Yöneticiler, İlgili Birim Yöneticileriyle Birlikte Karar Vermeyi Yeğler” İfadesine	3	2,5	9	7,4	19	15,7	56	46,3	33	27,3

Said KINGİR

Katılım Düzeyi										
“Yöneticiler, Sorun İle İlgili Herkesin Görüşünü Alarak Karar Verir” İfadesine Katılım Düzeyi	6	5.0	15	12.4	28	23.1	51	42.1	20	16.5

Tablo 6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetsel faktörlere ilişkin ifadelere katılım sonuçlarına ait bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Yapılan araştırmada işletmelerde katılımcı yönetim tarzının büyük oranda uygulandığı % 62.8 (%50.4 + %12.4) anlaşılmaktadır.
- Ekonomik konjonktürün işletmelerde yapılan planlamaların uygun süreyi kapsamaması konusunda sorun oluşturmasına izin verilmeme düzeyine 53 yöneticinin (%43.8) kararsız kaldığı bunun yanında 52 yöneticinin (%42.9) ifadeye katıldığı görülmektedir.
- Analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin siyasi dalgalanmaların işletmelerde yapılan planlamaların uygun süreyi kapsamaması konusunda sorun oluşturmasına izin verilmeme düzeyine 38 yöneticinin fikir bildirmediği (%31.4), diğer yandan 61 yöneticinin (50,4) konuya ilişkin ifadeye katıldıkları anlaşılmaktadır.
- Otel işletmelerinin merkezkaç yönetim uygulamasının ağırlık düzeyinin belirlenmeye çalışıldığı analizde, 46 yöneticinin (%38,0) karar veremediği, 63 yöneticinin (%52) katılmakta olduğu görülmüştür.
- Analize dahil edilen işletme yöneticilerinde cezalandırma yerine başarıyı ödüllendirme yaklaşımının egemenlik düzeyinin belirlenmesine çalışıldığı araştırmada, 38 yöneticinin (%31,4) karar verememekte olduğu, 77 yöneticinin ise (%63,6) ifadeye katılmakta olduğu belirlenmiştir.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin personeli yönetimin arzuladığı şekilde amaca güdüleme düzeyine 33 yönetici (%27,3) karar verememekte, 81 yöneticinin (%67,0) katılmakta olduğu saptanmıştır.
- Ankete katılan işletme yöneticilerinin etkin iletişim için gerekli altyapının varlığına katılım düzeyi konusunda 29 yönetici (%24,0) kararsız kalmakta olduğu, 74 yöneticinin ise (%61,2) ifadeye katıldıkları belirlenmiştir.
- Otel işletmelerinde yetki geçiriminin optimal düzeyde gerçekleştiğine dair katılım düzeyi konusunda 33 yönetici (%27,3) karar verememekte, 57 yönetici (%47,1) ifadeye katılmaktadır.
- Yapılan araştırmada işletmelerde işbölümünün ideal düzeyde gerçekleştirildiğine dair katılım düzeyi konusunda 18 yönetici kararsız kalırken, 80 yönetici ise (%66,1) ifadeye katılmakta olduklarını ifade etmişlerdir.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin personeli periyodik olarak performans değerlendirme çalışmalarının ideal düzeyde yapılmasına katılım düzeyi

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

konusuna 46 yönetici (%38,0) katılmakta ve 25 yönetici ise (%20,7) kesinlikle katılmakta olduklarını belirtmişlerdir (%58,7). Yani toplam olarak 71 yönetici %58,7 oranında beş yıldızlı otel işletmelerinin personeli periyodik olarak performans değerlendirme çalışmalarının ideal düzeyde yapılmasına katılmıştır.

