



T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL YÖNETİMİ
ve
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
LIKERT MODELİ UYGULAMASI

(Doktora Tezi)

Fermani MAVİŞ

Eskişehir - 1985

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER	v
TABLOLAR	vi
GRAFİKLER	vii

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL VE OTEL İŞLETMELERİ

I. OTELİN TANIMI	3
II. OTELCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	6
A. Dünyada	6
B. Türkiye'de	12
III. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	19
A. Otel İşletmeleri "Zaman" Satar	20
B. Otel İşletmeciliği "İnsan Gücüne" Dayanır	20
C. Otel Hizmetleri, Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir	20
D. Otel Günü 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Hiç Ara Vermeden Sürekli Olarak Faa- liyet Gösteren İşletmelerdir	21
E. Otel İşletmeciliği Dinamiktir	21
IV. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	21
A. Genel Olarak	22
B. Türkiye'de	24

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU

I. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KAVRAMI	29
A. Tanım ve Özellikleri	29
B. Otel Yönetimi Bilim midir, Sanat mıdır?	31
II. OTEL YÖNETİCİSİNİN TANIMI VE SORUMLULUKLARI	32
A. Müşteriye Karşı Olan Sorumluluğu	33
B. Personelle İlgili Sorumluluğu	33
C. Otel Mülkünün Bakımı İle İlgili Sorumluluğu	34
D. Otel Finansmanı İle İlgili Sorumluluğu	34
III. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN YÖNETİM TEORİLERİ	35
IV. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN YÖNETİM FONKSİYONLARI	54
A. Plânlama	54
B. Örgütlenme	57
C. Kadrolama	58
D. Yöneltilme	60
E. Koordinasyon	61
F. Haberleşme	62
G. Kontrol	63
V. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI	65
A. Ön Büro Bölümü	67
B. Kat Hizmetleri Bölümü	69
C. Yiyecek ve İçecek Bölümü	71
D. Personel Bölümü	72
E. Muhasebe Bölümü	74
F. Satış Bölümü	76
G. Teknik Bölüm	78
H. Güvenlik Bölümü	79
I. Çamaşırhane Bölümü	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE LIKERT MODELİ UYGULAMASI

I. LIKERT MODELİ	81
----------------------------	----

A. Yönetim Sistemleri	82
1. İstismarcı - Otoriter (Sistem 1)	82
2. Hayırsever - Otoriter (Sistem 2)	83
3. Danışmacı (Sistem 3)	83
4. Katılmalı Grup (Sistem 4)	84
B. Sistem 4 Yönetim Biçiminin Dayalı Olduğu İlkeler	85
1. Destekleyici İlişkiler İlkesi	85
2. Grupça Karar Verme	85
3. Yüksek Düzeyde Başarı Özlemleri	86
C. Modelin Değişkenleri	86
1. Nedensel Değişkenler	86
2. Ara Değişkenler	88
3. Sonuç Değişkenleri	89
D. Yönetim Sistemleri İle Değişkenler Arasındaki İlişki	91
II. LIKERT MODELİNİN BİR UYGULAMASI	95
A. Araştırmanın Amacı	97
B. Araştırmada Kabul Edilen Varsayımlar	99
C. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	100
D. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Niteliği	102
E. Araştırma Sonuçlarının Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler	103
F. Araştırma Sonuçlarının Analizi ve Yorumu	104
1. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Yönetim Sistemlerinin Farklı Olup Olmadı - ğının test edilmesi	104
2. Araştırma Sonuçlarına Göre Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yönetim Sistemlerinin Belir- lenmesi	120
3. Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmele- rinin Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenlerine Göre Analizi	126
SONUÇ	137

EKLER

I Otelcilik Sektöründeki Uluslararası Havayolları	140
II Uluslararası Resmi Seyahat Teşkilatı Birliğinin Otel Sınıflandırılmasında Belirlediği Normlar . . .	142
III Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin Otel Sınıflandırmasında Belirlediği Normlar	145
IV Bölüm Kavramının Kullanılmasından Sonraki Otel Organizasyon Şeması	148
V Yiyecek-İçecek Bölümünün Ayrılmasıyla Ortaya Çıkan Organizasyon Şeması	148
VI Odalar Bölümünün Ayrılmasıyla Ortaya Çıkan Organizasyon Şeması	149
VII Ön Büro Bölümünün Organizasyon Şeması	149
VIII Üniormalı Hizmetler Bölümünün Organizasyon Şeması	150
IX Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Şeması . .	151
X Yiyecek ve İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması	152
XI Personel Bölümünün Organizasyon Şeması	152
XII Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması	153
XIII Satış Bölümünün Organizasyon Şeması	154
XIV Güvenlik Bölümünün Organizasyon Şeması	154
XV Araştırmada Kullanılan Anket Formu	155
XVI Etap Marmara, Sheraton, Büyük Ankara ve Büyük Tarabya Otellerinin Ankete Yer Alan Ellibir Soruya Verdikleri Cevapların Aritmetik Ortala- maları	170
YARARLANILAN KAYNAKLAR	172

ŞEKİLLER

Şekil 1-1 Roma İmparatoru Theodosius Magnus Tarafından	
Yaptırılan Askeri Harita	7
Şekil 1-2 Amerika'da Otellerin Zaman İçindeki Gelişimi	10
Şekil 2-1 Hareket ve Zaman Etüdünden Önceki Banyo	
Temizliği	39
Şekil 2-2 Hareket ve Zaman Etüdünden Sonraki Banyo	
Temizliği	39
Şekil 2-3 Stouffer Restoranın Organizasyon Şeması . .	42
Şekil 2-4 İlişki Üçgeni	45
Şekil 2-5 PERT Şebekesi - Gece Hesap Kontrolü İşleri	
Gözden Geçirilmeden Önce	48
Şekil 2-6 PERT Şebekesi - Gece Hesap Kontrolü İşleri	
Gözden Geçirildikten Sonra	49
Şekil 2-7 Bir Otel İşletmesinde Sistem ve Alt-Sistem	52
Şekil 2-8 Yönetim Fonksiyonları İletişim Darboğazından	
Geçer	62
Şekil 3-1 Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenleri Arasında	
ki İlişki Kalıpları	90
Şekil 3-2 Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenleri Arasında	
ki İlişki	92
Şekil 3-3 Sistem 1 ya da 2 ve Sistem 4 Yönetim	
Biçimindeki Değişkenler Arasındaki İlişki	94

TABLOLAR

Tablo 1-1 1983 İtibariyle Otellerin Durumu	18
Tablo 2-1 Otel Sherman'da Yapılan Hareket-Zaman Etüdü	38
Tablo 2-2 Yönetim Teorileri Sırası ve Olaylara Göre Puanlaması	53
Tablo 2-3 İş ve Zaman Programlaması	59
Tablo 3-1 Araştırmaya Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yönetici Sayısı, Katılma Sayısı ve Oranı	101
Tablo 3-2 Etap Marmara Oteli İle Sheraton Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi	105
Tablo 3-3 Etap Marmara Oteli İle Büyük Tarabya Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi	107
Tablo 3-4 Etap Marmara Oteli İle Büyük Ankara Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi	110
Tablo 3-5 Sheraton Oteli İle Büyük Trabya Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi	112
Tablo 3-6 Sheraton Oteli İle Büyük Ankara Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi	115
Tablo 3-7 Büyük Tarabya Oteli İle Büyük Ankara Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi	117
Tablo 3-8 Alternatif Hipotezlerin Sonuçları	119
Tablo 3-9 Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmeleri nin Örgütsel Süreçlere Göre Ortalaması	136

GRAFİKLER

Grafik 3-1	Etap Marmara Otelinin Yönetim Grafiği . . .	121
Grafik 3-2	Sheraton Otelinin Yönetim Grafiği	122
Grafik 3-3	Büyük Tarabya Otelinin Yönetim Grafiği . .	123
Grafik 3-4	Büyük Ankara Otelinin Yönetim Grafiği . . .	124
Grafik 3-5	Araştırma Kapsamına Alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Ortalama Yönetim Grafiği	125
Grafik 3-6	Etap Marmara Otelinde, Yönetmel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi	131
Grafik 3-7	Sheraton Otelinde, Yönetmel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi	132
Grafik 3-8	Büyük Ankara Otelinde, Yönetmel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi	133
Grafik 3-9	Büyük Tarabya Otelinde, Yönetmel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi	134

GİRİŞ

Medeniyetin ayrılmaz bir parçası haline gelen turizm, dünya ülkelerinin üzerinde önemle durduğu ve kalkınma aracı saydığı faaliyetler ve sosyal olaylar sistemidir.

Bugün turizm olarak nitelenen olaya M.Ö. V. yüzyıl ile M.S. V. yüzyıl arasında Eski Yunan ve Roma İmparatorluğunun hüküm sürdüğü dönemlerde rastlamak mümkündür. Modern anlamda turizm XIX. yüzyılın ilk yarısında kaplıcaların, restoranların yapılmasıyla başlar. XIX. yüzyılın sonlarında çalışma ve dinlenme zamanlarının, ücretli tatil imkânının yasalarla düzenlenmesi ve XX. yüzyılın ilk yarısında motorlu araçların hava ve kara ulaştırmasında yer alması, kişi gelirlerindeki artış, turizmin gelişmesinde ve yaygınlaşmasında önemli bir rol oynadı.

Turizmde meydana gelen gelişmelere paralel olarak, insanların seyahatleri süresince yatma, yiyecek ve içecek ihtiyaçlarını karşılamak üzere konaklama işletmeleri yapımına başlandı. Konaklama işletmeleri, geniş halk kitlelerinin yararlanabileceği oteller, moteller, tatil köyleri, kampingler, pansiyonlar vb. tesislerdir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmeleri arasında en önemli birimi oluşturan otel işletmelerindeki yöneticilerin yönetim anlayışlarının davranışsal boyutlarını belirlemek ve bu alanda ortaya çıkan çeşitli sorunları ampirik bir şekilde

tespit etmektir. Bu amaçla yapılan çalışma üç temel bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, otel işletmesinin tanımı ve özellikleri ile dünyada ve Türkiye'de otelciliğin tarihsel gelişimi anlatılmaktadır. Ayrıca otel işletmelerinin genel olarak ve Türkiye'deki sınıflandırılmasından bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, otel işletmelerinin yönetimi ve özellikleri ile otel yöneticisinin tanımı ve sorumlulukları anlatılmaktadır. Daha sonra, otel işletmeleri açısından yönetim teorileri ve yönetim fonksiyonları anlatılmakta ve otel organizasyonunu oluşturan bölümler hakkında bilgi verilmektedir.

Üçüncü bölümde, ülkemizdeki otel işletmelerinin başarılarında önemli bir faktör olan yöneticilerin tutum ve davranışları ile bu yöneticilerin uyguladıkları yönetim teorilerini ortaya koymak için Likert modeli uygulanmakta ve şu amaçlara ulaşılması arzulanmaktadır.

1. Beş yıldızlı (lüks) otel işletmelerinde, yöneticilerin uygulamada benimsedikleri yönetim biçimini, çeşitli yönetim yaklaşımını ayırt edici özellikleri ve bu özelliklerin sonuçlarını analiz etmek ve değerlemek,
2. Beş yıldızlı (lüks) otel işletmeleri yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarında belirli bir bütünlük ve iç tutarlılık olup olmadığını belirlemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL VE OTEL İŞLETMELERİ

I. OTELİN TANIMI

Birçok yazarlar, uzmanlar ve kuruluşlar; insanların ilk seyahatleri kadar eski olan turizm olayında en büyük rolü oynayan otelin tanımını yapmaya çalışmışlardır. Ancak, örf ve adetleri, milliyetleri, dilleri ve dinleri birbirlerinden çok farklı olan, bulundukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların ihtiyaçlarına cevap vermekle yükümlü bulunan otelin öğelerini, çalışma koşullarını ve biçimlerini, uyguladığı yöntemleri belirleyecek fikir ve anlayış birliğine varmanın çok güç olduğu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, otel tanımlarının otelcilik konusuyla uğraşanlar kadar çok olduğu söylenebilir.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A fıkrasının 2. bendi hükmü uyarınca hazırlanmış olan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin" 67. maddesi oteli şöyle tanımlamaktadır(1):

"Oteller, asıl fonksiyonları müşterinin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen en az (10) odalı tesislerdir."

İlgili uzman, yazar ve kuruluşlar tarafından yapılan

(1) Resmî Gazete, S. 18060 (28 Mayıs 1983).

diğer otel tanımlarından bazıları şunlardır:

Webster sözlüğü, otel kavramını "insanların yatma, yeme-içme vb. ihtiyaçlarını karşılayan bir bina veya tesistir" şeklinde tanımlamaktadır(2).

Meydan Larousse Ansiklopedisi oteli, "mobilyalı odaları veya daireleri geçici bir süre için kiraya verilen, müşterilerin her türlü ihtiyacı görevli personel tarafından karşılanan ve ticari amaçla işletilen binadır" şeklinde tanımlamaktadır. Ayrıca, "otellerin müşterilerine eğlenme, toplantı yapma, ziyafet veya balo verme gibi imkânlar sağlamaları ve genellikle Amerikan barlara ve restoranlara da sahip olmaları" ek bilgi olarak bu tanım içinde yer almıştır(3).

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre, "otel, insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir(4)".

Medlik, oteli, "sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek duyulmaksızın kendisine yapılacak hizmete, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara; yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı bir işletme şeklinde tanımlamaktadır(5).

Verilen bu tanımlara daha birçokları eklenebilir(6).

-
- (2) Gerald W. Lattin, Modern Hotel and Motel Management, 2.B., (San Francisco: W. H. Freeman and Co., 1968), s.48.
 - (3) Büyük Lügat ve Meydan Larousse Ansiklopedisi, C.IX (İstanbul: Meydan Yayınevi, 1972), s.690.
 - (4) Hasan Olalı, Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı (İzmir: İTİ Aka., Yayını, 1965), s.15.
 - (5) S. Medlik, Profile of Hotel and Catering Industry (London: William Heinemann Ltd., 1972), s.71.
 - (6) Otel kavramının değişik tanımları için bkz.: J.R.S. Beavis ve S. Medlik, A Manual of Hotel Reception (London: William Heinemann Ltd., 1967), s.187; Tunay Akoğlu, Otel Ekonomisi ve Otelcilik Tekniği (İstanbul: Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu, 1963), s.3; Tunay Akoğlu, Dünyada ve Bizde TURİZM Dünyası ve Bugünü (İstanbul: Varlık Yayınları, 1970), s.137; Orhan M. Sezgin, Modern Otel Yönetimi (İstanbul: Savaş Matbaası, 1970), s.3; Hasan Olalı, Otel İşletmeciliği ve Yönetimi (İzmir: Ege Üni. İTİ Fak. Yayını, 1973), s.19-20.

Otel kavramı için tatmin edici bir tanımın yapılması hususundaki çalışmalar çok eskiye dayanmaktadır. Tarihsel gelişim içinde iş adamlarının, hacıların vb. kişilerin seyahatleri sırasında, ücret karşılığında veya ücretsiz olarak konaklayabilecekleri bir yer daima mevcut olmuştur.

Otelciliği kendilerine meslek olarak seçmiş ve otelciliğin belirli teknik, ekonomik, sosyal ve psikolojik koşullarını gerçekleştirmiş olan müteşebbisler, otel teriminin başkaları tarafından haksız olarak kullanılmasını istememişler ve bu amaçla otel teriminin mevzuatla korunmasını arzu etmişlerdir.

Bu konu birçok uluslararası toplantılarda ele alınmış ve bir takım gelişmeler kaydedilmiştir. Müteşebbislerin otel teriminin mevzuatla korunmasını istedikleri halde, yapılan araştırmalara göre birçok ülkede otel teriminin kanuni bir himaye altına alınmamış olduğu görülmüştür. 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıdaki özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir(7):

"Otel

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte olmalıdır,
- Yalnız konaklama ihtiyacını değil aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir,
- Müşteriler ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır,
- Otelcilik endüstrisi standartlarına uyma eğilimi göstermeli ve buna kendisini zorunlu saymalıdır,
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmmalıdır,
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır."

(7) Ergun Göksan, Turizm Ekonomisi ve İşletmeciliği (İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası, 1968), s.72.

Yukarıda belirtilenler, bir otel işletmesinde bulunması gereken asgari şartlardır. Günümüzdeki lüks oteller, bu imkânlardan çok daha fazlasını sağlamakta, müşterilerin çeşitli ihtiyaçları için otelden ayrılma zorunluluğu ortadan kaldırmaktadırlar. Bu tür modern oteller kokteyl, konferans, ziyafet salonları, gece klüpleri, yüzme havuzları, berber, güzellik salonları, hamam ve saunalar, gazete bayii, seyahat acentaları, çeşitli eşya satan mağazalar vb. üniteleri bir otel çatısı altında toplayabilmektedirler.

II. OTELCİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

A. Dünyada Otelciliğin Tarihsel Gelişimi

Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlendirilen konaklama işletmeleri, ticaret, seyahat ve endüstrinin gelişmesine paralel olarak bir gelişme göstermiştir.

İlk çağlarda (yaklaşık M.Ö. 500 - M.S. 500) han ve tavernalar, insanların seyahat etme ihtiyacından doğmuştur. Bu konuda en eski bilgilere Eski Yunan, Eski Roma yazılı belgelerinde ve İncil'de rastlanabilir.

İncil'in bir bölümünde, Hz. İsa'nın annesi Meryem Ana'nın Bethleme seyahati sırasında bir handa kaldığı ve oda bulunamadığı için geceyi ahırda geçirdiği yazılıdır(8). Diğer bir bölümde ise, Yakup Peygamber'in çocuklarının Mısırdan dönerken bir handa kaldıkları ve hayvanlarına saman verdikleri yazılıdır(9).

Eski Yunan'da (yaklaşık M.Ö. 4000 - 100) insanlar din etkisiyle veya batıl itikatları nedeniyle yabancıların konaklama ihtiyaçlarını karşılamaktaydılar. Yabancılar konaklama hizmeti sunmadaki temel felsefeye "verme-alma", diğer bir deyişle, "bir yabancıya bugün yemek ve yatacak yer verirseniz, belki de o yabancı başka bir zaman size de aynı şekilde davranacaktır" düşüncesi hakimdi(10).

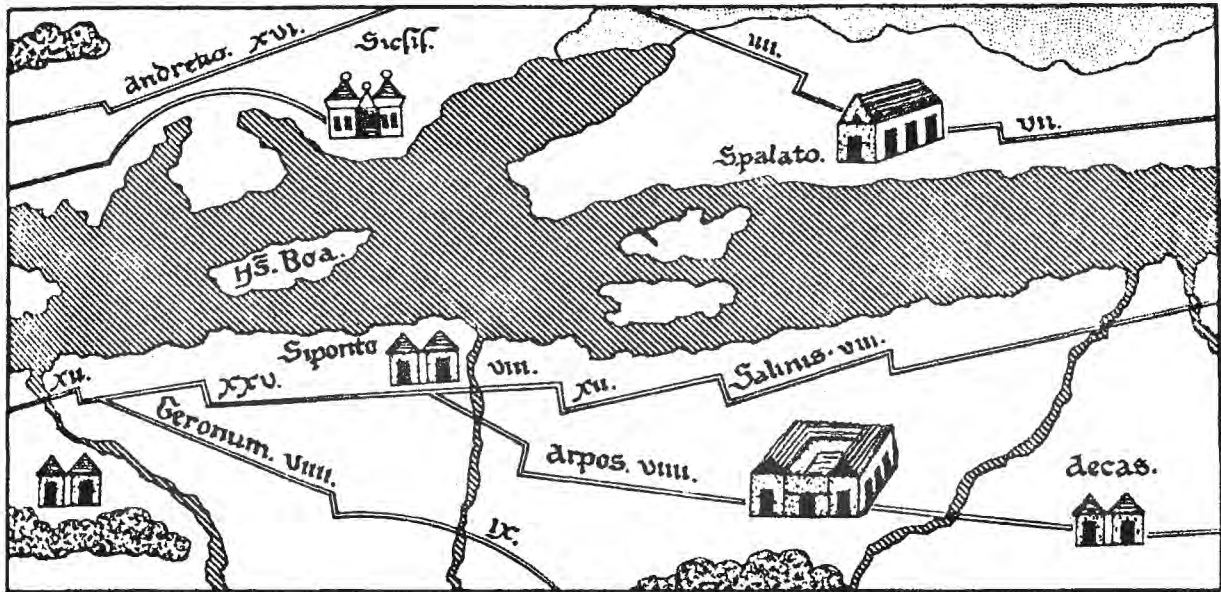
(8) Nathan Kalt, Introduction to the Hospitality Industry (Indianapolis: The Bobbs Merrill Co., Inc., 1971), s.1.

(9) Büyük Lügat ..., s.690.

(10) William S. Gray ve Salvatore C. Liguori, Hotel and Motel Management and Operations (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980), s.4.

Günümüzün otel ve motellerinin ilk örneği sayılabilecek "Posting Houses" ların, Eski Roma döneminde (yaklaşık M.Ö. 200 - M.S. 500) geliştiği ve seyahat edenlerin konaklama ihtiyaçlarını karşıladığı bilinmektedir. Daha sonraki dönemlerde ise, yine seyahat edenlere yer, yiyecek ve içeceğin sağlandığı ve Romalı Rahipler tarafından idare edilen "Roman Hospice" ların geliştiği bilinmektedir(11).

M.S. 347 - 395 yılları arasında Roma İmparatoru olan **Theodosius Magnus** tarafından yaptırılan askeri harita üzerinde sembollerle konaklama yerleri gösterilmiştir.



ŞEKİL 1-1 Roma İmparatoru Theodosius Magnus tarafından yaptırılan askeri harita
Kaynak: Lundberg, s.14.

Şekil 1-1 de görüldüğü gibi askeri haritada konaklama yerleri dört grupta toplanmıştır. Bunlar(12):

1. Sadece dinlenmek amacıyla kurulmuş yol kenarındaki en basit konaklama yerleri,

(11) David M. Hensarling, "The Hospitality Industry - From Then Until Now" içinde: Robert A. Brymer (der.) Introduction to Hotel and Restaurant Management, 3.B., (Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co., 1981), s.3.

(12) Donald E. Lunberg, The Hotel and Restaurant Business, 3.B., (Boston, Mass.: CBI Publishing Co., Inc., 1979), s.14.



2. Yerleşim alanı dışında kurulan ve oldukça iyi konaklama yerleri,



3. Servisi olmamakla birlikte, kalabalık grupların kalabilecekleri konaklama yerleri,



4. İhtiyaçların giderilmesi ve daha uzun dinlenmeler için kullanılan konaklama yerleridir.

Roma İmparatorluğunun son dönemlerinde tavernalar ve hanlar yapıldıysa da, bunlar çok ilkel idi. Çünkü bu dönemlerde yapılan han ve tavernalarda "insanlar için odalar vardı, atlar için ahırlar yoktu; çoğu zaman atlar için ahırlar vardı, insanlar için oda yoktu"(13).

Orta Çağ döneminde de (yaklaşık M.S. 500 - 1300) yine din ile konaklamanın iç içe olduğu görülmektedir. Sözgelisi **Charlemagne**, hükümdarlığı sırasında, seyahat edenleri konuk etmenin Hristiyanlarca bir görev olduğunu belirten kanunlar hazırlatmıştır. Bu dönemlerde, Manastırlar ve Kiliseler han görevini üstlenmişlerdir. Daha sonra, Manastır ve Kilise yakınlarında Yunanca "Xencdocheions" denilen han veya dinlenme yerleri inşa edilmiştir(14).

Ücretsiz konaklama hizmeti sunma düşüncesi, 1282 yılında değişti. İtalya'nın Florence şehrindeki hancılar birleşerek bir lonca oluşturdular. Böylece, konaklama hizmetine müteşebbis gözüyle bakmaya başladılar. Bu düşünce kısa bir sürede İtalya'nın diğer şehirlerine de yayıldı.

Orta Çağ döneminde İngiltere'de seyahatlerin artmasıyla hancılık gelişti. İlk İngiliz hanları, geleneksel birahanelerin (ale house) devamı idi(15). Londra'dan Edinburgh'a kadar süren seyahatler de yaylı arabaların mola verdikleri han veya tavernalar inşa edildi. 1129 yılında bir diplomat, "Avrupa'nın en iyi hanları İngiltere'de ve İngiltere'nin en iyi hanları da Canterburgy'de ..." dir demişti(16).

(13) Gray ve Liguori, s.4.

(14) Gray ve Liguori, s.5.

(15) Lundberg, s.15.

(16) Kalt, s.2.

Bu dönemde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere'de "otel" teriminin kullanılması 1760 yılından sonradır(17). 1887'de Londra'nın Trafalgar Meydanında Hotel Victoria hizmete açıldı. İrlandalı işadamı D'Oyly Carte de 1889'da Savoy Otelini hizmete açtı. Hotel Cecil ise 1896'da Savoy'dan sonra hizmete açıldı(18).

Bugün İngiltere'de yaklaşık 200 kadar han (coaching ve posting inns) hâlâ faaliyetlerini sürdürmektedir. 1903 yılında kurulan Trust Houses Ltd. Şirketi, eski hanları restore ederek hizmete açmıştır. Trust Houses Ltd. Şirketi İngiltere'nin en büyük otel şirketlerinden biridir. 1966 yılında Travel Lodge Australia Ltd. Şirketi ile birleşmiştir(19).

XVI. ve XVIII. yüzyıllar arasında Amerika'da ilk hanlar, İngiltere'dekilere benzer şekilde inşa edildi. Ancak İngiltere'de hanlar, yaylı arabaların izlediği yol üzerlerinde kurulurken, Amerika'da hanlar liman şehirlerinde kurulmaktaydı.

New York'da "DeLancey" olarak bilinen bir ev, Samuel Fraunces tarafından satın alındı ve "Queens Head Tavern" olarak hizmete açıldı. Bu yer Amerikan devriminde önemli bir rol oynadığı için aynen muhafaza edildi ve şu anda "Fraunces Tavern" adıyla restoran olarak kullanılmaktadır(20).

Amerika'da "otel" teriminin kullanılması 1796 yılından sonradır. Endüstri devriminden sonra trenin, buharlı geminin, otomobilin ve daha sonra jet uçaklarının ulaşımına büyük kolaylıklar getirmesi Amerika'da otelcilik sektörünün hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamıştır. XVI. yüzyıldan sonra Amerika'da, otelcilik sektöründeki gelişmeyi bir zaman diyagramı üzerinde Şekil 1-2 deki gibi göstermek mümkündür(21).

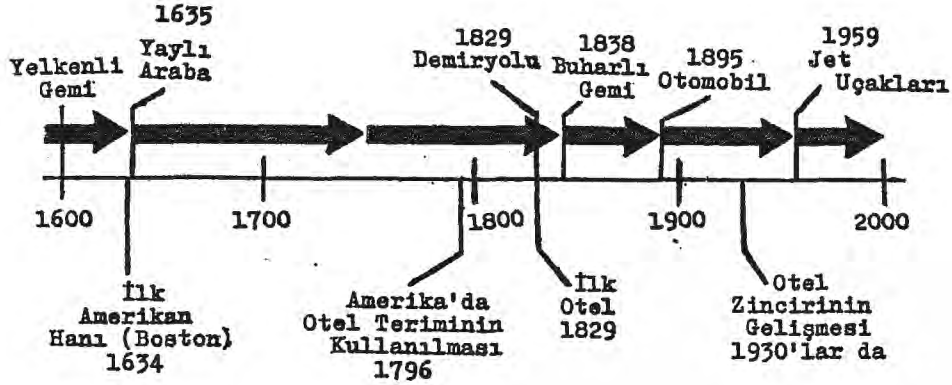
(17) Medlik, s.33.

(18) Medlik, s.37.

(19) Lundberg, s.18.

(20) Gray ve Liguori, s.7.

(21) Lundberg, s.24.



ŞEKİL 1-2 Amerika'da Otellerin Zaman İçindeki Gelişimi

Otel fonksiyonunu yerine getiren ilk bina, 1794 yılında New York şehrinde hizmete giren "City Hotel" dir(22). Ancak, gerçek anlamda birinci sınıf bir otel 1829 yılında Boston'da hizmete giren "Tremont House" otelidir(23).

Tremont House otelinin hizmete girmesinden sonra Amerikan otelciliği hızlı bir şekilde gelişti. Amerika'nın birçok şehrinde yeni oteller (1834 yılında New York'da Astor House; 1846 yılında Boston'da Eastern Exchange Hotel ve 1848 yılında New England Hotel; 1875 yılında San Francisco'da Palace Hotel) hizmete açıldı. Palace Hotel dünyanın - o yıllarda- en büyük oteliydi. 1893 yılında hizmete giren tüm oteller arasında en mükemmeli "Waldorf Astoria" oteliydi(24).

(22) James R. Keiser, Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry (Boston, Mass.: CBI Publishing Co., Inc., 1979), s.21.

(23) Bob Stein, Marketing in Action for Hotels-Motels-Restaurants (New York: Ahrens Publishing Co., Inc., 1971), s.20.

(24) Georgina Tucker ve Madelin Schneider, The Professional Housekeeper (Boston, Mass.: CBI Publishing Co., Inc., 1982), s.2.

XIX. yüzyıl sonlarında ve XX. yüzyıl başlarında, otelcilik sektöründe, otel sayısının artışı yanısıra, müşterilere sunulan hizmetin niteliğinde de önemli gelişmeler oldu(25).

XIX. yüzyıl ve XX. yüzyıl arasında lüks oteller inşa edilirken, ticari amaçla seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere tren istasyonları yakınlarında yeni oteller kurulmaya başlandı. Modern ticari otel endüstrisinin kurucusu olan Ellworth M. Statler, otelcilik sanayiini inceledikten sonra yapacağı otelin planlarını hazırlatmış ve 1908 yılında "Buffalo Statler" otelini inşa etmiştir(26). Statler, otelcilik tarihinde birden fazla yerde otel açan (otel zinciri kavramını ortaya atan) ve 1930'lara kadar otel piyasasını elinde bulunduran ilk başarılı müteşebbislerden biridir. 1930'lardan sonra otel zincirine, Hilton, Sheraton ve diğerleri eklendi(27). Son yıllarda büyük otel zincirlerine sahip teşebbüsler -özellikle Amerikan işletmeleri- Avrupa'da otel işletmeciliğine büyük ilgi göstermektedir.

Uluslararası otel zincirlerinin kontrol ettiği otellerin büyük çoğunluğu şehir merkezlerinde veya hava alanları yakınlarında kurulmaktadır.

Günümüzde, büyük otel işletmeleri, turizm alanının dışında faaliyette bulunan -özellikle hava yolları- teşebbüsler tarafından kurulmakta veya satın alınmaktadır. EK - I'de Uluslararası Hava Yollarının ortak olduğu veya yönetimi ellerinde olan otel işletmelerinin sayısı ve nerelerde faaliyet gösterdikleri yer almaktadır.

(25) Otel müşterilerine sunulan hizmetlerden bazıları şunlardır: Odalar tek veya çift yataklı olarak ayrıldı; her oda kapısına kilit takıldı; müşterilerin bavullarını taşıyacak personel istihdam edildi; her odaya ısıtma cihazı kondu; müşterilerin odalarına çıkmaları için buharla çalışan asansörler yapıldı vb. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Kalt, s.3; Lattin, s.9.

(26) Kalt, s.3.

(27) Lundberg, s.36.

B. Türkiye'de Otelciliğin Tarihsel Gelişimi

Türk otelciliğin kökünü hanlarda ve kervansaraylarda aramak gerekmektedir. Han ve kervansarayların ilk örnekleri olarak da **ribâtlar** kabul edilebilir. Ribâtlar askeri amaçlarla kullanılmaktaydı. İlk ribâtların izleri, bazı tarihçi ve seyyahların notlarına göre VII. yüzyıla rastlamaktadır. VII. yüzyıldan sonra, zamanımıza kadar gelen en eski ribât harabesi ise 795'de Abbasiler devrinde yaptırılmış olanıdır(28).

XI. yüzyıldan önceki dönemlerde, Maveraünnehir bölgesinde bulunan Arap ribâtları, askeri özelliklerini kaybederek, yolculara hizmet sunulan kervansaraylara dönüştü. Kervansaraylar, İslâm dünyasında kurulan ribâtların bir devamı idi. Gazneliler ve Karahanlılar ribât olarak tanımladıkları kervansaraylar inşa etmişlerdir. Selçuklulara ait kronik, kitabe ve vakfiye gibi kaynaklarda kervansaray, han ve ribâtların eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir(29).

Kervansarayların en eski örneği olarak bilinen, Ribât-ı Mahi 1019-1020 yıllarında Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmış. Yine XI. yüzyılda Gazneliler tarafından yaptırılmış **Sergbest Ribât-ı** da en eski örneklerden biridir. Bir Karahanlı eseri olan Hicrî 471 (Miladî 1078-1079) tarihli Ribât-ı Melik, tarihi kesinlikle belli Türk kervansaraylarının en eskisidir(30).

Anadolunun ekonomik stratejisinin önemini anlayan Selçuk Sultanları ve özellikle II. Kılıçarslan'dan itibaren kervansarayların yapımına hızla geçilmiştir. Örnek olarak, Konya Aksaray yolu üzerinde 1229'da yapılan Sultan Han ve Ürgüp yakınlarındaki Sarı Han gösterilebilir(31).

(28) Ceyhan Güran, Türk Hanlarının Gelişimi ve İstanbul Hanları Mimarisi (İstanbul: Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayını, 1976), s.2.

(29) Osman Turan, "Selçuk Kervansarayları" BELLETEN, C.X, S.39 (Temmuz 1946), s.489.

(30) Güran, s.3-4.

(31) Çelik Gülersoy, Türk Toplum ve Turizm (İstanbul: Yenilik Basımevi, 1970), s.28.

Kervansaraylar, ticaret yollarını işler durumda tutan en önemli yapılardı. Kervansaraylar, askeri önemleri dışında iki temel fonksiyonu yerine getirmek amacıyla inşa edilmişlerdir(32):

1. Kıymetli ticari mal taşıyan kervanları, sınır yakınlardaki düşmanlardan, yağmacılardan, göçebe ve eşkiya baskınlardan korumak,
2. Yolcuların her türlü ihtiyaçlarını temin etmek.

Kervansarayların, işletmecilik açısından ele alındığında belirli bir organizasyon yapısına sahip oldukları görülmektedir.

Kervansarayda, gelir ve giderlerin kayıtlarını tutan ve kervansarayın faaliyetlerini yürüten memurlar vardı. Kervansarayın gelir ve giderleri ile memur ve diğer çalışanları kontrol etmek için "mütevelli", "müşrif" ve "nâzır" dan oluşan bir genel kurul mevcuttu. Ayrıca, kervansaraylara gelen yolcuları kabul eden, yeme, yatma ve diğer ihtiyaçlarını gören "muzif" ile ahır işlerine bakmakla görevli bir "hancı" vardı. Ayrıca kervansarayın erzak ve levazım işlerine bakmakla görevli bir "havâyiç" bulunurdu(33).

Kervansarayda, yolcuların namaz kılması için yapılan mescitlerde bir "imam" ve "müezzin" bulunurdu. Kervansaraylara gelen hayvanların hasta olanlarına bakmakla görevli "baytar" vardı. Bunlardan başka, kervansarayın birde ayakkabıcısı vardı; kervansaraya gelen yolcuların ayakkabılarını tamir eder veya ayakkabısı olmayan fakirlere verilmek üzere ayakkabı yapardı(34).

Osmanlılar devrinde de pek çok sayıda han ve kervansaray inşa edilmiştir. Devlet büyükleri ve zenginler tarafın-

(32) Turan, s.477-479; Alparslan Usal, "Yaygın Bir Turizm Faaliyetlerinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarların Yeri", İzmir Ticaret Odası Dergisi, C.LVI, S.4 (Nisan 1983), s.8.

(33) Necati Doğan, "Türkiye Turizm Endüstrimizdeki Meseleler" içinde Türkiye Turizm Politikası Semineri (Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu İktisadi Araştırmalar Enstitüsü, 1964), s.139.

(34) Turan, s.483-484.

dan önemli yollar üzerinde hanlar ve kervansaraylar yapıldığı gibi yerleşim merkezlerinde de çok sayıda han yapılmıştır(35). Yerleşim merkezlerindeki hanlar esas itibariyle gelir getirme amacına dayalı (ticari amaçlı) idi. Osmanlılar devrinde yapılan hanlar iki veya dört katlı olarak inşa edilmiş ve katlar fonksiyonlarına göre ayrılmıştı. Bodrum ahırlara, zemin idari işlere ve katlar yolculara ayrılmıştı.

Osmanlılar devrinde yapılan, han ve kervansarayların ön cephelerinde dükkânlar yer almaya başlamıştı. Osmanlılar devrinde yapılan hanlar ticaretin önemli merkezleri durumuna gelmişti. Artış sadece konaklama yerleri olmaktan çıkıp, ticaret ve iş hayatının bir parçası olarak kullanılmaya başlanmıştı. Pirinççi ve Kürkçü Hanı gibi aldıkları isimlerle hangi loncalara ait oldukları kolayca anlamak mümkün olmaktadır(36).

Osmanlılar döneminde kervansaraylarla birlikte gelir sağlama esasına dayalı şehir içi hanları da yapılmıştı. XVIII. yüzyılda yeni kervansaray yapımı azalmıştı. Sosyal nitelikli kervansaray yapımı geleneği XIX. yüzyılda özellikle Tanzimat'tan sonra terketilmesiyle gelir sağlama amacına yönelik şehir hanlarının yapımına başlanmıştı(37).

Modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas'dır. Otel 1918 yılında Mersinli bir Rum olan Bodassali tarafından satın alındı. 1921 yılında Bodassali yurt dışına gidince otel 1924 yılında hazineye devredildi. 1930 yılında oteli satın alan Misbah Muhayyer tarafından işletildi. 1954 yılında ölen Misbah Muhayyer, vasiyetnamesi gereği kurulan vakıf aracılığıyla otelin gelirini Verem Savaş Derneği, Darülaceze ve Darüşşafaka Derneklerine bıraktı. 1974 yılından bu yana otel İstanbul Otelci-

(35) Tunca Toskay, Türkiye'nin İktisadiyatı (İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayını, 1973), s.4.

(36) Güran, s.9-12.

(37) Mustafa Cezar, Türk Tarihinde Kervansaray (Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1981), s.940.

lik ve Turizm Ticaret A.Ş. tarafından işletilmektedir. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Orta Doğu'nun -o dönem için- en lüks otellerinden-di(38).

1931 yılında İstanbul'da Park Otel hizmete girmiştir. Kısa bir süre önce Park Oteli'ni Mengerler Şirketi satın almıştır. Daha sonra "Tur Hotel" adlı bir şirket kurularak otelin onarımı ve ek tesislerinin yapımı bu şirkete devredilmiştir. 1987 yılında hizmete açılması planlanan Park Otel, beş yıldızlı otel haline getirilerek, "Amerikan Swiss-Kepinski" sistemiyle işletilecektir(39).

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel İstanbul Hilton'dur. 1950 yılında Türk Hükümeti ile Hilton Şirketi arasında İstanbul'da bir otel kurulması için prensip anlaşmasına varıldı. 1951 yılında ise, Emekli Sandığı ile Hilton arasında otel yapımı için anlaşma imzalandı. 15 Haziran 1955 yılında 29. Hilton Oteli olarak hizmete girdi(40). Hilton Oteline ek bina yapılarak genişletilmesi 1965-1966 yıllarına rastlar. 408 oda ve 770 yatağa sahip bulunan otel, tüm dünyadaki 275 Hilton rezervasyon sistemi ile pazarlanmakta ve Uluslararası Hilton standartlarına uygun konfor ve hizmet sunmaktadır.

1956 yılında İstanbul'da Divan Oteli, İzmir'de 1957 yılında Kilim Otelinin hizmete girmesiyle ülkemize gelen turistlerin dinlenme, yeme-içme, eğlence gibi ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmıştır.

Bir sosyal güvenlik kuruluşu olan Emekli Sandığı büyük ve modern teknolojiye dayalı turistik tesisler kurmak suretiyle, modern turizmin başlamasını ve turizm imkânlarının gelişmesini ve harekete geçmesini sağlamıştır. Bu amaçla 1958

(38) Milliyet Gazetesi (Konaklama Eki), (31 Mart 1982), s.4.

(39) Rapor Gazetesi, (22 Eylül 1983), s.3.

(40) Gülseren Ramazanoğlu, "The Istanbul Hilton Story" Istanbul Hilton Magazine, Ç.XI, S.42 (Yaz 1980), s.20-23.

yılında Emekli Sandığının ortak olduğu Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. kurulmuştur. Bu şirket otel inşaatları yanında iş hanı, lokanta, eğlence yerleri vb. inşaat faaliyetlerinde bulunmaktadır. 1974 yılında Emek Turistik Tesisler Ltd. Şirketi kurulmuştur. Bugün Emek İnşaat ve İşletme A.Ş. otellerin inşaatını yapmakta, Emek Turistik Tesisler Ltd. Şirketi otellerin işletilmesini veya yabancı otel şirketlerine kiralanmasını yürütmektedir. Emekli Sandığına bağlı olarak faaliyet gösteren yedi otel ve iki tatil köyü mevcuttur(41).

Turizm sektörüne, konaklama ve yan hizmet dallarında yatırımlar yapmak, turizm alanına yapılacak yatırımlara kredi vermek amacıyla 7460 sayılı kanunla T.C. Turizm Bankası kurulmuştur(42). Turizm Bankasına bağlı olarak faaliyet gösteren onbir otel ve motel, üç tatil köyü, bir kamping, bir dağ-evi, iki yat limanı ve bir seyahat acentası bulunmaktadır(43).

Vakıf yoluyla meydana getirilerek zamanımıza kadar ayakta kalabilen ve her biri Türk medeniyetini yansıtan eserlerden, tarihi ve mimari değeri olanların korunması, bakımı, onarımı ve bunların hizmete sokulmasına büyük önem veren Vakıflar Genel Müdürlüğü, turizm ve otelciliğe ilk adımı Vakıf müessesenin kuruluşu ile atmıştır.

İlk olarak Osmanlı devri kervansaraylarında Aydın Kuşadası Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı ile Edirne Rüstem Paşa Kervansarayı restore edilmiştir. 1968 yılında Aydın Kuşadası Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı, Fransız Clup Mediterrance ta-

(41) Emekli Sandığına bağlı oteller: İstanbul'da Büyük Tarabya ve Maçka Otelleri, Ankara'da Büyük Ankara ve Stad Otelleri, İzmir'de Büyük Efes Oteli, Bursa'da Çelik Palas Oteli, Samsun'da Büyük Samsun Oteli; tatil köyleri, Foça Tatil Köyü ve Kuşadası Tatil Köyü.

(42) Resmi Gazete, S.10501 (10 Mayıs 1960).

(43) Turizm Bankasına bağlı otel ve moteller: Turban Abant Oteli, Turban Adalya Oteli, Turban Amasya Oteli, Turban Carlton Oteli, Turban Çeşme Oteli, Turban Çorum Oteli, Turban Ilıca Moteli, Turban Kilyos Motel, Turban Büyük Samsun Oteli, Turban Urfa Oteli, Turban Ürgüp Moteli; Tatil Köyleri: Turban Akçay Tatil Köyü, Turban Marmaris Tatil Köyü, Turban Ören Tatil Köyü; Turban Kızıltepe Kamping; Turban Elmadağ Dağevi; Yat Limanları: Turban Bodrum Marina, Turban Kuşadası Marina; Turban Seyahat Acentası.

rafından işletmeye açılmıştır(44). Vakıflar Genel Müdürlüğü vakıf menşeli han ve kervansarayların otel olarak restorasyonu yanında modern ve büyük otellerin yapımına başlamıştır.