- Beş yıldızlı otel işletmelerinin personeli hizmet-içi eğitim çalışmalarının ideal düzeyde gerçekleştirildiğine dair katılım düzeyi konusunda, 44 yöneticinin (%36,4) katılmakta olduğu ve 28 yöneticinin ise (%23,1) kesinlikle katılmakta olduğu görülmüştür. Yani beş yıldızlı otel işletmelerinin personeli hizmet-içi eğitim çalışmalarının ideal düzeyde gerçekleştirildiğine dair toplam katılım oranı % 59.5 olarak belirlenmiştir.
- Analize dahil edilen işletme yöneticilerinin “yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, ilgili birimin yöneticileri ile birlikte karar vermeyi yeğler” ifadesine katılım düzeyi konusunda 19 yönetici (%15,7) karar verememekte, 56 yöneticinin (%46,3) katılmakta ve 33 yöneticinin ise (%27,3) kesinlikle katılmakta olduğu belirlenmiştir (toplam katılım oranı %73.6).
- Beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin “yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, sorun ile ilgili herkesin görüşünü alarak karar vermeyi yeğler” ifadesine katılım düzeyi konusunda 28 yönetici (%23,1) karar verememekte, 51 yöneticinin (%42,1) katılmakta ve 20 yöneticinin ise (%16,5) kesinlikle katılmakta olduğu saptanmıştır (toplam katılım oranı %58.6).

5.5.2. Araştırmaya İlişkin Oluşturulan Hipotezlere Ait Bulgular

Bu bölümde ankete yanıt veren yöneticilerin; cinsiyeti, eğitim düzeyleri, yönetim teknikleri ile ilgili eğitim alma durumları, terfi kaynakları, görev süresi doğrultusunda yönetsel sorunlar bağımsız değişkenine bakış açıları arasında anlamlı farklar olup olmadığı incelenmektedir.

Ho: Yöneticilerin cinsiyetleri ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin cinsiyetleri ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 7. Cinsiyet ile Yönetmel Sorunlara İlişkin İstatistikler

	Erkek Ortalama	Bayan Ortalama	T Değeri	Serbestlik Düzeyi	Anlamlılık Düzeyi
Ekonomik konjonktürün işletmemizde yapılan planlamaların uygun süreyi kapsamaması konusunda sorun oluşturmasına izin verilmemektedir.	3,46	2,96	2,341	118	,021
İşletmemizde yönetmel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler.	3,81	3,30	2,242	118	,027

Yapılan t testi sonucunda “Ekonomik konjonktürün işletmemizde yapılan planlamaların uygun süreyi kapsamaması konusunda sorun oluşturmasına izin verilmemektedir” ve “işletmemizde yönetmel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler” ifadelerine 0,05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin cinsiyetlerine göre katılımları farklılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 7’de belirtilen söz konusu ifadeler erkeklerin bayanlara göre daha çok katılım gösterdikleri ortalamalardan anlaşılmaktadır. “Ekonomik konjonktürün işletmemizde yapılan planlamaların uygun süreyi kapsamaması konusunda sorun oluşturmasına izin verilmemektedir” ifadesine erkeklerin katılım oranları 3.46 iken bayanların katılım oranının 2.96 olduğu görülmektedir. “İşletmemizde yönetmel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üstleri ile birlikte karar vermeyi yeğler” ifadesinde ise erkeklerin katılım oranı 3.81 iken bayanların katılım oranının 3.30 olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlardan hareketle H₁ (Yöneticilerin cinsiyetleri ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır) hipotezi kabul edilecektir. Yukarıdaki tabloda geliştirilen ifadelerden sadece analizde anlamlı çıkanlar değerlendirmeye alınmıştır.

Ho: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 8. Eğitim Düzeyi ile Yönetmel Sorunlara İlişkin İstatistikler

	F değeri	Anlamlılık düzeyi
İşletmemizde katılımcı yönetim tarzı uygulanmaktadır.	4,884	,003
İşletmemizde bölümlenmeler bölge temeline göre gerçekleştirilmektedir.	2,797	,043
İşletmemizde yönetmel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler.	3,072	,031

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

Yapılan ANOVA analizi sonucunda yönetici sorunlarının eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Yukarıdaki tabloda geliştirilen ifadelerden sadece analizde anlamlı çıkanlar değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda $P < 0,05$ olduğundan dolayı H_1 (Yöneticilerin eğitim düzeyleri ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır) hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 8'in sonuçlarından anlaşıldığı gibi, "işletmemizde katılımcı yönetim tarzı uygulanmaktadır", "işletmemizde bölümler bölge temeline göre gerçekleştirilmektedir" ve "işletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler" değişkenlerinde anlamlı bir farklılığın varlığı görülmektedir. Farklılığın yönünü bulmak için yapılan Scheffe testi sonucunda "İşletmemizde katılımcı yönetim tarzı uygulanmaktadır." ifadesinde iki farklı düşüncenin olduğu görülmüştür. İlköğretim mezunları ifadeye az katılırken, lise, lisans ve lisansüstü eğitim alanlar daha az katıldıkları saptanmıştır. Ancak, yapılan Scheffe testi sonucunda diğer ifadelerde bir gruptandırma olmadığı görülmüştür.

H_0 : Yöneticilerin yönetim teknikleriyle ilgili eğitim almaları ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark yoktur.

H_1 : Yöneticilerin yönetim teknikleriyle ilgili eğitim almaları ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 9. Yönetim Teknikleriyle İlgili Eğitim Alma ile Yönetsel Sorunlara İlişkin İstatistikler

	Evet	Hayır	TDeğeri	Serb.Düz.	Anl. Düz.
Otelimizde cezalandırma yerine başarıyı ödüllendirme yaklaşımı hakimdir.	3,66	4,26	-2,535	108	,013
İşletmemizde organizasyon sürecinde "yetki ve sorumluluk alanları" açıkça belirlenmiştir.	3,69	2,79	3,197	110	,002
İşletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, o sorun ile ilgili herkes ile görüşerek birlikte karar vermeyi yeğler.	3,96	3,53	3,485	110	,001
İşletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler.	3,86	2,89	3,964	110	,000

Yapılan t testi sonucunda "otelimizde cezalandırma yerine başarıyı ödüllendirme yaklaşımı hakimdir", "İşletmemizde organizasyon sürecinde yetki ve sorumluluk alanları açıkça belirlenmiştir", "işletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, o sorun ile ilgili herkes ile görüşerek birlikte karar vermeyi yeğler" ve "İşletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler" ifadelerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin yönetim teknikleriyle ilgili eğitim almalarına göre katılımlarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. "Otelimizde cezalandırma yerine başarıyı ödüllendirme yaklaşımı hakimdir" ifadesine evet diyenlerin katılım oranları 3.66 iken hayır diyenlerin katılım oranınının 4.26 olduğu, "işletmemizde organizasyon sürecinde 'yetki ve sorumluluk alanları' açıkça

belirlenmiştir” ifadesine evet diyenlerin katılım oranları 3.69 iken hayır diyenlerin katılım oranının 2.79 olduğu, “işletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, o sorun ile ilgili herkes ile görüşerek birlikte karar vermeyi yeğler” ifadesine evet diyenlerin katılım oranları 3.96 iken hayır diyenlerin katılım oranının 3.53 olduğu, “işletmemizde yönetsel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, üst'leri ile birlikte karar vermeyi yeğler” ifadesine evet diyenlerin katılım oranları 3.86 iken hayır diyenlerin katılım oranının 2.89 olduğu, anlaşılmaktadır. Bu analiz sonucunda, “yöneticilerin yönetim teknikleriyle ilgili eğitim almaları ile yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır” H₀ hipotezi kabul edilecektir. Yukarıdaki tabloda geliştirilen ifadelerden sadece analizde anlamlı çıkanlar değerlendirmeye alınmıştır.

Ho: Yöneticilerin terfi kaynakları ile yaşadıkları yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin terfi kaynakları ile yaşadıkları yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır.

Tablo 10. Yöneticilerin Terfi Kaynakları ile Yönetim Sorunlarına İlişkin İstatistikler

	İç kaynak	Dış kaynak	T.Değeri	Serb.Düz.	Anl. Düz.
Otelimizdeki yönetim uygulaması merkezkaç yönetim ağırlıklıdır	3,85	2,69	4,770	97	,000
İşletmemizde ekip ruhu oluşturularak personelimiz güdülenmektedir.	3,99	3,00	3,736	97	,000
Personel, yönetimin arzu ettiği düzeyde amaca motive edilmektedir.	3,91	2,88	3,849	96	,000
Etkin iletişim için gerekli altyapı mevcuttur.	3,95	3,06	4,125	93	,000