Vakıflar Genel Müdürlüğünün bir kuruluşu olan Vakıflar Bankası, Emekli Sandığı ve diğer kuruluşların bir araya gelmesiyle 1966 yılında Taksim Otelcilik A.Ş. kurulmuştur. Taksim Otelcilik A.Ş.'i İstanbul Taksim'de bir otel inşa etmiş ve işletici firma olan Sheraton Co. ITT'ye kiralamıştır.

Osmanlı Bankası da Inter-Continental Otel grubu ile anlaşarak, İstanbul Taksim'de 1976 yılında Inter-Continental Oteli inşa ettirmiştir. Ancak otelde meydana gelen grev nedeniyle Inter-Continental Oteli kapanmış, böylece Inter-Continental Otelcilik Grubu Türkiye'deki zincirini koparmıştır(45).

Inter-Continental Oteli kapandıktan sonra, İstanbul Otelcilik ve Turizm A.Ş. tarafından bu otel, işletici firma olan Etap Hotel International grubu ile anlaşma yapılarak kiraya verilmiştir. Şu anda Etap Marmara Oteli olarak faaliyet göstermektedir. Ağustos 1984'de İstanbul Otelcilik ve Turizm A.Ş.'i hissedarlarına(46) ait hisselerin tamamı KİSKA Müteahhitlik A.Ş. tarafından satın alınmıştır. İşletici firma yine BOTAS (Etap Beynelminel Otelcilik ve Turizm A.Ş.)dir.

Türkiye'de Turizm İşletmesi Belgesine sahip otellerin sayısı ve yüzdesi, oda sayısı ve yatak sayısı Tablo 1-1 de gösterilmiştir.

Tablo 1-1'de görüldüğü gibi, Lüks otellerin sayısı Türkiye'de mevcut otellerin % 2.97 sini oluşturmaktadır. Lüks otellerin 2.97 gibi düşük bir yüzdeye sahip olmasındaki en önemli nedenlerden biri, turizm endüstrisindeki kâr marjının

(44) Güler Bilecen, "Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün Turizme Katkısı" Vakıflar Dergisi, S.XIV, (1982), s.148.

(45) Mustafa Ernam, "Inter-Continental Olayı", Türkiye İktisat Gazetesi, S.1359 (20 Eylül 1979), s.3.

(46) İstanbul Otelcilik ve Turizm A.Ş. hissedarları şunlardır:

Osmanlı Bankası	% 25
Osmanlı Bankası Emekli Sandığı	% 25
Banque Ottoman	% 37

TABLO 1-1
1983 İtibariyle Otellerin Durumu

Otellerin Sınıfları	Otel Sayısı	%	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
LÜKS (Beş Yıldızlı)	12	2.97	2957	5397
1. SINIF (Dört Yıldızlı)	15	3.71	2041	4010
2. SINIF (Üç Yıldızlı)	49	12.13	4350	8427
3. SINIF (İki Yıldızlı)	120	29.70	6534	12378
4. SINIF (Tek Yıldızlı)	208	51.49	7818	14465
TOPLAM	404	100.00	23670	44677

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı İstatistikleri

oldukça düşük olmasıdır(47). İkincisi, lüks otellere yönelik olan yabancı sermaye yatırımlarının tümü "işletmecilik" konusunda olup, yabancı sermayenin fiziki yatırıma olan katkısının çok az olmasıdır. Üçüncüsü, uluslararası turizm endüstrisinin ve bu endüstri içinde yabancı yatırımcıların çalışma biçimlerinin iyi bilinmemesidir.

Türk turizm endüstrisinde, yabancı sermayenin doğrudan fiziki yatırıma katılmama nedenleri Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun eksik olmasına, bürokratik işlemlerin çokluğuna, karmaşıklığına ve tedbirlerin yetersizliğine bağlanıyor ise de, yabancı otel yatırımcılarının Türkiye'ye yatırım yapmamasının temel nedenini öncelikle bu kuruluşların politikalarında aramak gerekir. Yabancı turizm yatırımcıları sadece otelcilik alanında faaliyet gösteren kuruluşlar olmayıp, turizm endüstrisinin belli başlı diğer iki kesiminde de (seyahat ve hava yolu işletmeciliği) yoğun faaliyet gösteren kuruluşlardır. Yatırım yapacağı ülkelerde bu iki faaliyet alanında yeterince verimli çalışma koşulları bulamayacak olan yabancı yatırımcı sadece ve sadece otel yatırımları için o

(47) Endüstride ortalama kâr oranı % 10 civarındadır. Bkz.: Halis Pektaş, Turizm Yatırımlarında Kârlılık Analizi (Ankara: Turizm Bankası Proje Değerlendirme Grubu, 1978), s.79-80.

ülkeyi yatırım yeri olarak seçmez. Uluslararası alanda faaliyet gösteren yabancı turizm yatırımcıları yine politikaları gereği otellerin fiziki yatırımının nakit ihtiyaçlarına katkıda bulunmaz, diğer bir deyişle, fiziki yatırımın maliyetine katlanmaz ancak inşaatı belirli standartlara göre gerçekleştirilen konaklama birimlerini yönetirler(48).

Türkiye'de yabancı sermayenin yer alması genellikle şöyle olmuştur: Yabancı işletmeciler kuruluş ilk sözleşme yapıldıktan sonra konaklama tesisi yatırımı Türkiye'deki yerli özel ve kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilmiş ve inşaat bitiminde yönetim kira ve isim hakkı sözleşmeleri(49) ile yabancı otel işleticisi kuruluşlara verilmiştir.

III. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otele gelen müşterilerin konaklama, beslenme vb. ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletme olan otellerin başlıca özellikleri şu şekilde özetlenebilir(50):

(48) Şükrü Yarcan, "Turizm Endüstrisinde Yabancı Sermaye mi?" Yeni İş Dünyası, Y.V, S.56 (Haziran 1984), s.28.

(49) Yabancı otel zincirleri (otel işleticileri) ile faaliyette bulunan ülkelerdeki firmalar (otel sahipleri) arasında işbirlikçi esas itibarıyla üç şekilde olmaktadır:

1. Yönetim sözleşmesi, sermayeye katılmayı içersin ya da içermesin yabancı otel zincirlerinin belli bir bedel karşılığında oteli işletmesidir. Otel sahibi pasif bir durumdadır ve otel yönetimi ile ilgili tüm hizmetler oteli işletenler tarafından sağlanır. Otel sahibi gerektiğinde ek döner sermaye ihtiyacını karşılamak zorundadır. Bu tür sözleşmeler genellikle 10 yıllık olarak yapılır.
2. Kira sözleşmesi, oteli kiralayan yabancı firma otel sahibine minimum bir kira bedeli ve ayrıca kardan da bir yüzde öder. Otelin uğrayacağı zararlar oteli işletene aittir ve aynı şekilde, otel sahibine gerekli paylar ödendikten sonra kalan miktarın tamamı oteli işletenin olur. Bu tür anlaşmaların süresi çoğu kez 20 yıldır.
3. İsim hakkı sözleşmesi, otel sahibi yabancı bir firmanın adını, ticari markalarını ve bazı hizmetlerini kullanır ve bunlar karşılığında belli bir ücret ve ayrıca değişken bir telif hakkı öder. Otel sahibi, yabancı firmanın standartlarına ve çalışma usullerine uymak zorundadır. Anlaşma süresi 10-20 yıl arasındadır.

Bülent Bekaroğlu, "Otel Endüstrisinde Yönetim Sözleşmeleri" Dünya (9 Mart 1984), s.5.

(50) Tekin Ertan, "Turizm ve Turizm İşletmeleri" Sevk ve İdare Dergisi, S.53 (Ocak 1973), s.27; İsmet S. Barutçugil, Turizm İşletmeciliği (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1982), s.46; Orhan M. Sezgin, "Otelcilik Mesleği", Mesleki ve Teknik Öğretim, Y.21, S.247 (Eylül 1973), s.35.

A. Otel İşletmeleri "Zaman" Satar

Otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur, diğer bir deyişle, odanın bir defasında satışa sunulduğu zaman birimi bir gün yani 24 saattir. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Yani, zamanı geri getirmek imkânsız olduğundan bu bir kayıptır(51).

B. Otel İşletmeciliği "İnsan Gücüne" Dayanır

Otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonların yerine getirilmesinde, geniş ölçüde insan gücünden yararlanılır. Otel işletmelerinde, otomasyonun kullanılabileceği alanlar çok sınırlıdır. Sözgelisi, muhasebe ve rezervasyon işlemlerinde bilgisayarlardan yararlanılır. Otel işletmelerinin temel fonksiyonu, misafir ağırlama gibi kişisel bir hizmet sunma olmasından dolayıdır ki, otel işletmelerinde ana unsur insan gücüdür. Çünkü odalardaki yatakların düzeltilmesi, masaların servise hazırlanması veya odalara servis yapılması vb. birçok otel hizmetlerinde insan gücünden yararlanılır. Bu nedenle insan gücünün yoğun olduğu otel işletmelerinde istihdam miktarı diğer işletmelere oranla çok daha yüksek olmaktadır.

C. Otel Hizmetleri, Otel Personeli Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımı Gerektirir

Otel birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Bu nedenle otel işletmelerinde gerek hizmet sunmada gerekse diğer fonksiyonları yerine getiren personel arasında sıkı bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunludur. Çünkü herhangi bir personelin başarısızlığı veya olumsuz bir davranışı nedeniyle, müşteride görülen memnuniyetsizlik, otelde yapılmış olan bütün hizmetleri bir anda yok etmeye yeterlidir. Bu da otel işletmesi için başarısızlık demektir.

(51) Kalt, s.41.

D. Otel, Günü 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü (mevsimlik oteller hariç) Hiç Ara Vermeden Sürekli Olarak Faaliyet Gösteren İşletmelerdir

Otelde müşteriler dinlenirken veya tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken otel personelinin çalışması gerekmektedir. Otel İşletmelerinin hizmet işletmesi olması nedeniyle, kişilerle olan ilişkiler çok fazladır. Otelde müşteriye evindeki gibi rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmalıdır ki müşteri otelden memnun olarak ayrılabilсин. Bu nedenle müşteri ile yüz yüze temas halinde bulunan otel personelinin son derece iyi yetiştirilmiş, insan psikolojisini iyi bilen elemanlar olması gerekir.

E. Otel İşletmeciliği Dinamiktir

Otel işletmeciliği, teknolojiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Müşteri sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu nedenle otel işletmeleri, kendini devamlı olarak yenilemek zorundadır. Aksi halde başarısızlığa uğraması söz konusudur. Bir otelin en iyi reklamını yapabilecek olan kişi otelde kalan müşteridir.

Sonuç olarak, hassas bir konu olan otel işletmeciliğinde, müşteriye sunulan hizmetin kaliteli olmasına daima önem verilmelidir.

IV. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel tanımında olduğu gibi, otel işletmelerinin sınıflandırılmasında da bir birlik yoktur. Oteller, çeşitli yazarlar tarafından farklı kriterlere göre sınıflandırılmıştır. Ayrıca her ülke, kendi otel endüstrisinin özelliklerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada değişik kriterler kullanmıştır.

Otel işletmelerinin sınıflandırılması iki kısımda incelenebilir. Birinci kısımda genel olarak otel işletmelerinin sınıflandırılmasına yer verilecektir. İkinci kısımda ise, Türkiye'deki otel işletmelerinin kanunda yer alan sınıflaması ele alınacaktır.

A. Genel Olarak Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmeleri aşağıda gösterildiği gibi sınıflandırılabilir:

1. Plan tiplerine göre(52)
 - a. Avrupa planı
 - b. Amerikan planı
 - c. Tâdil edilmiş Amerikan planı (Modified American)
 - d. Kıtasal (Continental) plan
2. Hizmet sunulan müşterilerin tiplerine göre(53)
 - a. Ailelere hizmet sunan oteller
 - b. İş adamlarına hizmet sunan oteller
3. Müşterilerin kalış sürelerine göre(54)
 - a. Ticarî veya transit oteller
 - b. Konaklama otelleri
 - i. Yarı konaklama otelleri
 - ii. Apart oteller
4. Faaliyet sürelerine göre(55)
 - a. Mevsimlik oteller
 - i. Yaz otelleri
 - ii. Kış otelleri
 - b. Yıl boyunca açık oteller
5. Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre(56)
 - a. Havaalanı otelleri
 - b. İstasyon otelleri
 - c. Liman otelleri
 - d. Karayolları kavşak noktalarındaki oteller

(52) Jerome J. Vallen, Check In Check Out: Principles of Effective Front Office Management, 2.B. (Dubuque, Iowa: William C. Brown Co. Publishers, 1980), s.13-16; Ernest B. Horwath ve diğerleri, Hotel Accounting, 3.B. (New York: The Ronald Press Co., 1970), s.5-6; Peter Dukas, Hotel Front Office Management and Operation (Dubuque, Iowa: William C. Brown Co. Publishers, 1970), s.2.

(53) Dukas, Hotel Front ..., s.2.

(54) Vallen, Check In Check Out ..., s.10-13; Kalt, s.5; Dukas, Hotel Front ..., s.2.; Michael L. Kasavana, Hotel Information Systems (Boston, Mass: CBI Publishing Co., Inc., 1978), s.4.

(55) Dukas, Hotel Front ..., s.2; Lattin, s.51.

(56) Olalı, Otel İşletmeciliği, s.33.

6. Büyüklüklerine (oda sayısı) göre(57)

- a. 25 veya daha az odaya sahip olan çok küçük oteller
- b. 25-100 odaya sahip olan küçük oteller
- c. 100-299 odaya sahip olan orta büyüklükte oteller
- d. 300 ve daha fazla odaya sahip olan büyük oteller

Büyüklüklerine göre otelleri sınıflandırmada değişik kriterler kullanılmaktadır. Bunlar(58):

- Otel sermayesinin miktarı,
- Otelde istihdam edilen işçi sayısı veya belirli bir dönemde otel personeline ödenen ücret ve maaş toplamı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Oda sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (m^2 olarak),
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralananan yerlerin kapladığı alan (m^2 olarak).

Otel işletmelerini sınıflandırma önemli fakat güç bir iştir. Otel işletmelerini sınıflandırmada temel hususlar binanın özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, servis standardı, müşteriye sunduğu rahatlık, kolaylık ve işletmecilik anlayışdır(59).

Bugün dünyada birçok ülke, Uluslararası Resmi Seyahat Teşkilat Birliğinin belirlediği normlara göre otellerini sınıflandırma yoluna gitmiştir (bkz. EK II).

Bugün bazı ülkeler otel işletmelerini sınıflandırma işlerini Turizm Bakanlığınca yürütmektedirler. Mısır, Pakistan, Lübnan ve İsrail'de olduğu gibi. Bazı ülkelerde otel işletmelerini sınıflandırma işleri farklı bakanlıklara bağlı

(57) Dukas, Hotel Front ... , s.2.

(58) Barutçugil, s.72.

(59) Salah Wahap, Tourism Management (London: Tourism International Press, 1975), s.175.

Milli Turizm Teşkilâtınca yürütmektedirler. Danimarka'da Ticaret Bakanlığı, Şili'de Ekonomi Bakanlığı gibi. Bazı ülkelerde ise, otel işletmelerini sınıflandırma işleri Oteller Birliğince yürütülmektedir. Avusturya ve Polonya'da olduğu gibi.

B. Türkiye'de Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Türkiye'de otel işletmelerinin sınıflandırılması ve niteliklerinin belirlenmesi Kültür ve Turizm Bakanlığı (eski adı Turizm ve Tanıtma Bakanlığı) tarafından yayınlanan yönetmeliklerle düzenlenmiştir.

6086 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanununun(60) 2. maddesine göre Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Turizm Danışma Kurulu tarafından hazırlanan ve 15/2/1965 günlü ve 6/4355 sayılı "Turizm Müesseselerine Aik Vasıflar Yönetmeliğinin(61)" 1. maddesinde otel işletmelerinin Turizm Müessesesi İşletme Belgesini nasıl almaları gerektiği ve turistik işletmelerin sınıflandırılması yer almaktadır.

Otelcilik endüstrisinde meydana gelen gelişmeler sonucunda bu yönetmelik yetersiz kalmış ve Turizm ve Tanıtma Bakanlığınca hazırlanan "Turizm Müesseseleri ve Nitelikleri Yönetmeliği(62)" 19/6/1979 günlü ve 7/17868 sayılı kararname ile yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikle, otel işletmelerinin Turizm Müessesesi İşletme Belgesini nasıl almaları gerektiği ve turistik işletmelerinin sınıflandırılması yeniden düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğin lüks otellerin niteliklerine ilişkin 44. maddesi: "1. sınıf oteller için öngörülen norm ve koşulları taşıyan ancak yerleşme özellikleri, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve sunulan hizmet yönünden üstün özellikler gösteren tesisler" olarak belirtmektedir.

27/12/1979 günlü ve 7/18695 sayılı kararname ile eski yönetmelik yürürlükten kaldırılmış, Turizm ve Tanıtma Bakan-

(60) Resmi Gazete, S.8414 (22 Mayıs 1953).

(61) Resmi Gazete, S.11961 (24 Mart 1965).

(62) Resmi Gazete, S.16734 (21 Ağustos 1979).

lığınca yeniden düzenlenen "Turizm Müesseseleri ve Nitelikleri Yönetmeliği(63)" yürürlüğe girmiştir.

Bu yönetmelikle, Turizm Müessesesi İşletme Belgesinin nasıl alınması gerektiği konusu yeniden düzenlenmiş, ancak turistik işletmelerin sınıflandırılmasında bir değişiklik yapılmamıştır. Bu yönetmeliğin lüks otellerin niteliklerine ilişkin 50. maddesi, eski yönetmeliğin 44. maddesi ile aynıdır. Yeni yönetmeliğe bir yeni madde eklenmiştir. 51. madde ile lüks otellerin niteliklerine ayrıca:

- "- Tuvalette bide, banyoda telefon,
- Yüzme havuzu, gece kulübü,
- Çok maksatlı salonlar ve bar,
- Berber-kuaför, lostra hizmeti ve satış mağazaları,
- Tüm hacimlerde air condition,
- Oda servisi (her saatte) gibi özellik ve hizmetler yerine getirilecektir."

Turizm sektörünü düzenleyecek, geliştirecek, dinamik bir yapı ve işleyişe kavuşturacak tertip ve tedbirlerin alınmasını sağlamak amacıyla, 6086 sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanununa yürürlükten kaldıran, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu(64) 1982 yılında yürürlüğe girmiştir.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanununun 27. maddesinin A fıkrasının 2 numaralı bendi hükmüne göre Kültür ve Turizm Bakanlığınca hazırlanan "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği(65)" turizm yatırım ve işletmesi belgesinin verilmesine ilişkin hususları ve turizm işletmelerinin sınıflandırılmasını yeniden düzenlemiştir. Böylece Türkiye'deki otel işletmeleri dünya standartları düzeyine getirilmiş bulunmaktadır. Bu yönetmeliğin 68. maddesine göre otel işletmeleri:

1. Beş yıldızlı (lüks) oteller
2. Dört yıldızlı oteller

(63) Resmî Gazete, S.16871 (12 Ocak 1980).

(64) Resmî Gazete, S.17635 (16 Mart 1982).

(65) Resmî Gazete, S.18060 (28 Mayıs 1983).

3. Üç yıldızlı oteller
4. İki yıldızlı oteller
5. Tek yıldızlı oteller

olarak sınıflandırılmıştır. Bu otellere ilişkin nitelikler EK III'de yer almaktadır.

Bu yeni sınıflandırmaya göre Beş Yıldızlı Otellerin niteliklerine ilişkin 73. madde: "Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için öngörülen nitelik ve özellikleri taşıyan ancak, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı üstün özellikler gösteren otellerdir" demektedir.

Beş yıldızlı otellerde yukarıdaki maddede öngörülen nitelik ve özelliklere ek olarak banyo odalarında telefon, tüm hacimlerde air condition, garajve garajda yıkama, yağlama servisi, bar, satış mağazaları, doktor ve hemşire servisi ve ilk yardım aletleri ile şehir otellerinde toplantı tesis ve ekipmanı, sekreter ve simuştane tercüme hizmetleri bulunur".

Türkiye'deki turizm işletme belgesine sahip olan otellerin sınıflandırma işlemi "Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin" 24. maddesinde belirtilen sınıflandırma heyetince yapılır. Bu maddeye göre, sınıflandırma heyetleri aşağıda belirtilen üyelerden oluşur:

1. Bakanlık Temsilcisi (başkan)
2. Bakanlık Kontrolörü
3. Değerlendirilecek işletmenin bağlı olduğu mesleki kuruluş temsilcisi (iş kolunu temsil eden bir örgütün bulunmaması veya temsilci tayininden imtina hallerinde Bakanlıkça seçilir).

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin 26. maddesine göre, Türkiye'de sınıflandırma çalışmaları, her konaklama işletmesi için üç yılda bir tekrarlanır. Sınıflandırma çalışmaları için Bakanlıkça değerlendirme formları hazırlanır. İşletmenin fiziki nitelikleri, işletme ve hizmet düzeyi, personelin niteliklerinin yer aldığı bu formlarda, her değerlendirme faktörünün ayrıntıları ile puanları

belirlenir. Konaklama işletmesinin sınıfı, heyet üyelerinin puanlarının ortalaması dikkate alınarak belirlenir. Bu değerlendirme sonucunda gerekiyorsa işletmenin sınıfı düşürülebilir veya yükseltilebilir. Ayrıca, işletmenin talebi veya Bakanlığın gerekli gördüğü hallerde, üç yıllık sürenin tamamlanması beklemeden yeniden değerlendirilmeye gidilir.

Yukarıda belirtilen sınıflandırma Turizm İşletme Belgesine sahip oteller için geçerlidir. Türkiye'de Turizm İşletme Belgesine sahip olmayan oteller de mevcuttur. Bunlar belediyelerin belirlediği normlar içinde sınıflandırılırlar, kontrolleri belediyeler tarafından yapılır.

Otel işletmeleri hukuki yapılarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılır(66):

1. Ticari İşletme Niteliği Taşıyan Otel İşletmeleri
Türk Ticaret Kanununun 12. maddesinin 1. fıkrasının 6. bendinde "... otel, han ve benzeri ... umumi mahaller" in işletilmesi amacıyla kurulan müesseseler ticarethane olarak kabul edilmektedir. Buna göre, Türk Ticaret Kanununun 11. maddesinin 1. fıkrasında ticarethaneler ticari işletme olarak kabul edildiğinden, Türk hukukunda, otel işletmeleri birer ticari işletme durumundadırlar.

Otel işletmeleri adi şirket ya da ticaret şirketlerince işletilebilirler. Ticaret Kanununun kollektif ve komandit şirketlerin tariflerine ilişkin 153 ve 243. maddeleri açıkça "bir ticari işletmenin işletilmesinden" söz etmekte; anonim şirketlerle ilgili 271/1 madde de "Mevzu ve maksat" başlığı altında anonim şirketlerin "Kanunen yasak olmayan her türlü iktisadi maksat ve konular için" kurulabileceğini öngörmektedir. Buna göre, otel işletmelerinin kollektif, komandit, limited(67) ve ananım şirketlerce işletilmeleri mümkündür.

(66) Akar Öçal, "Otel İşletmelerinin Hukuki Yapıları" ESADER, C.XII, S.1 (Ocak 1976), s.393-398.

(67) Türk Ticaret Kanunun 503/III. maddesindeki atıf nedeniyle, Türk Ticaret Kanununun 271/1. madde hükmü limited şirketlere de uygundur.

2. Esnaf İşletmesi Niteliği Taşıyan Otel İşletmeleri

Türk Ticaret Kanununun 17. maddesindeki şartları taşıyanlar esnaf sayılacaklarından, bu gibi kimselerin işlettikleri otel işletmeleri de esnaf işletmesi niteliğinde olacaktır.

3. Kamu Kuruluşlarınca İşletilen Otel İşletmeleri

Kuruluş kanunlarının izin verdiği ölçüde kamu kuruluşlarınca da otel işletmelerinin kurulup, işletilmeleri mümkündür. Örnek olarak T.C. Emekli Sandığı, T.C. Turizm Bankası, Belediyeler, Vakıflar Genel Müdürlüğü, İl Özel İdareleri, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı verilebilir.

4. Sendikalarca İşletilen Otel İşletmeleri

2821 sayılı Sendikalar Kanununun(68) 33. maddesinin 7. bendinde yer alan "... sınıfl ve iktisadi teşebbüslere yatırım yapmak ..." imkânını sağlayan hükümden yararlanan Türkiye Oleyis Sendikası Çanakkale Truva Otelini ve Sapanca da Motel Saraçoğlunu işletmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU

I. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM KAVRAMI

A. Tanım ve Özellikleri

Günümüzde yönetimin evrensel bir süreç olduğu konusunda geniş çapta görüş birliğine varılmış olmasına rağmen bu kavramın yine de çok değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bunun temel nedeni, en eski ilkel toplumlarda bile var olmasına karşılık yönetimin sistematik olarak incelenmesinin çok yeni olmasıdır. Yönetim, son yüzyılda özellikle son 40-50 yılda önem kazandı. Bu yüzyılın başında yönetimle ilgili çok az makaleye rastlanır. Bugün ise, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere aşağı yukarı her ülkede, yönetimle ilgili çok sayıda yayın görüyoruz. Bu çok sayıdaki yayınlar sonucu yönetim teorisi karışık, içinden çıkılması güç bir durum aldı(69). Ancak ilkel toplumların, felsefesinin ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış olan bir bilim dalı için kavram karışıklığının normal karşılanması gerekir(70) ve bugün için yönetim tanımında aynı görüşü paylaşan iki kişi bile bulunması son derece güçtür.

(69) Şan Öz-Alp, Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi (Ankara: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1972), s.18.

(70) George Terry, Principles of Management, 3.B., (Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc., 1960), s.19.

Literatür gözden geçirildiğinde, bu alandaki yazarların sayısı kadar yönetim tanımı olduğu görülebilir(71). Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yönetim, "örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet" olarak tanımlanabilir.

Yönetim, otel işletmelerinde genellikle en güç, fakat en önemli görev olarak kabul edilir. Yönetimin güç bir sorumluluk ve aynı zamanda çok önemli bir görev olmasına yol açan temel bazı özellikler bulunmaktadır. Otel işletmeleri açısından bu özellikler şunlardır:

1. Yönetim amaca yöneliktir

İyi bir yönetim, nereye gittiğini ve ne yapmaya çalıştığını bilmek zorundadır. Bunun için yönetimin bir amacı olmalıdır. Amaçları formüle etmede çok önemli iki yönetim fonksiyonu "planlama" ve "karar verme"dir. Yönetimin başarısı, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ile ölçülmektedir. Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını saptamak için "kontrol" fonksiyonundan yararlanılır.

2. Yönetim insanlara yöneliktir

Bu özellik, üretimin hizmet olduğu ve insan gücünün yoğun olduğu otelcilik endüstrisinde çok önemlidir. Çünkü otelcilik endüstrisi "insan endüstrisi"dir. Bir fabrikada yönetim, insan olarak daha çok çalışanlarla ilgilenir; bir perakendeci, insan olarak müşterilerle ilgilenir. Otel işletmesinde ise, yönetim aynı zamanda insan olarak hem çalışanlarla hem de müşterilerle ilgilenmek zorundadır.

3. Yönetim faaliyetleri uyumlu bir biçimde düzenler

Otel işletmelerinde başarı bireysel çalışmayla değil grup olarak bireylerin çalışması ile gerçekleşir. Oteller karmaşık ve birbirine son derece bağımlı bir hizmet yapısına sahip işletmelerdir. Bu nedenle iyi bir yöneticinin otel faa-

(71) Farklı yönetim tanımları için bkz.: Keiser, s.30-31.

liyetlerini çok iyi bir biçimde düzenlenmesi gerekir.

4. Yönetim pasif değildir

Bir örgütün kaynakları ve çevresi sürekli olarak değişmektedir. Örgüt, yaşamak ve başarılı olmak istiyorsa, yönetim sadece değişikliği değil, aynı zamanda değişikliğin etkisini de bilmek zorundadır. Çünkü her konuda olduğu gibi, otel işletmelerini de toplumda meydana gelen diğer olaylardan ayrı olarak düşünmek mümkün değildir. Yönetimin aldığı her karar, içinde bulunduğu sosyal çevre ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içindedir.

B. Otel Yönetimi Bilim midir, Sanat mıdır?

Yönetim kavramının bir bilim olarak mı, yoksa bir sanat olarak mı ele alınması gerektiği konusundaki tartışmalar, otel yönetiminde de geçerlidir. "Bir oteli, fabrika gibi çalıştırmak mümkün değildir" veya "otel yönetimi bilim değil bir sanattır" gibi görüşler ileri süren otel sahipleri, otellerde profesyonel yönetici çalıştırmayı önceleri pek kabul etmemişlerdi(72). Ayrıca daha fazla verimliliğe yol açacak olan yönetim tekniklerini geliştirmeye gerek duymamışlardı. Otel doluluk oranlarında düşüşler ve yükselişler olmuştu, ama genelde kârlılık oranlarını korumuşlardı. Bunun nedeni ise, otel sahibinin kişiliği, gösterişi ve müşteriye olan davranışı idi(73).

Waldorf-Astoria Otel sahibi Lucius Boomer, 1925 yılında yayınladığı "Otel Yönetimi (74)" adlı kitabında o yıllarda sanatın bilimden üstün olduğu konusunda bazı görüşler ileri sürmüştü. Boomer, "bilimsel otel yönetiminin gelişeceğinden o denli emindi ki, otelcilik endüstrisinde sanatın ihmal edilmemesi gerektiğini" belirtmişti(75).

(72) Jerome J. Vallen, The Art and Science of Modern Innkeeping (Rochelle Park, N.J.: Hayden Book Co., Inc., 1968), s.1.

(73) Kalt, s.21.

(74) Lucius Boomer, Hotel Management New York: Harper and Brother Publishers, Inc., 1925.

(75) Vallen, The Art and Science ..., s.4.

Gerçekten de günümüz otelcilik endüstrisinde bilimsel yönetime doğru bir gidiş söz konusudur. Ancak, otelcilik endüstrisinde sanatın da büyük bir rolü olduğu unutulmamalıdır. Bu hususda ideal olan şudur; bilimsel yönetim işletmelerin fiziksel ve beşeri kaynaklarını optimize eder, otel yönetiminin en iyi bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacak bir ortamın yaratılmasına yardımcı olur(76).

II. OTEL YÖNETİCİSİNİN TANIMI VE SORUMLULUKLARI

Yönetici "kâr ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet üretmek için üretim elemanlarını ele geçirip birleştiren ve işletmeyi çalıştırma sorumluluğu olan kişi" olarak tanımlanabilir(77).

Yönetici, işletme sahibi adına çalıştığı için üst yönetimin belirlediği şirket politikalarını yorumlamaktan ve uygulamaktan sorumludur. Başarılı bir otel yöneticisi bu politikaları yerine getirirken otel bölümlerinin faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır(78). Çünkü otel yöneticisi "pek çok şapkası olan insan" olarak tanımlanmaktadır(79).

Otel işletmesi bir hayli beceri ve ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. 1930 larda olduğu gibi, güler yüzlü ev sahibi ve kişisel olarak müşterileri karşılayan otel yöneticisi günümüzde artık yok denecek kadar azalmıştır(80). Artık günümüz otel yöneticisinin yönetim, psikoloji, ekonomi, mühendislik, mimarlık, muhasebe, yiyecek teknolojisi, pazarlama ve hukuk konularında bilgi sahibi olması

(76) Vallen, The Art and Science, s.4.

(77) İlhan Cemalcılar ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi (Eskişehir:Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1980), s.5.

(78) Gray ve Liguori, s.50.

(79) Kalt, s.26.

(80) Gray ve Liguori, s.46.

gerekir(81).

Bir otel yöneticisinin (büyük otellerde genel müdür veya daha küçük bir oteldeki müdür) sorumlulukları dört grupta toplanabilir(82).

A. Müşteriye Karşı Olan Sorumluluğu

Otelde kalan ve otelin restoranlarında yemek yiyen veya diğer otel hizmetlerinden yararlanan kişiler, müşterileri oluşturmaktadır. Yönetici, müşterileri her zaman memnun kalacakları bir biçimde ağırlamak ve müşterinin otelde kaldığı sürece her yönden tatmin olmasını sağlamak zorundadır. Gerçekten son derece karmaşık olan otel hizmetlerinde, herşeyin son derece mükemmel olması, herkesi aynı derecede memnun etmek çok güçtür. Fakat önemli olan azami sayıdaki müşteriye memnun etmektir.

Bazı odalarda eşyaların eksik veya hatalı olması; yanlış kayıt tutma nedeniyle aynı odanın birden fazla müşteriye aynı anda satılması; müşteri için çok önemli olan ve dışardan kendisine gelen bir haberin otel personeli tarafından bildirilmemesi vb. hatalar, müşterilerde otelle ilgili olarak son derece olumsuz etkiler yaratacaktır.

Otel yöneticisinin görevi, mümkün olan ölçüde bu tür olayları en aza indirmektir. Tatsız olayları önlemenin yollarından biri, otelde görevli personeli en etkin bir biçimde yönetmek ve eğitmektir.

B. Personelle İlgili Sorumluluğu

Personel sorunu genellikle insan gücü eksikliğinden ortaya çıkar. Bu eksiklik otelcilik endüstrisi için büyük bir sorundur. Otel, yüzlerce çalışanı kapsayan karmaşık bir işletmedir. Günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü devamlı olarak faaliyet gösteren bir işletme olduğundan, işe gelmeme ve işten ayrılmaların sık olması otelin başarısını etkiler.

(81) Michael C. Shaner, "The Nature of Hospitality Managers: An Inquiry in to Personal Values" The Cornell HRA Quarterly, C.XIX, S.3 (Kasım 1978), s.65.

(82) Kalt, s.23-26.

Dolayısıyla personel konusu otel yöneticisinin başlıca sorumluluk alanlarından biridir. Personel bölümü genellikle bir personel müdürü tarafından yönetilirse de otel yöneticisinin her zaman muhtemel sorunlara karşı daima hazır olması gerekmektedir. Çünkü müşteriye kötü bir servis genellikle insan hatasından kaynaklanmaktadır. Özellikle de, bu hatalar otel personelinin otel yönetimi tarafından ortaya konmuş standartlara uyum göstermedeki başarısızlıklarından ortaya çıkmaktadır.

Hataları azaltmak için, otel yöneticisinin işe alacağı personeli çok iyi seçmesi gerekir. Ayrıca, işe aldığı personeli belli dönemlerde hizmet içi veya hizmet dışı eğitime tabi tutarak personelin işe ve yönetim tarafından ortaya konmuş bulunan standartlara uyum göstermesini sağlamak da yöneticinin görevlerinden biridir.

C. Otel Mülkünün Bakımı İle İlgili Sorumluluğu

Otel yöneticisinin üçüncü sorumluluk alanı otel binası ve demirbaşlardır. Otellerin çoğunluğu tek bir binadan oluşan işletmelerdir; bu yüzden "mülk" binayı, çevredeki araziyi ve bütün mefruşatı ifade etmektedir. Eğer otel büyük bir tatil kompleksi ise, muhtemelen bir yüzme havuzu, golf ve tenis sahaları vb. tesisler de otel mülkü olarak düşünülebilir.

Otelin müşteriye "evinden uzak bir ev imajı yaratması" gerekir. Bu nedenle müşteri kaldığı otelde en azından kendi evine eşit bir temizlik, daha lüks konfor ve dekorasyon koşulları bulmayı bekler. Otel varlığını devam ettirmek istiyorsa, devamlı olarak ölü mevsimlerde onarılması gerekir.

Başarılı bir otel yöneticisi, oteli bakımsız bırakmanın, otelin sonu olduğunu çok iyi bilir. Bu yüzden otel mülkünü daima korumalıdır.

D. Otel Finansmanı İle İlgili Sorumluluğu

Otel yöneticisinin son sorumluluk alanı mali konulardır. Otel yöneticisi fiyat yapısı, restoran fiyatlarındaki değişiklikler, satın alma işlemleri, bütçe denetimi, işgücü

maliyeti, yiyecek ve içecek maliyetlerinin kontrolü, toplam harcamalar ve bütün bölümlerden elde edilen gelirlerle ilgilenir. Otel yöneticisi müşterileri memnun edebilir, mülke iyi bakabilir ve personel ilişkilerini mükemmel yapabilir, ama iyi kazanç elde edemiyorsa ve devamlı olarak zarar ediyorsa, otel işletmesini başarılı bir biçimde işletemiyor demektir. Çünkü otel işletmelerinin başarısı elde edilen kârla ölçülmektedir.

Yukarıda kısaca açıklanan dört sorumluluğun hangisinin en önemli olduğunu söylemek zordur. Çünkü bu dört sorumluluktan hiç biri tek başına yeterli değildir, birbirlerini tamamlamaktadırlar. Otel yöneticisinin görevi, otel faaliyetlerini düzenli ve en iyi biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır.

III. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN YÖNETİM TEORİLERİ

Otel işletmelerinde yönetim teori ve tekniklerinin uygulanması diğer sanayi işletmelerine oranla çok daha yavaş olmuştur. Bunun temel nedeni, otel işletmelerinin çok küçük ve özellikle de aile fertlerinden oluşan işletmeler olmasından kaynaklanır. Halen günümüzde, aynı uygulamanın geçerli olduğu pek çok küçük otel işletmesi mevcuttur. Küçük otel işletme sahiplerinin gelişen yönetim teori ve tekniklerini kabul etmeleri ve işletmelerinde uygulamaları sınırlı ve biraz da tereddütlü olmuştur(83). Çünkü otelcilik sektörüne giren kişilerde ticarî zihniyet hakimdi. Birçokları ahçı olarak işe başlamış, şef olmak için çalışmış, daha sonra yönetici ve daha sonra da otel sahibi olmuşlardı. Buna rağmen otel işletmeciliğini başarıyla uygulamış birçok ünlü otelcilerin de bulunduğunu unutmamak gerekir. Başarılı otelciler arasında en ünlüleri olan César Rits, Ellsworth Statler, Ralph Hitz, George Auguste Escoffier ve Frank Case, ayrıca Conrad Hilton, Roger Sonnabend ve Howard Johnson'u saymak mümkündür(84).

(83) Keiser, s.55.

(84) Lundberg, s.319.

1920 ile 1950 yılları arasında otel sahipleri maliyetlerin yükselmekte olduğunu, işçi sendikalarının faaliyetlerinin arttığını ve doluluk oranlarındaki azalmayla birlikte kârlılık oranlarında da bir azalma olduğunu gördüler(85). Ernest Henderson 1955 yılında Cornell Üniversitesinde bir grup otelci önünde yaptığı bir konuşmada:

"20 veya 30 yıl gibi çok kısa bir geçmişte otelcinin başarısı onun kişisel cazibesine, şöhretine ve isimleriyle hitap edebildiği müşterinin sayısına bağlı idi. Günümüzde ise, bu görüş değişmektedir. Otelcilik endüstrisinin kendi özelliğinden dolayı önemli ölçüde kabiliyet ve şaşırtıcı görüntüden bir ölçüde fedakârlık yapıyorsa da, bilimsel yönetim araçlarının önemi çok büyüktür. Ay veya yıl sonu faaliyet raporlarını analiz edecek olan otel yöneticisine yardımcı olacak bu bilimsel yönetimdir. Modern rekabet koşulları, bilimsel yaklaşımı zorunlu kılmaktadır"

demıştır(86). Diğer endüstrilerde olduğu gibi, otelcilik endüstrisinde de verimliliği arttırmak için, 1900'lerden sonra gelişmeye başlayan yönetim teori ve teknikleri uygulanmaya başlandı.

Bilimsel yönetim akımının öncüsü olan Frederick Winslow Taylor, "personeli büyük gruplar haline" getirerek sıkı bir grup kontrolü altında mal ve hizmet üretimini önermiştir. Taylor daha sonra ortaya koyduğu bilimsel yönetimin temel esaslarını dört ilke toplamış ve bu ilkelerin yöneticilerin temel görevleri olduğunu belirtmiştir. Bu ilkeler: (1) Gerçek bir iş biliminin geliştirilmesi, (2) Personelin bilimsel olarak seçilmesi ve sürekli geliştirilmesi, (3) Bilimsel yöntemlerle seçilip eğitilmiş personelin bir araya getirilmesi ve (4) Yönetimle personelin sürekli ve samimi işbirliğidir(87).

Taylor, bilimsel yönetimin bir bütün olduğunu, diğer bir deyişle, bu ilkelerden birinin tek başına bilimsel yönetimi tam anlamı ile ifade etmediğini belirtmiştir. Taylor'a

(85) Kalt, s.21.

(86) Vallen, The Art and Science, s.2.

(87) Thomas F. Powers, Introduction to Management in the Hospitality Industry (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1979), s.243.

göre her işin yapılmasında en iyi ve tek yol bilimsel çalışmalarla gerçekleştirilebilir(88).

Taylor, endüstride çalışanların ekonomik olarak kullanılmadıklarını gözlemiş ve zaman etüdlerinin yapılması gerektiğini ortaya atmıştır. Bu teknikle, iş gözlenebilir en küçük parçalara ayrılacak ve her bir parça için gerekli zaman kronometre yardımıyla saptanarak standart zamana ulaşılabacaktır(89).

Taylor gibi, Frank Gilberth'de iş verimini yükseltmek amacıyla hareket etüdünü ortaya atmıştır. İş akışında gereksiz hareketlerin belirlenerek çıkarılması ve bilinçli ve rasyonel bir akışın sağlanması Gilberth'in varmak istediği amaçlar arasındaydı. Gilberth, işçilerin çalışırken yaptıkları hareketleri belirlemede ve analiz etmede "therblig" sembollerini geliştirmiştir(90). Gilberth'ın, işçilik zamanının en aza indirilmesi konusunda ortaya koyduğu kurallar, otel işletmeleri için de geçerlidir.

Taylor ve Gilberth tarafından geliştirilen hareket ve zaman etüdünün otel işletmelerinde uygulanması ile hem işgücü hem de maliyet açısından büyük kazançlar sağlanır. Hareket ve zaman etüdü 1948 yılında Chicago'nun Sherman Otelinde Purdeu Üniversitesinin Hareket ve Zaman Etüdü Laboratuvarına üye araştırmacılar tarafından uygulanmıştır. Bu çalışmanın amacı, Sherman Otelinin oda temizliğinde zamandan ve işgücü maliyetinden tasarruf idi. Araştırmacılar kronometre ile müşteri odalarının hazırlanması sırasında yapılan her işi zamanladılar ve ayrıca film kamerasıyla da her işi görüntülediler. Tablo 2-1 de yapılan her işin zamanı ve oda hizmetlisinin her işi yaparken yürüdüğü mesafe görülmektedir. Hizmetli odayı

(88) Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme (Ankara: TODAİE Yayını, 1979), s.32.

(89) Keiser, s.41.

(90) Edward A. Kazarian, Work Analysis and Design for Hotels, Restaurants and Institutions (Westport, Connecticut: AVI Publishing Co., Inc., 1979), s.249.