Yapılan t testi sonucunda “Otelimizdeki yönetim uygulaması merkezkaç yönetim ağırlıklıdır”, “işletmemizde ekip ruhu oluşturularak personelimiz güdülenmektedir”, “personel, yönetimin arzu ettiği düzeyde amaca motive edilmektedir” ve “etkin iletişim için gerekli altyapı mevcuttur” ifadelerinde 0,05 anlamlılık düzeyinde yöneticilerin terfi kaynaklarına göre katılımlarının farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. “Otelimizdeki yönetim uygulaması merkezkaç yönetim ağırlıklıdır” ifadesine katılım oranları iç kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları 3.85 iken, dış kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları ise 2.69 olduğu, “işletmemizde ekip ruhu oluşturularak personelimiz güdülenmektedir” ifadesine katılım oranları iç kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları 3.99 iken, dış kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları ise 3.00 olduğu, “personel, yönetimin arzu ettiği düzeyde amaca motive edilmektedir” ifadesine katılım oranları iç kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları 3.91 iken, dış kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları ise 2.88 olduğu, “etkin iletişim için gerekli

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetmel Sorunlar

altyapı mevcuttur” ifadesine katılım oranları iç kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları 3.95 iken, dış kaynağı tercih eden işletmelerin ortalamaları ise 3.06 olduğu saptanmıştır. Buna göre “yöneticilerin terfi kaynakları ile yaşadıkları yönetim sorunlarına bakış açıları arasında fark vardır” H₁ hipotezi kabul edilecektir. Yukarıdaki tabloda da geliştirilen ifadelerden sadece analizde anlamlı çıkanlar değerlendirmeye alınmıştır.

Ho: Yöneticilerin görev süresi ile yönetmel sorunları algılamaları arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin görev süresi ile yönetmel sorunları algılamaları arasında fark vardır.

Tablo 11. Yöneticilerin Görev Süresi ile Yönetmel Sorunlarına İlişkin İstatistikler

	F	Sig.
İşletmemizde bölümleşmeler fonksiyon esasına dayalı gerçekleştirilmektedir.	2,418	,040
İşletmemizde yönetmel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, o sorun ile ilgili herkesle görüşerek birlikte karar vermeyi yeğler.	2,433	,039

Yapılan ANOVA analizi sonucunda yöneticilerin görev süresine bağlı olarak yönetmel sorunlara yaklaşımında iki ifadeye farklılık saptanmıştır. “İşletmemizde bölümleşmeler fonksiyon esasına dayalı gerçekleştirilmektedir” ve “işletmemizde yönetmel sorunların çözümünde genellikle yöneticiler, o sorun ile ilgili herkes ile görüşerek birlikte karar vermeyi yeğler” ifadelerinin anlamlılık düzeyleri 0,05’ten küçük çıkmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına bağlı olarak yöneticilerin görev süresi ile yönetmel sorunları algılamaları arasında fark vardır H₁ hipotezi kabul edilecektir. Yukarıdaki tabloda da geliştirilen ifadelerden sadece analizde anlamlı çıkanlar değerlendirmeye alınmıştır.

Sonuç ve Öneriler

Hizmet sektörü dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızla yaygınlaşan ve gittikçe önemi artan sektörler arasında yer almaktadır. Özellikle son yetmiş yıla dikkatle bakıldığında hizmet sektörünün gayri safı milli hasıla içindeki payının gözle görülür düzeyde arttığı görülmektedir. Yanı sıra ülkemize gelen yabancı sermayenin hizmet sektörüne verdiği ağırlık gözlerden kaçmamaktadır. Bu araştırmada hizmet sektöründe önemli bir yere sahip turizm alanının bir kolu olarak kabul edilen beş yıldızlı otel işletmelerinin yönetmel sorunlarının belirlenmesi ve yöneticilerin bu sorunlara bakış açıları ortaya konmasına yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Bu çalışma temelinde teorik ve ampirik olarak iki başlıkta ele alınmıştır. Teorik bölümde genel anlamda hizmet işletmeleri, beş yıldızlı oteller ve yönetmel sorunlar özetle ele alınmıştır. Ampirik bölümde ise beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetmel sorunların belirlenmesine yönelik anket çalışması yapılmıştır. Turizm endüstrisinin insan emeğine dayanması, üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleşmesi gibi özellikleri sektördeki sorunlara hızla çözüm getirilmesi zorunluluğu konusunda yöneticilere önemli görevler yüklemektedir.

Yöneticilerin bu görevleri gereği gibi yerine getirebilmeleri de yönetim tekniklerinin iyi uygulanması ile gerçekleşecektir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde dikkat çeken sonuçlara baktığımız zaman;

- Lisansüstü eğitim alan üst düzey yöneticilerin oranı sadece %9.1 olarak belirlenmiştir. Bu da eğitim düzeyinin biraz daha yükseltilmesi kanısını uyandırdığını söyleyebiliriz.
- Beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin sadece %62'si alanında eğitim aldığını ifade etmiştir.
- Beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin %22.3'ü 61-80 arasında personele sahiptir. Personel sayısındaki bu oran dikkat çeken ayrı bir nokta olmuştur.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin hukuksal şeklinin ağırlıklı olarak (%55.4) anonim şirket olduğu anlaşılmaktadır.
- Beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin başarıyı ödüllendirme yaklaşımının egemenlik düzeyine ilişkin katılım gösteren yöneticilerin toplam oranı %63.6 olarak belirlenmiştir.
- Yetki göçeriminin optimal düzeyde gerçekleştiğine dair yöneticilerin katılım düzeyi sadece %47.1 olarak ifade edilmiştir.
- Ekonomik konjonktürün planlamalara uygun süreyi kapsamaması açısından sorun oluşturmasına izin verilmeme düzeyinde kararsızların oranı %43.8 olarak belirlenmiştir.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin yönetsel sorunları çözümlenmeye çalışırken ağırlıklı olarak (%73.6) oranında ilgili birim yöneticileriyle karar vermeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir.
- Beş yıldızlı otel işletmelerinde katılımcı yönetim tarzının uygulama düzeyinin %62.8 oranında katılım gösterdiği söylenebilir.

Beş yıldızlı otel işletmelerinde verimliliğin sağlanabilmesi yönetsel sorunların az düzeye indirilmesi ile olanaklıdır. Yönetsel sorunların uzun vadede etkin bir şekilde çözümü de; alanında gerekli eğitimi almış nitelikli elemanlara, isabetli yönlendirmeleri gerçekleştirecek yönetim alanında uzman, vizyon sahibi bireylerin varlığı ya da iyi bir danışmanlık hizmeti almaları ile söz konusu olacaktır.

Bu çalışma genel olarak değerlendirildiğinde, birinci olarak ülkemizde beş yıldızlı otel işletmelerinde çeşitli yönetsel sorunların yaşandığı ve bu sorunların çözümü için ilgili yönetim tekniklerinin tam olarak öğrenilip uygulanmadığı belirlenmiştir. İkinci olarak, yaşanan yönetsel sorunların bir kısmının yönetim tarafından farkında olduğu, bazı sorunların da farkında olunmadığı belirlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara ve literatür incelemesinden elde edilen bilgiler bir arada değerlendirildiğinde Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde yönetsel sorunlar ve bu sorunlara çözüm önerileri somut bir şekilde aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

Beş yıldızlı otel işletmelerinde alanında gerekli eğitimi almış, daha nitelikli profesyonel yöneticilere ağırlık vermeleri gerekmektedir. Bazı sorunların etkin çözümü için;

- Mesleki formasyona sahip nitelikli elemanların doğru yer ve zamanda istihdamı sağlanmalı ya da hizmet-içi eğitim çalışmalarına önem verilmelidir.
- Turizm yüksekokulları ile turizm sektörü arasında işbirliği uygulamaları önemsenmelidir.
- Gereksinim duyulan alanlarda hizmetiçi eğitim, oryantasyon çalışmaları ve danışmanlık hizmeti alımlarından kaçınılmamalıdır.
- Sorunun temel nedeni ve bu sorunu hazırlayan faktörlerin ortaya çıkarılmalıdır
- Otel yöneticilerinin sorunlu işgörenlerin bakış açılarını anlamaya çalışarak, empati kurmaları sağlanırsa daha etkin sonuçlar alınabilir.
- Sorunun en düşük maliyetle giderilmesi için uygulanabilir, mantıklı ve ölçülebilir hedefler ilgililere iletilebilir.
- Sorun ile ilgili olarak belirlenen hedeflere ulaşma düzeyi için geribildirim sağlanması yapılabilir.
- Bir otel yöneticisinin normal koşullarda karşılaştığı sorunların büyük bir kısmı insan faktörü ile ilgilidir. İnsan faktörünün doğru algılanması etkin ve başarılı çözümler için lüks değil, bir zorunluluk olarak algılanabilir.
- Bazen işletmelerin başarısı az sayıda işgörenin performansları ile yakından ilişkili olabilmektedir. Özellikle bu bireylerin performanslarının yüksek olması beş yıldızlı otel işletmelerinin başarısını çok fazla etkileyemezse de, önemli pozisyonlarda istihdam edilen bazı işgörenlerin hataları girişimcilere telafisi pahalı ya da güç zararlara neden olabilir. Bu nedenle nitelikli bir işgörene verilen yüksek ücret ya da işgörenlerin eğitim ve motivasyonları için yapılan çeşitli etkinlikler beş yıldızlı otel işletmeleri için bir maliyet olarak görülmemelidir.