OTEL SHERMAN'DA YAPILAN HAREKET-ZAMAN ETÜDÜ

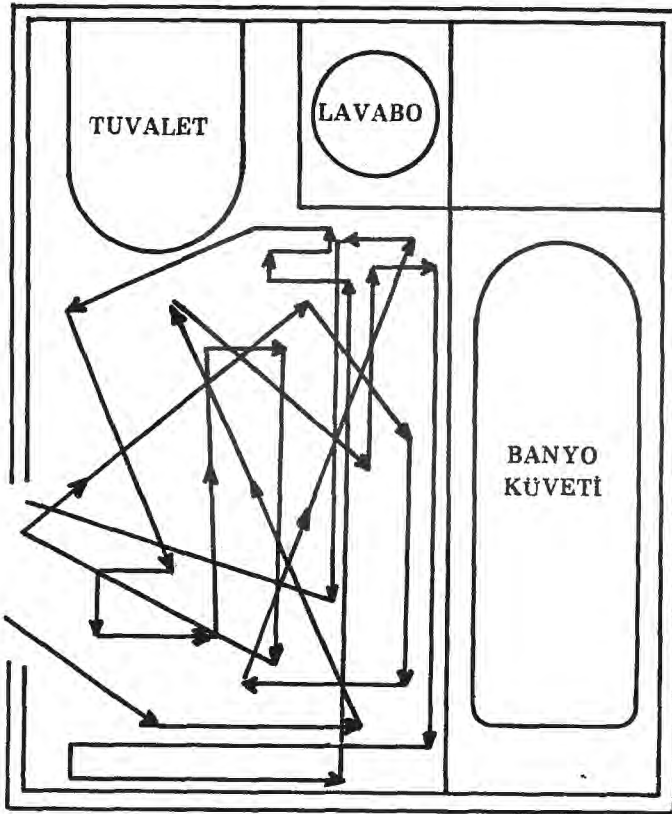
Hizmetçinin Temizlediği Oda Numarası: 1018
 Temizlik Günü : 3/4/1948
 Analiz Tarihi : 3/9/1948

ESKİ YÖNTEM			YENİ YÖNTEM		
Mesafe (feet)	Zaman (Saniye)	A c ı k l a m a	Mesafe (feet)	Zaman (Saniye)	A c ı k l a m a
6	5	Kapıyı Açma	5	5	Kapıyı açma
20	1	Banyoya	20	8	Yatağın yanına
8	2	Banyo kapısını açma	29	29	Kirli çarşafı değiştirme
10	2	İçeriye temizlik aletlerini bırakma	29	29	Kirli çarşafı değiştirme
7	4	Yatağa yürüme	7	7	El arabasına kirli çarşafı koyma
	1	Sehpa üzerine çarşafı koyma	7	7	Yatağa temiz çarşafı koyma
	1	Sağ pencereye	10	4	Sol pencereye
	8	Pencereyi açma	10	6	Pencereyi açma
	2	Sol pencereye	20	8	Sağ pencereye
20	6	Pencereyi açma	6	6	Pencereyi açma
3	3	Yatağa	5	4	El arabası ile banyoya
29	29	Kirli çarşafı değiştirme	5	6	Banyoya araç gereçleri alma
80	29	Kirli çarşafı değiştirme	4	4	Kirli havluları toplama
	5	Kirli çarşafı toplama	2	2	El arabasına
	2	Kapıyı açma	4	4	Kirli havluları düzenleme
80	1	Banyoya girme	2	2	Banyoya
	4	Kirli çamaşırı toplama	62	62	Küveti temizleme
	31	Kirli çamaşır bölmesine koyma	60	60	Duvarları temizleme
6	10	Çamaşır toplama ve düzenleme	50	50	Lavaboyu temizleme
	31	Banyoya	40	40	Tuvaleti temizleme
	7	Araç ve gereçleri alma	40	40	Yerleri temizleme
	3	Küvete	5	2	El arabasına
	93	Küveti temizleme	5	5	Duş perdelerini, havluları tabureyi alma
	78	Duvarları temizleme	2	2	Küvete
	60	Lavaboyu temizleme	15	15	Havluları banyoya yerleştirme
	40	Tuvaleti temizleme	85	85	Duş perdelerini asma, araç gereçleri alma
	53	Yerleri temizleme	5	5	El arabasına
20	6	Yatağa yürüme	16	5	El arabasına araç gereçleri koyma
	5	Havluları ve sehpayı alma	5	5	Odayı süpürme
20	10	Banyoya	6	6	Yatağa
	15	Havluları banyoya yerleştirme	217	217	Yatakları yapma
	171	Duş perdelerini asma	10	4	Sol pencereye
	4	Araç gereçleri toplama	57	57	Pencereyi ve güneşliği temizleme
20	8	Yatağa yürüme	12	5	Sağ pencereye
	5	Araç gereçleri yükleme	47	47	Pencereyi ve güneşliği temizleme
	392	Yatakları yapma	5	2	Araç gereçlere
6	3	Araç gereçlere	200	200	Odanın tozunu alma
20	8	Yatağa yürüme	150	150	Haliyi süpürme
	5	Araç gereçleri yükleme	5	5	Araç gereçleri toplama
	392	Yatakları yapma	5	2	El arabasına
6	3	Araç gereçlere	15	5	El arabasına araç gereçleri koyma
	14	Araç gereçleri alma	6	6	Kapının dışına
10	4	Sol pencereye	3	3	Kapıyı kapama
	57	Pencereyi ve güneşliği temizleme			
12	5	Sağ pencereye			
	47	Pencereyi ve güneşliği temizleme			
12	4	Sol pencereye			
	4	Yerdeki örtüleri alma			
30	20	Kapıya			
	7	Kirli çarşafı dışarı koyma			
30	6	Sol pencereye			
	4	Süpürgeyi alma			
	234	Odayı ve haliyi süpürme			
	248	Mobilyanın tozunu alma			
	3	Banyodan tabureyi alma			
15	5	Yatağa			
	10	Taburenin tozunu alma			
18	5	Banyoya			
	7	Araç gereçleri toplama			
6	13	Kapıya			
	3	Dışarı çıkma			

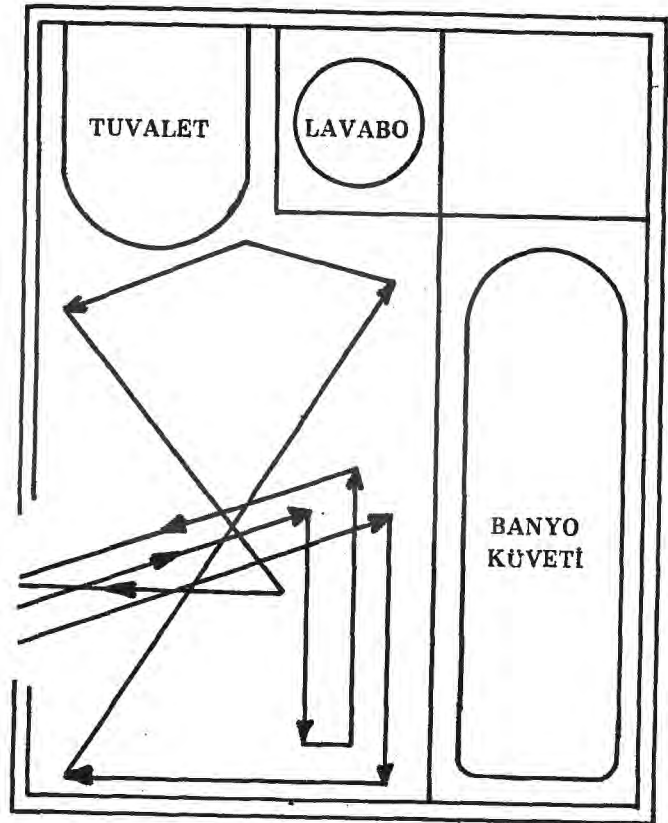
465 feet 2238 saniye

148 feet 1216 saniye

2238 saniyede hazırlamakta ve 465 feet yürümektedir. Oda temizleme sürecindeki her iş listelenmiş ve zamanlanmış, daha sonra film izlenerek analiz edilmiştir. Listelenen bazı işler birleştirilmiş veya gereksiz bulunarak çıkarılmıştır. Sonuçta, hizmetli odayı 1216 saniyede hazırlamakta ve 148 feet yürümektedir. Şekil 2-1 ve 2-2 de banyo temizliği sırasında yapılan işler, yürünen mesafe hareket ve zaman etüdünden önceki ve sonraki durumlar görülmektedir.



ŞEKİL 2-1 Hareket ve Zaman Etüdünden
Önceki Banyo Temizliği



ŞEKİL 2-2 Hareket ve Zaman Etüdünden
Sonraki Banyo Temizliği

Kaynak: Lunberg ve Armatas, s.284.

Oda temizliği sırasında elde edilen 17 dakikalık bir tasarrufu para cinsinden ifade edersek yapılan hareket ve zaman etüdlerinin oteller için ne kadar önemli olduğu ortaya çıkar. Sherman Oteli 1360 odalıdır. Her odadan elde edilen 17 dakikalık tasarruf oda sayısı ile çarpıldığında 23120 dakika günlük tasarruf; 8438800 dakika yıllık tasarruf elde edilmiş olur. Bu da yaklaşık 140646 saat eder. Hizmetli ücretinin 1.80 \$ olduğuna göre, Sherman Otelinde, yılda yaklaşık 253.162 \$ lık işgücü maliyetinden tasarruf edildiği ortaya çıkar(91).

Hareket ve zaman etüdü sadece oda temizliğinde değil, yemek fiyatlarının tesbitinde, yemeklerin hazırlanmasında, müşterilere servis yapılmasında kısaca otelin tüm faaliyet birimlerinde uygulanabilir. Böylece, müşterilere daha iyi hizmet sunulabilir.

Yönetim bilimi veya yönetim sürecinin kurucusu Henry Fayol "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabı 1916 da Fransa'da yayınlandı. Fayol, yönetim sürecinin plânlama, örgütleme, kumanda, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden oluştuğunu ileri sürmüş ve şu ilkeleri geliştirmiştir:(a)Amaç birliği(92), işbölümü(93), yetki ve sorumluluk(94), mer-

(91) Donald E. Lundberg ve James P. Armatas, The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs, 4.B., (Dubuque, Iowa: William C. Brown Co., Publishers, 1980), s.282-285.

(92) Otel işletmeleri organizasyon yapılarını kurmadan önce ulaşmak istediği amaçları ve bu amaçların alt amaçlarını, diğer bir deyişle faaliyet gruplarının amaçlarını belirlemelidir. Amaçlar ile alt amaçlar arasında bir bütünlük söz konusudur, bu da amaç birliğinin tam olarak uygulanması ile mümkün olur. Ayrıca amaç birliği ilkesini uygulayan otel işletmeleri, örgütleme fonksiyonunu yerine getiren yöneticinin dikkatini sürekli olarak amaç üzerinde yoğunlaşmasını sağlar.

(93) Otel işletmeleri amaçlarını ve alt amaçlarını belirledikten sonra, bunlara ulaşmada işbölümü ve bölümlere ayırma ilkesinden yararlanır. İşbölümü ve bölümlere ayırma ilkesi otelin ulaşmak istediği amaçlara göre faaliyetleri gruplamaktır. Böylece hem uzmanlaşma sağlanır hem de yöneticilerin işleri kolaylaştırılmış olur.

(94) Otel faaliyetlerinin gruplandırılmasından sonra, bunların yetki ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi gerekir. Bu yetki ilkesinin uygulanmaması halinde otel işletmesinin belirlediği amaçlara ulaşması mümkün değildir.

keleşme ve merkezleşmeme(95) gibi hiyerarşik düzenlemeden oluşan yapısal ilkeler; (b) Uygulamada ve ödüllendirmede eşitlik, disiplin, yeterli parasal ödüllendirme ile kumanda birliği ve örgütün genel çıkarlarının kişisel çıkarlardan üstün tutulmasını içeren süreç ilkeleri; (c) Düzen, denge, insiyatif geliştirme ve birlik ruhundan oluşan sonuçlarla ilgili ilkelerdir(96).

Bu ilkeler evrenseldir. Otel yöneticisi, ihtiyacına ve durumuna göre ilkeler arasında bir bileşke oluşturarak bir yönetim biçimi ortaya koyabilir. Yönetim biçimini oluşturmada otel yöneticisinin bilgi, yetenek ve tecrübesi önemli rol oynar.

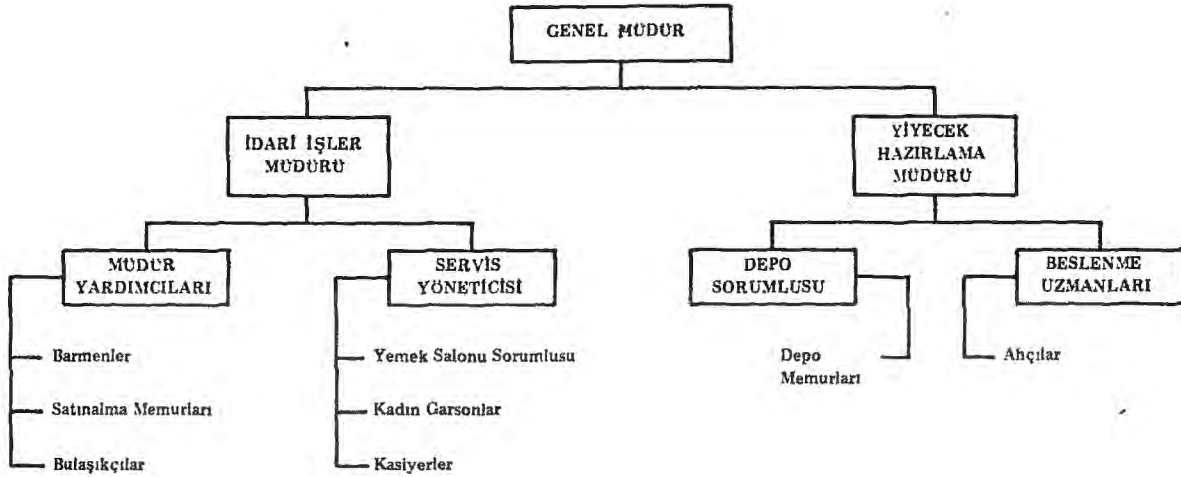
Yönetim sürecinin temelinde ekonomik etkinlik vardır. Bu etkinliği sağlamak için üretim, personel ve hammadde kaynakları ile diğer bölümler arasındaki yapısal ilişkiler, iş-bölümü yolu ile uzmanlaşma ve departmanlaşma, yetki ve sorumlulukların belirlenerek biçimsel organizasyon yapısının kurulması konuları yönetim sürecinin üzerinde durduğu konulardır.

Taylor ve Fayol'un görüşlerini ilk defa Vernon ve Gordon Stouffer kardeşler restoranlarında uygulamışlardır. Stouffer

(95) Uluslararası alanda faaliyet gösteren otel işletmeleri genellikle merkezleşmeme ilkesini uygulamaktadırlar. Çünkü faaliyette bulundukları ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapıları farklılıklar göstermektedir. Ayrıca otel işletmelerinin yönetim politikası gereği olarak da merkezleşme veya merkezleşmeme ilkesini uygulayabilmektedirler. Sözgeleşi, Statler Oteli merkezleşme ilkesine göre yönetilmekte ve çoğu kararlar merkezdeki üst yöneticiler tarafından alınmaktaydı. Hilton Oteli ise, merkezleşmeme ilkesi uygulanmaktaydı. Hilton Oteli ile Statler Otelinin birleşmesinden sonra Statler'in yöneticilerinin merkezleşmeme ilkesini kabul etmeleri bir hayli güç olmuştu. Daha önce merkezden yönetilen bu yöneticiler kendi kendilerine karar alarak oteli işletmek durumunda kalmışlardı, fakat kısa bir süre sonra yöneticilerin hemen hemen hepsi bu yeni duruma alışmışlardı. Bkz. Vallen, The Art and Science ..., s.26-28.

(96) Keiser, s.44.

kardeşler restoran zincirlerinde yetenekli mutfak şeflerinin yerine beslenme uzmanlarını ve standart yemek tariflerini uygulayabilecek kadın ahçılar istihdam etmişlerdi. Ayrıca, işleri planlamışlar, işleri hizmet birimlerine göre gruplayarak örgütlemişler, işe göre personel istihdam etmişler ve porsiyon kontrolünü geliştirmişlerdir. Stouffer Restoranının organizasyon şeması Şekil 2-3 de görülmektedir.



ŞEKİL 2-3 Stouffer Restoranının Organizasyon Şeması

Kaynak: Powers, Introduction to ..., s.249.

Şekil 2-3 de görüldüğü gibi Stouffer kardeşler restoranlarında modern bölümlendirme sistemi uygulamışlardır. Ayrıca, Stouffer kardeşler, personel yönetimi konusunda da öncü idiler. Stouffer kardeşler işçilerine ücretli izin, grup sigortası vb. sosyal haklar tanımışlardır(97).

Klasik Yönetim Yaklaşımı, işletmede çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlarını şekillen-

(97) Powers, Introduction to ..., s.249.

dirmek amacı ile geliştirilmişti. Klasik Yönetim Yaklaşımında, işletmede çalışanların yargısına yer vermeyen "mekanik" işgörme mantığı yatmaktadır. Bu açıdan, Klasik Yönetim Yaklaşımını benimseyen otel işletmeleri şu özellikleri yansıtır: Biçimsel örgüt yapısı, sınırları katı çizgilerle belirlenmiş, hiyerarşik bir düzen içinde ast-üst ilişkilerine dayanır. Otel Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcıları örgütsel simgesi olup, tüm otel faaliyetlerini kapsayan çeşitli görevleri üstlenmişlerdir. Bunlardan bazıları: (1) Otel amaçlarını, politikalarını ve programlarını belirlemek, (2) bunları örgütleme ve yöneltme fonksiyonları ile uygulamaya aktarmak, (3) otel faaliyetlerinin örgütsel amaçlara ulaşması için koordinasyonu sağlamak ve (4) otel personelinin örgütsel amaçlara olan uygun davranışlarını teşvik etmek, uymayanları cezalandırmaktır. Her göreve ilişkin yetki ve sorumluluklar ayrıntılı bir biçimde ve kesin çizgilerle belirlenmiştir. Kararlar çoğunlukla üst kademelerde alınır. Astların kararlara katılması mümkün değildir. Astlar kendileri, iş ve örgüt ile ilgili konularda üstleriyle tartışamazlar. Haberleşme genellikle yukarıdan aşağıya doğru, yazılı ve şekle bağlanmıştır. Aynı kademeler arasındaki haberleşme üstlerinin aracılığı ile olmaktadır.

Klasik Yönetim Yaklaşımı, çalışanların duygusal ve toplumsal özellikleri ile örgütün toplumsal, siyasal ve kültürel çevresini göz önüne almaktadır. Ayrıca insan ve örgütü bir "makine" gibi değerlendirmektedir. Klasik Yönetim ilkelerinin bilimsel verilerle desteklenmediğini ileri süren bazı teorisyenler yönetim uygulamalarında bazı değişikliklerin gerekliliğini savunmuşlardır.

Elton Mayo başkanlığında bir grup araştırmacı tarafından Chicago'da Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında 1927 yılında başlatılan ve 1932 yılında sonuçları alınan çalışmalar, yönetimde insan unsurunun önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştu(98). Böylece, Hawthorne Araştırma-

(98) Eric F. Green ve diğerleri, Profitable Food and Beverage Management Planning (Rochelle Park, N.J.: Hayden Book Co., Inc., 1978), s.166.

ları "Beşeri İlişkiler Yaklaşımının" başlangıcını oluşturmuştur.

Beşeri İlişkiler Yaklaşımının ana fikri, bir organizasyon içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, insanın yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek için neler yapılması gerektiğidir. Gruplar ve davranışlar, biçimsel olmayan organizasyon, algılar ve tutumlar, motivasyon, önderlik, kararların davranışsal yönü gibi konular da Beşeri İlişkiler Yaklaşımının üzerinde durduğu ana konulardır.

Beşeri İlişkiler Yaklaşımının üzerinde durduğu konular, otel işletmelerinde çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Çünkü otel işletmeleri "insan endüstrisi" olarak tanımlanmaktadır. William Foot Whyte "Human Relations in the Restaurant Industry" adlı kitabında:

"... bir restorandaki beşeri sorunlar çok daha karmaşık olduğundan, restorandaki nezaretçinin fabrikadaki bir ustabaşına oranla beşeri ilişkiler konusunda çok daha bilgili ve yetenekli olması gerekir"

demıştır(99). Waldorf-Astoria Otelinin sahibi Lucius Boomer "Otel Yönetimi" adlı kitabında da:

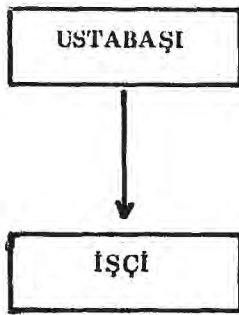
"Bir otelde yönetim sorunları içinde en önemlisi beşeri sorunlardır ... Beşeri ilişkiler, diğer sınai veya imalat işletmelerine oranla otel işletmelerinde çok daha geçerlidir"

demıştır(100).

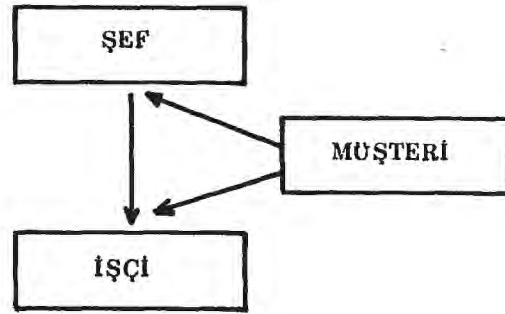
İşletme içindeki beşeri ilişkiler incelenecek olursa, bir fabrikada ilişkilerin iki yönlü olduğu görülür. Otel işletmelerinde ise, bu ilişki üç yönlüdür. Şekil 2-4 de görüldüğü gibi, yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişki diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de geçerlidir. Otel işletmelerinde diğer işletmelerden farklı olarak üçün-

(99) Vallen, The Art and Science ..., s.90.

(100) Vallen, The Art and Science ..., s.91.



(a) Fabrikadaki İlişki



(b) Oteldeki İlişki

ŞEKİL 2-4 İlişki Üçgeni

Kaynak: Vallen, The Art and Science ..., s.91.

cü bir ilişki söz konusudur, bu da müşterilerle olan ilişkidir. İnsanlar yaradılışları gereği birbirlerinden büyük ölçüde farklı, anlaşılmalari oldukça güç ve yönetilmeleri karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle, otel yöneticisinin çalıştırdığı personelin ve ağırladığı müşterilerin sayısı ne kadar çoksa çözmek zorunda kalacağı sorun sayısı da o ölçüde çok olacaktır. Her ne kadar otel işletmesinin türü ve büyüklüğü sorunların niteliğini etkileyecek ise de hemen her zaman tutumları ve davranışları ile gerek personelin gerekse diğer müşterilerin rahat ve huzurunu kaçıran, çalışma düzenini bozan, hizmeti aksatan müşteriler bulunmaktadır. Sözgelişi, resepsiyon personelinin odaların dolu olduğuna ilişkin sözüne inanmayarak otel yöneticisini görmek isteyen müşteriler, bulundukları yerleri ve odaları kirleten, dağınık bırakan müşteriler ve otel personelinden sık ve sürekli hizmet isteyen müşteriler gibi.

Otelin başarısında en büyük rolü oynayan müşterilerin memnun edilmesi gerekir. Otel personelinin gelen müşterilerle başarılı beşeri ilişkiler kurabilmeleri için bilgili, yetenekli ve tecrübeli olmaları gerekir. Bu nedenle, otel yöneticisi her şeyden önce işe alma aşamasında işe uygun kişilerin seçilmesine büyük önem vermelidir.

Bilindiği gibi, beşeri ilişkiler temelde, çalışanların

sosyo-psikolojik alandaki tutum düzeylerini yükseltmeyi amaçlayan, çalışanların iş başında yakın ve samimi ilişkiler geliştirmelerine fırsat tanıyan, iş başında sağlanan iyi ilişkilerin çalışma dışında da devamını ve gelişmesini sağlayan yaklaşımdır. Bu açıdan beşeri ilişkiler yaklaşımını benimseyen otel işletmeleri şu özellikleri yansıtır. Otel yönetiminin demokratik bir tutum içine girmesi ile çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katılmaları sağlanır. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru haberleşme biçimsel olmayan haberleşme ile desteklenir. Böylece örgüt içinde hızlı bir bilgi akışı sağlanmış olur. Sorumlulukla orantılı olarak astlara yetki devredilmesi ile otel faaliyetleri daha etkin olur ve sonuçta otel işletmesinin kârlılık oranı yükselir. Otel yönetimi, ödüllendirme ve cezalandırmaya ağırlık vermeden işi benimsetmeye çalışır.

1950 lerden sonra gelişmeye başlayan modern yönetim yaklaşımını şekillendiren üç ayrı gelişmeden söz edilebilir. Bunlar insan ve davranışlarını bilimsel bir yaklaşımla inceleyen "örgütsel davranış yaklaşımı", matematiksel tekniklere ve elektronik makinalara dayalı rasyonel bir yaklaşım olan "yöneylem araştırması" ve yönetime bir düşünce aracı olarak uygulanan "sistem yaklaşımı"dır.

Yönetim ve sorunlarının çözümünde modern davranış bilimlerinin teori ve kavramlarından yararlanarak geliştirilen görüş örgütsel davranış yaklaşımıdır. Temelde beşeri ilişkiler yaklaşımının uzantısı olan bu görüş, sistem yaklaşımı çerçevesinde çözümleyici bir yöntemle yönetim olgusuna yeni boyutlar kazandırmıştır. Beşeri ilişkiler yaklaşımından örgütsel davranış yaklaşımına geçişte katkıları olan tüm düşünürlerin görüşlerini yansıtmak çalışmanın amacı dışındadır. Bu nedenle bu düşünürlerin görüşlerini aşağıdaki noktalarda toplamak mümkündür: (1) Kişilik kuramı, (2) kişilerarası ilişkinin dinamiği, (3) grup davranışı, (4) gruplararası ilişkiler ve (5) örgütsel davranış.

Otel yönetimi, karar alma, kararlara uygun biçimde planlama ya da uygulamayı kontrol etme şeklinde düşünüldüğünde,

otel faaliyetlerine ilişkin kararların rasyonelliğini arttırma ve hataları azaltmak amacıyla matematik, istatistik, elektronik bilgi işlem, sibernetik gibi sayısal ve teknolojik gelişmelerden yararlanılarak geliştirilen yaklaşım "yöneylem araştırması" olarak isimlendirilir.

Yöneylem araştırması yaklaşımının nitelikleri konusunda çeşitli düşünürler şu noktalar üzerinde birleşmektedirler: (1) Yaklaşımın odak noktası yönetim kararların da, kontrol ve plânlama faaliyetlerinde tutarlılığı sağlamak ve hataları en aza indirmek, (2) bu amaca ulaşmak için bilimsel yönetimi bir araç olarak kullanmak, (3) maliyet, gelir-gider, yatırımın kârlılık oranı gibi sayılara dökülebilen değerler üzerinde çalışmak, (4) yönetici için kullanmaya elverişli seçenekleri gerçekten uygulayarak en iyisini seçmesi mümkün olmadığından tanımlayıcı veya yol gösterici matematiksel modeller aracılığı ile en iyi alternatifi ortaya koymak ve (5) genellikle karmaşık modeller kullanıldığından, modellerin çözümünde bilgisayarlardan yararlanmaktır(101).

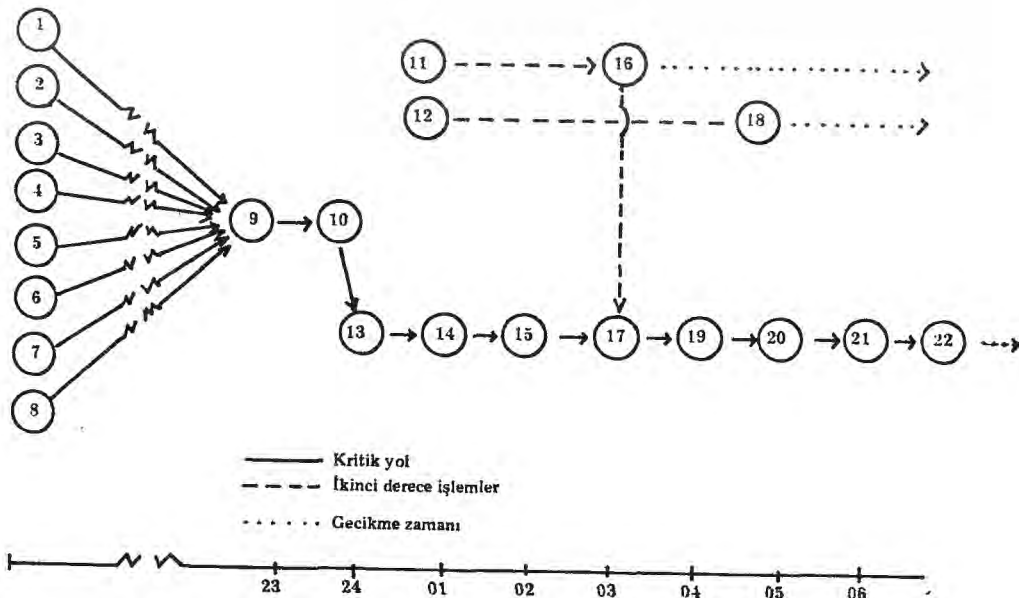
Bu nitelikleri kapsayan ve yönetimin çeşitli sorunlarına çözüm bulmak amacı ile geliştirilmiş çeşitli teknik ve yöntemler vardır. Sibernetik, doğrusal programlama, karar teorisi, oyun teorisi, kuyruk teorisi, simülasyon, stok modelleri, CPM ve PERT bunlardan bazılarıdır. Geliştirilen kantitatif teknikler diğer sanayi işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de kullanılmaktadır.

Kantitatif tekniklerden biri olan PERT daha çok tekrarlanmayan bir defalık işlerin plânlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesinde kullanılmaktadır. Ayrıca koordine edilmesi gereken çok sayıda faaliyet olduğu zaman PERT çok yararlı bir tekniktir. Bu nedenle PERT'in otel işletmelerinde kullanılması mümkün olmaktadır. Herhangi bir otel işletmesinde, gece hesap kontrolü işleminde kullanılan PERT ile hem zamandan

(101) Harvey M. Wagner, Principles of Management Science (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1970), s.5.

hem de işgücünden sağlanan fayda aşağıda anlatılan örnekte görülmektedir(102).

Örnek olarak alınan otel, 500 odalı, restoranları, kafeteryası, reviri ve okuma salonları bulunan bir işletmedir. Ayrıca üç golf sahası, tenis kortları, yüzme havuzu ve sağlık kulübü vardır. Bu faaliyet yerlerinde müşteriler için doldurulan fişler satış noktalarını oluşturur. Bu fişler özel müşteri hesaplarına geçirilmek üzere satış noktalarından ön kasaya gelir ve kayıtlara geçirilir. Her bir satış noktası, gelir-gider durumu daha sonraki analizlere konu olan otel bölümlerini temsil eder. Günün sonunda, görevi bölümlere ilişkin hesapların sonuçlarını muhasebeye ulaştırmak ve günlük müşteri ana defterine geçirmek olan gece hesap kontrolü tarafından tüm fişlerin fözden geçirilmesi gerekmektedir. Otel işletmesi, değişik nedenlerden dolayı gece hesap kontrolünden şikâyetçidir. Bu durumda PERT, sorunu çözümleyici bir teknik olarak kullanılmıştır. Şekil 2-5 de gece hesap kontrolü işlemi gözden geçirilmeden önceki durum görülmektedir.



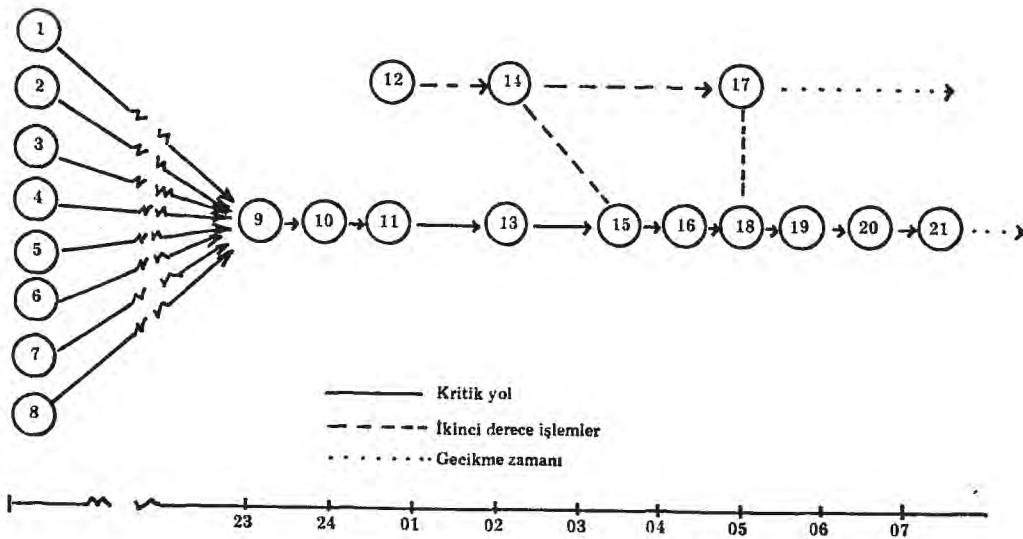
ŞEKİL 2-5 PERT Şebekesi - Gece Hesap Kontrolü İşlemi Gözden Geçirilmeden Önceki Durum

Kaynak: Rau, s.18.

(102) P. Ananda Rau, "PERT - A New Management Tool in Hotel Industry" Indian Hotelier-Caterer (Mart 1970), s.16.22.

- 1-8 Müşteri hesaplarına geçirilmek üzere gün boyunca toplanan fişlerin geldiği satış noktaları
- 9 Gün boyunca müşteri hesaplarına geçirilen krediler ve borçlar
- 10 Gece müdürü biriken fişleri muhasebeye gönderir
- 11 Oda memuru oda hesaplarını çıkartır
- 12 Gece müdür yardımcısı bölümlerden gelen fişlerin dökümünü çıkartır
- 13 Gece müdürü ilk toplamaları alır ve geçici bilanço çıkartır
- 14 Gece müdürü hesapları ana deftere geçirir
- 15 Geçici bilanço bitmiştir
- 16 Oda hesabı tamamlanmıştır
- 17 Oda gelirlerinin ön kasa ve muhasebe kayıtlarının kontrolu yapılır
- 18 Bölüm hesaplarının kontrolu yapılır
- 19 Bölüm toplamalarının denkliliği sağlanır
- 20 Geçici bilançoya borçlar ilave edilir, krediler çıkartılır ve son toplamalar alınır
- 21 Makine sıfırlanır
- 22 Gece müdürünün raporu bitmiştir

Gece hesap kontrolü işlemlerinin PERT kullanılarak gözden geçirilmesi sonucunda yeni durum Şekil 2-6 da görülmektedir.



ŞEKİL 2-6 PERT Şebekesi - Gece Hesap Kontrolü İşlemi Gözden Geçirildikten Sonraki Durum

Kaynak: Rau, s.19.

- 1-8 Müşteri hesaplarına geçirilmek üzere gün boyunca toplanan fişlerin geldiği satış noktaları
- 9 Gün boyunca müşteri hesaplarına geçirilen krediler ve borçlar
- 10 Gece müdürü biriken fişleri muhasebeye gönderir
- 11 Gece müdürü ilk toplamları alır ve bölümlerden gelen fişleri kontrol eder
- 12 Oda memuru oda hesaplarını çıkartır
- 13 Gece müdürü geçici toplamları alır
- 14 Oda memuru oda hesaplarını çıkarttıktan sonra bölüm toplamlarının alınmasında gece müdürüne yardım eder
- 15 Geçici bilanço hazırlanır
- 16 Gece müdürü kendi aldığı bölüm toplamlarını bölüm şeflerinin toplamları ile karşılaştırır
- 17 Oda memuru kendisine verilen bölüm hesaplarını tamamlar
- 18 Diğer bölümlerin toplamları karşılaştırılır
- 19 Geçici bilançoya borçlar ilave edilir, krediler çıkartılır ve son toplamalar alınır
- 20 Makine sıfırlanır
- 21 Gece müdürünün raporu bitmiştir

Örnek olarak alınan otel işletmesinde gece hesap kontrolünden sorumlu üç kişi vardır. Satış noktaları ve bölümler sekiz tanedir. Şekil 2-5, temel faaliyetlere ilişkin kritik faaliyetleri ve yapılması gereken ikinci derecedeki faaliyetleri ve gecikme zamanını göstermektedir. Gecikme zamanı personelin kritik faaliyetin tamamlanmasını beklerken geçirdiği zamandır. Şekil 2-6 da kritik ve ikinci derecedeki işlemlerin iş analizleri yapılarak, bu işlemler arasındaki denge sağlanmış ve zaman kaybı azaltılmıştır.

PERT'i uygulamadan önce gece hesap kontrolü için üç kişi gerekli iken, PERT uygulandıktan sonra iki kişi gerekmiştir. Çünkü, boşa geçen zaman süresi azaltılmıştır. Her iki şekilde de zaman aynıdır, ancak ikinci derecede yer alan işlemlerin yeniden planlanması ile gecikme zamanı azaltılmıştır.

PERT, muhasebe kayıtlarında sağladığı kolaylığa ek olarak, mutfak bölümlerinin üretim programlarında, oda tamir ve bakım işlerinde, çamaşırhane işlemlerinin düzenlenmesinde vb. otel faaliyetlerinin tümünde karşılaşılan problemlerin çözü-

münde yardımcı olan bir tekniktir.

Yönetimde diğer bir yaklaşım da "sistem yaklaşımı"dır. Sistem kavramı, Plato, St. Thomas Aquinas, Aristo ve Machiavelli'ye ve hatta Mısır Piramitlerinin dizaynına kadar uzanmaktadır(103). Bu kavramın çok eski bir geçmişi olmasına rağmen bir disiplin olarak ilk defa 1950 lerde Ludwig von Bertalanffy tarafından ortaya atılmış(104) ve "Genel Sistem Teorisi" adı altında topladığı çalışmaları daha sonra K. Boulding, A. Papopart ve R. Gerard tarafından geliştirilmiştir.

Sistemi, hem kendi aralarında hem de dış çevreleri ile ilişkileri olan belirli parçaların (alt sistemler) oluşturduğu bir bütün olarak tanımlamak mümkündür(105).

Bu tanıma göre sistemin özellikleri: (1) Sistemin kendisini oluşturan parçalardan ayrı bir özelliği vardır, (2) sistemi oluşturan parçaların bütünleşme süreci sisteme niteliğini vermekte ve diğer sistemlerden ayıran özelliklerini ortaya koymaktadır, (3) sistem parçaları arasında çeşitli ilişki türleri olabilir, (4) sistemin ilişkileri hem alt parçalarla hem de sistemin bütünü ile kurulabilir ve (5) bir sistemde her parçanın belirli bir ilişki kurma kapasitesi vardır.

Bu özelliklere göre bir otel işletmesinde sistem ve alt sistemler Şekil 2-7 deki gibi gösterilebilir. Şekilde görüldüğü gibi otel bir makro sistem olarak ele alınmakta, restoran ve otelin diğer ana bölümleri sistem, restorani oluşturan yemek salonu, mutfak ve bar alt-sistem durumundadır.

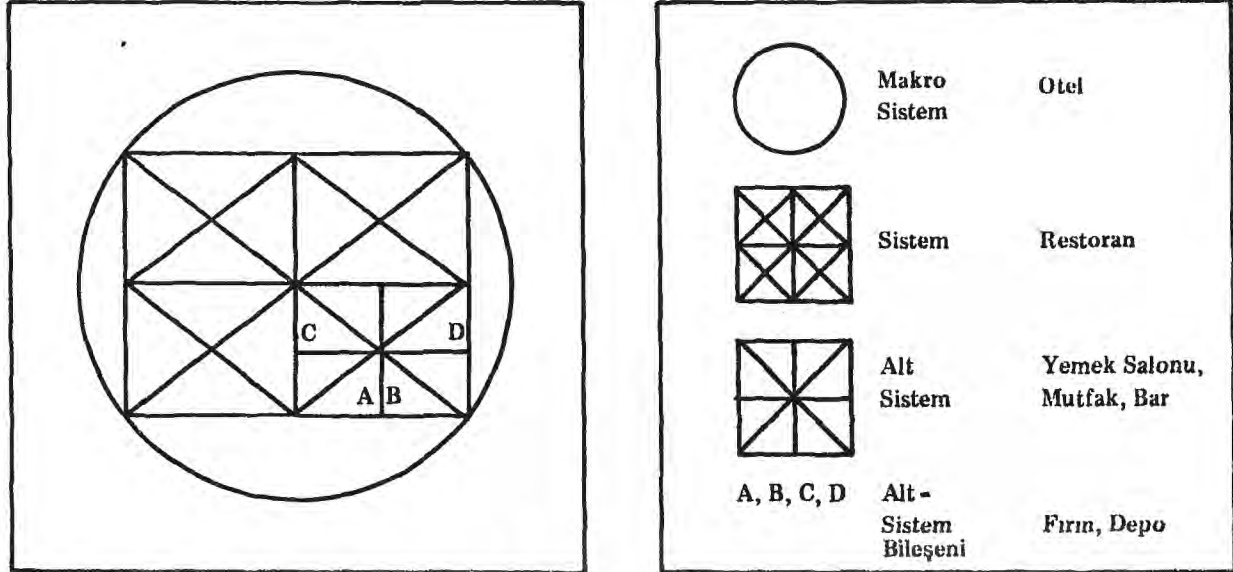
Her sistem belirli bir çevrede faaliyet göstermektedir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler

(103) Thomas F. Powers, "A Systems Perspective for Hospitality Management" The Cornell HRA Quarterly, C.XIX, S.1 (Mayıs 1978), s.70.

(104) Keiser, s.63.

(105) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği (İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fak. Yayını, 1982), s.94.

"açık sistem" olarak adlandırılır. Eğer sistem ile çevresi arasında bu tür ilişki yoksa "kapalı sistem"dır. Buna göre otel işletmeleri açık sistemdir.



ŞEKİL 2-7 Bir Otel İşletmesinde Sistem ve Alt-Sistemler

Kaynak: Powers, "A Systems ...", s.75.

Sistem yaklaşımı, otel yöneticisine:

- Otel faaliyetlerini, amaçlarını ve kaynaklarını analiz etmede,
- Oteldeki işleri ve çalışanları organize etmede,
- Otel faaliyet amaçlarını başarmada, işleri ve çalışanları koordine etmede,
- Otel faaliyetlerinde ortaya çıkan problemleri çözmede yardımcı olabilir(106).

Modern yönetim yaklaşımını oluşturan örgütsel davranış, yöneylem araştırması ve sistem yaklaşımlarının temel özellikleri ana hatlarıyla açıklandı. Bu açıdan modern yönetim yaklaşımını benimseyen otel işletmeleri şu özellikleri yansıtır: Yönetim sorunlarının çözümünde sistem yaklaşımı uygulanır. Ayrıca, otel faaliyetleri içinde rakamlara dökülebilen alanlarda yöneylem araştırmasının tekniklerinden yararlanılır.