Sonuç olarak, ekonomide önemli bir konumda kabul edilen turizm sektörünün ve bu sektörün büyük bir kolu olan Ege ve Akdeniz Bölgemizdeki beş yıldızlı otel işletmelerinin yoğun rekabet koşullarında, küreselleşme sürecinde önemli bir yere sahip olabilmek ya da en azından yaşamını devam ettirebilmek, yönetsel sorunların en aza indirildiği sistemin kurulup, profesyonel yönetim anlayışının uygulanması ile gerçekleştirilecektir, şeklinde ifade edilebilir.

Kaynaklar

Akat, İltar, Budak Gönül & Budak Gönül, (1994), İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayını.

Aktaş, Ahmet (1989), Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi, Antalya: Retromat Matbaası.

- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol & Gönül Budak, (2004), Barış Yayınları, İzmir.
- Argenti, John (1969), Management Technigues, A Practical Guide, London, George Allen and Urwin Ltd.
- Batman, Orhan (2003), Otel İşletmelerinin Yönetimi, İstanbul: Değişim Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı.
- Bedoyere, Quentin de la (1997), Sorun Çözme Teknikleri (Çev:Doğan Şahiner), Rota Yay., İstanbul.
- Can; Halil (1992), Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Casson, Herbert N. (2006), İnsan Yönetme Sanatı, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Cowell, Donald (1989), The Marketing of Services, Heineman Profesyonel Publishing Ltd. London.
- Erdoğan, İlhan (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul.
- Eren, Erol (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Ertürk, Mümin (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, 3. Baskı, İstanbul.
- Evliyaoğlu, Sait (1989), Genel Turizm Bilgileri, Ankara.
- Gronroos, C. (1980), "An Applied Service Marketing Theory", Working Paper No:57, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Howard, John A. (1989), Marketing Management Sitems, MC Graw Hill Co. New York.
- Irons, Ken (1993), Management Service Companies Strategy Success, The Draydan Press, USA.
- Kaynak, Tuğray (1990), Personel Planlaması, İstanbul Üniv., İşletme Fak. Yayını, No:122, İstanbul.
- Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arkan Ltd.Şti.,10.Bası.
- Kotler, Philip (1980), Principles of Marketing, Pertice-Hall Inc., Englewood Ciff., New Jersey.
- Kuchl Charles R. & Peggy A. Lambingl, (1983), Small Business, Planning and Management, The Dryden Press Florida.
- Maviş, Fermani (1992), Otel İşletmeciliği, Eskişehir: Birlik Matbaası.
- TYD, (2003) Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler.
- Norman, Richard (1991), Service Management; Strategy and Leadership in Service Business, New York.
- Olalı,Hasan (1984) , Turizm Dersleri, İzmir: İstiklal Matbaası.
- Olalı, Hasan ve Meral Korzay, (1989) Otel işletmeciliği, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:214.
- Oral, Saime (2002), Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizi, Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Özkul, Emrah (2006), Otel İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetsel Sorunlar

- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1987), İşletme II, Bursa, Örnek Kitabevi.
- Sucu, Yaşar (1994), İşletmelerde Karşılaşılabilecek Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Uygulamalı Bir araştırma, Malatya.
- Şener, Burhan (1997), Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Gazi Kitabevi Geliştirilmiş 2. Baskı.
- Tarcan, Ertuğrul (2001), Hizmet Yönetiminde Kalite ve Müşteri Tatmini Ölçümü, İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.
- Thompson, Brad Lee (2003), Yeni Yöneticinin El Kitabı (Çev: Vedat G.Diker), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Townsend, Patrick L. & Joan E. Gebhardt, (1990), Comminit to Quality, John Wiley ve Sons, New York.
- Zeithalm, Valaria A. Parasuraman & Leonard L Berry, (1985); Problem and Strategies in Service Marketing, Journal of Marketing.