(106) Keiser, s.63.

Otel yöneticisi: (1) Örgütsel sorunları etkin bir biçimde çözmek için gerekli ortamı hazırlar, (2) karar alma ve sorunların çözümü sorumluluğunu büyük ölçüde bilgi kaynağına yakın astlara devreder, (3) otel personeli arasında güveni arttırıcı düzenlemeler yapar, (4) otel faaliyetlerinin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayacak ödüllendirme sistemi kurar ve (5) otel yönetiminin her kademesinde yönetime katılmayı ve özdenetimi arttırıcı düzenlemelere gider ve bunların oluşmasını engelleyen her türlü yapısal ve davranışsal sorunları çözümler.

Buraya kadar otel işletmeleri açısından yönetim teorileri açıklanmıştır. Acaba, otel yöneticileri yönetim teorilerinden hangisini benimsemekte ve uygulamaktadırlar? Bu sorunun cevabı ABD'lerinde yapılan bir araştırma sonucuna dayanarak verilebilir. ABD otel ve restoran yöneticilerinin yönetim teorilerini, uygulamalarını ve benimseme derecelerini ölçmek amacı ile 50 yönetici ile yapılan araştırma sonuçları Tablo 2-2 de görülmektedir.

TABLO 2-2
Yönetim Teorilerinin Sırası ve Olaylara Göre Puanlaması

Yönetim Teorileri	İktisadi Mal	İş Standartları	Memur İşçi	İşe Alma Uygulamaları	Yönetim Sendika	Toplam
Karar Teorisi	44	18	47	46	46	201
Tecrübi	32	46	21	38	44	181
Beşeri İlişkiler	26	28	36	45	39	174
Yönetim Süreci	37	14	50	19	40	160
Matematiksel	50	10	12	16	20	108
Sosyal Sistem	26	7	19	10	10	72

Kaynak: James F. Donwey, "Management Theories as Observed in Hotel and Restaurant Managers" The Cornell HRA Quarterly, C.XVIII, S.4 (Şubat 1978), s.71.

Tablo 2-2 de görüldüğü gibi, yönetici karşılaştığı olay ve sorunun niteliğine göre yönetim teorilerinden birini seçmektedir. Ancak toplam puanların sonucuna göre örnekleme gru-

bundaki yöneticilerin öncelikle karar teorisi ve sırasıyla da tecrübi ve beşeri ilişkiler teorilerine ağırlık verdikleri görülmektedir. Bu tür bir örnekleme tipinde bir araştırma Türkiye'deki otel işletmelerindeki yöneticiler için yapılmış değildir.

IV. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim fonksiyonları çeşitli yazarların yönetime bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır(107). Otel işletmelerinin özelliklerinden dolayı bu sınıflandırmayı yedi grupta toplanabilir. Bunlar: (1) Plânlama, (2) örgütleme, (3) kadrolama, (4) yöneltme, (5) düzenleştirme, (6) haberleşme ve (7) kontroldur. Bu gruplama, fonksiyonların birbirlerinden ayrı ve ilgisiz oldukları anlamına gelmemelidir. Bu fonksiyonlar, birbirleriyle iç içe geçmiş, birbirlerini tamamlayan ve bütünleyen fonksiyonlardır.

Otel yöneticisi bütün bu fonksiyonları gerektiği biçimde yerine getirmedikçe, oteli başarıyla yönetemez. Bu nedenle bu fonksiyonlar, en azından otel yöneticisinin kafasında bir bütünlüğe ulaşmak zorundadır. Bütün amaç, fonksiyonların rollerini, otel işletmesinin amacını gerçekleştirecek biçimde oynamalarıdır.

A. Plânlama

Otel yöneticisi, maddi ve beşeri kaynakları kullanarak belirli amaçlara ulaşmak durumunda olan kişidir. Bunu gerçekleştirebilmesi için önce nereye ulaşmak istediğini (amaç) ve buraya nasıl gideceğini (yol) belirlemesi gerekir. O halde plânlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl ulaşılacağına kararlaştırılması ile ilgili bir dizi faaliyetler topluluğu olarak tanımlanır. Bir başka tanıma göre, plânlama, yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun alternatif yol-

(107) Çeşitli yazarlara göre yönetim fonksiyonların sınıflandırılmasını bkz.: John B. Miner, The Management Process: Theory, Research and Practice (New York: McMillan Co., 1973), s.48.

larını inceleyen bir süreçtir(108).

Turizm endüstrisinin vazgeçilmez bir parçası olan oteller, çevre şartlarına son derece duyarlı olan işletmelerdir. Otel işletmeleri rekabet karşısında hayatta kalabilmek ve kuruluşlarından itibaren varlıklarını sürdürebilmek için plânlamaya büyük önem vermek zorundadırlar. II. Dünya Savaşından önce otelcilik endüstrisine giren Statler Otel, Milner Otel ve daha birçokları, varlıklarını sürdürme savaşı verirlerken, henüz kurulma aşamasında olan veya endüstride çok az bir yere sahip olan Holiday Inns, Hilton, Sheraton gibi oteller plânlarındaki tutarlılık sayesinde endüstride önemli bir yere gelmişlerdir.

Otel işletmelerinin her bölümünde ve her kademesinde plânlama çalışmaları hiyerarşik bir düzen içersinde yapılmaktadır. Otel işletmelerinin farklı bölüm veya kademelerinde yapılan plânlama çalışmalarını birbirinden ayrı düşünmek yanlış olur. Ancak otel işletmelerinde yapılan plânlamayı iki grupta toplamak mümkündür. Bunlar: (1) Stratejik plânlama, (2) taktik plânlamadır.

Stratejik plânlama, otel işletmesinin zaman içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerin de (ülkenin ekonomik ve siyasal yapısı, ulusal ve uluslararası turizm hareketlerinin ülke turizmindeki payı vb.) göz önüne alınmasıyla yapılan plânlamadır.

Üst yönetim genellikle, taktik veya kısa dönemli plânlamadan ziyade stratejik plânlamayla ilgilenmektedir. Otel işletmelerinde stratejik plânlama üç alanda yoğunlaşmaktadır. Bunlar: (1) Mal ve hizmet stratejisi, (2) personel stratejisi ve (3) halkla ilişkiler stratejisidir(109).

Stratejik plânlama, öngördüğü amaçlar nedeniyle uzun dönemli plânlamadır. Ancak süre uzadıkça tahminlerin sıhhati-

(108) Keiser, s.147.

(109) Powers, Introduction to ..., s.268.

nin de azalacağıının göz önünde tutulması gerekir. Bu açıdan otel yöneticisi, 10 yıllık bir dönem içinde geçmiş faaliyetleri incelemeli, geçmiş plân dönemlerinin sonuçlarını objektif olarak analiz etmeli ve gelecekteki gelişme alternatiflerini ekstrapolasyon yöntemi ile tahmin etmelidir. Bundan başka, pazar araştırmalarından sağlanan bilgileri değerlendirmelidir. Otel yöneticisi elde ettiği bilgilerin ışığında doluluk oranının bugünkü yapısını analiz etmeli ve gelecek dönemler için tahminlerde bulunmalıdır.

Alt kademelere doğru, plânlamanın niteliği değişir ve taktik plânlama önem kazanır. Taktik plânlama, kısa dönemli ve günlük faaliyetlere ilişkin plânlamadır. Taktik plânlama, stratejik plânlama çerçevesinde yürütülen ve işletmenin kontrolü altındaki faktörler göz önüne alınarak yapılan plânlamadır. Söz gelişi, yiyecek ve içecek bölümünün hazırlamış olduğu menü bir plândır. Otel işletmeleri menü plânlamasını, mutfak araç ve gereçleri ile personelin yeteneklerini göz önünde tutarak yapmalıdır.

Otel işletmelerinde bir kerelik veya sürekli kullanılacak plânlar da yapılır. Bir kerelik plânlar belirli bir durumda izlenecek hareket tarzını belirler ve amaca ulaşıncaya sona erer. Bir kerelik plânlar genellikle yatırım plânlarını ifade eder. Otel işletmeleri sık sık plân yapmak için ihtiyaç duyuldukça kullanılmak üzere sürekli plânlar yaparlar. Bu plânlar otel yöneticisinin görevini büyük ölçüde kolaylaştırır. Söz gelişi, bakım ve onarım plânları gibi.

Otel işletmeleri plânlama fonksiyonunu yerine getirirken bir takım güçlüklerle karşılaşır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde otel işletmeleri istikrarsız bir ekonomi içinde ve devamlı olarak değişen döviz fiyatları altında faaliyet gösterirler. Bu güçlükler otel yöneticilerini kısa dönemli kararlar almaya zorlar. Bu nedenle otel işletmeleri iyi bir otelcilik eğitiminin yanında ekonomi ve plânlama konusunu iyi bilen personel istihdam etmek zorundadır.

B. Örgütlenme

Örgütlenme, "işbölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla, açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini" ifade eder(110).

Otel işletmelerinde örgütlenme çalışmaları otel işletmesinin belirlenen amaçlara ulaşması için gerekli olan biçimsel yapının kurulmasına yöneliktir. Otel yöneticisinin en önemli fonksiyonlarından biri olan organizasyon yapısının kurulması ve işletilmesi konusunda görüş birliğine varılmış olmasına rağmen, biçimsel yapının nasıl kurulacağı ve örgütlenme sırasında yararlanılabilecek ilkelerin neler olduğu konusunda çok farklı görüşler ileri sürülmüştür. Bu görüşler arasında geniş bir uygulama alanı bulmuş olan "Klasik Organizasyon İlkeleri" her işletmede olduğu kadar otel işletmeleri için de geçerlidir.

Otel yöneticisi, biçimsel yapıyı kurarken otel işletmesinin bir sonraki alt başlıkta incelenecek olan bölümleri otelin türüne ve büyüklüğüne göre gruplandırabilir. Bu gruplandırma (1) fonksiyonlara göre(111), (2) müşteriyle olan ilişkiye göre(112), (3) maliyet ve kâr merkezlerine göre gruplandırılabilir(113).

(110) Edgar H. Schein (Çev.: A. Sağtür ve Ş. Öz-Alp), Örgütsel Psikoloji, 2.B., (Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1976), s.10.

(111) Otel işletmelerinde faaliyet ve hizmetlerin nitelik ve türüne göre yapılan gruplamaya "fonksiyonel bölümlenme" denir. Fonksiyonel bölümlenmeyi temel alan otel işletmeleri bölümlerin sayısını belirlerken işbölümü ve uzmanlaşma derecesine, otelin büyüklüğüne ve personelin niteliğine dikkat etmelidirler.

(112) Otel işletmelerinde faaliyet ve hizmetlerin müşteriyle olan ilişkisine göre gruplandırılmasına "müşteriyle olan ilişkiye göre bölümlenme" denir. Faaliyet merkezlerini müşteriyle olan ilişkilerine göre: (1) Otelin ön bölümü (Front-of-the-house), oda satışlarının normal dönemi süresinde müşterinin doğrudan doğruya ilişki kurduğu yerlerdir. (2) Otelin arka bölümü (Back-of-the-house), genellikle müşteriyle hiç ilişki kurulmayan yerlerdir.

(113) Otel işletmelerinde faaliyet ve hizmetlerin maliyet ve kâr merkezlerine göre gruplandırılmasına "maliyet ve kâr merkezlerine göre bölümlenme" denir. Maliyet merkezleri, faaliyetlerinden dolayı kendiliğinden hasılat yaratmayan yerlerdir. Maliyet merkezleri aynı zamanda otelin arka bölü-

Otel faaliyetleriyle ilgili işlerin gruplandırılmasından sonra sıra bunların kimler tarafından yapılacağını belirlemeye gelir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işlerin görülebilmesi için personelde olması gereken bilgi, ustalık, tecrübe, eğitim düzeyi gibi niteliklerin belirlenmesidir. Çünkü otelin başarısı yetenekli personelin istihdam edilmesiyle mümkündür.

Otel işletmelerinin, belirlenen amaçlara ulaşması ve gelişmesini sürdürmesi iyi bir organizasyon yapısının oluşturulmasıyla mümkündür. Organizasyon içinde yetki ve sorumluluğu iyi tanımlanmış bir yöneticinin nitelikleri de işe uygun ise başarıyla olmaması için hiç bir sebep yoktur.

C. Kadrolama

Kadrolama fonksiyonu, örgütlenme sonucunda ortaya çıkan kadro veya pozisyonlara eleman bulmak ve bu elemanların işgal ettikleri kadroların gerektirdiği sorumlulukları en etkin bir şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak olarak tanımlanabilir(114).

Bazı yönetim düşünürleri kadrolama fonksiyonunu örgütlenme fonksiyonunun bir parçası olarak açıklamışlardır. Ancak otel işletmelerinde, başarı istihdam edilen personelin niteliğine ve yeteneğine bağlı olduğundan otel yönetiminde kadrolama fonksiyonu önemli olmaktadır.

Yeni kurulan bir otel işletmesinde, tüm personelin seçilip işe yerleştirilmesi söz konusudur. Faaliyet halinde olan bir otel işletmesinde de çeşitli nedenlerle işlerinden ayrılan personelin yerlerinin doldurulması bir zorunluluk arzeder. Ayrıca otel işletmesinin, büyümesi gibi nedenlerle de işletmeye yeniden personel alınması gerektiğinde otel işletmesi, personel bulmak için çeşitli kaynaklardan yararlanır(115).

mü grubu içinde yer alır. Kâr merkezleri, faaliyetleri sonucunda direkt gelir getiren bölümlerdir. Kâr merkezleri, aynı zamanda otelin ön bölümü olarak da bilinmektedir.

(114) Doğan Sindiren ve diğerleri, İşletme Politikası (Ankara: Emel matbaası, 1971), s.15.

(115) Bu kaynaklar (1) İşletme içi kaynaklar, (2) İşletme dışı kaynaklardır. İşletme dışı kaynaklar (a) İş ve İşçi Bulma Kurumu, (b) Radyo, Gazete ve dergi ilanları, (c) Eğitim Kurumları, (d) Diğer işletmelerden. Bkz.: Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi (Bursa: Uludağ Üni. Yayını, 1982), s.79-89.

İşletmeye çeşitli kaynaklardan başvuran adaylar arasından bir seçim yapılması söz konusu olur. Bu seçim işlemi test ve mülakat yoluyla yapılır.

Otel işletmesi, örgütlenme fonksiyonunu yerine getirdikten sonra ilk yapacağı iş çeşitli adlar altında yapılmakta olan işleri personelin etkin şekilde kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için analiz yapmaktır.

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir(116).

İş analizi yapılırken mevcut iş koşulları altında personel tarafından yapılan bütün unsurların veya işlerin incelenmesi gerekir. En doğru sonuç, işin çeşitli unsurları için zaman çalışması yapıldığında elde edilir.

Otel işletmeleri yaptıkları, iş ve zaman programları ile işin daha iyi yapılmasını ve işgücünden tasarruf sağlayabilirler. Tablo 2-3 de iş ve zaman programlaması gösterilmiştir.

TABLO 2-3
İş ve Zaman Programlaması

İş Ünvanı	:	Ahçı
İşletme Türü	:	50 yataklı sayfiye oteli
6.30 - 7.00		Kahvaltı için gerekli malzemeleri mutfağa getirin. Personelin kahvaltısını hazırlayın. Günün ve izleyen günün menüsünü inceleyin. Yapacağınız işleri plânlayın.
7.00 - 7.30		Kahvaltı
7.30 - 9.00		Siparişler geldikçe kahvaltıları hazırlayın. Aralarda öğle ve akşam yemeğinin hazırlıklarına başlayın.
9.00 - 9.30		Kahvaltıda kullanılmayan malzemeleri depoya veya buzdolabına koyun.

(116) İnal Cem Aşkun, İşgören (Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1978), s.104.

9.30 - 9.40	Dinlenme
9.40 - 11.30	Öğle yemeği için gerekli malzemeleri bir araya getirin. Öğle yemeğini hazırlayın.
11.30 - 12.00	Öğle yemeğini saat 12.00 de servisi yapılacak şekilde hazır edin. Kab ve kacakları yıkayın.
12.00 - 13.00	Siparişler geldikçe öğle yemeklerinin hazırlığına başlayın.
13.00 - 13.30	Garsonların yemeğini hazırlayın. Mutfakta kalan yiyecekleri toplayın.
13.30 - 15.30	Öğle yemeği servisinden sonra mutfağı temizleyin. Akşam yemeğini hazırlamaya devam edin. Bütün sebzeleri pişirmeye hazır hale getirin. Çorba için gerekli malzemeleri hazırlayın. Etleri menüye göre pişirilecek şekilde parçalayın ve hazırlayın.
15.30	Mutfağı temiz ve düzenli olarak terkedin.

Kaynak: Vallen, *The Art and Science ...*, s.124.

D. Yöneltilme

Plânlama, örgütlenme ve kadrolamadan sonra kurulan düzenin çalıştırılmasına, diğer bir deyişle örgütün fiilen harekete geçirilmesine sıra gelir. Bu işi yerine getirecek olan yönetim fonksiyonu yönettir(117). Yönettir, yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapmaları gerektiğinin anlatılmasıdır.

Bir yönettir tekniği olarak emir, belirli koşullar altında bir üstün astından faaliyete geçmesini isteme veya durdurma talebidir. Yönettir özü bakımından tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir fonksiyondur. Emirler üst'ten gelir. Yoksa ast'ın üst'üne emir vermesi söz konusu olamaz.

Yönettir, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilediği genel tutumuyla ilgilidir. Buna göre yönettir fonksiyonu haberleşme, motivasyon ve önderlik konularıyla çok yakından ilgilidir. Otel yöneticilerinin etkili kararlar alabilmeleri ve dolayısıyla yerinde emirler verebilmeleri için, alt kademelerden yukarıya doğru akacak birçok bilgi veya ve-

(117) Cemalcılar ve diğerleri, s.103.

rilere ihtiyaçları olacaktır ki, bunu etkin bir haberleşme sisteminin kurulması sağlayacaktır. Ayrıca otelin başarısı, yöneticinin astlarını belirlenen amaçlara ulaştıracak şekilde motive etmesine bağlıdır. Otel yöneticisi astlarını motive edecek şekilde emirler vermelidir. Çünkü motive olmayan bir personelin başarı göstermesi beklenemez.

Otel yöneticisi alacağı çeşitli tedbirlerle otel personelinin belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bütün bilgi ve yeteneklerini ortaya koyarak davranmalarını sağlamak durumundadır. Bunu sağlayabildiği ölçüde ekip çalışması gerçekleşecektir. Ayrıca otel personeline aşılacak olan iyi hizmet görme alışkanlığı, müşterilerle olan ilişkilerde oteli diğerlerine karşı üstün duruma getirecektir.

E. Koordinasyon

Yönetimde koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaca varmak için çabaların birbiri ardısına gelmelerini ve içiçe geçip kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir fonksiyondur.

Küçük bir otelde işlerin basitliği, işgörenlerin azlığı ve işyükünün hafifliği düzenleştirme sorunlarını alt düzeyde tutar. Ancak, bu işletmeler büyüdüğünde ve özellikle konaklama, yeme-içme, eğlenme ve satış birimlerini birarada bulunduran bütünleşmiş otel işletmeleri söz konusu olduğunda düzenleştirme son derece önemli bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkar. Gerçekten, büyük otel işletmeleri, adeta kendi içlerinde ayrı bir dünya oluşturacak ölçüde çok ve çeşitli faaliyetleri birarada gerçekleştirirler. Bu nedenle, farklı bölümlerde yürütülen faaliyetlerin birbirleriyle uygun ve etkin bir biçimde düzenleştirilmesi ve herhangi bir faaliyetin bir diğerini aksatıp güçleştirmemesi gerekir(118).

(118) Barutuil, s.84.

Örgütü oluşturan bireyler, gruplar ve bölümler arası işbirliğinin ve uyumun sağlanması verimliliği büyük ölçüde etkiler. Bu nedenle, işletmenin daha kuruluşunda düzenleştirmeye uygun bir yapıya sahip bulunması ve yapı değişikliklerinin düzenleştirmeyi kolaylaştıracak yönde olması gerekir.

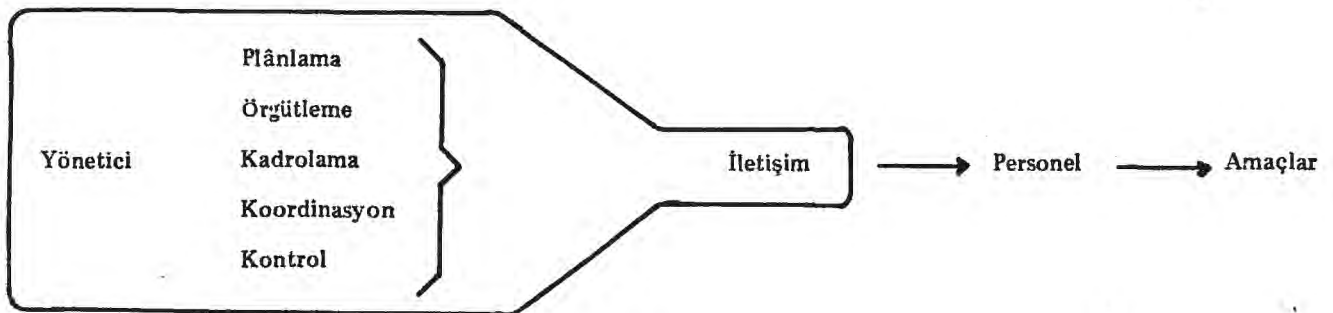
F. Haberleşme

Haberleşme, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Otel çevre ile devamlı olarak ilişki halinde olan bir işletmedir. Bu nedenle otel işletmelerinde haberleşme fonksiyonu çok önemlidir.

Otel işletmelerinde haberleşme iki türdür: (1) Otel dışı haberleşme, (2) otel içi haberleşme. Otel dışı haberleşme çevreyle olduğu kadar, mevcut ve potansiyel müşteriye de etkilemeye yönelmiş haberleşme faaliyetidir. Otel işletmeleri, mevcut ve potansiyel müşterilerle kendi arasındaki haberleşme akışını geliştirdiği ve düzenli bir haberleşme sistemi kurup işletilebildiği ölçüde başarılı olur.

Otel içi haberleşme, örgütsel amaçlara ulaşmada otel yöneticileri ile otel personeli arasındaki haberleşme faaliyetleridir.

Yönetim fonksiyonları Şekil 2-8 de görüldüğü gibi iletişim darboğazından geçmesi gerekir(119).



ŞEKİL 2-8 Yönetim Fonksiyonları İletişim Darboğazından Geçer

(119) D.L. Sapienza, "Management Communication" içinde: Robert A. Brymer(der.), Introduction to Hotel and Restaurant Management, 3.B., (Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co., 1981), s.143.

Otel yönetiminin plânları mükemmel olabilir ama iletişim olmadıkça bunların hiç bir değeri yoktur. İletişim başarılı bir yönetim için gerekli tek şey olmaktan ziyade bir yöneticinin faaliyete geçmek için kullandığı süreçtir.

Organizasyon, otelde beşeri faaliyetlerin aynı amaca yönelttilmesini sağlar. Ancak işletmenin büyümesi, çalışanlar ile işveren ve yöneticiler arasındaki maddi ve psikolojik mesafenin artması, bireysel işgücünün yerini kollektif işgücüne bırakması, kısaca işletme içinde meydana gelen ilişki kopmalarını ve aksaklıklarını ortadan kaldırmak ve samimi ilişkileri düzenlemek zorunluluğu haberleşmeyi gerekli kılmaktadır(120). Bu nedenle haberleşme, otel bölümleri arasındaki ilişkiyi geliştiren ve aynı zamanda yapılan iş ile bu işten faydalanan insanlar arasında da ilişki kuran bir fonksiyondur.

G. Kontrol

Kontrol, yönetim fonksiyonlarının sonuncusunu oluşturmaktadır. Bu fonksiyon ile yönetici, gerçekleştirmek istediği amaçlara ne ölçüde ulaştığını belirlemekte, arada fark varsa nedenini araştırmaktadır. Ancak, burada söz konusu olan kontrol, hata ve suçlu aramak amacını güden bir kontrol olmayıp, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, amaçlara ulaşırken plândan sapmaları en kısa zamanda tesbit etmek ve gerekli tedbirleri alma amacını gütmektedir. Dolayısıyla, kontrol fonksiyonu yerine getirilmediği sürece yönetim faaliyeti tamamlanmamış olacaktır. Kontrol fonksiyonunun sonuçlarına göre plânlama fonksiyonu yeniden gözden geçirilecek ve böylece yönetim süreci yeniden başlayacaktır.

Otel yöneticisi, kontrol fonksiyonunu yerine getirirken gözlemlere dayanabileceği gibi, örgüt içindeki yönetim raporlarından da yararlanır. Otel yöneticisi için en önemli yönetim raporları: (1) Finansal muhasebe ve (2) maliyet muhasebesidir(121). Finansal muhasebe sonuçlarına dayanan raporlar

(120) Olalı, Otel İşletmeciliği ..., s.663.

(121) Powers, Introduction to ..., s.327.

bilanço ve gelir-gider tablolarıdır. Yönetici bu raporları geçmiş faaliyet dönemine ilişkin raporlarla karşılaştırabileceği gibi, benzer otel işletmelerinin raporları ile de karşılaştırabilir.

Otel işletmelerinde hazırlanan gelir-gider tablosu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan sonuç hesapları, ilgili bölüm yöneticisinin sorumluluğu altındadır. Bu sonuç hesaplarının çıkarıldığı yardımcı tablolar bölüm yöneticileri için temel teşkil eden yönetim raporlarıdır. İkinci bölümde yer alan sonuç hesapları, otel müdürü tarafından kontrol edilebilen giderlerdir (yönetim ve genel giderler, reklam giderleri, ısı, ışık ve enerji giderleri, tamir ve bakım giderleri). Bu giderler, faaliyet bölümlerine dağıtılamaz fakat otel müdürü tarafından kontrol edilebilir ve onun sorumluluğu altındadır. Üçüncü bölümde yer alan sonuç hesapları faaliyet dışı giderlerdir (kira, belediye vergileri, sigorta, faiz, amortisman vb.)(122).

Otel işletmelerinde maliyet muhasebesinin temel konuları, yiyecek-içecek maliyeti ve işçilik maliyeti kontrolüdür.

Yiyecek-içecek maliyet kontrolünü iki gruba ayırarak incelemek mümkündür. (1) Yiyecek maliyeti kontrolü, yönetimin belirlediği kalite ve porsiyon ölçülerine uygun olarak, yiyecek satışları üzerinden en yüksek brüt kârın elde edilmesine yardımcı olmaktadır(123).

Yiyecek maliyet kontrolü karışıklıkları önlemek amacıyla iki aşamalı olarak yapılır. Birincisi, faaliyetlerin izlediği süreçler itibarıyla kontrol (yiyecek kontrolünün aşamaları); ikincisi, maliyetlerin defter ve belgeler üzerindeki kontrolü (yiyecek maliyet kontrolü sistemleri) dur. Bu iki aşama birbirinin tamamlayıcısıdır. Birinin eksikliği yiyecek

(122) Clifford T. Fay ve diğerleri, Managerial Accounting for the Hospitality Services Industries (Dubuque, Iowa: William C. Brown Co. Publishers, 1971), s.63; Yılmaz Benligiray, Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü (Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1977), s.35.

(123) Horwath ve diğerleri, s.310.

maliyet kontrolunu amacına tam olarak ulaştıramaz(124).

Otel işletmelerinde, müşterilere yiyecek servisi yanında içecek satışları da büyük rakamlara ulaşmaktadır. Bu alanda yapılacak etkili kontroller içki satış faaliyetlerini kâra geçirecek şekilde olmalıdır. Otel işletmelerinin niteliğine, büyüklüğüne ve içki satış yerlerine göre içecek kontrol sistemi farklılıklar gösterir. İçecek kontrol süreci büyük ölçüde yiyecek kontrolunda olduğu gibidir.

Son zamanlardaki sürekli ücret artışları her iş kolunda olduğu gibi otel işletmeciliğinde de işçilik maliyet kontrolunu son derece önemli kılmıştır. Gelecekte otel işletmelerinin hayatta kalabilmeleri esas olarak işçilik maliyetinin kontrol edilebilmesine bağlı olacaktır(125).

İşçilik maliyetini düşürmek amacıyla yeterinden az personel kullanmak, sunulacak hizmette aksamaya neden olacağından sonuçta müşterilerin azalmasına neden olacaktır. Bu durumlar işçilik maliyetine önem verilmesi ve asgari personel ve işçilik maliyetiyle azami verimi sağlama yollarının aranması gereğini ortaya çıkarmaktadır.

İşçilik maliyeti yalnız personele ödenen maaş ve ücretler olmayıp, fazla çalışma, ücretli izinler, ikramiye, çeşitli sosyal yardımlar vb. giderleri de kapsar.

V. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPISI

XIX. yüzyılın sonları ve XX. yüzyılın başlarına kadar otelcilik endüstrisinde büyük bir gelişme olmamıştı. Bu dönemler arasında faaliyette bulunan oteller mal sahibinin kişiliğini yansıtmaktaydı. Oteller büyük olmadıkları için gelen müşteri sayı itibarıyla azdı ve otelde çalışan personel birçok faaliyetleri bir arada yürütmekteydi.

(124) Douglas C. Keister, How to Increase Profits with Portion Control, 7. B., (Chicago, Ill.: National Restaurant Association, 1973), s.3.

(125) Peter Dukas, How to Plan and Operate A Restaurant (Rochelle Park, N.J.: Hayden Book Co., Inc., 1973), s.195.

XX. yüzyıldan itibaren oteller gitgide büyümeye ve gelişmeye başladı. Bu gelişme ile birlikte otel sahibi ve yöneticisinin aynı kişi olması da değişerek "ev sahibi konuk ağırlayıcı" kavramından ayrılmak zorunda kalındı(126). Bu gelişme sonucunda, otel sahibinin faaliyetleri tek başına yürütmesi zorlaştığından, çeşitli görevler otel sahibinden alınarak, kendi konularında uzmanlaşmış personele devredildi. Böylece otel işletmelerinde "bölüm kavramı" kullanılmaya başlanmış oldu(127). Bu durum EK IV'de görülmektedir.

Her işletmenin organizasyon yapısı kendi amaçlarına uygun olarak değişirken otel işletmelerinin organizasyon yapıları da değişti. Ayrıca, yeni bir hizmet olarak ortaya çıkan yiyecek-içecek bölümü organizasyon şemasında yer alarak, benzer faaliyet grupları yiyecek-içecek bölümü altında toplandı. Bu durum, oda satışlarını arttırmak için yiyecek ve içeceğin olumlu yönde gelişmesine ve eski bir görüş olan "otelcilikte yiyecek-içecek para kaybına yol açar" görüşünün değişmesine neden olmuştur(128). EK V de yiyecek ve içecek bölümünün organizasyon şemasına eklenmesiyle ortaya çıkan organizasyon yapısı görülmektedir.

Aynı gelişme otelin müşteriyle doğrudan doğruya ilişki kurulduğu bölümde de meydana gelmiştir. Oda bölümünün organizasyon yapısında yer almasıyla ortaya çıkan organizasyon yapısında yer almasıyla ortaya çıkan organizasyon yapısı EK VI da görülmektedir(129).

I. Dünya Savaşını izleyen yıllarda otel organizasyonunda ileri adımlar atılmış ve ilk defa 1920 yılında satış ve pazarlama bölümleri ayrı birer bölüm olarak ortaya çıkmıştır. Bunu izleyen yıllarda özellikle II. Dünya Savaşının ortaya çıkardığı işgücü teminindeki güçlük ve işçi-işveren arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesi sonucunda personel bölü-

(126) Horwath ve diğerleri, s.11.

(127) Kalt, s.29.

(128) Vallen, The Art and Science ..., s.30.

(129) Vallen, The Art and Science ..., s.32.

münün organizasyon yapılarında yer alması zorunlu hale gelmişti(130).

XX. yüzyılın ikinci yarısında otel işletmeciliğinde meydana gelen gelişmeler, yeni ve zincir otellerin inşaatı ile birlikte otelcilik endüstrisini en popüler bir yatırım sahası haline getirmiştir. Önceleri basit bir organizasyon yapısına sahip bulunan oteller, bugün bir çatı altında birçok servis ve kısımları bulunan bir işletme haline gelmişlerdir.

Otel organizasyon şemasında meydana gelen gelişmelere kısaca değindikten sonra, bir otel organizasyon şemasında yer alan bölümler aşağıda kısaca incelenecektir.

A. Ön Büro Bölümü

Otele gelen bir müşterinin ilk müracaat noktası olan ve müşteri ile otel arasındaki bağ ve münasebet merkezi ön bürodur. Ancak, işletme çapındaki değer ve önemine çoğu zaman kafi derecede değinilmez. Müşterinin, otele geliste, giriş kapısından itibaren kaydı yapıp odasına çıkıncaya kadarki ilk teması, otelde kaldığı müddetçe resepsiyon ve danışma ile günlük yaşantısı ve otelden ayrılıştaki oda anahatarının tesliminden sonra çıkış kapısı ve kapıcıya kadarki teması hep ön büro ile dir(131).

Ön büro bir bütündür, görev ve sorumlulukları parçalamaz ve ayrıca otelin diğer bölümleri ile olan ilişki ve bağlantıları kısıtlanamaz. Otel Genel Müdürünün ön büro ve personelini yönlendirmek üzere işletmenin büyüklüğüne ve özelliklerine göre bir sistem uygulaması gerekir. Bu durumda bağlı bölümlerin birleştirilmesi veya büyütülmesi otelin kuruluş ve işletiliş sisteminde yer alması gerekir. Ön büro organizasyonu otelin türüne ve büyüklüğüne göre farklıdır. Ancak küçük otelde de büyük otelde de yapılan faaliyetler asgari müştereklerde aynıdır. 20-30 yataklı küçük bir otelde resepsiyon memuru telefona bakar, oda rezervasyonlarını ka-

(130) Horwath ve diğerleri, s.17.

(131) Orhan M. Sezgin, "Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Personeli" Mesleki ve Teknik Öğretim, Y.XV, S.176 (Ekim 1967), s.18; Celâl Özbay, "Ön Büro" içinde: Otel Yönetimi Seminerleri (Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, 1984), s.74.

bul eder, danışma memurluluğunu da yapar, hatta gerekirse bagaj da taşıyabilir. Ancak 600-800 yataklı büyük otellerde aynı işler için bir ön büro bölümünün organize edilmesi zorunludur(132). EK VII de bir otel işletmesinde ön büro organizasyon şeması yer almaktadır.

Ön büro bölümünü meydana getiren kısımlar iki grupta toplanabilir. Bunlar rezervasyon ve resepsiyondur.

Rezervasyon, müşteri otele rezervasyonu ya merkezi rezervasyon bürosu ile ya da direkt olarak otelin rezervasyon bürosuna yaptırmaktadır. Genellikle müşteriler ikinci yolla rezervasyonlarını yaptırmaktadırlar. Rezervasyon, telefon, telgraf, mektup veya teleksle ya da şahsen yapılmaktadır. Günümüzde otel zincirleri rezervasyon işlemlerinde bilgisayar kullanılmaktadırlar(133).

Yazılı taleplere yine yazılı vecap verilmesi esastır. Rezervasyon kabul edilirken eldeki imkânlar dahilinde ve mümkün olduğu nisbette müşteri arzuları yerine getirilmeye çalışılır. Rezervasyon hangi yolla yapılırsa yapılsın mutlaka bir kaç gün önceden yapılması gerekir. Rezervasyon bürosu, rezervasyonları bir çizelgeye işler, bu suretle çizelgeye bakmakla istenilen rezervasyonun yapılıp yapılamıyacağına karar verilebilir(134).

Müşteriler otellere ya şahsen veya grup halinde gelirler. Müşterilerin otele girişinden çıkışına kadar olan kayıt işlemlerini resepsiyon takip eder. Müşterilerin otele geldi-

(132) Ön Büro bölümünün temel görevleri şunlardır:

- Otelde kalacak müşterilere ilişkin rezervasyonları ve yazışmaları yapmak,
- Müşterileri kaydetmek ve oda ayırmak,
- Turistik yerler, tiyatrolar ve özel günlür hakkında bilgi vermek,
- Otelin kapasitesine ve doluluk oranına göre oda satış politikasını tesbit etmek,
- Rezervasyon şefi ile birlikte çeşitli türdeki rezervasyonları incelemek, dolu ve boş günleri belirlemek, doluluk oranını arttırmak için planlar yapmak,
- Üst yönetime ön büro ile ilgili rapor hazırlamak. Bkz.Lattin, s.65; Dukas, Hotel Front Office ..., s.3.

(133) Vallen, Check In Check Out ..., s.27; Gray ve Liguori, s.70.

(134) Lattin, s.71.

ğinde uğradığı bölüm, Avrupa otellerinde "resepsiyon", ABD deki otellerde "kayıt bürosu" olarak isimlendirilen yerdir(135). Türkiye'deki oteller genellikle bu bölümü resepsiyon olarak isimlendirmektedirler. Küçük otellerde her gün ayrı ayrı kullanılan oda plânları, büyük otellerde oda rafına dönüşmüştür. Son zamanlarda büyük oteller için ışıklı, elektronik oda rafları deneme halindedir(136).

Avrupa ve ABD deki otellerde ayrı bir bölüm olarak faaliyet gösteren "konsierj veya üniformalı hizmetler" bölümü, Türkiye'deki otellerde "ön büro servis şefliği" olarak ön büro bölümüne bağlıdır. Bu bölüm aslında otel işletmeciliğinde önemli bir yere sahiptir. Çünkü bu bölümdeki görevli personel 24 saat sürekli olarak müşteri ile ilişki halindedir ve ayrıca müşterilerin otel hakkındaki tutumu büyük ölçüde bu personelin başarısına bağlıdır(137). EK VIII de üniformalı hizmetler bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

B. Kat Hizmetleri Bölümü

Oteller bulundukları yerlerden çeşitli nedenlerle ayrılan insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş işletmelerdir. Bu nedenle otel işletmelerinin en önemli amacı müşterilerine yatacak yer temin etmektir. Müşteri 24 saatin 8 saatini yatağında ya dinlenerek ya da uyuyarak geçirdiğine göre kat hizmetleri bölümü müşteriye hizmet süresi en uzun olanıdır(138). Otel işletmeleri müşterilerine kendi evinde hissetmelerini sağlayabildiği ölçüde başarılı olurlar. Çünkü bir otelin oda satışlarından sağladığı gelirin miktarı o ote-

(135) Albert L. Wrisley, "Hotel and Motel Management: The Room Division", içinde: Brymer, s.97.

(136) Özbay, s.77.

(137) Ön büro servis bölümünün başlıca görevleri şunlardır:
 - Müşterileri karşılamak ve ön büroya götürmek,
 - Müşterileri odalarına götürmek ve onlara ait bagajları taşımak,
 - Müşterilere ait posta ve telgrafları odalarına götürmek,
 - Müşteri adına harcama yapmak ve bu harcamaları müşteri hesabına geçirmek,
 - Müşterilerin diğer ihtiyaçlarını karşılamak. Bkz. Sezgin, Modern Otel, s.58; Çetiner, s.24.

(138) Orhan M. Sezgin, "Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri" Mesleki ve Teknik Öğretim, Y.XV, S.178 (Aralık 1967), s.15.

lin başarısını veya başarısızlığını gösteren en belirgin ölçüdür(139). EK IX da kat hizmetleri bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

Kat hizmetleri bölümü, sorumluluğu altındaki alanların temizliğini ve günlük bakımını yapmakla görevlidir. Bununla birlikte, pek çok otel, kat hizmetleri bölümünün sorumluluğu altındaki alanların temizliğini kendi personelinden çok sözleşme ile dışarıya yaptırmaktadır. Bu giderleri de gelir-gider tablosunda "temizlik sözleşmesi" adı altında göstermektedirler. Türkiye'deki otellerde ise, temizlik işleri istihdam ettikleri personel tarafından yapılmaktadır. Temizliğin dışarıya yaptırılmasıyla hem maliyet açısından hem de istihdam edilen personelden otel büyük kazanç sağlayabilmektedir(140).

Sayı itibariyle, kat hizmetleri bölümünde çalışan personel otel personelinin yaklaşık % 75'ini oluşturmaktadır(141). Bu bölümdeki personel, müşterilerle olsun, diğer bölümdeki personelle olsun devamlı ilişki halindedir. Ayrıca kat hizmetleri bölümünde çalışan personelin nitelikleri diğer bölümlerdeki personele göre farklılıklar gösterdiğinden dolayı sürekli olarak eğitilmesi gerekir.

Kat hizmetlerinin temel sorumluluğu, bölümün günlük rutin işleri için gerekli olan araç ve gereçlerin kontrolü, depolanması ve eksik olanların tedarik edilmesidir. Müşteri odalarının, koridorların ve diğer genel salonların temizlenmesi ve iyi bir hizmet sunulabilmesi için gerekli araç ve gereçlerin tam olmasıyla sağlanabilir.

Kat hizmetlerinin bir başka sorumluluğu, bölüm hakkında üst yönetime ve ilgili bölümlere rapor vermesidir. Sözcüleri, ön büroya verilen rapor ile hangi odaların kiralanabileceği, teknik servis bölümüne verilen raporla da hangi odaların bakım ve onarım gerektirdiği hakkında bilgi verir.

(139) Kalt, s.50.

(140) Gray ve Liguori, s.140.

(141) Gray ve Liguori, s.149.

C. Yiyecek ve İçecek Bölümü

Bir otelin en büyük gelir kaynağını, ön büro bölümünden sonra yiyecek ve içecek bölümü oluşturur. Otellerin değişik yiyecek hizmet alanları olabilir. Bunlar arasında genel ve özel yemek salonları, kokteyl salonları ve barlar bulunmaktadır. Ayrıca yiyecek ve içecek için bahçe restoranları, yüzme havuzu kenarlarında barlar, hafif bir şeyler yenebilen, kahve içilebilen pastahaneler gibi özel tesisler de vardır. Bunların her otelde bulunabileceği anlamında değil fakat yiyecek ve içecek tesislerinin çeşitliliğini göstermek amacıyla belirtilmektedir. Yiyecek ve içecek satışları bütün oteller için çok önemlidir ve potansiyel olarak kârlı olabilecek her türlü yiyecek ve içecek imkânlarının araştırılması otelin başarısı için gereklidir. EK X de yiyecek ve içecek bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

Yiyecek ve içecek bölümü müşterilerin üç tür ihtiyacını karşılamaktadır. Bunlar, (1) yiyecek, (2) içecek ve (3) servistir(142). Bunların içinde en önemlisi servistir. Otel restoranında mükemmel bir servisle sunulan iyi bir yemek, müşteriyi son derece memnun edecektir. Otelin diğer bölümlerinde servis konusuna restorandaki kadar önem verilmez. Çünkü müşterinin otelin diğer herhangi bir bölümünde olduğundan çok daha fazla restorandaki personelle uzun süreli ilişkisi olur. Bu nedenle yiyecek ve içecek bölümündeki personelin sadece işlerinin gereği olarak değil, aynı zamanda müşterilere karşı davranışları açısından da çok iyi eğitilmiş olması gerekir.

Yiyecek ve içecek bölümü üç ayrı grup tarafından yerine getirilen bir takım çalışmasıdır. Bu gruplar şunlardır: (1) Satın alma personeli, (2) ahçıbaşı ve personeli ve (3) restoran personeli(143). Bu grubun amacı, müşterilere yemek hizmeti yaparak otel başarısını arttırmaktır. Grubun hiç biri bu işi tek başına yapamaz. En iyi yemek, kötü bir servisle sunulduğunda, otele bir bütün olarak yansıyacaktır.

(142) Lattin, s.100.

(143) Kalt, s.86.

Ziyafetlerde son yıllarda, özellikle onbeş yıl öncesinde gözle görünecek kadar bir artış kaydedilmiştir. Otel ve restoranlar grup isteklerini karşılamak amacıyla çalışmalar yaparak ziyafet talebini en iyi bir şekilde karşılamayı tasarlamışlardır. Bu nedenle yiyecek ve içecek bölümüne yeni bir bölüm eklenmiştir. Bu "banket bölümü"dür. Banket bölümünün faaliyetlerini iki grupta toplamak mümkündür(144).

- Banket artışını sağlamak için çeşitli çalışmalar yapmak,
- Gruplara iyi ve düzenli bir yemek servisinin yapılmasını sağlamak.

Yiyecek ve içecek bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren satın alma, kullanılacak bütün malzemeler için, en iyi kaliteyi almayı sağlayacak standartları ve ayrıntıları tesbit eder. Yiyecek ve içecek bölümünün elde ettiği kâr marjı bu noktada başlar. Başarısız satın alma politikası kârın tümüyle yok olmasına neden olur.

Yiyecek ve içecek bölümünün en önemli işlerinden biri de yiyecek ve içecek kontrolüdür. Bu görev, yiyecek ve içecek kontrolörü tarafından yerine getirilir. Etkili bir maliyet kontrolünü gerçekleştirmek ve dolayısıyla otel kârının sürekliliğini sağlamak için kontrolörün, bütün yemek satışlarının, gıda maddesi satın alımlarının, depo taleplerinin kayıtlarını günlük olarak tutması ve yemek/maliyet oranını kurması gerekir(145).

D. Personel Bölümü

Otellerde personel bölümü daha ziyade muhasebe bölümüne bağlı olarak çalışmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan işgücü teminindeki güçlük, işçi-işveren arasındaki ilişkileri daha iyiye götürmek amacıyla personel bölümünün ayrı bir bölüm olarak organizasyon şemasında yer alması gerekli olmuştur(146).

(144) Mîhrinur Gülal, "Banket Büroları ve Organizasyonu" Turizm İşletmeciliği Dergisi, Y.IV, S.14 (Mart 1983), s.510.

(145) Horwath ve diğerleri, s.324; Lattin, s.124.

(146) Horwath ve diğerleri, s.17-18.

Otellerde personel bölümünün görevi diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir. Çünkü otelcilikte insanın insanla ilişkisi son derece yoğundur. Bu nedenle beşeri ilişkiler açısından en çok eleştirilene açık olan bir faaliyet alanıdır. Otelcilik sanayiine otomasyonun ve mekanizasyonun girdiği alanların sınırlı olması personele duyulan ihtiyacın bir hayli fazla olduğunu göstermektedir.

Personel bölümünün gelişmesini engelleyen hususlar içinde en önemlisi otel sahiplerinin tutumu olmuştur. Otellerin hacim itibarıyla küçük olmaları nedeniyle buralarda otel sahibi durumundaki otel müdürü, personel işlerini bizzat kendisi yapmaktadır(147).

Bir otelin organizasyon şemasında muhasebe ve personel bölümlerinin kesin çizgilerle ayrılmış olmaları gerekirken, bunlardan sadece muhasebe bölümü kendini kabul ettirebilmiştir. Personel bölümü ise, geleneksel olarak önemli kabul edilmediğinden tam yerini bulmuş değildir. Muhasebe bölümüne oranla personel bölümü çok yeni olmakta ve işletmenin başarısındaki önemi tam olarak da anlaşılmış değildir(148). Aslında her işletmenin uygulamış olduğu personel politikası o işletmenin finansal politikasını etkileyen bir husustur(149).

Eskiden personel yönetimi bir sicil tutma görevi üstlenmişken, şimdi bu yönetimin görevleri pek çok bölüme ayrılmaktadır. Bunlar (1) sicil tutma, (2) işe alma, (3) mülakat, (4) işe yerleştirme, (5) eğitim programları, (6) ücret araştırmaları, (7) özendirme formülleri, (8) çalışma standartları ve (9) iş ilişkileri yönetimidir(150).

Otel işletmelerinde personel bölümünün en önemli görev-

(147) Vallen, The Art and Science ..., s.118.

(148) Vallen, The Art and Science ..., s.119.

(149) Kalt, s.130.

(150) Kalt, s.130.

lerinden biri eğitim programlarını hazırlamak ve uygulamaktır. Küçük otellerde eğitim, genellikle işbaşı eğitimi şeklinde olmakta, bilgi ve beceri işbaşında kazanılmaktadır. Orta ve özellikle büyük otellerde eğitim, daha önceden eğitilmiş personel tarafından yürütülmektedir. Büyük otellerde eğitim genellikle kurs, seminer düzenlenerek veya video, film gösterileri ile yapılmaktadır.

Personel bölümü eğitim programı hazırlamadan önce şu hususları göz önünde bulundurmak zorundadır. Bunlar:

- Uygulanacak eğitimin amacı,
- Uygulanacak eğitimin konusu ne olmalı,
- Eğitime tabi tutulacak personelin nitelikleri,
- Eğitim süresidir.

Otel işletmelerinde başarılı bir eğitim programının uygulanması sonucunda, hizmetin kalitesini arttırmakta, bilgi ve beceriyi arttırmakta ve en önemlisi işletmenin yönlendirilemsi konusunda önemli yararlar sağlanabilir.

EK XI de personel bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

E. Muhasebe Bölümü

Muhasebe bölümünün temel görevi, otel yönetimine işlerin gidişi ile ilgili raporlar hazırlayarak, onların işletmenin son durumundan haberdar olmalarını sağlamaktır. İşletmeyle ilgili bilgiler ve bunları kapsayan raporlar otelden otele farklılıklar gösterecektir. Çünkü değişik yönetimler farklı bilgileri öğrenmek isteyebilmektedirler. Bazı yöneticiler, işletme ile ilgili tüm bilgileri günlük olarak isteyebilirken, bazıları yalnızca önemli bilgilerle, sözgelişi odaların doluluk durumu, yiyecek maliyetleri, kasanın durumu gibi bilgilerle yetinmektedirler.

Otellerde muhasebe bölümü genellikle iç kontrole yönelik olarak faaliyet göstermektedir. Bu kontrolün üç amacı vardır. Bunlar(151):

- Müşterilere yapılan tenzilat ve alınan paraların müşteri hesaplarına uygun şekilde kaydını sağlamak,
- Otel personeli tarafından hile ve ihmalciliği önlemek,
- Gereksiz harcamaları en aza indirmek.

Otel işletmeleri bu amaçları gerçekleştirmek için muhasebe ilke ve işlemlerinden faydalanır. Bu temel ilkeler ve işlemler otel muhasebesinde herhangi bir ticari işletmeye göre değişiklik göstermemektedir. Ancak, otel işletmeleri kendi içinde pek çok bölümlere ayrılmıştır ve bunların her biri müşterilere farklı hizmetler sunmaktadır. Bu nedenle yevmiye defterleri, kâr-zarar tablosu ve diğer muhasebe kayıtları ticari işletmelere göre değişmektedir.

Otel işletmelerinde muhasebe sürecini basitleştirmek için, Amerikan Otelciler Birliği, yayınlamış olduğu "Otel İşletmeleri İçin Tektip Muhasebe Sistemi(152)" adlı kitapta büyüklükleri birbirinden farklı olan otel işletmeleri için otel muhasebe sistemini açıklamaktadır. Tektip otel muhasebe sisteminin başlıca iki amacı vardır(153):

- Otellerin büyüklükleri ne olursa olsun tüm oteller için lüzumlu olan hususları ortak bir temele bağlamak,
- Çeşitli otel ve otel grupları arasında standart bir sistemin kurulması suretiyle işletmelerin finansal sonuçları arasında karşılaştırma yapmak.

Türkiye koşulları ve otel türlerinin farklı olması nedeniyle otel işletmeleri için tektip muhasebe sistemi mevcut değildir. Ancak Emek Turistik İşletme Limited Şirketi kendine bağlı otel işletmelerinde kullanılmak üzere tektip hesap plânı büyük ölçüde Amerikan tektip muhasebe sisteminde belirtilen ilkeler gözönünde tutularak, Türkiye koşullarına uygun bir şekilde hazırlamıştır.

(152) Uniform System of Accounts for Hotels New York: Hotel Association of New York City Inc., 1961.

(153) Connell I. Saltman, "Introduction to Hospitality Accounting", içinde: Brymer, s.206.

EK XII de muhasebe bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

Muhasebe bölümü her ayın sonunda, bütün gelir-gider hesaplarının kaydedildiği yevmiye defterinden büyük deftere aktarılan hesapların düzeltme kayıtlarını yaparak kapatır ve aylık finansal raporları hazırlar. Bunlar kâr-zarar tablosu ve bilançodur.

Bir otel yöneticisi için en önemli rapor günlük gelir raporudur. Otelin kâr etmesi isteniyorsa, günlük gelir durumunun otel yöneticileri tarafından bilinmesi gerekir. Bu rapor, her gün oluşan gelirlerin geçen ayın aynı günü ile her ayın toplam gelirini geçen aylarla karşılaştırma imkânını vermektedir. Ayrıca yöneticilere dolu odalar için ortalama ücret, doluluk oranı, otelin banka hesabındaki nakit miktarı, yemek ücretlerinin otel gelirleri arasındaki payı gibi çok önemli bilgileri de verebilir(154).

F. Satış Bölümü

Uluslararası ve ulusal turizm hareketlerinin gelişmesi ve toplantıların artmasından yararlanmak için otel işletmeleri yetenekli satış personeline ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle otel organizasyonuna satış bölümü ilave edilmiştir. EK XIII de satış bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

Otellerin pek çoğu, durgunluk dönemleri yaşarlar. Bu dönemlerde boş odalarını kısmen toplantı anlaşmalarıyla doldururlar. Bu toplantılar her zaman için oda satışlarını da kapsadığından oteller bu tür anlaşmalar yapmak için çabala-
yıp dururlar. Mümkün olan her yerde, satış müdürü durgun dönem sırasında bu işle ilgili yer ayırma işlemini başarmaya çalışır. Büyük bir istekle ardından koşulmasına rağmen, toplantı işi hiçte kolay kazanç getiren bir alan değildir. Otelin düzenli müşterileri, genellikle fazla heyecanlı ve

(154) Gray ve Liguori, s.213.

bazen de otelin eşyalarına zarar verici olan toplantı delegelerinin gürültülü hareketlerinden rahatsız olurlar. Bununla birlikte otel odalarının dolu tutulması bazen daha da önemli olmaktadır. Bir otel müdürü "toplantılar olmasaydı, bu işi sürdürmemiz mümkün olmayabilirdi" demiştir(155).

Özellikle tatil bölgelerindeki oteller için bir başka önemli iş kaynağı "bağlantılı satışlar"dır. Hava yolları şirketleriyle işbirliği yapan satış müdürleri yol ücreti, otel odası, yiyecek, gösteri ve hatta isteğe bağlı bir de gemi gezisini kapsayan tek fiyatlı bir tatil imkânını geliştirmişlerdir. Tatil için karar vermiş bir kişinin ihtiyaçlarının tümünü tek bir paket tura yerleştirmek, bazı oteller için, özellikle mevsim dışı dönemlerde büyük bir gelir kaynağı oluşturur(156). Oteller için önemli bir kaynak haline gelen kurumlardan bir başkası da seyahat acentalarıdır. Turizmdeki son yirmi yıllık büyük gelişme, satış elemanlarının seyahat acentalarıyla anlaşmalar yaptığı otellerde fazladan iş yapma imkânıyla sonuçlanmıştır. Pek çok insan bir geziye seyahat acentası aracılığı ile çıkmayı uygun bulmaktadır(157).

İyi bir satış müdürü, satış için hemen her ihtimali değerlendirir. Satış işinin en iyi kaynaklardan biri de otelde müşteri olarak bulunan kişidir. Oteli ve otelin imajını halka tanıtmak için her yıl büyük miktarlarda para harcamakla birlikte, bu insanlar otelin müşterisi olduğu zaman, doğrudan-bağlantılı satış tanıtımının sırası gelmiş olur. Amaç, müşteriyi otelin hizmetlerine, özellikle yiyecek ve içeceklerine cezbetmektir. Pek çok otel müşterisinde otelin yemek salonlarının çok pahalı veya çok resmi olduğu konusunda bir izlenim bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak, yemek saatlerin de, otellerden yakınlardaki restoranlara bir göç hareketi görülür. Bu iş imkânlarının otel için kullanılması öncelikle bir otel-içi satış görevidir ve oteller, çeşitli ortamlar ve

(155) Kalt, s.116.

(156) A. J. Burkart ve S. Medlik (Çev.: S. Bekçioğlu), "Turizm Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları" Türkiye İktisat Gazetesi, No. 1272 (5 Ocak 1978), s.5.

(157) Lattin, s.179.

değişik fiyat seviyelerinde yiyecek sunmaktadırlar. Bundan müşterilerin de haberdar edilmesi gerekir. Bu konuda kişisel yaklaşım en iyisidir ve müşteriyle doğrudan ilişkisi olan bütün otel personelinin bu tanıtım işi için eğitilmesi gerekir.

G. Teknik Bölüm

Geçmişte otel işletmelerinde "teknik bölüm" dendiğinde otel su borularını onaran tesisatçı, ampul ve sigorta değiştiren elektirikçi anlaşılmakta idi. Daha sonra turizme değer verilip turistik belgeli tesislerin kurulmaya başlaması ile otellerin tesisat ve techizatlarında büyük gelişme olmuş ve bilinçli bir teknik hizmete ihtiyaç duyulmaya başlandı. İlk ihtiyaç proje safhasında ortaya çıkmış, teknik hizmet verebilecek otel işletme esaslarını otel tesis ve techizatını bilen kuruluşlarla mimari bürolar el ele çalışmaya başlamışlardır. Tesisin kurulup işletmeye hazır hale gelmesini müteakip bu tesisi ayakta tutabilecek vasıfta teknik personel ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu konuda öncülüğü, ilk kurulan zamanının en büyük turistik oteli olan Hilton Oteli İşletmesi yapmıştır. Teknik bölümün başına bir mühendis getirerek yüksek vasıflı bir teknik servisin kurulmasını sağlamıştır.

Teknik hizmet konusu genelde ikiye ayrılmaktadır(158):

- Projelendirme ve tatbikat sırasında teknik hizmetler,
- İşletme süresince teknik hizmetler.

İşletme süresince teknik hizmetin ana amacı tesisi ayakta tutmak, her birimin çalışır durumda olmasını temin etmek, müşteriye en iyi hizmetin verilebilmesi için her bölüme destek olmak ve tüm teknik hizmetlerin en ekonomik şekilde yapılmasını sağlamaktır.

Bu hizmetler dört ana grupta toplanabilir:

- Bakım hizmetleri,
- Onarım hizmetleri,
- Tasarrufa yönelik hizmetler,

(158) Turan Kolak, "Teknik Hizmetler" içinde: Otel Yönetimi ..., s.102.

- Eğitim hizmetleri(159).

Esas olarak, otelin büyüklüğü ne olursa olsun bakım işinin sürekli olarak yerine getirilmesi otelin başarısını arttıırır. Teknik personel otelin mevcut tesisatının bakım ve onarımını üstlenmiştir. Ancak büyük tesisatlar veya yenilemeler genellikle dışarıdan gelen müteahhitlerce yapılmaktadır.

H. Güvenlik Bölümü

Güvenlik bölümünün başlıca sorumluluğu müşterilerin mallarını ve otele ait demirbaşları korumaktır. Müşterilere ait malların çalınması (özellikle mücevherler) çok sık tekrarlanırsa, otelin başarısını büyük ölçüde etkiler. Güvenlik bölümü ve personeli, genellikle eski polis memurlarından oluşur. ve bunlar otel hırsızlarını tanıyacak biçimde eğitilmişlerdir(160).

EK XIV de güvenlik bölümünün organizasyon şeması yer almaktadır.

Güvenlik bölümünün en büyük sorunlarından biri, kapısını kapatmayı unutan veya anahtarını kilidin üzerinde bırakan müşterilerdir(161). Bir hırsız hırsızlık yapmaya davet eden en elverişli koşulun açık bir kapı olduğuna hiç kuşku yoktur(162).

Güvenlik bölümünün bir başka görevi de ortaya çıkan bütün kazaları soruşturmaktır. Kazalara genellikle, otelin malını dikkatsizce kullanan müşteriler neden olmaktadır. Böy-

(159) Eğitim hizmetleri personel bölümünü ilgilendirmekte ise de, burada söz konusu olan eğitim, makine ve techizatın kullanılmasına ilişkin Eğitimidir. Sözel geliş, yatak odasında veya lobby'de mevcut ampullerin tozu alınırken devamlı saat akrebinin dönüş yönünde silme yapılırsa ampul o kadar sıkışmaktadır ki, değiştirilmesi mesele olmaktadır. Silmenin iki yönde yapılması ile bu sorun ortadan kalkmaktadır. Bu durum teknik bölümün yapacağı eğitim ile olur.

(160) Kalt, s.57.

(161) Lattin, s.81

(162) Arthur Hailey (Çev.: L. Ragıp), Otel, İstanbul: e Yayınları, 1965. Bu romanda bir otel hırsızının nasıl iş gördüğüne ilişkin çeşitli örnekler verilmektedir.

le bir olayın olduğu yerde iyice yapılacak bir araştırma, hatanın kimde olduğunu belirlemek için gerekli gerçekleri ortaya çıkarır.

Güvenlik bölümünün bir başka görevi de, otel personelinin, müşterilerin ya da otelin malını çalmasına karşı gereken tedbirleri almaktır. Çok büyük otellerde bu tür hırsızlıklar önemli miktarlara ulaşabilmektedir.

I. Çamaşırhane Bölümü

Bir otelin çamaşırhanesi, otelin bütün çamaşır stoklarının saklandığı, kirli çamaşırların yıkandığı, ütülendiği, tamir edildiği bölümlerden biridir. Büyük bir otelin çamaşırhanesi başlıca beş bölümden oluşmaktadır(163):

- Kirli çamaşır bölümü (ayırma ve sayım odası),
- Yıkama ve kurutma bölümü,
- Dikiş ve tamir bölümü,
- Ütü ve kola bölümü,
- Temiz çamaşır bölümüdür.

Büyük otellerde, müşteri çamaşırhanesi ile otel çamaşırhanesi ayrılırken, küçük otellerin bazıları çamaşırlarını dışarıda yıkatmaktadırlar. Otel çamaşırlarının otel içinde ya da dışında yıkatılmasında en önemli konu, makina ve çamaşır amortismanlarının tam olarak hesaplanmasıdır. Eğer otel yönetimi, otel çamaşırlarını kendi çamaşırhanesinde yıkatmayı daha kârlı buluyorsa, çamaşırhanede kullanılan su, elektrik ve ayrıca amortisman, malzeme, işçilik vb. masraflarını ayrı olarak hesap etmelidir. Elde edilen verilerden, herbir çamaşırı, otelin kendisinin yıkamasının birim maliyetini hesaplamalı ve bunu dışarıda yıkatma fiyatlarıyla karşılaştırmalıdır. Eğer, elde edilen sonuçlar otel içinde çamaşırların yıkanmasının daha kârlı olacağını ortaya koyuyorsa, otel yönetimi için bu bir başarı sayılır.

(163) Gülsen Tuncer, Otelcilik Sanayiinde Personel Sorunu ve Türk Otel Yöneticilerinin Çeşitli Personel Fonksiyonları Açısından Tanıtılmasına İlişkin Bir Araştırma (Basılmamış Doktora Tezi)(İstanbul: İstanbul Ünİ.İşletme Fak., 1977), s.134.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE LIKERT MODELİ UYGULAMASI

I. LİKERT MOTELİ

Arzulanan amaçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının ne şekilde örgütlenmesi gerektiği, gerçekten çok zor ve karmaşık bir soru olarak gözükmektedir. Bu alanda çok şey söylenmiş, buna karşılık gerçek gelişme çok yavaş olmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan bu yana yöneticilerin görüş ve tavırlarını belirlemeye yönelik çalışmalar yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalardan biri de Michigan çalışmalarıdır. 1947 yılında Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü yeni yöntemler kullanarak yönetimde insan sorunu üzerinde araştırmalara başlamış ve bunu diğer araştırmalar izlemiştir. Bu araştırmalarda önderlik, örgütsel yapı ve yönetim arasındaki ilişkiler en verimli şekilde çalışma açısından ele alınmış ve çeşitli bulgular ortaya konmuştur.

Rensis Likert, Michigan araştırmalarının sonuçlarına dayanarak, yüksek verim sağlayan yöneticilerin kullandıkları genel yönetim biçimini bulmak için geniş çaplı araştırmalar yapmıştır. Bu araştırmalar sonucunda Likert, "Yönetimde Yeni Kalıplar(164)" adlı kitabında teorik olarak ortaya koyduğu mode-

(164) Rensis Likert, New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961.

lini "Beşeri Organizasyon(165)" adlı kitabında geliştirmiştir.

A. Yönetim Sistemleri

Likert, modelinde, örgütlere ilişkin yönetim sistemlerini belirlemek için sekiz örgütsel değişkin kullanmıştır. Bu örgütsel değişkenler şunlardır(166):

1. Uygulanan Önderlik Süreci
2. Motivasyonun Niteliği
3. Haberleşme Sürecinin Niteliği
4. Karşılıklı Etkileşim-Etki Sürecinin Niteliği
5. Karar Verme Sürecinin Niteliği
6. Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği
7. Denetim Sürecinin Niteliği
8. Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği

Likert, Bu sekiz örgütsel değişkeni kullanarak yaptığı araştırmalar sonucunda, en az ve en çok etkin olan örgütlerdeki yöneticilerin uyguladıkları ilkelerden yararlanarak yönetim sistemlerini dört grupta toplamıştır. Bunlar(167):

1. İstismarcı-Otoriter (sistem 1)
2. Hayırsever-Otoriter (sistem 2)
3. Danışmacı (sistem 3)
4. Katılmalı Grup (sistem 4)

Likert'in dört yönetim sistemi kısaca şöyle özetlenebilir(168):

1. İstismarcı-Otoriter (sistem 1)

Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma imkânı tanımakta ve onlara güvenmemektedir. Kararların büyük bir kısmı ve amaç saptama, örgütün üst düzeyleinde yapılmakta ve kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletilmek-

(165) Rensis Likert, The Human Organization: Its Management and Value, New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1967.

(166) John H. Jackson ve Cyrill P. Morgan, Organization Theory: A Macro Perspective for Management (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc., 1978), s.80.

(167) Rensis Likert ve M. Scott Fisher, "MBO: Putting Some Team Spirit into MBO" Personnel, C.54, S.1 (Ocak-Şubat 1977), s.43.

(168) Jule Wilkinson, Increasing Productivity in Foodservice (Boston, Mass.: Cahners Books, Inc., 1973), s.12; Burt Scanlon ve J. Bernard Keys, Management Organizational Behavior (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1979), s.392-393.

tedir. Astlar daha çok tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalıştırılmakta ve fırsat düştükçe verilen ödüllerle fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Ast - üst arasındaki ilişkiler az olduğu kadar korku ve güvensizlik doludur. Örgütün kontrol süreci genellikle üst yönetim kademeleri tarafından yapıldığından, biçimsel örgütün amaçlarına karşı geliştirilen biçimsel olmayan örgütlenme vardır.

2. Hayırsever-Otoriter (sistem 2)

Yönetimin astlara karşı güveni vardır ve bu "bir bey'in hizmetkârına karşı gösterdiği" güven duygusu biçiminde oluşmuştur. Kararların alınması ve örgütsel amaçların saptanması üst yönetim düzeylerinde yapılırken, birçok kararlar da bazı sınırlamalar içersinde alt yönetim kademelerine devredilmektedir. Astları motive etmede hem ödül hem de ceza kullanılmaktadır. Ast - üst ilişkileri, üstler bakımından bir hediye veya lütuf; astlar bakımından da korku ve temkinli olma addedilmektedir. Kontrol süreci üst yönetim kademelerinin elindedir. Ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmiştir. Biçimsel olmayan örgütün varlığından söz edilir, ancak bu her zaman biçimsel örgüt amaçlarına karşı değildir.

3. Danışmacı (sistem 3)

Yönetimin astlara önemli ölçüde, ancak tam olmayan güveni vardır. Politikaların düzenlenmesi ve kararların alınması geniş ölçüde üst yönetim kademeleri tarafından yapılır. Astların alt düzeylerde özel teknik kararlar vermelerine izin verilir. Haberleşme aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Ödüller, astların sorunlarıyla ilgilenmeler ve ender olarak verilen cezalar motivasyon araçlarıdır. Önemli kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere devredilir ve böylece astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olur. Biçimsel olmayan bir örgüt gelişebilir, ancak biçimsel örgütün amaçlarını benimser veya kısmen bazı hususlara karşı gelir.

4. Katılmalı Grup (sistem 4)

Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme imkânları verilmiş ve eksiksiz güdüleme imkânı sağlanmıştır. Yüksek derecede güvenlik duygusu ve arkadaşlık havası, ast üst ilişkilerinde alt kademelere kadar yayılmıştır. Astlara kontrol sürecine katılmaları için geniş bir yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt birbirinin aynıdır. Bu nedenle örgütsel amaçlara ulaşmak için bütün sosyal güçler işbirliği yapmaktadırlar.

Kısaca, Sistem 1 ve Sistem 2 Klasik Yönetim Yaklaşımı, Sistem 3 İnsan İlişkileri Yaklaşımını ve Sistem 4 Modern Yönetim Yaklaşımının öğelerini kapsamaktadır. Likert tarafından açıkça belirtilmese de, model aslında McGregor'un ünlü X ve Y teorilerinin ve March - Simon'un yüksek etkinlik özlemleri konusunda geliştirdikleri bazı kuramsal ilkelerin ve sayısal bir yaklaşımla sınanmasına yöneliktir.

Likert'in yapmış olduğu birçok araştırmalardan elde etmiş olduğu bulgular, Sistem 1'den Sistem 4'e doğru etkinliğin arttığını göstermiştir. Diğer bir deyişle, otokratikten katılmaya doğru giden yönetimlerde, örgütün etkinliği de artmaktadır. Bir örgütün etkinliğini belirleyen unsur onun yönetim biçimidir. Sistem 4'e yakın olan örgütlerin yönetim biçimi daha ziyade Sistem 1'e benzeyen örgütlere göre daha yüksek verim ve kâr elde ettiklerini, maliyetlerin daha düşük, personel devamsızlığın ise daha az olduğunu, işçi işveren ilişkilerinin daha olumlu, çalışanların işten duydukları tatminin daha yüksek olduğunu göstermiştir(169).

(169) Rensis Likert (Çev.: F. Poroy), "Sevk ve İdarecilik Davranışları İle Sosyal Bünye Arasındaki Münasebetler I" Sevk ve İdare Dergisi, S.26 (Temmuz-Ağustos 1970), s.39-40.

B. Sistem 4 Yönetim Biçiminin Dayalı Olduğu İlkeler

Likert'in yürüttüğü araştırmalar, katılmalı grup (sistem 4) yönetim biçimine diğerlerinden daha etkin olma niteliğini veren üç temel etkenin varlığını göstermiştir. Bunlar Sistem 4'ün yönetim biçimini belirleyen unsurlar olup şöyle sıralanabilir: (1) Destekleyici ilişkiler ilkesi, (2) grupça karar verme ve gözetim ve (3) yüksek düzeyde başarı amaçlarıdır. Söz konusu unsurlar aşağıda ele alınacaktır.

1. Destekleyici İlişkiler İlkesi

Destekleyici ilişkiler ilkesi, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinde "loy gösterici olma" biçiminde tanımlanan genel bir ilkedir. Bu ilkenin örgüt çapında yaygın bir biçimde kullanılması: (a) Örgüt üyelerinin ekonomik ve ekonomik olmayan ihtiyaçlarından doğan güçlerin birbirleriyle uyum ve uzlaşma içinde bulunmasına, (b) örgütteki her bireyin içindeki güdüsel güçlerin, örgüt amaçlarına yönelik işbirlikçi bir davranışla sonuçlanmasına yol açar(170). Bu ilke, "örgütteki önderlik ve diğer süreçlerin, örgütün tüm ilişkilerinde her bir üyenin -değer ve bekleyişleri ışığında- tecrübeyi destekleyici ve kendi kişisel değer ve önem duygusunu oluşturun ve koruyucu nitelikte görmesi için maksimum olasılığı garanti edecek biçimde" olması şeklindedir(171).

Bu ilişkiler destekleyici ve yıkıcı olmaktan çok, benliği yapıcı niteliktedir. Destekleyici ilişkiler ilkesi, üstlerle astlar arasındaki ilişkilerde astın özgeçmişine, değerlerine ve bekleyişlerine değer vermeyi gerektirir.

Kısaca belirtmek gerekirse, destekleyici ilişkiler ilkesi, grupça karar vermede ve koordinasyonu sağlamada etkin bir örgütsel ortam hazırlar.

2. Grupça Karar Verme ve Gözetim

Sistem 4'ün bu ikinci temel unsuruna göre, önderlerin aralarında bağlayıcı roller oynadığı, çoklu ve iç içe geçmiş

(170) Likert, The Human Organization, s.47.

(171) Likert, New Patterns, s.103.

gruplar yoluyla yapılan bir etkileşim söz konusudur. Böylelikle örgütün içindeki her birey aynı anda birden çok grubun üyesi olmaktan, etkileşim ve karar verme önemli ölçüde grup faaliyetlerine dayanmaktadır. Etkileşim hem astlar, hem de astlar ile üstler arasında olmaktadır. Grup içinde ve gruplararası ilişkilerde ya da etkileşimde karşılıklı güven ve dayanışma egemen olduğundan, sorun çözümünde grup kapasitesinden sürekli olarak yararlanılmaktadır(172).

Kısaca belirtmek gerekirse Likert, Sistem 4 adını verdiği katılmalı grup yönetim sisteminde, geleneksel teorideki bireylerarası ilişkiler yerine, gruplararası ilişkilerin geliştirilmesini önermektedir(173).

3. Yüksek Düzeyde Başarı Özlemleri

Örgütün başarısı, durumsal bir değişkendir ve ancak örgüt üyelerinin yüksek düzeyde başarı özlemlerine sahip olmaları ile gerçekleştirilebilir. Sistem 4 yönetim biçiminde, çoklu ve iç içe geçmiş gruplar yoluyla karar verme, yüksek düzeyde başarı özlemlerinin ortaya konmasına yardım edecek bir araç olarak görülmektedir. Diğer yandan ekonomik ve statü ihtiyaçlarının, örgüt üyeleri için kritik bir önem taşıdığı bilincine varan Sistem 4 yönetim biçimi, zorunlu olarak üyelerin herbiri için yüksek başarı amaçlarını gözetmek durumdadır. Diğer bir deyişle, modele göre örgüt üyelerinin başarı özlemlerinin düzeyi yükseldikçe örgütün etkinliği de artmaktadır(174).

C. Modelin Değişkenleri

Likert, modelini üç değişken üzerine kurmuştur. Bu üç değişken kısaca şöyle özetlenebilir.

1. Nedensel Değişkenler

Nedensel değişkenler bağımsız değişkenler olup, örgüt

(172) Likert, The Human Organization ..., s.50-51.

(173) E. P. Learned ve A. T. Sproat (Çev.: G. Şaylan) Örgüt Kuramı ve Politikası (Ankara: TODAİE Yayını, 1972), s.35.

(174) Likert, The Human Organization ..., s.51-52.

içindeki gelişmeyi ve örgütsel başarıyı belirler. Nedensel değişkenler sadece örgüt ve yönetim tarafından kontrol edilen değişkenleri kapsar. Genel ekonomik ortamın, bağımsız niteliğine rağmen, nedensel değişken olarak sayılabilmesi düşünülemez. Nedensel değişkenler örgütün yapısını, yönetim politikasını, kararları, iş ve önderlik stratejilerinin yetenek ve davranış konularını kapsar(175).

Likert, nedensel değişkenleri iki grup altında toplamaktadır. Bunlar: (a) Yönetisel önderlik ve (b) örgütsel iklimdir.

a. Yönetisel Önderlik (Managerial Leadership)

Likert, grup etkinliğine etki eden dört yönetisel önderlik faktörü olduğunu belirtmiştir(176). Yönetisel önderlik, aşağıdaki özelliklerden oluşmaktadır(177).

- Destekleme: Astları dinlemek ve astlarının sorunları ile yakından ilgilenmek,
- Takım çalışması: Astları takım çalışmasına teşvik etmek, fikir ve görüşlerinin değişmesine katkıda bulunmak,
- Amaçların önemi: En iyi çabayı sağlamak ve en yüksek verimlilik standardını korumak,
- İşe yardım etmek: İşin en iyi biçimde yapılması için gerekli yolların gösterilmesi; astların planlama, örgütlenme ve programlama çalışmalarına yardımcı olmak; sorunların çözümünde yeni fikirlerin ortaya konmasını sağlamak.

b. Örgüt İklimi (Organizational Climate)

Örgüt iklimi, örgüt içindeki mevcut ilişkileri kapsar. Kimin kime rapor vereceğini belirler, biçimsel örgüt ile bi-

(175) Likert, The Human Organization, s.27-29.

(176) Likert bu dört faktörü Bowers ve Seashore'in Liderlik teorisinin dört faktöründen geliştirmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: D. G. Bowers ve S. E. Seashore, "Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership" Administrative Science Quarterly, C.XI, S.2 (Eylül 1960), s.238-263.

(177) Rensis Likert, "Human Resource Accounting: Building and Assessing Productive Organizations" Personnel, C.L, S.3 (Mayıs-Haziran 1973), s.9.

çimsel olmayan örgütün ilişkisini ortaya koyar. Örgüt iklimi aşağıdaki özelliklerden oluşmaktadır(178):

- Haberleşmenin yönü: Astlar, üstler tarafından arzulan iş akımını gerçekleştirmek için gerekli bilgilerle donatılıp, işlerin en iyi biçimde görülmesini sağlamak,
- Karar verme uygulamaları: Belirlenen anaçlar doğrultusunda, eldeki mevcut bilgilerle kararların verilmesi, bireylere etkili kararlarda fikirlerinin sorulması,
- Çalışanlarla ilgilenmek: Örgüt bireyin mutluluğu ile ilgilidir; çalışma koşullarının gelişmesi doğrultusunda çaba göstermek,
- Teknolojik yetenek: Geliştirilmiş yöntemlerin benimsenmesi ve kaynakların en iyi biçimde kullanmak,
- Motivasyon: Farklılıkların ve anlaşmazlıkların her zaman var olacağı düşüncesiyle, örgüt içindeki insanların para, statü ve iş tatmini için çalışmalarının sağlanmasıdır.

2. Ara Değişkenler

Ara değişkenler, örgütün gelişme sağlığını gösteren değişkenlerdir. Sadakat, tutum, motivasyonlar, başarı, amaçlar ve algılama yeteneği gibi bireysel davranışlar ile etkileşim, haberleşme ve karar verme sürecinde birlikte hareket edebilme yeteneği olan ara değişkenlerdir(179). Ara değişkenlerin nitelikleri ve düzeyleri büyük ölçüde nedensel değişkenlerce belirlenir. Bunlar daha sonra sonuç değişkenlerine yansır.

Likert, üç çeşit ara değişken olduğunu belirtmektedir. Bunlar(180):

a. Benzer Önderlik (Peer Leadership)

- Destekleme: Örgüt üyelerinin ne söylediğini anlamak; sorunlarını dinlemek,

(178) Likert, "Human Resource Accounting ...", s.9-10.

(179) Likert, The Human Organization ..., s.29.

(180) Likert, "Human Resource Accounting ...", s.10.

- Amaçların önemi: En iyi çabanın özendirilmesi; yüksek standardın devamını sağlamak,
- İşe yardım etmek: İşin en iyi biçimde yapılması için gerekli yolları göstermek; sorunların çözümünde grup elemanlarının fikirlerinden faydalanmak; yapılan plânlara ve programlara yardımcı olmak,
- Takım çalışması: Çalışanları takım çalışmasına özendirmek; takım amacına önem vermek; görüş ve düşüncelerin değişimini sağlamak.

b. Grup Süreci (Group Process)

- Planlamanın birlikte yapılması,
- Koordinasyon için çaba harcanması,
- Kararların verilmesi ve sorunların çözülmesi,
- Bilinen işlerin en iyi biçimde yapılması,
- Bilgilerin paylaşılması,
- Güvenin örgüt üyeleri arasında sağlanması,
- Olağandışı iş taleplerini karşılayacak yeteneğin bulunması.

c. Tatmin (Satisfaction)

Örgüt yönetici ve çalışanlarının kendilerini diğer örgütlerdeki yönetici ve çalışanlarla karşılaştırmaları sonucu ortaya çıkan değişkendir. Tatmin değişkenine etki eden faktörler şunlardır: ücret, ilerleme fırsatı (terfi), işten tatmin, yönetici ve gruptan tatmin.

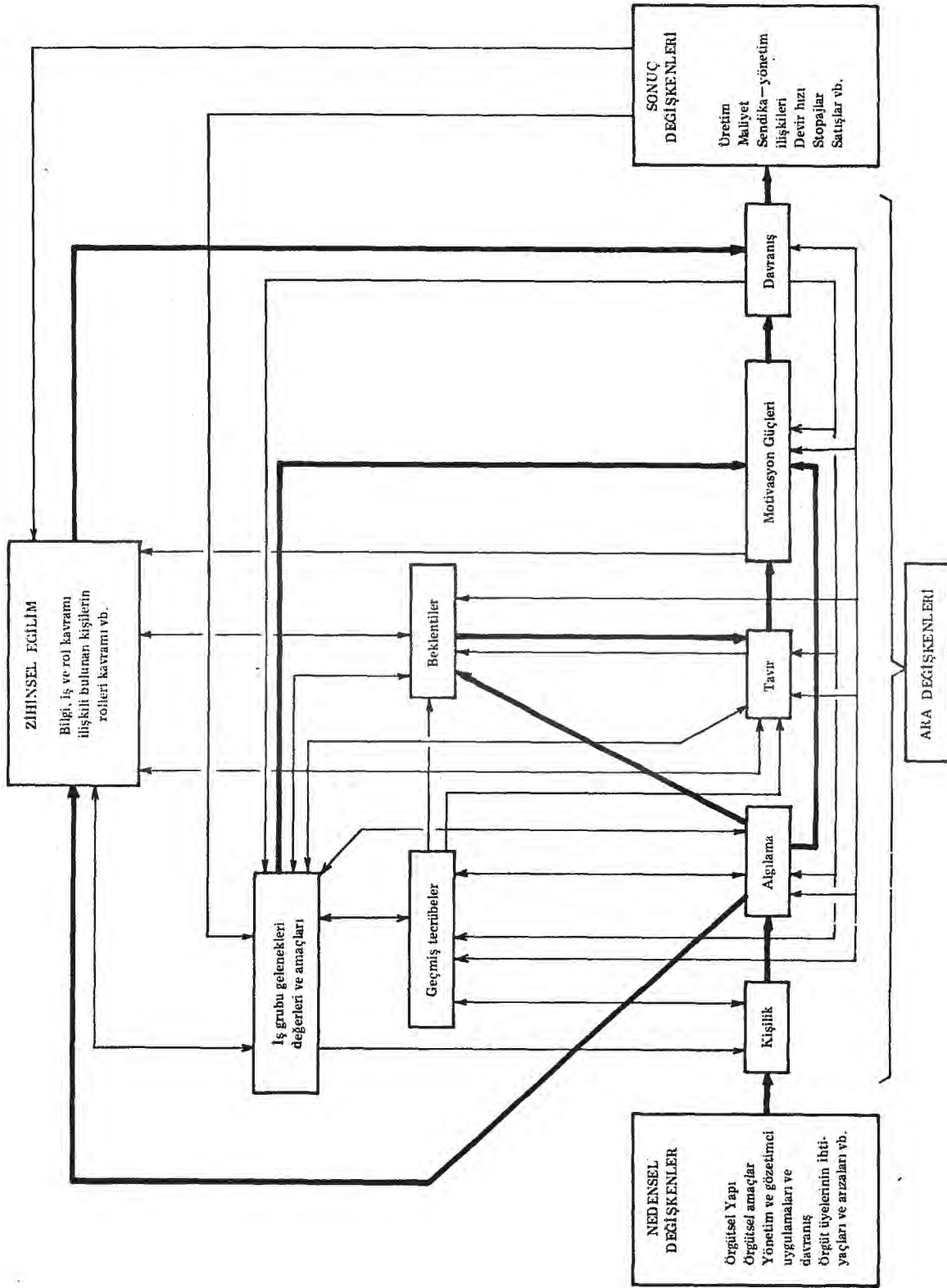
3. Sonuç Değişkenleri

Sonuç değişkenleri bağımlı değişkenlerdir, örgütün ulaşmış olduğu başarıyı gösterir. Verimlilik, maliyet, savurganlık ve kazançlar bu değişkenler arasında sayılabilir(181).

Sonuç değişkenleri son çıktıyı göstermekte, nedensel ve ara değişkenlerin etkilerini yansıtmaktadır.

Bu üç grup değişken arasındaki karmaşık ilişki ve bağımlılıklar Şekil 3-1 de gösterilmektedir.

(181) Likert, The Human Organization ..., s.29.



ŞEKİL 3-1 Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişki Kalıpları

Kaynak: Likert, *New Patterns ...*, s.197.

Şekil 3-1 deki kalın oklar temel ilişkileri göstermektedir. Sözcüğü, nedensel değişkenler esas olarak kişiliği etkilemekte ve bu iki değişken de, çalışan kişideki algılama sistemini tanımlamaktadır. Kişisel algılama sisteminden kişinin zihinsel eğilimine gidilmektedir. Zihinsel eğilim, kişinin anlama ve kavrama yeteneğidir (iş kavramı, üyesi bulunduğu örgütün amaçları ve fonksiyonu kavramı vb.). Aynı şekilde algılama değişkeninin, direkt olarak motivasyon güçleri ile bağımlı olduğu görülmektedir. Sözcüğü, eğer kişi terfi etmek isterse ve terfisinin iş grubu içinde iyi ilişkiler kurması ve yoğun katılımı ile mümkün olacağını anlarsa, davranışlarını buna göre ayarlayacaktır.

Algılama direkt olarak tavırları etkilememekte, algılar kişinin bekleyişler süzgecinden geçtikten sonra tavırları etkilemektedir. Diğer bir deyişle, kişinin her durumdaki tutumu, algılanan denemenin bekleyişlerini ne ölçüde karşıladığına bağlı olacaktır.

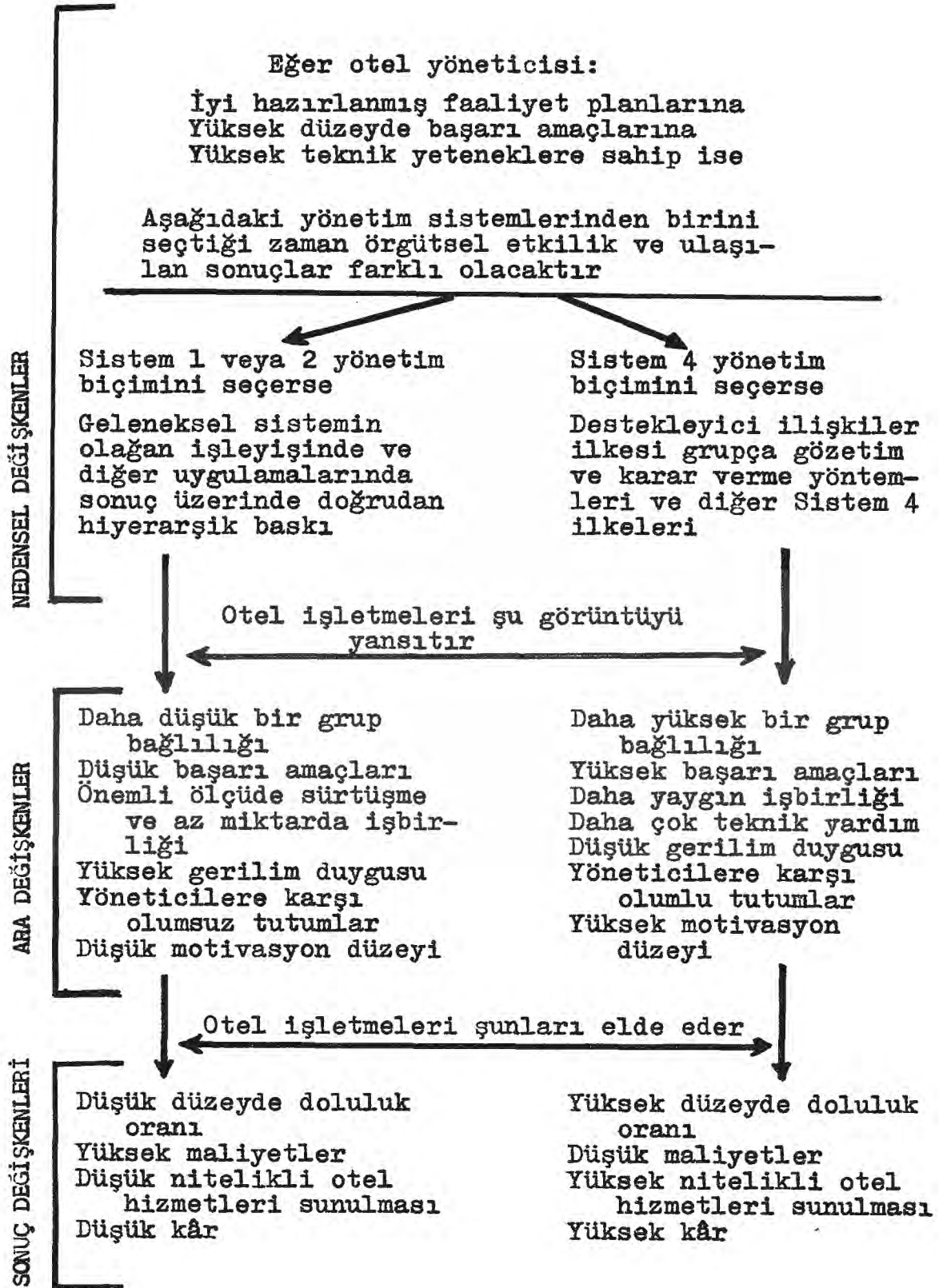
Motivasyon güçleri, doğrudan doğruya tavırları, algılama, kişi ve grubun değer ve amaçları değişkenleri tarafından tanımlanmaktadır. Örgüt içinde karşılıklı etkileşme ve etki sisteminin iyi çalışması, motivasyon güçlerini tanımlayan üç değişkenin tavır, algılama, kişi ve grup değerleri ile uyumlu bir şekilde birbirlerini tamamlaması demektir. Davranış ise hem motivasyon güçlerine hem de zihinsel eğilimlere bağlı olarak çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, davranış kişinin hem ne yapması gerektiğini (zihinsel eğilim), hem de ne yapmayı arzu ettiğini (motivasyon gücü) yansıtmaktadır. Bu davranış sonunda sonuç değişkenleri ortaya çıkmaktadır(182).

D. Yönetim Sistemleri İle Değişkenler Arasındaki İlişki

Yönetim sistemleri arasındaki farklılıklar, bu değişkenlerdeki nitelik ve nicelik farklılıklarından ileri gelmektedir. Şekil 3-2 de bu durum açıkça görülmektedir(183).

(182) Likert, New Patterns ..., s.198-200.

(183) Otel İşletmelerine uymadığından yeniden düzenlenmiştir.



ŞEKİL 3-2 Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenleri Arasındaki İlişki

Kaynak: Likert, The Human Organization ..., s.76.

Nedensel, ara ve sonuç değişkenleri mükemmel bir şekilde gerçekleştirilmeleri ve birbirlerine uyumlu bir biçimde birleştirilmeleri bizi Sistem 4'e, bu imkânlar sağlanmamış ise geleneksel yönetime (Sistem 1 ve 2) götürmeleri olagandır.

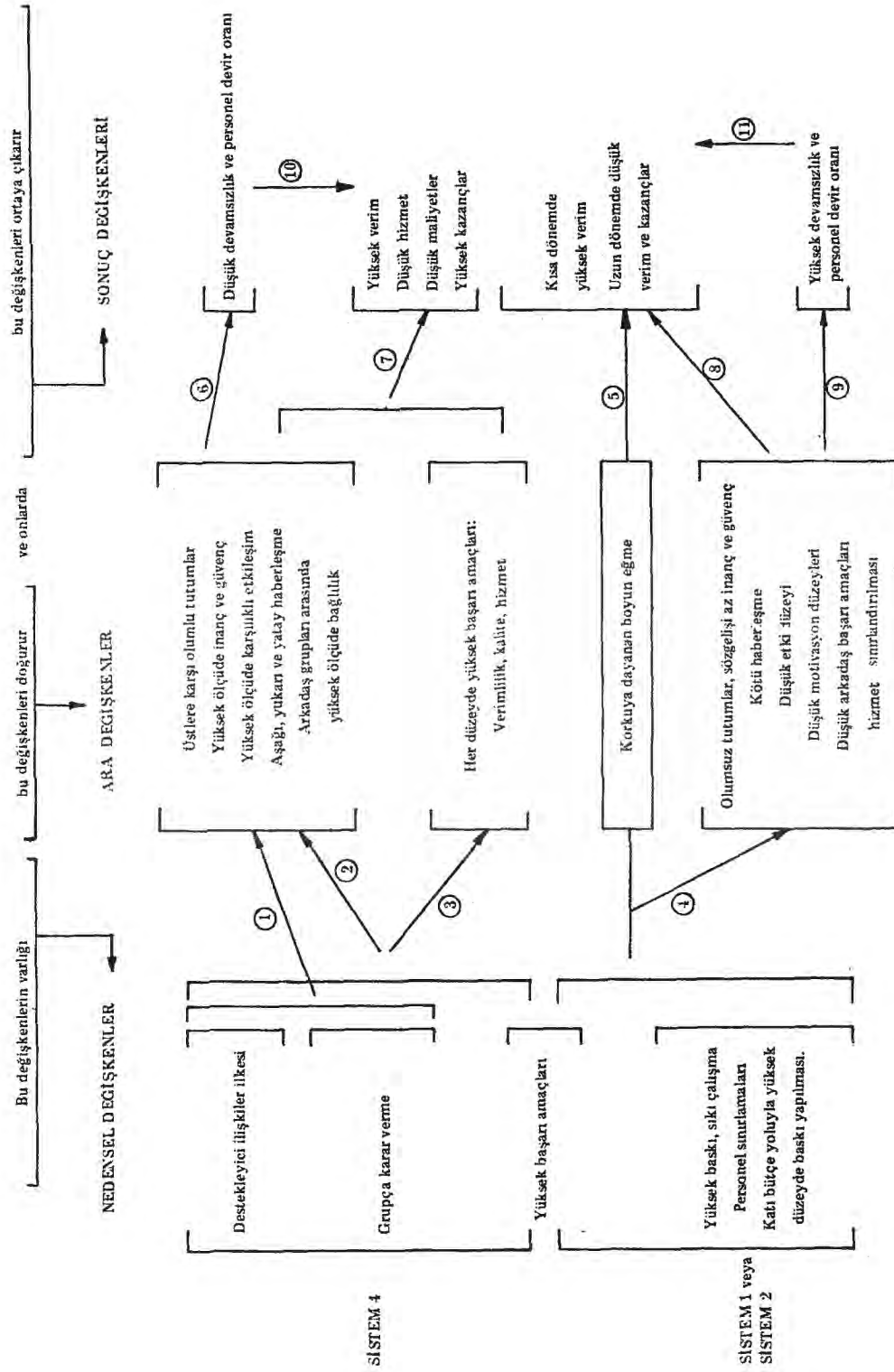
Likert modelindeki değişik yönetim biçimlerini ana hatlarıyla ortaya koyabilmek için nedensel, ara ve sonuç değişkenleri arasındaki ilişkilerin ayrıntılı bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Bu ilişkiler Şekil 3-3 de görülmektedir.

Sistem 4 yönetim biçimi, örgütte destekleyici ilişkiler ilkesinin uygulanması ve grupça karar verme yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bu iki nedensel değişken (1) üstlere karşı olumlu tutum, yüksek derecede güven ve inanç, yüksek derecede karşılıklı etkileşim, aşağı, yukarı ve yatay haberleşme ve arkadaşlar arasında yüksek derecede bağlılık gibi ara değişkenleri şekillendirmektedir. Bu değişkenlerde, düşük devamsızlık ve personel devir hızı oranı (6) olarak sonuç değişkenlerini ortaya çıkarmaktadır.

Yüksek verimlilik, düşük maliyet ve yüksek kâr, yüksek başarı amaçlarına sahip olmak zorundadır. Bir yöneticinin davranışı, destekleyici ilişkiler ilkesini ve yüksek başarı amaçlarını ve örgütün üyeleri grupça karar verme sürecini kullandığında ara değişkenleri (2 ve 3) gösterir. Bu ara değişkenler de, düşük devir hızı ve maliyet, yüksek verimlilik ve kâr göstermektedir (6 ve 7).

Devamsızlık ve personel devir hızı, verimlilik, maliyet ve kârı etkileyen ara değişkenlerdir (10).

Sistem 1 ve Sistem 2 yönetim biçiminde, üstlerin yüksek başarı amaçları, sıkı denetim ve yüksek baskı uygulayan bir gözetimle birleşince astlarda korkuya dayanan boyun eğme, başlangıçta yüksek verimliliğe yol açmakta (5) ise de, örgütte olumsuz davranışlara, güvensizliklere, kötü haberleşme düzeyine, düşük etki düzeyine ve motivasyona, düşük düzeyde etkinlik özlamlarına ve hizmetin astlarca sınırlandırılmasına yol açmaktadır (4). Uzun vadede görülen yüksek devamsızlık ve devir hızıda (8 ve 9) örgütü düşük verim ve yüksek maliyetlere



ŞEKİL 3-3 Sistem 1 ya da 2 ve Sistem 4 Yönetim Biçimlerindeki Değişkenler Arasındaki İlişki

Kaynak: Likert, *The Human Organization* ..., s.137.

ve düşük kârlılığa (11) götürmektedir(184).

Likert'in çok sayıda araştırmalardan elde ettiği bulgulara göre "otokratik" bir yönetimden "katılmalı" yönetime doğru bir değişim örgütün etkinliğinde büyük gelişmeler sağlar, işbirlikçi ilişkileri yoğunlaştırır, çalışanların devamsızlık ve devir oranlarını düşürür, çalışanların yetiştirme süresini çok kısaltır, örgüt amaçlarını daha çok benimsetir, arkadaşça tutumları ve duygusal bağları geliştirir.

Likert'e göre bu gelişmeler motivasyon düzeninin ve yönetsel yeteneklerin bir sonucu olmaktadır. Sistem 1 ve 2 yönetim biçimlerinde bütün dikkat, sonuç değişkenlerinde ve bunların denetim ve ölçülmesinde toplanmıştır. Oysa bu değişkenlerin ölçülmesi ve denetimi bize olaydan sonraki bilgileri verebilir. Bunlar sorunları iş isten geçtikten sonra ortaya koyar ve artık düzeltici önlemler için geç kalınmış olur. Sistem 4 yönetim biçiminde ise, ağırlık daha çok nedensel ve ara değişkenler üzerinde toplanmıştır. Diğer yandan bu değişkenlerle ilgili ölçüler katılmalı yönetimde mükemmel bir biçimde motive edilmiş etkin bir beşeri örgütü gerçekleştirmek amacıyla birer geri bildirim olarak kullanılır, geleneksel yönetim sistemlerinde örgütte çalışanların davranış ve tutumlarının örgüte ve yönetime karşı olup olmadıklarını denetlemede kullanılmaktadır.

II. LIKERT MODELİNİN BİR UYGULAMASI

Özellikle son yirmi yılda gelişen örgüt teorilerine dayanarak, bugün bir takım örgütsel ve yönetsel değişkenlerin ölçülebilmesi mümkündür. Yönetim biliminin, toplum bilim ve istatistik gibi bilimlerle işbirliği içinde bulunmasının ve onların geliştirdiği bilimsel yöntemlerden yararlanmasının bu gelişmedeki etkisi büyüktür.

Çeşitli bilimlararası bilgi düzeyindeki bu gelişmelerle örgütsel değişkenlerin ölçülmesi mümkünken, günümüzde örgütlerin çoğu, standart çalışma ve uygulama yöntemlerini gele-

(184) Likert, The Human Organization ..., s.138.

neksel örgüt teorilerine dayandırırılar. Bu teoriler, geçmişteki ünlü yönetim uygulamacılarının insan davranışları hakkında yapmış oldukları gözlem ve varsayımlarına dayanır ve onların açıkladıkları genel ilkeleri yansıtırılar. Uygulamacıların görüşleri, kişiden kişiye geliştiği gibi zamanla ortaya çıkan yeni teoriler de birbirinden farklı olmaktadır(185).

Son zamanlara kadar, bir işletmenin nasıl örgütlenmesi gerekeceği hakkındaki asıl bilgiler, uygulamacıların farklı görüş ve yargılarından elde edilmekte idi. Fakat, günümüzde sosyal bilimciler tarafından önderlik, yönetim ve örgüt alanlarında yapılan araştırmalar bu başarılı yöneticiler tarafından kullanılan ilkeleri açıklamakta ve şimdiye kadar elimizde mevcut olana göre daha düzenli ve doğru bir bilimsel bilgi yapısı sağlanabilmektedir. Yönetim sanatını kantitatif araştırmalardan sağlanan bilgilere dayandırmak artık mümkün olabilmektedir. Bağımsız araştırmacılar, araştırmayı tekrarlayabilir ve elde edilmiş olan verilerin doğruluğunu test edebilirler. Bu bilgilerin tümü daha düzenli ve doğru olmakla kalmayıp, yönetim konusunda yapılan ek araştırmalar ile de devamlı olarak arttırılabilir. Dünyanın her tarafında yapılan kantitatif araştırmalar bilgi yapımıza önemli katkılarda bulunmaktadır(186).

Araştırmanın yapıldığı ülke ve kültür ne olursa olsun önderlik, yönetim ve örgüt alanlarında yapılan araştırmaların, teorik olarak aynı ilke ve bilgileri vermesi beklenebilir. Yüksek verimlilik veya çalışan kişi başına düşen başarının istendiği bütün durumlarda aynı temel bulguların ortaya çıkması çok muhtemeldir. Bunun birkaç nedeni vardır. Birincisi, insanların temel ve doğal yaradılışı, soydan geçen nitelikler bakımından dünyanın her yerinde aynıdır. Bilimsel yöntemler bütün ülkelerde aynıdır ve iyi bir şekilde uygulandığı takdirde, araştırmacının kültürel eğilimi ne olursa olsun aynı gözlemleri ortaya çıkarır. Eldeki veriler farklı kültürlerle farklı yönetim ilkelerinin uygulanmasının gerekli olmadığını göstermektedir. Kültür, yönetimin temel ilkelerinin uygulanmasına

(185) Likert, "Sevk ve İdarecilik Davranışları ...", s.37.

(186) Likert, The Human Organization ..., s.1.

ait yöntemleri etkileyen bir değişkendir. İkincisi, sanayileşme, ülkeler arasında sanayileşmeden önce mevcut olan kültürel farklılıkları daraltma eğilimini gösterir. Sanayileşme, ülkedeki örgütlerin yapısında bazı benzerlikler yaratır. Son yıllardaki araştırmalardan elde edilen bulgular teoriye dayanan bu ihtimalleri doğrular niteliktedir.

Bu söylenenlerin doğruluk derecesini saptamak için Likert modelini kullanarak ülkemizdeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetim anlayışını belirlemek ve bunun ne ölçüde tutarlı olduğunu araştırmak gerekir.

A. Araştırmanın Amacı

Turizm endüstrisinin statik faktörünü oluşturan konaklamayla ilgili ihtiyaçların karşılanmasında otelcilik sektörünün önemli rolü vardır. Ancak Türkiye'de otelcilik sektörünün kantitatif bakımandan incelenmesi yapıldığında ciddi bir gelişmenin gerçekleştirilemediği görülmektedir. Nitekim planlı dönemin ilk yılı olan 1963 yılında yatak sayısı 16.776 iken; üç plan döneminden sonra yatak sayısının ancak 50.379'a yükselebilmiş olması bu durumu açıkça ortaya koymaktadır. Bu sonuç hükümetlerin otelcilik sektörüne sağladığı sübvansiyonların, kredilerin, vergi kolaylıklarının ve diğer özendirme tedbirlerinin hiçbir zaman yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir.

2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu 1982 yılı Mart ayında yürürlüğe girmiştir. Ancak turizm konusunda yapılan yasal düzenlemelerdeki hatalar bu çalışmalarda da tekrar edilmiş ve sonuçta amaç tam olarak belirlenemediği için turizmi geliştirecek hükümler genel bir yasa çerçevesinde toplanamamıştır.

Esasında turizm mevzuatının bir bütün olarak ele alınması, amacın tespit edilmesi, sektörün kuruluş ve işleyişi ile getirilecek yükümlülüklerin belirlenmesi. koordinasyonu sağlayacak otorite ile ödemeler dengesine katkıda bulunacak bir sistemin bağlı olacağı teşvik tedbirlerinin açıkça belirlenmesi ve nihayet uygulanabilecek denetim ve ceza hükümlerine yer verilmesi uygun alacaktı. Ancak kanunun bu şekilde ele alınmaması, muğlak ve karmaşık hükümlerle yola çıkılması ya-

sadan beklenen hedefe varılmasını önlemektedir. Yasanın yürürlüğe girmesinden iki yıl geçmiş olmasına rağmen "Turizm Teşvik Fonu" tam olarak oturtulmamış ve turizm sahasına yabancı sermayenin girmesi için bir takım kolaylıklar getirmesine rağmen, bu alanda henüz istenilen gelişme sağlanamamıştır.

Türkiye'de turizme cevap verebilecek otellerin yeni olduğu ve halen yaş ortalamasının düşük düzeyde bulunduğu bir gerçektir. Şu var ki, sektörün yatırım bakımından cazibesini kaybetmiş olması, yatırımların durması, sektörün ortalama yaşını son derece hızlı bir tempo ile arttırmaktadır.

Türkiye'de Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri hariç tüm oteller dünya standartlarından çok uzaktır. Ayrıca hizmet kalitesi, eğitilmiş personel yetersizliği ve personelin kültür seviyesinin düşük olması ülkemiz otelcilik hizmetlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Otelcilik sektöründe çalışma koşullarının diğer hizmet ve sanayi işletmelerine oranla daha ağır olması nedeniyle insan gücünün otelcilik sektöründe tutulmasının günden güne güçleşmesi, ücretlerin diğer sektörlerle oranla daha yüksek düzeylerde olması, işletme giderlerini ve maliyetleri arttıran faktörlerin kontrol altında tutulmaması sonucu, işletme gelir ve giderleri arasında yeterli bir marjın sağlanamaması, sektöre yapılacak yatırımı olumsuz yönde etkilemektedir.

Ana hatlarıyla belirtmeye çalıştığımız sorunlar otel işletmeleri için önemli olmakla beraber, araştırmanın amacı açısından yönetim sorunlarına kısaca değinmek faydalı olacaktır. Otel işletmelerinin yönetim sorunları bir bakıma bu işletmelerin genel sorunlarını kapsamaktadır. Bunlardan belli başlıları şöyle sıralanabilir:

- Çok az otel işletmemizde bulunan örgüt şemaları incelendiğinde, faaliyetlerin önbüro, yiyecek ve içecek, teknik, muhasebe gibi bölümleri oluşturduğunu ve bunların da dar kontrol sistemi ile örgütlendiklerini ve örgüt şemasının bazı durumlarda iki kademede son bulunduğu görülmektedir. Örgüt piramitini daraltmak, haber-

leşme ve kontrol sistemlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

- Türkiye'de Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri hariç, yönetim biçimi diye bir kavramdan bahsetmek dahi güçtür. Küçük aile şirketleri (çoğu mevsimlik oteller) hiç bir örgütsel sisteme bağlı kalmaksızın tek kişi yönetimi altındadır. Herkes herşeyi yapar.
- Otel işletmelerinin ihtiyacı olan malzemelerin standart olmaması nedeniyle beklenilmeyen kırılmalar, bozulma ve yırtılmalar otelin aynı mallardan bulamaması veya istediği sürede yaptıramaması gibi nedenler de otel yönetimini zor durumlarda bırakır.
- İş tanımlarının ve iş akım analizlerine ülkemizdeki otel işletmelerince gereken önem verilmemektedir. Bu nedenle ülkemiz otel işletmelerinde iş akımı analizleri ve tanıtımları yok denecek kadar azdır.

Hiç şüphesiz, otel işletmelerinin karşılaştıkları yönetimle ilgili sorunlar yukarıda belirtilenlerden ibaret değildir. Çevre koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan sorunların önemi ve etkileri otelden otele değişmektedir.

Araştırmanın amacı, otel işletmelerinin yönetim yaklaşımını davranışsal bir açıdan analiz ederek, otel işletmelerinde hakim olan yönetim anlayışını belirlemektir. Ayrıca Otel işletmelerinin ikinci bölümde temel özellikleri belirtilen yönetim teorilerinden hangisini benimsedeğini ortaya koymak ve sonuçları değerlendirmektir.

Ayrıca araştırma, Likert modeli ile belirlenen, otel işletmelerinin yönetim sistemlerinin ne ölçüde tutarlı olduğunu ortaya koyma amacını da taşımaktadır.

B. Araştırmada Kabul Edilen Varsayımlar

Önderlik, motivasyon, haberleşme, karşılıklı etkileşim, karar verme, amaçların belirlenmesi, denetim ve eğitim gibi örgütsel süreçlerin yönetimin davranışsal boyutlarını yansıttığı kabul edilmiştir. Ayrıca bu boyutların yönetici davranışlarında sistemli bir biçimde ölçülebileceği ve uygulamada yönetici davranışlarının bir bütünlük göstereceği varsayılmıştır.

Yöneticinin, yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken aldığı tavır, ortaya koyduğu davranış ve göstermiş olduğu tepki, yöneticinin yönetim anlayışını yansıttığı varsayılmıştır.

Bir başka varsayım da, modern yönetim yaklaşımının Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetiminde klasik ve insan ilişkileri yönetim yaklaşımlarından daha etkin olduğudur. Modern yönetim yaklaşımı, çok boyutlu bir görüş olup, otelde çalışanların ihtiyaçlarına en etkin bir şekilde ulaşmayı amaçlamaktadır. Modern yönetim yaklaşımının örgütsel etkinlik, çalışanların iş tatmini, personelin terfi etmesi ve meslekte gelişmesi arasında denge kurmaya çalışan bir yaklaşım olması nedeniyle, ülkemizdeki otel işletmelerinin bazı yönetim sorunlarının çözümünde katkısı olabilir.

C. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Ülkemizde Turizm İşletmesi Belgesine sahip otel işletmelerinin sayısı 404'dür. 404 otel işletmesinde amprik bir araştırma yapmanın zorluğu nedeniyle araştırmanın alanı Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri olarak daraltılmıştır. Ülkemizde 12 adet Beş Yıldızlı Otel İşletmesi arasından ad çekme yöntemiyle 4 adet Beş Yıldızlı Otel İşletmesi belirlenmiştir. Buna göre SHERATON, ETAP MARMARA, BÜYÜK TARABYA ve BÜYÜK ANKARA Otelleri örnek kütleyi teşkil etmektedir.

Araştırma kapsamına alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri belirlendikten sonra bu işletmelere Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün araştırma izni isteyen yazısıyla başvurularak araştırmanın amacı anlatılmış ve bu konuda yardımcı olmaları rica edilmiştir. Gerekli izinler alındıktan sonra araştırma birimi olarak seçilen otel işletmelerine gidilerek ön çalışma yapılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde önce tüm personelin (yöneticiden işçiye kadar) katılması düşünülmüştür. Ancak ön çalışma sonucunda, modelin dayalı olduğu ölçeğin ülkemizde bugüne kadar yaygın bir biçimde kullanılmamış olması ve ayrıca otel personelinin bu anket formunu yadırgamaları nedeniyle üst yöneticilerin araştırma dahil edilmesinin daha doğru olacağı düşünülmüştür.

Ön çalışma sırasında araştırma birimi olarak seçilen otel işletmelerinden organizasyon şemaları istenmiş, bir otel dışında diğer üç otel organizasyon şemasını vermiştir. Otel-lerin organizasyon şemasında yer alan üst yöneticiler belirlenmiştir. Daha sonra personel müdür yardımcıları ve halkla ilişkiler müdürleri ile organizasyon şemasında olmakla beraber araştırmanın yapıldığı tarihlerde boş olan bölüm yöneticileri ile bölüm yöneticilerinden izinli olanlar öğrenilmiştir.

Bu belirlemelerden sonra araştırmaya dahil edilen üst yöneticilere anket formları dağıtılmıştır. Her otel işletmesine anket formları verildikten iki hafta sonra tekrar gidilerek anket formları toplanmıştır. Yöneticilerin bir kısmı işlerinin yoğunluğu nedeniyle, bir kısmı da doldurduğu anket formunun üstleri tarafından değerlendirileceği kuşkusuyla cevap vermekten kaçınmışlardır.

Tablo 3-1 de araştırma kapsamına alınan Beş Yıldızlı otel işletmelerinde araştırmaya dahil edilen üst yöneticilerin otellere göre sayısı, araştırmaya katılan üst yöneticilerin sayısı ve katılma oranı görülmektedir.

TABLO 3-1

Araştırmaya Katılan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin
Yönetici Sayısı, Katılma Sayısı ve Oranı

Araştırmaya Dahil Edilen Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri	Araştırmaya Dahil Edilen Yöneticilerin Sayısı	Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sayısı	Katılma Oranı %
Etap Marmara Oteli	13	9	69.23
Sheraton Oteli	13	5	38.46
Büyük Tarabya Oteli	12	8	66.67
Büyük Ankara Oteli	9	7	77.78
TOPLAM	47	29	61.70

Tablo 3-1'de görüldüğü gibi, araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinden toplam 47 üst yöneti-

Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

ciden ancak 29'undan cevap alınmış ve katılma oranı % 61.70 olarak gerçekleşmiştir.

D. Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Niteliği

Araştırmada, Rensis Likert'in modeline paralel olarak geliştirilen, nedensel ve ara değişkenlerin oluşturduğu anket formu kullanılmıştır. Bu anket formunda (EK XV) ellibir soru yer almaktadır. Ellibir sorudan beşi önderlik süreciyle, yedisini motivasyon süreciyle, öndördü haberleşme süreciyle, altısı karşılıklı etkileşim ve etki süreciyle, sekizi karar verme süreciyle, üçü amaçları saptama süreciyle, beşi denetim süreciyle ve üçü başarı amaçları ve eğitim süreciyle ilgilidir.

Kullanılan anket formunda birden ellibire kadar yer alan her soru için dört alternatif cevap bulunmaktadır. Alternatif cevaplardan "istismarcı-otoriter (sistem 1)" ve "hayırsever-otoriter (sistem 2)" klasik yönetim anlayışının unsurlarını içermektedir. Alternatif cevaplardan "danışmacı (sistem 3)" insan ilişkileri yönetim anlayışının unsurlarını içermektedir. Alternatif cevaplardan "katılmalı Grup (sistem 4)" modern yönetim anlayışının unsurlarını içermektedir.

Her soru için verilen alternatif cevaplar daha duyarlı bir değerlendirme yapabilmek için beş eşit dereceye bölünmüştür. Böylece anket formunu dolduran yönetici ölçek üzerinde yer alan her soru için kişisel görüşünü açıklayabilmek imkânına sahip olabilmektedir.

Yöneticiler anket formunu cevaplandırmadan önce soruyu ve daha sonra da alternatif cevapları okumaktadırlar. Yöneticiler otellerinde uyguladıkları en uygun yönetim anlayışını gösteren alternatif cevabı belirledikten sonra ölçeği işaretlemektedirler.

Anket formunda yer alan bazı sorular, yöneticileri uyanık tutmak ve rastgele cevaplar vermelerini önlemek amacıyla solda sistem 1, sağda sistem 4 veya solda sistem 4, sağda sistem 1 bulunacak şekilde düzenlenmiştir. Cevaplar değerlendirilirken bu durum göz önünde tutulmuştur.

E. Araştırma Sonuçlarının Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırma sonuçları üç aşamada değerlendirilmiştir. Birinci aşamada, araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki üst yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde şöyle bir yol izlenmiştir. Araştırmaya dahil edilen yöneticiler tarafından anket formunda yer alan ellibir soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları her otel için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Her otel için hesaplanan aritmetik ortalamalar tek tek diğerleriyle karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma "t" testi ile yapılmıştır(187). Buna göre, her karşılaştırma için 51 adet "t" değeri hesaplanmış ve her "t" değeri tablo değerleri ile karşılaştırılarak(188) farkın önemli olup olmadığı belirlenmiştir. Düzenlenen tablolarda 51 sorunun % 51 inde farkın önemli olduğu durumlarda hipotez kabul ve daha az oranda önemlilik gösterdiği durumlarda ise hipotez red edilmiştir. Daha sonra bu karşılaştırma sonuçlarının toplu bir yorumu verilmiştir.

İkinci aşamada, araştırmaya dahil edilen yöneticiler tarafından anket formunda yer alan ellibir soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları her otel için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Her soru için hesaplanan aritmetik ortalamalara göre Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetim sistemlerini gösteren grafikler çizilmiştir. Bu grafikler yardımıyla Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetim sistemlerine hakim olan nedensel, ara ve sonuç değişkenleri Likert Modelinin bütünlüğü içinde ele alınıp incelenmiştir.

Üçüncü aşamada, Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki yöneticilerin örgütsel süreçlere verdikleri ortalama değerler ile belirlenen yönetsel sistemlerin tamamlayıcı parçalarıyla

(187) Ana kütlenin standart hatası bilinmediği ve araştırmaya katılan her otel işletmesindeki yönetici sayısı 30 dan küçük olduğundan dolayı "t" değerlerinin kullanılması daha sağlıklı sonuca ulaşılabilir. Bu nedenle hipotezlerin test edilmesinde "t" testi kullanılmıştır.

(188) Güven sınırı % 90 la sınırlandırılmıştır.

tutarlılık düzeyleri belirlenmiştir. Bunun için de her otel işletmesindeki yöneticilerin örgütsel süreçlere verdikleri değerlerin aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Daha sonra bu süreçlerin aritmetik ortalamalarının ortalaması hesaplanmış ve hesaplanan aritmetik ortalamadan olan sapmaları bulunmuştur. Hesaplanan sapmalar yönetsel sistemin tamamlayıcı parçalarının birbirleriyle olan tutarlılık veya tutarsızlık düzeyleri belirlenmiştir.

F. Araştırma Sonuçlarının Analizi ve Yorumu

1. Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Uyguladıkları Yönetim Sistemlerinin Farklı Olup Olmadığının Test Edilmesi

Araştırmanın temel amacına uygun olarak geliştirilen ve araştırmaya dahil edilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Önce her otel işletmesi diğerleriyle tek tek karşılaştırılmış, daha sonra hipotezlerin toplu bir yorumu verilmiştir.

a. Etap Marmara Oteli İle Sheraton Otelinin Karşılaştırılması

Etap Marmara ile Sheraton Otel İşletmelerindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_0 = Etap Marmara Otelindeki yöneticilerle Sheraton Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim Sistemleri farklı değildir.

H_1 = Etap Marmara Otelindeki yöneticilerle Sheraton Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim Sistemleri farklıdır.

Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Sheraton Otelindeki yöneticilerin her soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar "t" testine göre test edilmiştir. Hesaplanan "t" değeri onu karşılayan "P" değeri ve farkın önemi Tablo 3-2 de gösterilmiştir. Tablo 3-2 incelendiğinde 41 soruda (% 80.39) farkın önemsiz, 10 soruda ise

TABLO 3-2

Etap Marmara Oteli İle Sheraton Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi

Soru	Örgütsel Süreçler	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
1	ÖNDERLİK 1-a)	1.458	0.10	Önemsiz
2	b)	0.745	0.10	"
3	c)	0.220	0.10	"
4	d)	-0.364	0.10	"
5	e)	-0.869	0.10	"
6	MOTİVASYON 2-a)	2.828	0.02	Önemli
7	b)	0.899	0.10	Önemsiz
8	c)	-0.336	0.10	"
9	d)	0.770	0.10	"
10	e)	-0.127	0.10	"
11	f)	0.303	0.10	"
12	g)	0.667	0.10	"
13	HABERLEŞME 3-a)	0.820	0.10	"
14	b)	0.963	0.10	"
15	c)1.	-1.361	0.10	"
16	2.	4.121	0.10	Önemli
17	3.	0.022	0.10	Önemsiz
18	d)1.	0.498	0.10	"
19	2.	1.141	0.10	"
20	3.	4.758	0.001	Önemli
21	4.	2.913	0.02	"
22	5.	1.787	0.10	"
23	e)	1.709	0.10	Önemsiz
24	f)	-1.598	0.10	"
25	1.	-0.804	0.10	"
26	2.	-1.847	0.10	Önemli
27	KARŞILIKLI 4-a)	0.471	0.10	Önemsiz
28	ETKİLEŞİM b)	0.439	0.10	"
29	c)1.	1.762	0.10	"
30	2.	0.767	0.10	"
31	d)	1.736	0.10	"
32	e)	1.139	0.10	"
33	KARAR VERME 5-a)	-0.883	0.10	"
34	b)	1.055	0.10	"
35	c)	1.556	0.10	"

Soru	Örgütsel Süreçler	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
36		d) 0.535	0.10	Önemsiz
37		e)1. 0.910	0.10	"
38		2. 0.869	0.10	"
39		f) 2.334	0.05	Önemli
40		g) 3.175	0.01	"
41	AMAÇLARI	6-a) 0.848	0.10	Önemsiz
42	SAPTAMA	b) 3.945	0.01	Önemli
43		c) 0.925	0.10	Önemsiz
44	DENETİM	7-a) 1.456	0.10	"
45		b) 1.229	0.10	"
46		c) -1.417	0.10	"
47		d) 3.275	0.01	Önemli
48		e) 0.891	0.10	Önemsiz
49	BAŞARI	8-a) -0.787	0.10	"
50	AMAÇLARI VE	b) -0.131	0.10	"
51	EĞİTİM	c) -1.190	0.10	"

* Serbestlik derecesi 12

(% 19.61) farkın önemli olduğu görülmektedir. Buna göre, bulgular H_0 hipotezini, yani Etap Marmara Otelindeki yöneticilerle Sheraton Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinin farklı olmadığını desteklemektedir. Farkların önemli olduğu değişkenler motivasyon (2-a), haberleşme (3-c-2, 3-d-3, 3-d-4, 3-d-5, 3-f-2), karar verme (5-f, 5-g), amaçları saptama (6-b), denetim (7-d). Buna göre, Grafik 3-1 ve 3-2 incelendiğinde farkın olduğu sorularda Etap Marmara Otelindeki yöneticilerin modern yönetim yaklaşımı, Sheraton Otelindeki yöneticilerin insan ilişkileri yönetim yaklaşımı alanında olduğu görülür. Farkın önemsiz olduğu sorularda ise, her iki otelin yöneticilerinin insan ilişkileri yönetim yaklaşımı alanındadır. Dolayısıyla, H_0 kabul edilmiştir. Grafik 3-5 de görüldüğü gibi Etap Marmara ve Sheraton Otel İşletmelerindeki yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması da Sistem 3 yani insan ilişkileri yönetim yaklaşımı alanındadır.

b. Etap Marmara Oteli İle Büyük Tarabya Otelinin Karşılaştırılması

Etap Marmara ile Büyük Tarabya Otel İşletmesindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_0 = Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir.

H_1 = Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklıdır.

Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin her soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar "t" testine göre test edilmiştir. Hesaplanan "t" değeri ve onu karşılayan "p" değeri ve farkın önemi Tablo 3-3 de gösterilmiştir.

TABLO 3-3

Etap Marmara Oteli İle Büyük Tarabya Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi

Soru	Örgütsel Süreçler	t^* değeri	P değeri	Farkın Önemi
1	ÖNDERLİK 1-a)	2.296	0.05	Önemli
2	b)	2.934	0.02	"
3	c)	2.241	0.05	"
4	d)	1.377	0.10	Önemsiz
5	e)	2.850	0.02	Önemli
6	MOTİVASYON 2-a)	3.841	0.01	"
7	b)	0.417	0.10	Önemsiz
8	c)	-0.019	0.10	"
9	d)	2.832	0.02	Önemli
10	e)	-0.345	0.10	Önemsiz
11	f)	0.638	0.10	"
12	g)	3.068	0.01	Önemli
13	HABERLEŞME 3-a)	2.803	0.02	"
14	b)	1.831	0.10	"
15	c)1.	-0.799	0.10	Önemsiz
16	2.	0.685	0.10	"
17	3.	0.604	0.10	"

<u>Soru</u>	<u>Örgütsel Süreçler</u>	<u>t[★] değeri</u>	<u>P değeri</u>	<u>Farkın Önemi</u>
18		d)1. 3.868	0.01	Önemli
19		2. -0.149	0.10	Önemsiz
20		3. 3.710	0.01	Önemli
21		4. 2.102	0.10	"
22		5. -0.084	0.10	Önemsiz
23		e) 1.919	0.10	Önemli
24		f) 1.862	0.10	"
25		1. 6.183	0.001	"
26		2. 1.755	0.10	Önemsiz
27	KARŞILIKLI	4-a) 0.769	0.10	"
28	ETKİLEŞİM	b) 0.482	0.10	"
29		c)1. 2.804	0.05	Önemli
30		2. 2.809	0.05	"
31		d) 3.958	0.01	"
32		e) 1.724	0.10	Önemsiz
33	KARAR VERME	5-a) 0.473	0.10	"
34		b) 1.251	0.10	"
35		c) 3.321	0.10	Önemli
36		d) -0.649	0.10	Önemsiz
37		e)1. 0.940	0.10	"
38		2. 4.103	0.001	Önemli
39		f) 2.160	0.05	"
40		g) 2.713	0.05	"
41	AMAÇLARI	6-a) 4.817	0.001	"
42	SAPTAMA	b) 2.421	0.05	"
43		c) 3.154	0.01	"
44	DENETİM	7-a) 4.113	0.001	"
45		b) 0.563	0.10	Önemsiz
46		c) 2.617	0.02	Önemli
47		d) 4.143	0.001	"
48		e) 0.458	0.10	Önemsiz
49	BAŞARI	8-a) 0.940	0.10	"
50	AMAÇLARI VE	b) 1.215	0.10	"
51	EĞİTİM	c) 1.297	0.10	"

Tablo 3-3 de 28 soruda (%54.90) farkın önemli, 23 soruda (% 45.10) farkın önemsiz olduğu görülmektedir. Buna göre, bulgular H_1 hipotezini, yani Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı olduğunu kısmen desteklemektedir.

Bu konuda ihtiyatlı bir ifade kullanılmasının bazı nedenleri vardır. Birincisi % 54.90'lık bir alanda farkların önemli olması, bu iki otelin yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarının farklı olmasını göstermez. Çünkü Grafik 3-5 de görülebileceği gibi, bu iki otel yöneticilerinin verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması Sistem 3 içinde yer almış olmasına rağmen Büyük Tarabya Oteli'nin geleneksel yönetim yaklaşımına daha yakın olmasından ileri gelmektedir. Ayrıca kullanılan ölçeğin niteliği böyle bir sonuca ulaştırmış olabilir. Ölçekteki geleneksel , insan ilişkileri ve modern yönetim yaklaşımının özelliklerini yansıtan bazı açıklamalar, soruları cevaplarken yöneticilerin cevaplarını belirli alanlarda yoğunlaştırmalarından ileri gelebilir. Şöyle ki, bazı yöneticilerin cevaplarında ortalama bir yol benimsemesine karşın, bazıları da uyguladıkları yönetimin olduğundan daha geleneksel ve katı olduğunu vurgulayan bir tutum içinde olabilirler. Böyle bir tutum sonuçların bu denli farklılaşmasının bir nedeni olabilir. Bir diğer açıklama farkların önemli olduğu değişkenler önderlikte (1-a, 1-b, 1-c, 1-e), motivasyonda (2-a, 2-d, 2-g), haberleşmede (3-a, 3-b, 3-d-1, 3-d-3, 3-d-4, 3-e, 3-f, 3-f-1) karşılıklı etkileşimde (4-c-1, 4-c-2, 4-d), karar vermede (5-c, 5-e-2, 5-f, 5-g), amaçları saptamada (6-a, 6-b, 6-c) ve denetimdedir (7-a, 7-c, 7-d). Buna göre bütün yönlendirme alanlarında farkın önemli olduğu değişken vardır. Dolayısıyla, yönetim yaklaşımının farklı olduğukesin bir ifadeyle değil olası bir açıklama ile belirtilebilir.

c. Etap Marmara Oteli İle Büyük Ankara Otelinin Karşılaştırılması

Etap Marmara Oteli ile Büyük Ankara Otelindeki yöneti-

cilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_0 = Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir.

H_1 = Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklıdır.

Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin her soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar "t" testine göre test edilmiştir. Hesaplanan "t" değeri ve onu karşılayan "p" değeri ve farkın önemi Tablo 3-4 de gösterilmiştir.

TABLO 3-4

Etap Marmara Oteli İle Büyük Ankara Oteli Yöneticilerinin
Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi

Soru	Örgütsel Süreçler	t^* değeri	P değeri	Farkın Önemi
1	ÖNDERLİK 1-a)	0.599	0.10	Önemsiz
2	b)	-0.472	0.10	"
3	c)	-0.466	0.10	"
4	d)	1.569	0.10	"
5	e)	-0.903	0.10	"
6	MOTİVASYON 2-a)	0.742	0.10	"
7	b)	0.671	0.10	"
8	c)	0.039	0.10	"
9	d)	-0.599	0.10	"
10	e)	1.160	0.10	"
11	f)	-1.456	0.10	"
12	g)	1.448	0.10	"
13	HABERLEŞME 3-a)	-0.599	0.10	"
14	b)	-0.170	0.10	"
15	c)1.	-0.887	0.10	"
16	2.	1.135	0.10	"
17	3.	0.979	0.10	"
18	d)1.	1.881	0.10	Önemli
19	2.	-0.109	0.10	Önemsiz
20	3.	3.553	0.01	Önemli

Soru	Örgütsel Süreçler	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
21		4. 1.623	0.10	Önemsiz
22		5. 1.201	0.10	"
23		e) 1.035	0.10	"
24		f) 1.007	0.10	"
25		1. -0.599	0.10	"
26		2. 0.346	0.10	"
27	KARŞILIKLI	4-a) 0.192	0.10	"
28	ETKİLEŞİM	b) -1.928	0.10	Önemli
29		c)1. 0.498	0.10	Önemsiz
30		2. 1.475	0.10	"
31		d) 4.628	0.001	Önemli
32		e) 0.973	0.10	Önemsiz
33	KARAR VERME	5-a) -1.119	0.10	"
34		b) -0.418	0.10	"
35		c) 2.320	0.05	Önemli
36		d) -0.060	0.10	Önemsiz
37		e)1. 5.696	0.001	Önemli
38		2. -0.438	0.10	Önemsiz
39		f) 0.794	0.10	"
40		g) -0.306	0.10	"
41	AMAÇLARI	6-a) -0.108	0.10	"
42	SAPTAMA	b) 0.282	0.10	"
43		c) -0.184	0.10	"
44	DENETİM	7-a) 0.713	0.10	"
45		b) 1.299	0.10	"
46		c) -0.257	0.10	"
47		d) 2.246	0.05	Önemli
48		e) 0.847	0.10	Önemsiz
49	BAŞARI	8-a) 0.974	0.10	"
50	AMAÇLARI VE	b) -0.927	0.10	"
51	EĞİTİM	c) -0.873	0.10	"

* Serbestlik derecesi 14

Tablo 3-4 incelendiğinde 44 soruda (% 86.27) farkın önemsiz, 7 soruda (% 13.73) farkın önemli olduğu görülmektedir. Buna göre, bulgular H_0 hipotezini, yani Etap Marmara Otelindeki yöneticilerle Büyük Anakara Otelindeki yönetici-

lerin uyguladıkları yönetim sistemlerinin farklı olmadığını desteklemektedir. Farkın önemli olduğu değişkenler haberleşme (3-d-1, 3-d-3), karşılıklı etkileşim (4-b, 4-d), karar verme (5-c, 5-e), denetimdir (7-d). Ayrıca Grafik 3-5'de görüldüğü gibi Etap Marmara ve Büyük Ankara Otel İşletmelerindeki yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması da birbirine çok yakın değerlerdir.

d. Sheraton Oteli İle Büyük Tarabya Otelinin Karşılaştırılması

Sheraton ile Büyük Tarabya Otel İşletmelerindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_0 = Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir.

H_1 = Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklıdır.

Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin her soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar "t" testine göre test edilmiştir. Hesaplanan "t" değeri ve onu karşılayan "P" değeri ve farkın önemi Tablo 3-5 de gösterilmiştir.

TABLO 3-5

Sheraton Oteli İle Büyük Tarabya Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı

Soru	Örgütsel Süreçler	Farkın Önemi	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
1	ÖNDERLİK	1-a)	-0.397	0.10	Önemsiz
2		b)	0.622	0.10	"
3		c)	1.864	0.10	Önemli
4		d)	1.146	0.10	Önemsiz
5		e)	5.125	0.001	Önemli
6	MOTİVASYON	2-a)	-0.293	0.10	Önemsiz
7		b)	-0.655	0.10	"
8		c)	0.311	0.10	"
9		d)	1.633	0.10	"
10		e)	-0.330	0.10	"

<u>Soru</u>	<u>Örgütsel Süreçler</u>	<u>t[★] değeri</u>	<u>P değeri</u>	<u>Farkın Önemi</u>
11	f)	-0.251	0.10	Önemsiz
12	g)	1.396	0.10	"
13	HABERLEŞME 3-a)	1.530	0.10	"
14	b)	0.197	0.10	"
15	c)1.	0.494	0.10	"
16	2.	-1.632	0.10	"
17	3.	0.423	0.10	"
18	d)1.	3.233	0.01	Önemli
19	2.	-1.549	0.10	Önemsiz
20	3.	-0.209	0.10	"
21	4.	-0.740	0.10	"
22	5.	-0.956	0.10	"
23	e)	0.056	0.10	"
24	f)	2.755	0.02	Önemli
25	1.	3.066	0.02	"
26	2.	-0.364	0.10	Önemsiz
27	KARŞILIKLI 4-a)	0.012	0.10	"
28	ETKİLEŞİM b)	-0.149	0.10	"
29	c)1.	0.434	0.10	"
30	2.	1.508	0.10	"
31	d)	1.320	0.10	"
32	e)	0.420	0.10	"
33	KARAR VERME 5-a)	1.773	0.10	"
34	b)	0.007	0.10	"
35	c)	1.113	0.10	"
36	d)	1.274	0.10	"
37	e)1.	-0.306	0.10	"
38	2.	2.534	0.05	Önemli
39	f)	0.161	0.10	Önemsiz
40	g)	0.061	0.10	"
41	AMAÇLARI 6-a)	2.350	0.05	Önemli
42	SAPTAMA b)	0.411	0.10	Önemsiz
43	c)	1.777	0.10	"
44	DENETİM 7-a)	2.645	0.05	Önemli
45	b)	-0.377	0.10	Önemsiz
46	c)	4.019	0.01	Önemli

Soru	Örgütsel Süreçler	t [★] değeri	P değeri	Farkın Önemi
47	d)	0.650	0.10	Önemsiz
48	e)	-0.290	0.10	"
49	BAŞARI 8-a)	2.156	0.05	"
50	AMAÇLARI VE b)	0.920	0.10	"
51	EĞİTİM c)	1.503	0.10	"

★ Serbestlik derecesi 11

Tablo 3-5 incelendiğinde 43 soruda (% 84.31) farkın önemsiz, 8 soruda (% 15.69) ise farkın önemli olduğu görülmektedir. Buna göre, bulgular Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemi farklı değildir hipotezini desteklemektedir. Farkın önemli olduğu değişkenler önderlik (1-c, 1-e), haberleşme (3-d-1, 3-f, 3-f-1), karar verme (5-e-2), amaçları sap-tama (6-a) ve denetimdir (7-a, 7-c). Farkın önemli olduğu sorularda Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin geleneksel yönetim yaklaşımını benimsedikleri Grafik 3-3 de görülebilir.

e. Sheraton Oteli ile Büyük Ankara Otelinin Karşılaştırılması

Sheraton Oteli ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_0 = Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir.

H_1 = Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklıdır.

Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin her soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar "t" testine göre test edilmiştir. Hesaplanan "t" değeri ve onu karşılayan "P" değeri ve farkın önemi Tablo 3-6 da gösterilmiştir. Tablo 3-6 incelendiğinde 44 soruda (% 86.27) farkın önemsiz, 7 soruda (% 13.73) ise farkın önemli olduğu görülmektedir. Buna göre,

TABLO 3-6

Sheraton Oteli ile Büyük Ankara Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı
Farkın Önemi

Soru	Örgütsel Süreçler	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
1	ÖNDERLİK 1-a)	-0.480	0.10	Önemsiz
2	b)	-0.929	0.10	"
3	c)	-0.479	0.10	"
4	d)	1.243	0.10	"
5	e)	0.355	0.10	"
6	MOTİVASYON 2-a)	-1.544	0.10	"
7	b)	-0.402	0.10	"
8	c)	0.285	0.10	"
9	d)	-1.018	0.10	"
10	e)	-1.394	0.10	"
11	f)	-1.561	0.10	"
12	g)	0.182	0.10	"
13	HABERLEŞME 3-a)	-1.696	0.10	"
14	b)	-0.854	0.10	"
15	c)1.	0.722	0.10	"
16	2.	-3.626	0.01	Önemli
17	3.	0.693	0.10	Önemsiz
18	d)1.	1.226	0.10	"
19	2.	-2.069	0.10	Önemli
20	3.	-1.342	0.10	Önemsiz
21	4.	-1.328	0.10	"
22	5.	-0.060	0.10	"
23	e)	0.440	0.10	"
24	f)	2.188	0.10	Önemli
25	1.	0.254	0.10	Önemsiz
26	2.	-1.010	0.10	"
27	KARŞILIKLI 4-a)	-0.260	0.10	"
28	ETKİLEŞİM b)	-1.537	0.10	"
29	c)1.	-0.858	0.10	"
30	2.	0.439	0.10	"
31	d)	1.272	0.10	"
32	e)	-0.202	0.10	"
33	KARAR VERME 5-a)	-0.288	0.10	"
34	b)	-1.920	0.10	Önemli

Soru	Örgütsel Süreçler	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
35	c)	-4.273	0.01	Önemli
36	d)	-0.684	0.10	Önemsiz
37	e)1.	2.099	0.10	Önemli
38	2.	-1.300	0.10	Önemsiz
39	f)	-1.343	0.10	"
40	g)	-5.197	0.001	Önemli
41	AMAÇLARI	6-a)	-0.647	Önemsiz
42	SAPTAMA	b)	-1.495	"
43		c)	-0.972	"
44	DENETİM	7-a)	-0.361	"
45		b)	0.193	"
46		c)	0.721	"
47		d)	-0.887	"
48		e)	-0.103	"
49	BAŞARI	8-a)	1.809	"
50	AMAÇLARI VE	b)	-0.441	"
51	EĞİTİM	c)	0.456	"

* Serbestlik derecesi 10

bulgular H_0 yani Sheraton Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir. Grafik 3-2 ve 3-4 incelendiğinde söz konusu iki oteldeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemi Sistem 3 yani insan ilişkileri yönetim yaklaşımı alanı içinde yoğunlaşmaktadır. Farkın önemli olduğu değişkenler haberleşme (3-c-2, 3-d-2, 3-f), karar verme (5-b, 5-c, 5-e-1, 5-g). Dolayısıyla, H_0 kabul edilmiştir. Grafik 3-5'de de görüleceği gibi Sheraton Oteli ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması birbirine çok yakındır.

f. Büyük Tarabya Oteli İle Büyük Ankara Otelinin Karşılaştırılması

Büyük Tarabya ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemlerinde farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_0 = Büyük Tarabya Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir.

H_1 = Büyük Tarabya Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklıdır.

Büyük Tarabya Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin her soru için verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları arasındaki farklar "t" testine göre test edilmiştir. Hesaplanan "t" değeri ve onu karşılayan "P" değeri ve farkın önemi Tablo 3-7'de gösterilmiştir.

TABLO 3-7

Büyük Tarabya Oteli ile Büyük Ankara Oteli Yöneticilerinin Yönetim Yaklaşımı Farkın Önemi

Soru	Örgütsel Süreçler	t^* değeri	P değeri	Farkın Önemi
1	ÖNDERLİK 1-a)	-0.408	0.10	Önemsiz
2	b)	-3.913	0.01	Önemli
3	c)	-1.971	0.10	"
4	d)	-0.269	0.10	Önemsiz
5	e)	-7.159	0.001	Önemli
6	MOTİVASYON 2-a)	-2.026	0.10	"
7	b)	0.237	0.10	Önemsiz
8	c)	0.052	0.10	"
9	d)	-2.696	0.02	Önemli
10	e)	1.524	0.10	Önemsiz
11	f)	-1.872	0.10	Önemli
12	g)	-1.764	0.10	Önemsiz
13	HABERLEŞME 3-a)	-6.746	0.001	Önemli
14	b)	1.519	0.10	Önemsiz
15	c)1.	0.069	0.10	"
16	2.	-1.317	0.10	"
17	3.	0.303	0.10	"
18	d)1.	-1.837	0.10	Önemli
19	2.	0.055	0.10	Önemsiz
20	3.	-1.046	0.10	Önemsiz
21	4.	-0.592	0.10	"
22	5.	0.876	0.10	"
23	e)	-0.551	0.10	"

Soru	Örgütsel Süreçler	t [*] değeri	P değeri	Farkın Önemi
24	f)	-0.154	0.10	Önemsiz
25	1.	-3.677	0.01	Önemli
26	2.	-0.914	0.10	Önemsiz
27	KARŞILIKLI 4-a)	-0.427	0.10	"
28	ETKİLEŞİM b)	-2.566	0.05	Önemli
29	c)1.	1.515	0.10	Önemsiz
30	2.	-1.317	0.10	"
31	d)	-0.423	0.10	"
32	e)	-0.649	0.10	"
33	KARAR VERME 5-a)	-1.744	0.10	"
34	b)	-2.018	0.10	Önemli
35	c)	-6.766	0.001	"
36	d)	0.657	0.10	Önemsiz
37	e)1.	1.311	0.10	"
38	2.	-5.027	0.001	Önemli
39	f)	-1.379	0.10	Önemsiz
40	g)	-3.002	0.02	Önemli
41	AMAÇLARI 6-a)	-3.105	0.01	"
42	SAPTAMA b)	-1.544	0.10	Önemsiz
43	c)	-2.957	0.02	Önemli
44	DENETİM 7-a)	-2.609	0.05	"
45	b)	0.571	0.10	Önemsiz
46	c)	-1.940	0.10	Önemli
47	d)	-1.700	0.10	Önemsiz
48	e)	0.233	0.10	"
49	BAŞARI 8-a)	0.345	0.10	"
50	AMAÇLARI VE b)	-2.236	0.05	Önemli
51	EĞİTİM c)	-1.443	0.10	Önemsiz

★ Serbestlik derecesi 13

Tablo 3-7 incelendiğinde 19 soruda (% 37.25) farkın önemli, 32 soruda (% 62.75) ise farkın önemsiz olduğu görülmektedir. Buna göre, bulgular H₀'i, yani Büyük Tarabya Otelindeki yöneticiler ile Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı olmadığını kısmen desteklemektedir.

Farkların önemli olduğu değişkenler önderlik (1-b, 1-c, 1-e), motivasyon (2-a, 2-d, 2-f), haberleşme (3-a, 3-d-1, 3-f-1), karşılıklı etkileşim (4-a), karar verme (5-b, 5-c, 5-e-2, 5-g), amaçları saptama (6-a, 6-c), denetim (7-a, 7-c) ve başarı amaçları ve eğitimidir (8-b). Buna göre bütün yönlendirme alanlarında farkın önemli olduğu değişkenler vardır. Söz konusu her iki otel işletmesi T.C. Emekli Sandığına bağlı olmasına rağmen 19 soruda farkın önemli olmasının bir çok nedeni vardır. Birincisi, kullanılan ölçeğin niteliği böyle bir sonuca ulaştırmış olabilir. Ayrıca Grafik 3-3 incelendiğinde Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının büyük bir çoğunluğu Sistem 2 içinde yoğunlaşmaktadır. Grafik 3-4 incelendiğinde ise Büyük Ankara Otelindeki yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları Sistem 3 içinde yer almaktadır. Ancak Grafik 3-5 de görülebileceği gibi her iki otel işletmesindeki yöneticilerin verdikleri cevapların aritmetik ortalama değerlerinin ortalaması Sistem 3 içinde yer almaktadır.

Tüm hipotezlerin sonuçları Tablo 3-8'de toplu bir şekilde verilmiştir.

TABLO 3-8
Alternatif Hipotezlerin Sonuçları

İkili Karşılaştırmalar	Araştırma Kap-samına Alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri	H ₀	%	H ₁	%	Sonuç
1	Etap Marmara Sheraton	41	80.39	10	19.61	H ₀ kabul
2	Etap Marmara Büyük Tarabya	23	45.10	28	54.90	H ₀ red
3	Etap Marmara Büyük Ankara	44	86.27	7	13.73	H ₀ kabul
4	Sheraton Büyük Tarabya	43	84.31	8	15.69	H ₀ kabul
5	Sheraton Büyük Ankara	44	86.27	7	13.73	H ₀ kabul
6	Büyük Tarabya Büyük Ankara	32	62.75	19	37.25	H ₀ kabul

Tablo 3-8 de görüldüğü gibi beş hipotez kabul, biri ise red edilmiştir. Bu sonuçlara göre ana hipotez, yani araştırma kapsamına alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklı değildir görüşü kabul edilmiştir.

Tablo 3-8 de görüldüğü gibi Etap Marmara ile Büyük Tarabya Otellerinin karşılaştırılması sonucu H_0 reddedilmiştir, yani Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin uyguladıkları yönetim sistemleri farklıdır. Ancak Grafik 3-5 incelendiğinde Etap Marmara Otelindeki yöneticiler ile Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin verdikleri cevapların ortalama değerleri Sistem 3 içinde olmasına rağmen Etap Marmara Otelindeki yöneticilerin verdikleri cevapların ortalama değerlerinin Sistem 4'e, yani modern yönetim yaklaşımına doğru bir eğilimi olduğu görülmektedir. Büyük Tarabya Otelindeki yöneticilerin verdikleri cevapların ortalama değerlerinin Sistem 2'ye, yani klasik yönetim yaklaşımına doğru bir eğilim içinde olduğu görülmektedir.

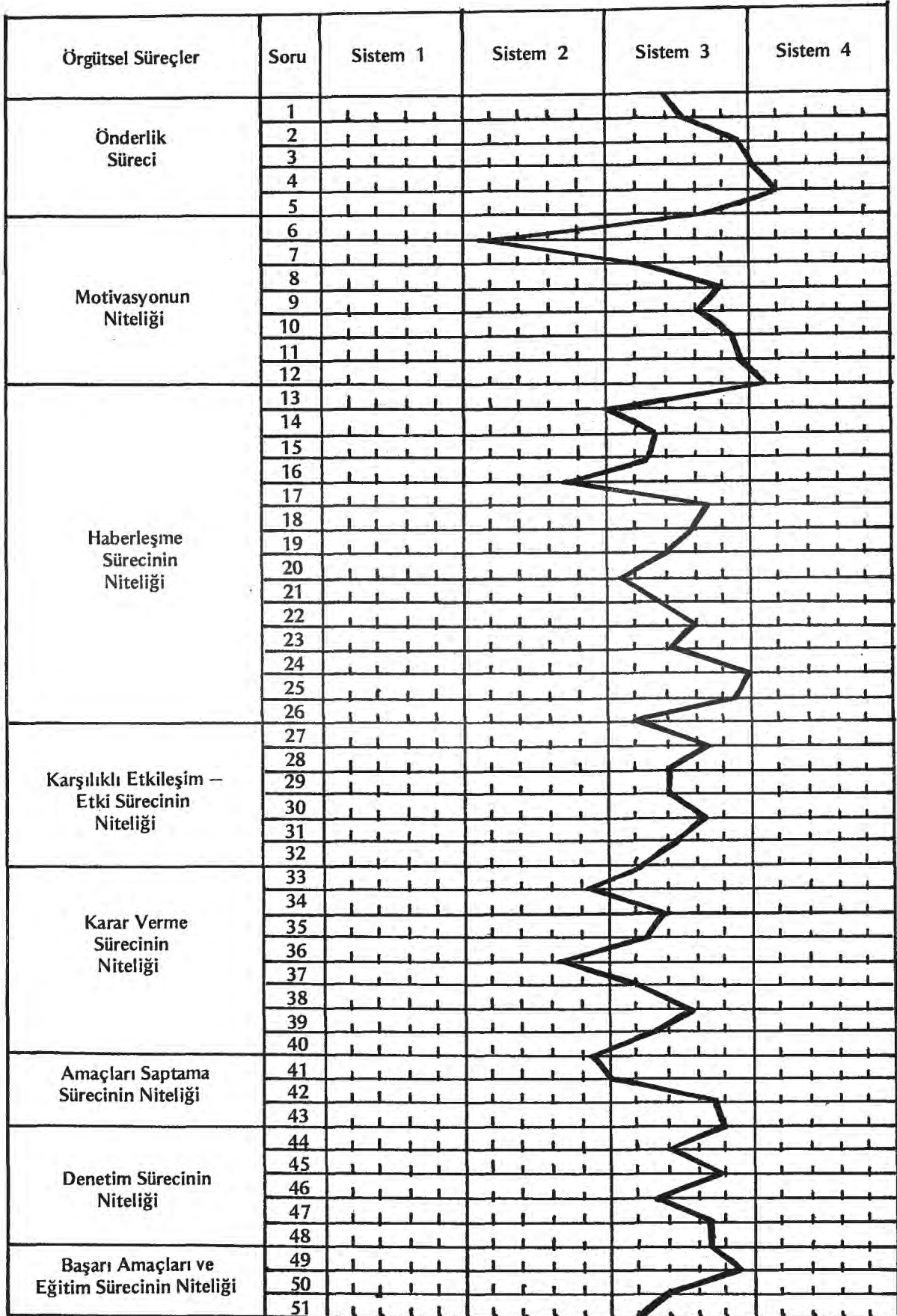
2. Araştırma Sonuçlarına Göre Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Yönetim Sistemlerinin Belirlenmesi

Araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki yöneticiler tarafından verilen cevapların aritmetik ortalamaları esas alınarak otel işletmelerinin yönetim sistemleri grafik yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır.

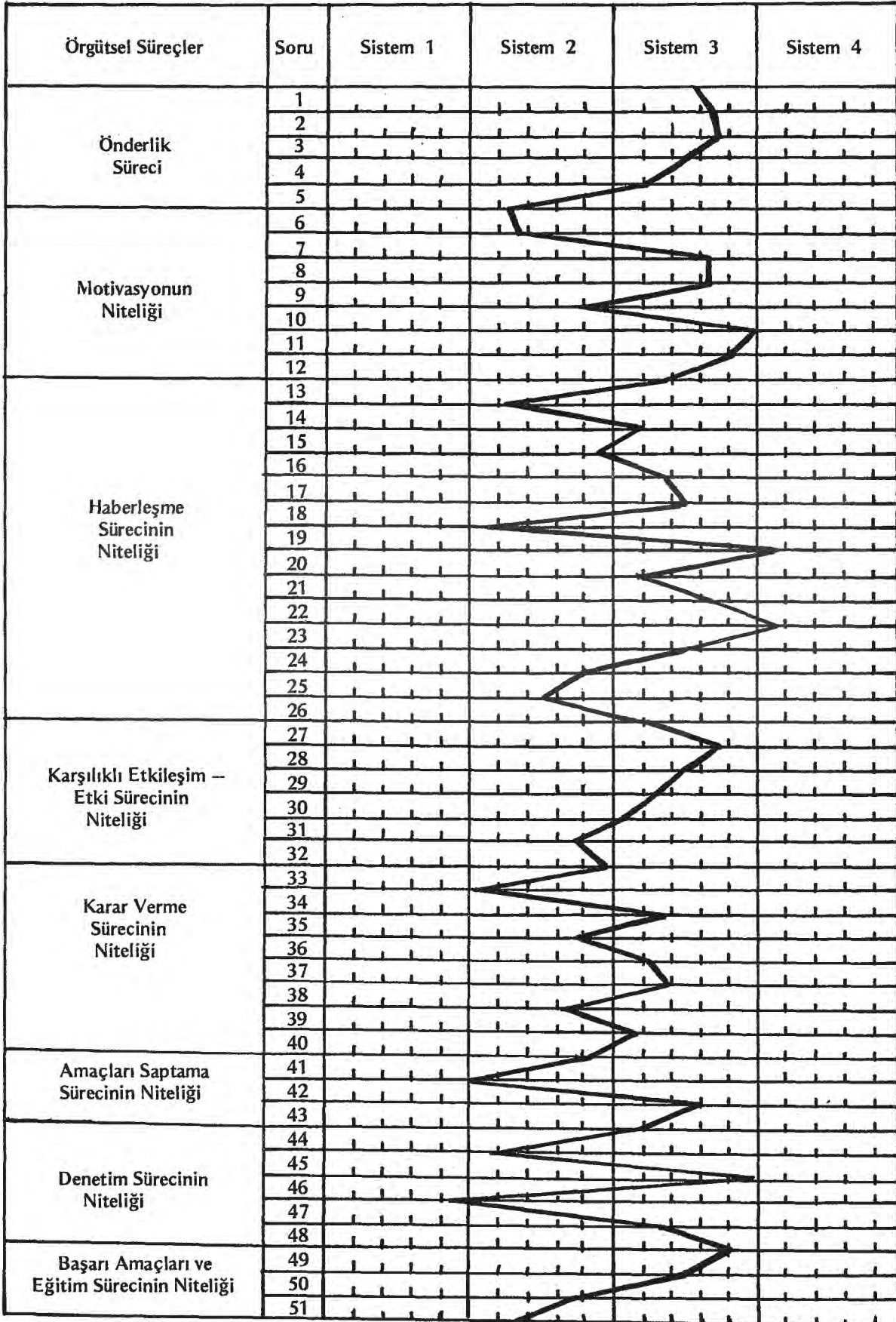
EK XVI da yer alan dört otel işletmesindeki üst yöneticilerinin yönetim anlayışını yansıtan cevaplara göre hesaplanan aritmetik ortalamalar yardımıyla çizilen yönetim grafikleri, Grafik 3-1'de Etap Marmara Oteli, Grafik 3-2'de Sheraton Oteli, Grafik 3-3'de Büyük Tarabya Oteli ve Grafik 3-4'de Büyük Ankara Oteli yer almaktadır. Bu dört otel işletmesinin yönetim grafikleri incelendiğinde, bazı aşırı uçlar dışında hepsi Sistem 3'de yer almaktadır. Yönetim grafikleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde, araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin birbirine karşı bazı üstünlüklere sahip

Örgütsel Süreçler	Soru	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Önderlik Süreci	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Motivasyonun Niteliği	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
Haberleşme Sürecinin Niteliği	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
Karşılıklı Etkileşim – Etki Sürecinin Niteliği	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
Karar Verme Sürecinin Niteliği	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği	33				
	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
Denetim Sürecinin Niteliği	41				
	42				
	43				
	44				
Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği	45				
	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				

Grafik 3–1 Etap Marmara Oteli Yönetim Grafiği



Grafik 3–2 Sheraton Oteli Yönetim Grafiği



Grafik 3–3 Büyük Tarabya Oteli Yönetim Grafiği

Örgütsel Süreçler	Soru	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Önderlik Süreci	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Motivasyonun Niteliği	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
Haberleşme Sürecinin Niteliği	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
Karşılıklı Etkileşim – Etki Sürecinin Niteliği	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
Karar Verme Sürecinin Niteliği	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği	33				
	34				
	35				
	36				
	37				
Denetim Sürecinin Niteliği	38				
	39				
	40				
	41				
	42				
Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği	43				
	44				
	45				
	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				

Grafik 3–4 Büyük Ankara Oteli Yönetim Grafiği

Aslında Grafik 3-5 deki görülen ölçekte dört otel işletmesinin yönetim sistemleri arasındaki farklılığın, dört otel işletmesinin örgütsel ve yönetsel süreçlerine yansımaları çok daha belirgin olmaktadır. Bir sonraki çözümler bunu ispatlayıcı niteliktedir.

3. Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Nedensel, Ara ve Sonuç Değişkenlerine Göre Analizi

Likert Modelinin temel varsayımına göre, örgütler arasındaki etkinlik farklılıkları, örgütlerin yönetim sistemlerindeki nitelik farklılıklarının bir sonucu olmaktadır. Örgütlerin yönetim sistemleri Sistem 1'den Sistem 4'e doğru ya da "otokratik"ten "katılmalı"ya doğru kaydıkça, etkinlikleri de buna paralel olarak artmaktadır. Bu varsayım altında araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetim sistemleri arasında görülen farklılığın, bu otel işletmelerinin etkinliğine de yansması gerekir. Diğer bir deyişle, Etap Marmara Oteline, Büyük Ankara Oteline, Sheraton Oteline ve Büyük Tarabya Oteline göre daha etkin olması gerekir.

Bu yansımaların ölçüsünü belirleyebilmek için araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetim sistemlerine hakim olan nedensel, ara ve sonuç değişkenlerinin Likert modelinin bütünlüğü içinde ele alınıp, aralarındaki ilişkilerin incelenmesi gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi, modele göre nedensel değişkenler önce ara değişkenleri belirlemekte ve bunlar da sıra ile sonuç değişkenlerini şekillendirmekte idi. Asıl önemlisi örgütlerin yönetim sistemleri arasındaki farklılıkların, yukarıda belirtilen üç grup değişkendeki nitelik farklılıklarından ileri geldiğidir. Örgütlerin etkinliğini de belirleyen bu değişkenlerdir.

Likert modelinin bu mantık çerçevesi içinde Etap Marmara, Sheraton, Büyük Tarabya ve Büyük Ankara Otellerinin yönetim sistemleri arasındaki fark, bu otellerin nedensel, ara ve sonuç değişkenlerinin nitel ve nicel farklılıkları ile açıklanabilir.

Şekil 3-3'e dayanarak araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetim sistemlerinin etkinliğini belirleyen değişkenleri karşılaştırmalı bir yöntemle analiz edilebilir.

a. Nedensel Değişkenler

1. Destekleyici İlişkiler İlkesi

Anket formunda yer alan 3 ve 5 nolu sorular "örgüt içinde destekleyici davranışın düzeyini" ölçmektedir. Etap Marmara Otelinde, sadece Büyük Tarabya Oteline oranla destekleyici ilişkiler ilkesinin daha yaygın bir biçimde kullanıldığı görülmektedir. Etap Marmara Otelinin ortalama eğrisi 3 ve 5 nolu sorularda, Büyük Tarabya Otelinin ortalama eğrisini daha sağdan izlemektedir. Diğer bir deyişle daha katılmalı bir yönetim biçimi göstermektedir.

11. Grupça Karar Verme

Bu açıdan Etap Marmara Otelinin diğer üç otel işletmesi üzerindeki üstünlüğü şu noktalarda toplanabilir:

- Karşılıklı etkileşim, nicel ve nitel bakımdan daha üst düzeydedir (27 nolu soru),
- Örgüt içindeki bir bölümün diğeri üzerinde etkide bulunabilmesini sağlayacak daha etkin bir örgüt yapısına sahiptir (32 nolu soru),
- Biçimsel olmayan örgütün, biçimsel örgütü etkileme imkânları çok daha fazladır (47 nolu soru),
- Karar vermede katılmalı yöntemlere daha çok yer verilmektedir (37 nolu soru)

111. Yüksek Düzeyde Başarı Özlemleri

Bu açıdan Etap Marmara Otelinin diğer üç otel işletmesi üzerindeki üstünlüğü şu noktada toplanabilir:

- Farklı hiyerarşik kademeler yüksek hizmet standartlarına ulaşmada daha çok çaba gösteriyorlar (42 nolu soru).

Nedensel değişkenler üzerindeki bu analizlerden sonra bu değişkenlerin ara değişkenleri ne ölçüde şekillendirmekte

veya etkilemekte olduğu analiz edilmelidir.

b. Ara Değişkenler

1. Üste Karşı Olumlu Tutumların ve Örgütteki Karşılıklı İnanç ve Güvencin Düzeyi

Bu açıdan Etap Marmara Otelinin diğer oteller üzerindeki üstünlükleri şu noktalarda toplanabilir:

- Üstlerin astlarına karşı olan güven ve inançları daha yüksektir (1 nolu soru),
- Astlar ve üstler birbirlerini daha doğru bir biçimde değerlendiriyorlar (26 nolu soru).

ii. Karşılıklı Etkileşim Düzeyi

Etap Marmara Otelinin diğer otellere göre üstünlükleri şunlardır:

- Astlar, kendi birim ve bölümlerinin amaç, yöntem ve faaliyetlerini daha çok etkileyebiliyorlar (30 nolu soru),
- Üstler de kendi birim ve bölümlerinin amaç ve yöntemlerini daha çok etkiliyebiliyorlar (31 nolu soru),
- Denetim fonksiyonunu yürütmede kullanılan bilgi ve ölçütleri yanıltıcı ya da saptırıcı güçler daha az etkilidir (45 nolu soru).

iii. Haberleşme Düzeyi

Etap Marmara Oteli, diğer üç otel işletmesine oranla daha etkin bir haberleşme düzenine sahip görünmektedir. Bu konudaki üstünlükleri şunlardır:

- Örgüt içi bilgilerin astlarca benimsenme ölçüsü daha yüksektir (17 nolu soru),
- Yukarı doğru haberleşmede, gönderilen bilgiler daha tam ve doğrudur (21 nolu soru),
- Yatay haberleşme (aynı statü ve kademedekiler arasında) daha tam ve doğrudur (23 nolu soru),
- Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını saptıran ya da engelleyen güçler mevcut değildir (20 nolu soru),
- Hiyerarşik bir örgütte yukarıya doğru haberleşme oldukça fazladır (18 nolu soru).

iv. Yüksek Başarı Amaçları

Etap Marmara Otelinde bu açıdan görülen üstünlük şudur:

- Yüksek hizmet amaçlarına ulaşmada daha çok çaba gösteriyorlar (42 nolu soru).

Görüldüğü gibi, Etap Marmara Oteli ile diğer üç otel işletmesinin yönetim sistemleri arasında ortaya çıkan ve ölçekte yansıyan fark otel işletmelerinin nedensel ve ara değişkenlerindeki nitel ve nicel farklılıklardan ileri gelmektedir.

Likert modeline göre bu iki değişken, sonuç değişkenlerini belirleyecektir. Etap Marmara Otelinin nedensel ve ara değişkenleri, diğer üç otel işletmesine oranla daha üst düzeyde gerçekleştirildiğinden, Etap Marmara Otelinin etkinliğini ve verimliliğini yansıtan sonuç değişkenleri de üst düzeyde belirlenecektir. Modele göre Etap Marmara Otelinin doluluk oranı yüksek, maliyetlerin (yiyecek ve içecek) düşük, personel devir hızı düşük ve kârlılığın yüksek olması gerekmektedir. Araştırma kapsamına alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinden alınan verilere göre, doluluk oranı Etap Marmara Otelinde % 78, Büyük Ankara Otelinde % 65, Büyük Tarabya Otelinde % 69, Sheraton Otelinde % 75; yiyecek maliyeti Etap Marmara Otelinde % 35, Büyük Ankara Otelinde ve Büyük Tarabya Otelinde % 37, Sheraton Otelinde % 36, içecek maliyeti Etap Marmara Otelinde % 20-25, Büyük Ankara Otelinde ve Büyük Tarabya Otelinde % 22-27, Sheraton Otelinde % 22-26; personel devir hızı Etap Marmara Otelinde % 5, Büyük Ankara Otelinde % 6, Büyük Tarabya Otelinde % 20, Sheraton Otelinde % 10; kârlılık Etap Marmara Otelinin İşletici firması olan BOTAŞ henüz hesaplamadığı için alınamadı, Büyük Ankara Otelinde % 39, Büyük Tarabya Otelinde % 43, Sheraton Otelinde % 40'dır. Bu sonuçlara göre Etap Marmara Oteli diğer üç otel işletmesine göre daha üstün durumdadır.

c. Sonuç Değişkenleri

Sistem teorisinde belirtildiği gibi, her yönetim sistemi kendi içinde uyumlu ve tutarlı alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Bu bütünlük ve tutarlılık sağlanabildiği ölçüde

yönetim sistemi daha etkin bir şekilde faaliyet göstererek amaçlara ulaşılabilir. Tersine bir durumda ise, yani yönetim sisteminin tamamlayıcı parçaları bütünle tutarlı değilse, bu nitelik sistemin etkinliğini bozar ve bu da sonuç değişkenlerine yansır.

Araştırma birimi olarak seçilen Beş Yıldızlı Otel İşletmelerine ait yönetim sistemlerinin tamamlayıcı parçaları ile tutarlılık düzeyleri Grafik 3-6'da Etap Marmara Oteli, Grafik 3-7'de Sheraton Oteli, Grafik 3-8'de Büyük Ankara Oteli, Grafik 3-9'da Büyük Tarabya Oteli görülmektedir.

Her otel için ayrı ayrı çizilen grafiklerden yararlanarak otel işletmelerinin yönetim sistemlerinin tamamlayıcı parçalarıyla tutarlılık düzeyleri istatistiki yöntemle hesaplanabilir. Bunun için de önce, her otelin yönetim sistemlerini oluşturan tamamlayıcı parçalarına (örgütsel süreçler) verilen değerlerin aritmetik ortalamalarını hesaplamak ve daha sonra da örgütsel süreçlerin bu ortalamalardan sapmalarını hesaplayarak varyanslarına ulaşmak mümkündür. Bu sapmaların toplu ya da yaygın oluşu, her otel işletmesinin yönetim sistemlerini oluşturan parçaların birbirleriyle ya da sistemle tutarlılık ya da tutarsızlık düzeylerini verecektir. Diğer bir deyişle, varyans ne kadar küçük çıkarsa, yönetim sistemi o kadar toplu (örgütsel süreçler bütünlük içinde) olacaktır. Aşağıda her otel için ayrı ayrı varyans hesaplanmıştır.

$$\text{Etap Marmara Oteli} \quad \bar{X}_1 = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{112.58}{8} = 14.07$$

$$\sigma_1^2 = \frac{\sum (\bar{X}_1 - X_i)^2}{n} = \frac{3.6798}{8} = 0.46$$

$$\text{Sheraton Oteli} \quad \bar{X}_2 = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{99.41}{8} = 12.43$$

$$\sigma_2^2 = \frac{\sum (\bar{X}_2 - X_i)^2}{n} = \frac{7.3237}{8} = 0.92$$

Örgütsel Süreçler	Soru	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Önderlik Süreci (14.76)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Motivasyonun Niteliği (14.68)	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
Haberleşme Sürecinin Niteliği (13.58)	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
Karşılıklı Etkileşim – Etki Sürecinin Niteliği (14.35)	27				
	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
Karar Verme Sürecinin Niteliği (13.06)	33				
	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği (14.70)	41				
	42				
	43				
Denetim Sürecinin Niteliği (14.38)	44				
	45				
	46				
	47				
	48				
Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği (13.07)	49				
	50				
	51				

Grafik 3–6 Etap Marmara Otelinde: Yönetsel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi

Örgütsel Süreçler	Soru	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Önderlik Süreci (14.24)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Motivasyonun Niteliği (12.71)	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
Haberleşme Sürecinin Niteliği (11.86)	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
	23				
Karşılıklı Etkileşim – Etki Sürecinin Niteliği (12.30)	24				
	25				
	26				
	27				
	28				
Karar Verme Sürecinin Niteliği (10.55)	29				
	30				
	31				
	32				
	33				
	34				
Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği (12.60)	35				
	36				
	37				
Denetim Sürecinin Niteliği (12.68)	38				
	39				
	40				
	41				
Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği (12.47)	42				
	43				
	44				
	45				
	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				

Grafik 3--7 Sheraton Otelinde, Yönetsel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi

Örgütsel Süreçler	Soru	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Önderlik Süreci (14.43)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Motivasyonun Niteliği (13.96)	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
Haberleşme Sürecinin Niteliği (12.77)	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
Karşılıklı Etkileşim – Etki Sürecinin Niteliği (12.83)	27				
	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
Karar Verme Sürecinin Niteliği (13.18)	33				
	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği (14.76)	41				
	42				
	43				
Denetim Sürecinin Niteliği (12.74)	44				
	45				
	46				
	47				
	48				
Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği (11.76)	49				
	50				
	51				

Grafik 3–8 Büyük Ankara Otelinde, Yönetsel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi

Örgütsel Süreçler	Soru	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Önderlik Süreci (11.25)	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
Motivasyonun Niteliği (11.84)	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
Haberleşme Sürecinin Niteliği (10.77)	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
Karşılıklı Etkileşim – Etki Sürecinin Niteliği (10.96)	27				
	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
Karar Verme Sürecinin Niteliği (9.57)	33				
	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
Amaçları Saptama Sürecinin Niteliği (9.59)	41				
	42				
	43				
Denetim Sürecinin Niteliği (10.03)	44				
	45				
	46				
	47				
Başarı Amaçları ve Eğitim Sürecinin Niteliği (9.21)	48				
	49				
	50				
	51				

Grafik 3–9 Büyük Tarabya Otelinde Yönetsel Sistemin Tamamlayıcı Parçalarıyla Tutarlılık Düzeyi

Büyük Tarabya Oteli

$$\bar{x}_3 = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{83.22}{8} = 10.40$$

$$\sigma_3^2 = \frac{\sum (\bar{x}_3 - x_i)^2}{n} = \frac{6.1496}{8} = 0.77$$

Büyük Anakara Oteli

$$\bar{x}_4 = \frac{\sum x_i}{n} = \frac{106.43}{8} = 13.30$$

$$\sigma_4^2 = \frac{\sum (\bar{x}_4 - x_i)^2}{n} = \frac{7.0455}{8} = 0.88$$

Yukarıda hesaplandığı gibi $\sigma_1^2 < \sigma_3^2 < \sigma_4^2 < \sigma_2^2$ olmaktadır. Bunun anlamı, Etap Marmara Oteli için hesaplanan varyansın (σ_1^2) daha küçük çıkması nedeniyle, yönetim sistemi ni oluşturan parçaların daha toplu olduğu ya da birbirleriyle bütünlük ve tutarlılık gösterdiği dır. Diğer bir deyişle, sistem mantığı içersinde Etap Marmara Otelinin yönetim sistemi, birbirleriyle daha tutarlı ve uyumlu parçalardan oluşması nedeniyle diğer üç otel işletmesine göre daha etkin olmaktadır.

Sonuç olarak, Etap Marmara Otelinin örgütsel süreçlerinin, yönetim sistemi ile daha çok bütünlük içinde bulunduğu önderlik, motivasyon, karşılıklı etkileşim, amaçları saptama ve denetim süreçlerini belirten doğruların bir hat oluşturmamasından açıkça anlaşılmaktadır. Diğer otel işletmeleri ise örgütsel süreçlerin dağınıklığı ile dikkati çekmektedir.

Kısaca, sistem mantığı çerçevesinde, Etap Marmara Otelinin, yönetim sistemlerinin öğelerinin birbirleriyle daha tutarlı parçalardan meydana gelmesi nedeniyle daha etkin olduğu söylenebilir.

Likert modelinin değişkenleri arasındaki ilişkiler, onun bütünlük ve tutarlılığını sağlar niteliktedir. Modelin sonuç

değişkenleri, nedensel ve ara değişkenler yoluyla denetlenmekte ve yönetsel sistemdeki sapmalar, aynen sistem yaklaşımındaki "geri bildirim" benzer bir şekilde denetlenmektedir.

Bu çerçeve içinde yapılan değişik analizler Likert modelinin, araştırma birimi olarak seçilen otel işletmelerinde de geçerli ve tutarlı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma birimi olarak seçilen otel işletmelerinin yönetim sistemleri arasında görülen ve ölçeğe yansıyan 0.63 lük, 1.64 lük ve 3.29 luk farklar otel işletmelerinin tüm örgütsel süreçlerine daha yaygın bir şekilde yansımaktadır. Tablo 3-9 bunu göstermektedir.

TABLO 3-9
Araştırma Kapsamına Alınan Otel İşletmelerinin Örgütsel
Süreçlere Göre Ortalamaları

Örgütsel Süreçler	Etap Marmara Otel	Sheraton Otel	Büyük Tarabya Otel	Büyük Ankara Otel
ÖNDERLİK	14.76	14.24	11.25	14.43
MOTİVASYON	14.68	12.71	11.84	13.96
HABERLEŞME	13.58	11.86	10.77	12.77
KARŞILIKLI ETKİLEŞİM	14.35	12.30	10.96	12.83
KARAR VERME	13.06	10.55	9.57	13.18
AMAÇLARI SAPTAMA	14.70	12.60	9.59	14.76
DENETİM	14.38	12.68	10.03	12.74
BAŞARI AMAÇLARI VE EĞİTİM	13.07	12.47	9.21	11.76

Tablo 3-9 da görüldüğü gibi Etap Marmara Otelinde, karar verme ve amaçları saptama dışındaki tüm örgütsel süreçler diğer üç otel işletmesindeki örgütsel süreçleri geçmekte ya da nisbeten daha "katılmalı" bir nitelik göstermektedir. Demek ki, 0.63 lük, 1.64 lük ve 3.29 luk fark, bir ya da birkaç sürecin daha üst düzeyde gerçekleştirilmesinin sonucu olarak çıkmaktadır. Tesadüfi olarak değil.

SONUÇ

Otel işletmelerinin tarihi çok eski zamanlara kadar uzanmaktadır. Tarihin ilk çağlarında canlı hayvanlar ve onların çektiği vasıtalarla yapılan ulaşım yol boylarında hanların gelişmesine yol açmıştı. Roma İmparatorluğu döneminde, hancılık profesyonel bir meslek olarak kabul edilmişti. Orta Çağda, bütün ülkelerde seyyahlara ve atlarına yer sağlayan hanlar ve kervansaraylar inşa edilmişti. Daha sonraları, bu hanlar gelişen pek çok endüstri kolu gibi, genellikle ailelerin işlettiği ve çeşitli amaçlarla seyahat eden insanların isteklerini karşılamayı amaç edinen bir endüstri haline geldi.

Otel endüstrisi, başlarda, daha fazla üretkenlik ve verime yol açacak olan yönetim tekniklerini geliştirmeye gerek duymuyordu. Endüstride düşüş ve yükselişler olmuştu elbette, ama genelde kârlılığını korumuş ve yönetim konusu, ev sahipliği konusunda uzman olan bireylere bırakılmıştı. Pek çok güzel otelin saygınlığı, onların genel müdürlerinin adı çevresinde kuruluyordu.

1920 ile 1950 yılları arasında, bazı ileri görüşlü otel işletmecileri artan maliyetlerle baş edebilmek için yönetim tekniklerini otellerinde uyguluyorlardı, fakat, endüstri bir bütün olarak, yüzyılın başındaki işletme anlayışını uygulamakla yetiniyordu. Diğer endüstrilerde olduğu gibi otel işletmelerinin başarısı öncelikle uygulanan yöne-

tim anlayışına bağlıdır. Bugün için ülkemizdeki otel işletmelerinde uygulanan yönetim anlayışı ortaya koymak için yapılan bu çalışma sonucunda şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:

Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin yönetiminde, yöneticilerin daha demokratik bir tutum içinde olmaları, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararların alınmasına katılmalarının sağlanması, sorumlulukla orantılı olarak alt kademelere yetkinin devredilmesi, hiyerarşik yetkinin azaltılması ve işlemin çalışanları tatmin edecek şekilde çekici hale getirilmesini kabul eden insan ilişkileri yönetim yaklaşımı geçerlilik taşır.

İkinci bölümde teorik olarak ortaya konan otel yönetim yaklaşımlarının ışığı altında, yukarıda özellikleri belirtilen bir otel işletmesi, otel personelinin davranışlarında güvenirlilik, örgüt yapısında denge ve düzeni amaçlar. Otel faaliyetlerinde temel amaç, iyi hizmet ve verimi arttırmak olarak kabul edilirse, davranışlarda güvenirlilik, örgüt yapısında denge temel ilkelerdir. Ancak bu sonuca ulaşabilmek için insan ilişkileri yaklaşımı ilkelerinin sistemli bir şekilde uygulanması gerekir.

Bu koşullar yerine getirilmediği zaman örgüt üyelerinin örgüt amaçlarına karşı kayıtsız, kabul edilebilir en düşük düzeyde iş yapar, sorumluluktan kaçan kişiler durumuna gelirler.

Günümüzde toplum, beklentileri ve değer yargıları hızla değişen bireylerin oluşturduğu topluma dönüşmektedir. Bu nedenle otel işletmeleri varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için toplumdaki bu değişikliği aktif bir şekilde inceleyip gerekli düzenlemeleri yapmalarına bağlıdır. Ancak böyle bir değişim stratejisi genellikle başarısız olmakta, otel personeli tarafından kuşkuyla karşılanmakta ve direnmeye neden olmaktadır.

Otel işletmeleri ile ilgili tüm sorunları sistematik bir şekilde ele alınması mümkün değildir. Bu araştırmada otel işletmelerindeki yöneticilerin yönetsel davranışları ele alınarak bir durum değerlemesi yapılmaktadır. Buna göre şu so-

nuçlar ortaya çıkmıştır:

- Otel işletmelerinin yönetiminde hakim olan yönetsel davranışlar insan ilişkileri yaklaşımının özelliklerini yansıtmaktadır.
- Otel işletmelerindeki yöneticilerin yönetim anlayışlarında bir bütünlük ve iç tutarlılık vardır. Bu nitelikler çoğunlukla insan ilişkileri yönetim yaklaşımı kavramı çerçevesinde yoğunlaşmaktadır.
- Bazı özel durumlar dışında otel işletmelerindeki yöneticiler farklı örgütlerde çalışmalarına rağmen benzer davranışlar göstermektedirler.

Ülkemizdeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki yöneticilerin tutum ve davranışları sonucu belirlenen ve örgütte insan kaynaklarının etkili bir şekilde çalışıp çalışmamasında önemli rol oynayan yöneticilerin sahip oldukları yönetim yaklaşımlarının önemi henüz tam anlamı ile anlaşılabilmemiş değildir. Bu nedenle, ülkemizdeki otel işletmelerinin yönetim anlayışları konusuna dikkat ve önemle eğilmek gerekir. Yönetici yetiştirilmesi için düzenlenen eğitim programlarında bu konunun geniş ölçüde ve modern bir anlayışla işlenmesi sonucunda hizmetin kalitesinin arttırılması ve en önemlisi işletmenin daha rasyonel biçimde yönlendirilmesi sağlanabilir.

EK - I Otelcilik Sektöründeki Uluslararası Havayolları

Hava Yollarının Adı	Otel Şirketlerinin Adı	Otel Sayısı	Faaliyet Gösterdikleri Ülkeler
Aer lingus	Dunfey Family Co. Tara Hotel (London)	21	İngiltere, İrlanda
Alaska Airlines	Golden Nugget Motels, Inc.	5	Alaska, ABD
Air Franca	Meridien Hotels	8	Fransa, Fransa Karayipleri, Mısır, Senegal, Tunus
Alitalia, British Airways, Lufthansa, Swissair, TAP	European Hotel Co.	10	ABD, Batı Almanya, Danimarka, İngiltere, İsveç, Portekiz
American	Americana Hotels	19	ABD, Aruba, Kore, Meksika, Pago Pago, Porta Riko
Braniff	Braniff International Hotels	6	ABD, Guatemala, Meksika, Peru
Canadian Pacific	Canadian Pasific	19	Batı Almanya, Kanada
Continental	Continental Hotels	4	Guam, İspanya, Palau, Truk
Eastern	Rockresorts	9	ABD, ABD Virjinya Adaları, İngiliz Virjinya Adaları, Porta Riko
Houghes Airwest	Summa Co.	6	ABD, Bahamalar
Japan Airlines	Japan Airlines Development Co.	4	Endonezya, Guam, Hong Kong, Japonya
Korean Airlines	Hanil Development Co.	3	Hawaii, Kore
Pan American	Inter-Continental Hotels	70	ABD, Almanya, Afganistan, Avusturya, Avusturya, Bengaldeş, Brezilya, Çekoslovakya, Dominik Cumhuriyeti, El Salvador, Endonezya, Fildişi Sahilleri, Filipinler, Finlandiya,

			Gabon, Hindistan, Hollanda, Hollan- da Antilleri, İn- giltere, İngiliz Crown Kolonisi, İran, İsrail, İs- viçre, Jamaika, Japonya, Kenya, Kolombiya, Liber- ya, Lübnan, Maca- ristan, Nikarua, Pakistan, Polonya, Porta Rico, Roman- ya, Singapur, Si- rilanka, Tahiti, Tayland, Ürdün, Yeni Zellanda, Yugoslavya, Zaire, Zambia
Trans World	Hilton International	60	Almanya, Avustral- ya, Barbados, Bel- çika, Birleşik Arap Emirlikleri, Curacoa, Çin Cum- huriyeti, Filipin- ler, Fransa, Guam, Habesistan, Hawaii, Hollanda, Hong Kong, İngiltere, İran, İspanya, İsrail, İsviçre, İtalya, Jamaika, Japonya, Kanada, Kenya, Ko- lombiya, Kıbrıs, Küveyt, Madagaskar, Malezya, Malta, Ma- rokko, Martinique, Mısır, Porta Riko, Singapur, Trinidad, Tunus, TÜRKİYE, Ve- nezuela, Yunanistan
UAL Inc.	Western International Hotels	43	ABD, Avustralya, Danimarka, El Sal- vador, Guatemala, Hong Kong, Japonya, Kanada, Meksika, Singapur, Tayland
World	Holiday Inns	2	Ürdün

EK - II Uluslararası Resmi Seyahat Teşkilatı Birliğinin Otel Sınıflandırmasında Belirlediği Normlar Şunlardır(★):

DÖRDÜNCÜ SINIF

Bunlar en az 10 odalı vasat konfora sahip oteller olup aşağıdaki özellikleri taşırlar.

- Müşterilerin oturabileceği ortak bir oturma salonu veya hol,
- Merkezi ısıtma sistemi veya otomatik ısıtma cihazı,
- Müşterilerin kullanabileceği telefon kabini,
- Aydınlık ve iyi düzenlenmiş odalar, pancurlu veya çift perdeli pencereler, kaliteli mobilyalar ve yatakların yanlarında küçük halılar, odaların tavanında, yatak başında ve lavabo üstünde olmak üzere üç ayrı lamba,
- Odaların en az % 50 sinde lavabo,
- Odaların % 25 inde duşlu banyolar ve bu banyolar yatak odalarına bitişik,
- Transit otellerde 15 oda için genel bir banyo veya duş; konaklama otellerinde ise 7 oda için genel bir banyo veya duş,
- Her katta en az 2 olmak üzere (biri bayanlara diğeri baylara) ve 5 oda için genel bir tuvalet,
- Kaliteli sıhhi malzeme,
- Odalara kahvaltı servisi,
- Ayrıca bir lokanta ve bir bar.

ÜÇÜNCÜ SINIF

Konforlu otellerdir. Dördüncü sınıf bir otelin sahip olduklarına ek olarak:

- 3 kat için asansör,
- Ortak salonlarda halı,
- Odaların % 40 ında tuvalet ve banyo,
- Diğer odalarda tuvalet,
- Odalarda dahili telefon,
- En az her katta veya bazı odalarda dışarıya bağlı bir telefon,
- Her katta en az 1 olmak üzere 10 oda için genel bir banyo veya duş,

(★) Wahap, s.176-177.

- Kaliteli sıhhi malzeme,
- Resepsiyon servisi.

İKİNCİ SINIF

Çok konforlu otellerdir. Üçüncü sınıf bir otelin sahip olduklarına ek olarak:

- Kabul salonu ve okuma odası, Okuma odası bardan ayrı olmalı ve içki zorunluluğu olmamalıdır,
- Mümkünse özel daireler,
- Rahat ve iyi düzenlenmiş geniş odalar,
- Ses geçirmez duvarlar,
- Odaların en az % 50 sinde özel banyo,
- Odaların en az % 75 inde tuvalet ve banyo,
- Odaların % 50 sinde dışarıya bağlı telefon,
- Yüksek kaliteli malzeme,
- Vasıflı personel.

BİRİNCİ SINIF

Çok iyi, konforlu otellerdir. İkinci sınıf bir otelin sahip olduklarına ek olarak:

- Geniş ortak salonlar,
- Özel oturma odası olan daireler,
- Yüksek kalitede mobilya ile döşenmiş geniş yatak odaları,
- Oda veya dairelerin en az % 60 ında özel banyolar,
- Geriye kalan % 40 ında duşlu veya tuvalet ve banyo,
- Resepsiyon servisi, kasiyer, kapıcı ve lokanta.

LÜKS SINIF

Çok lüks otellerdir. Birinci sınıf bir otelin sahip olduklarına ek olarak:

- Çok lüks ortak salonlar (çok büyük bir hol, kabul salonu ve okuma odaları),
- Özel oturma odası olan daireler (suitler),
- Özenle seçilmiş, mükemmel kalitede mobilya ile döşenmiş geniş odalar,

- Odaların veya suitlerin % 75 inde komple özel banyolar ve % 25 inde duşlu veya tuvalet ve banyo,
- En modern standartlara sahip donatım ve genel teçhizat,
- İklim şartlarına göre açık veya kapalı yüzme havuzu.

EK - III Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin otel sınıflandırmasında belirlediği normlar aşağıdaki gibidir (★):

TEK YILDIZLI OTELLER

Tek yıldızlı oteller aşağıdaki nitelikleri taşırlar:

- Otel kapasitesine uygun iyi düzenlenmiş, rüzgarlık, resepsiyon, bekleme yerini kapsayan lobi, telefon kabini ve vestiyerden oluşan bir kabul holü,
- Yönetim odası (Müdür, Muhasebe),
- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat merdiveni dürtten fazla ise, otel kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
- Kent içinde yatak sayısının % 25 i, kent dışında % 35 i oranında oturma imkanı veren rahat, iyi düzenlenmiş oturma salonu,
- Kahvaltı ofisi ve kahvaltı salonu (Kahvaltı ofisiyle bağlantılı oturma salonu veya varsa lokanta bu amaçla kullanılabilir),
- Lokanta yok ise büfe servisi,
- Emanet, konsierj, PTT, oto hizmetleri ile ilk yardım dolabı,
- Kent dışında bulunan otellerde yatak sayısının % 20 si oranında araba alabilecek otopark.

İKİ YILDIZLI OTELLER

İki yıldızlı oteller, tek yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir:

- Telefon santral odası,
- Lokantası yoksa sandviç ve benzeri hazır yiyecek-içecek servisi,
- Odalarda telefon,
- Kent dışında yatak sayısının % 30 u oranında araba alabilecek otopark,

ÜÇ YILDIZLI OTELLER

Üç yıldızlı oteller, iki yıldızlı otel özellik ve hizmetle-

(★) Resmi Gazete, S. 18060 (28 Mayıs 1983), Maddeler 69, 70, 71, 72 ve 73.

rine ek olarak aşağıdaki hizmetleri de veren otellerdir:

- Ana girişten ayrı bir servis girişi,
- Yönetim odaları,
- Her katta kat ofisi,
- Rahat ve iyi düzenlenmiş içki servisi imkânı olan bir oturma salonuyla bir toplantı salonu,
- Yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan halı veya benzeri malzeme,
- Alakart ve tabldot servisi olan lokanta,
- Genel mahallerde mekanik havalandırma (iklim şartları ve mimari düzenlemenin gerektirdiği haller hariç),
- Salonlarda ve yatak odalarında müzik yayını.

DÖRT YILDIZLI OTELLER

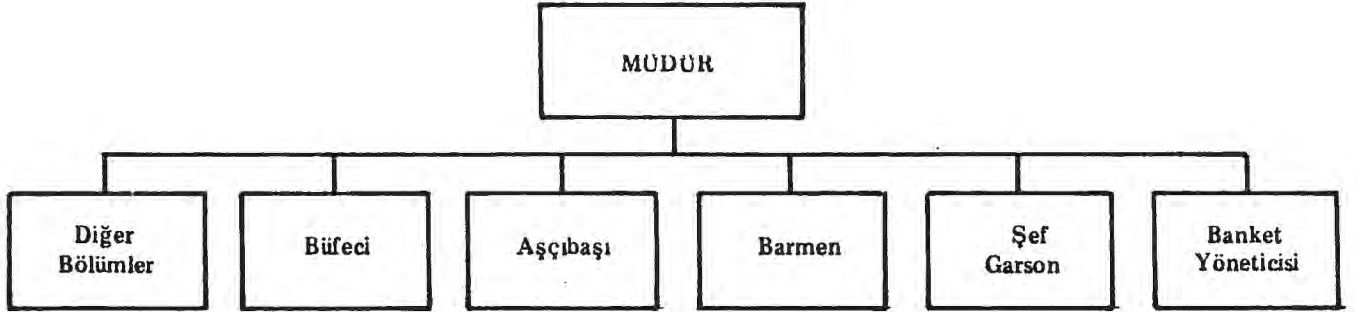
Dört yıldızlı oteller, üç yıldızlı otel özellik ve hizmetlerine ek olarak aşağıdaki niteliklere de sahip olan otellerdir:

- Garaj veya işletmenin kapasitesi ile orantılı otopark,
- Müşteriyi rahatsız etmeyecek ayrı servis girişleri,
- Otel kapasitesine uygun, iyi düzenlenmiş, bagaj yeri, telefon kabinleri, satış yerlerinden oluşan kabul holü,
- Müşterilerin ineceği ya da çıkacağı kat merdiveni ikiden fazla ise ayrıca otelin kapasitesiyle orantılı olarak müşteri asansörleri, ayrıca servis merdiveni ve servis asansörü,
- Banyo odalarında banyo küveti,
- Ayrı bir kahvaltı salonu,
- Birinci sınıf lokanta,
- Çamaşır yıkama, ütüleme ve kuru temizleme servisi,
- Yemek salonu, bar, lobi, resepsiyon holü gibi genel hallerde halı ya da benzeri nitelikte malzeme ile tam kaplama,
- Eğlence, müzik, oyun imkânları için uygun mahaller ile sayfiye otellerinde spor imkânları.

BEŞ YILDIZLI OTELLER

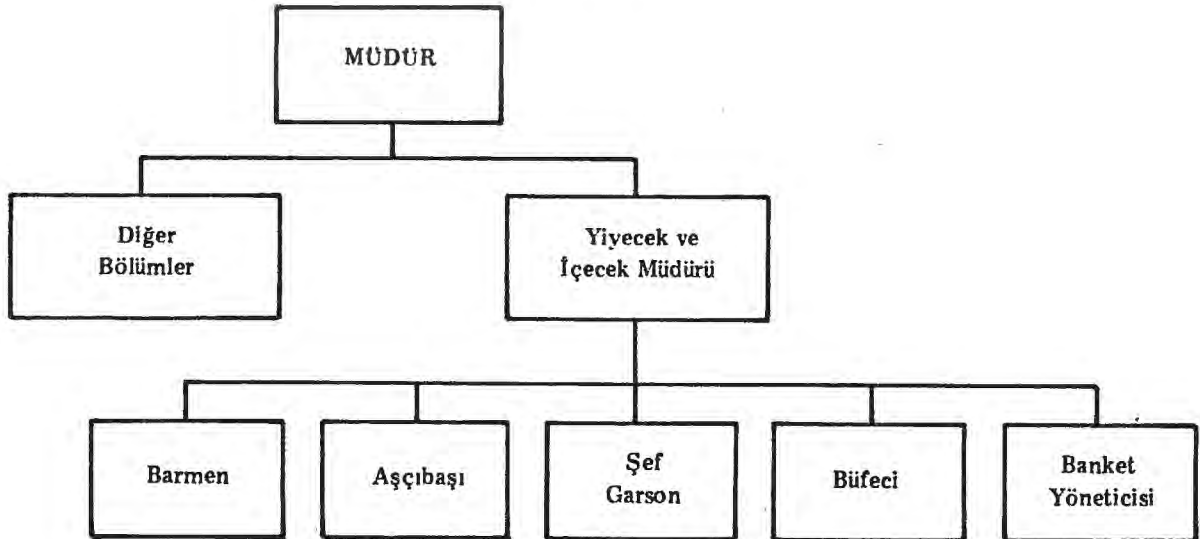
Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için öngörülen nitelik ve özellikleri taşıyan ancak, yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı üstün özellikler gösteren otellerdir.

Beş yıldızlı otellerde yukarıdaki maddede öngörülen nitelik ve özelliklere ek olarak banyo odalarında telefon, tüm hacimlerde air condition, garaj ve garaj da yıkama yağlama servisi, yüzme havuzu, gece kulübü, çok maksatlı salonlar, bar, satış mağazaları, doktor ve hemşire servisi ve ilk yardım gereçleri ile şehir otellerinde toplantı tesis ve ekipmanı, sekreter ve simultane tercüme hizmetleri bulunur.



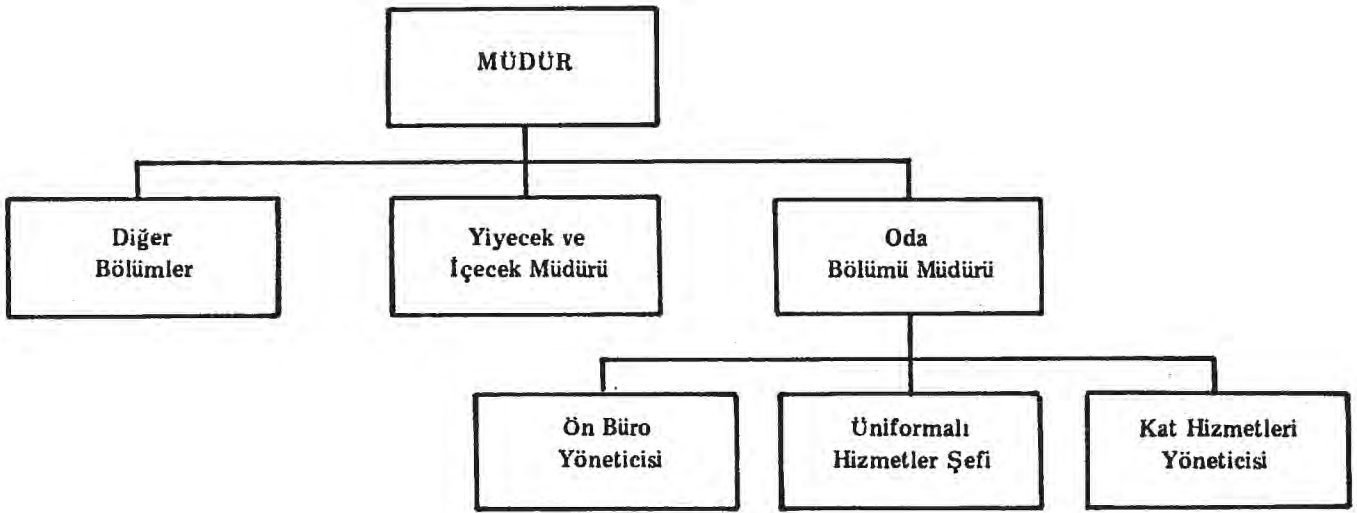
EK - IV Bölüm Kavramının Kullanılmasından Sonraki Otel Organizasyon Şeması

Kaynak: Vallen, The Art and Science ... , s.31



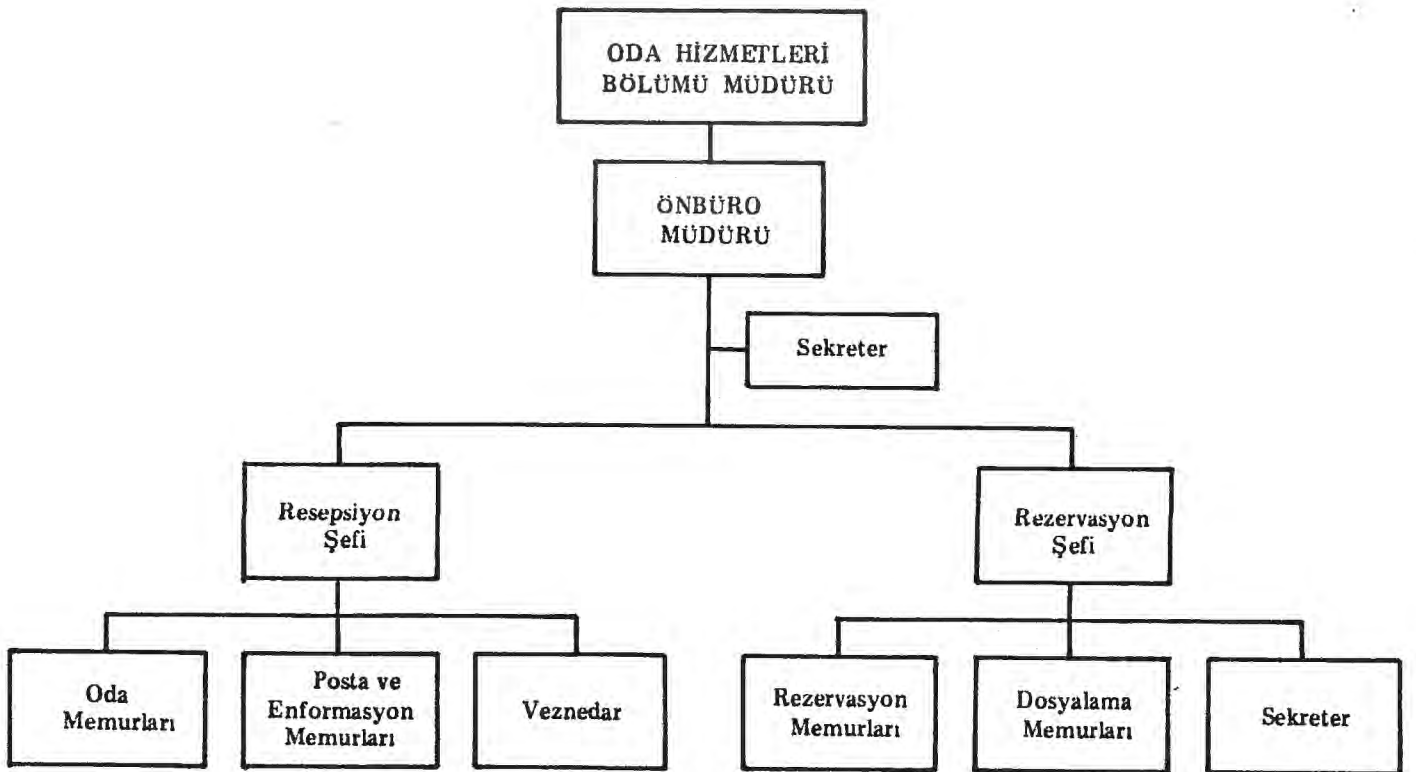
EK - V Yiyecek-İçecek Bölümünün Ayrılması İle Ortaya Çıkan Otel Organizasyon Şeması

Kaynak: Vallen, The Art and Science ... , s.31



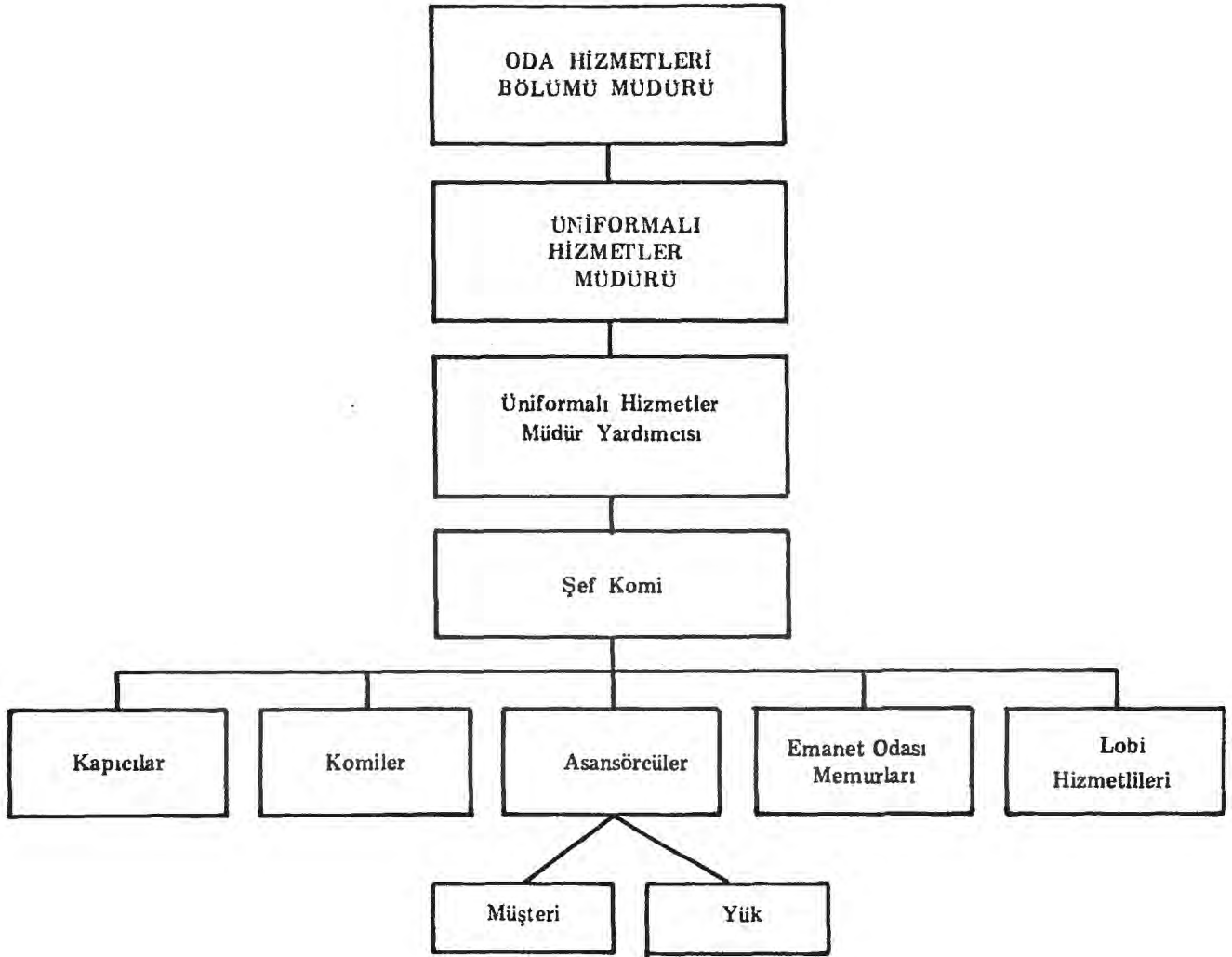
EK - VI Odalar Bölümünün Ayrılması İle Ortaya Çıkan Otel Organizasyon Şeması

Kaynak: Vallen, The Art and Science ... , s.32.



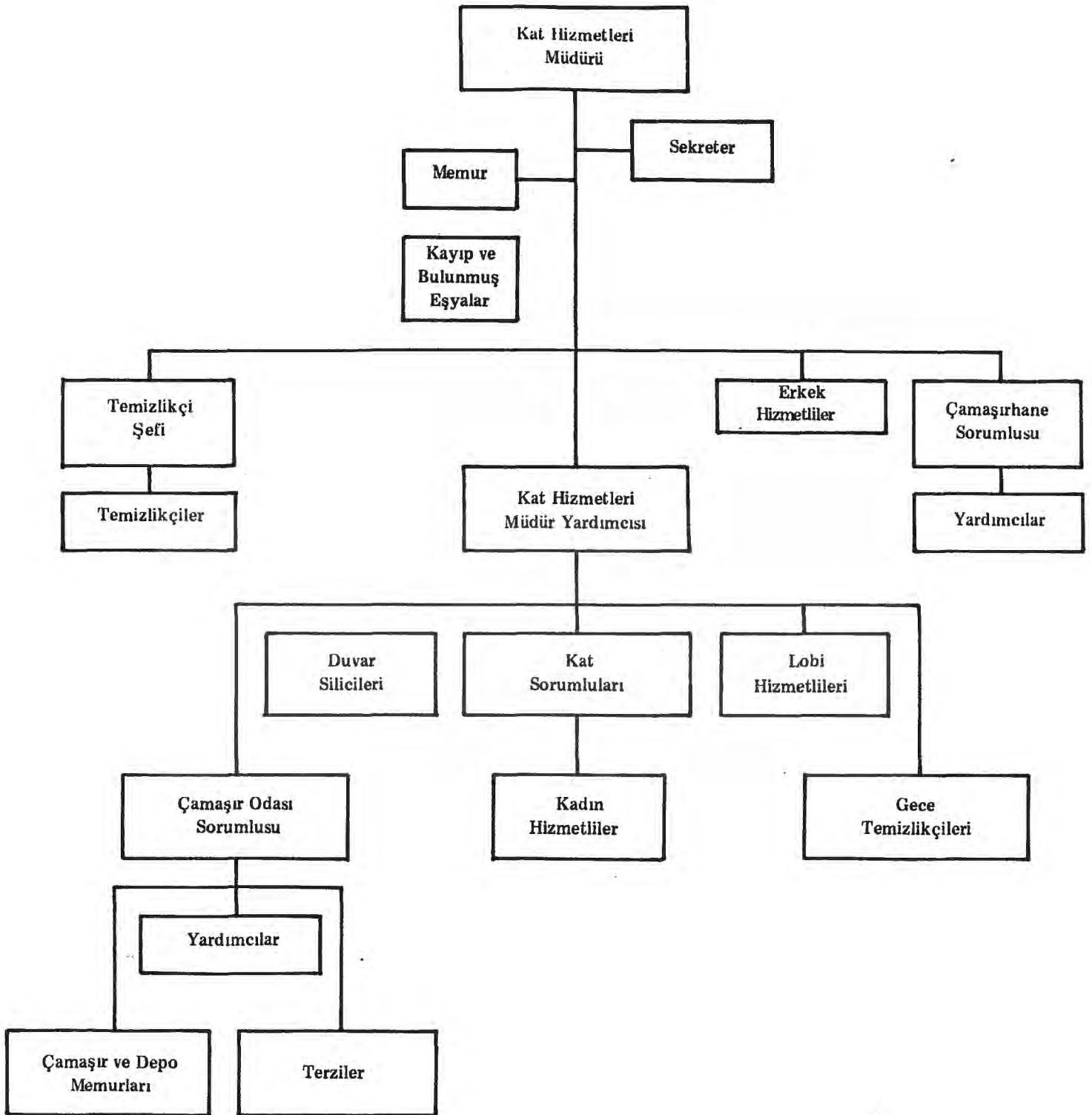
EK - VII Ön Büro Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Kalt, s.34.



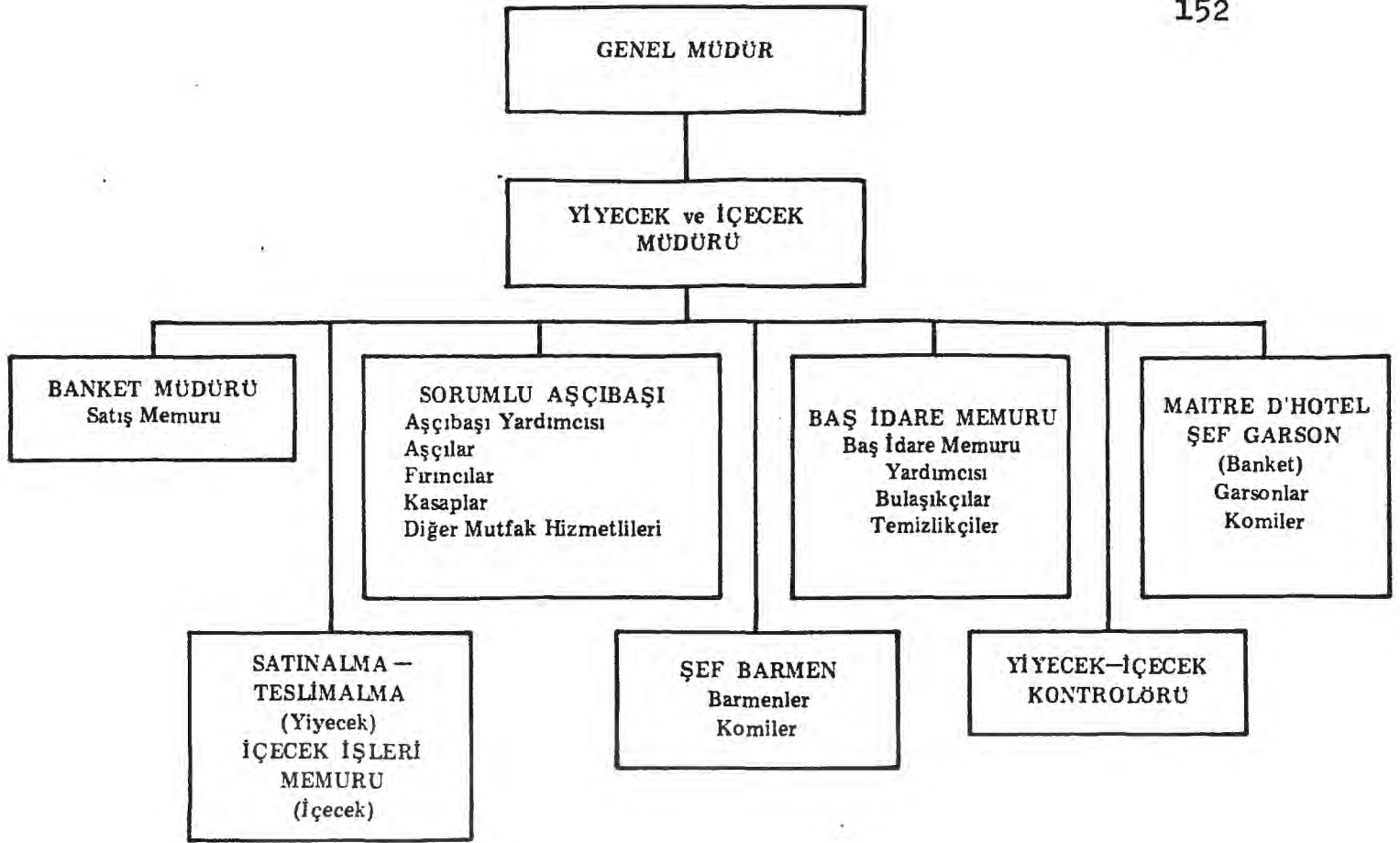
EK - VIII Üniformalı Hizmetler Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Kalt, s.49.



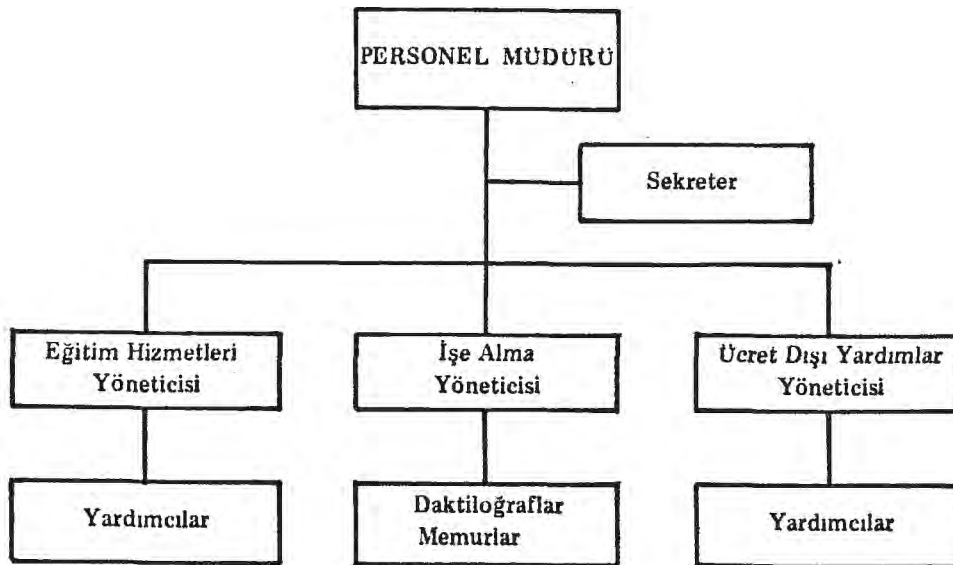
EK - IX Kat Hizmetleri Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Gray ve Liguori, s.139.



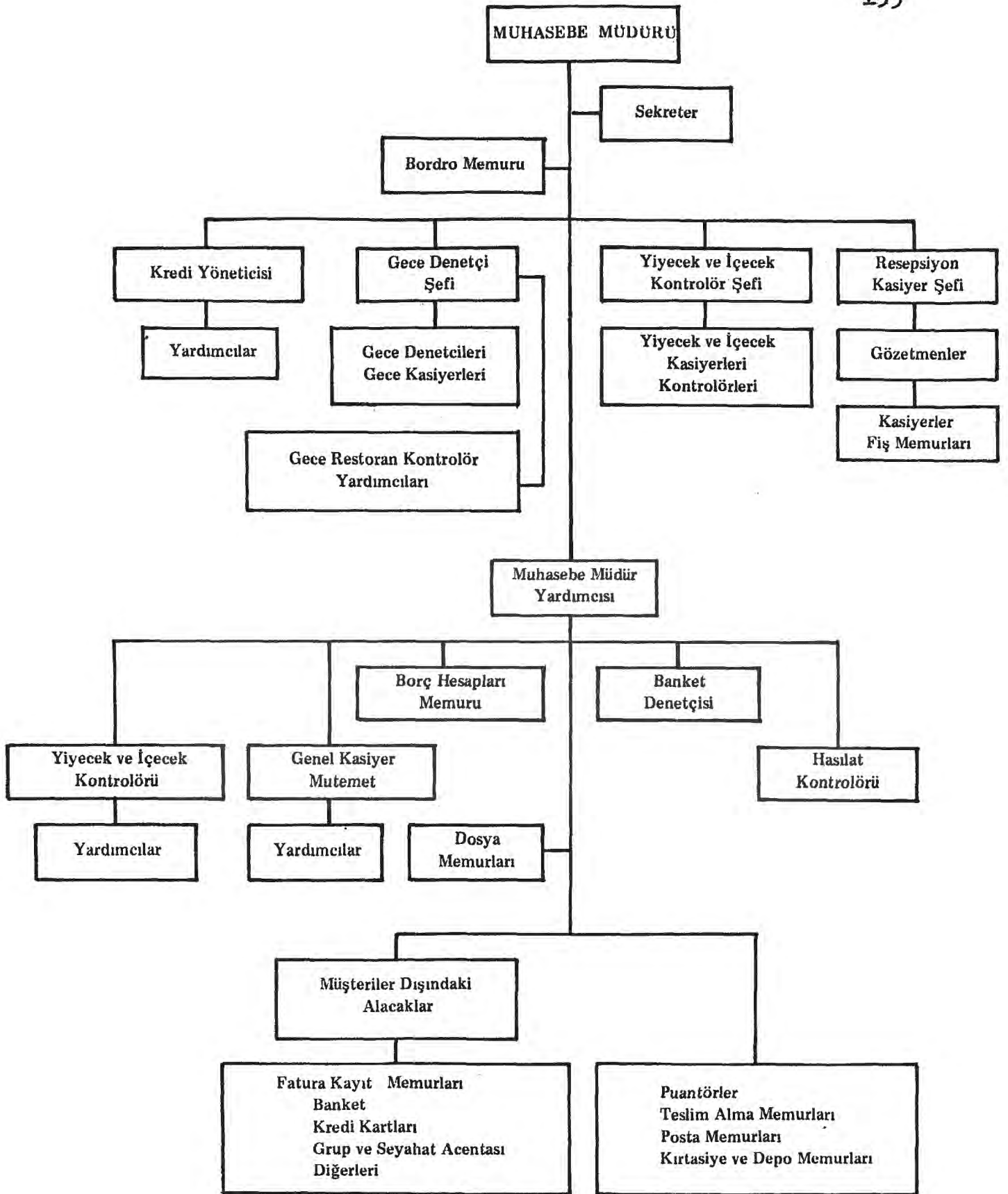
EK - X Yiyecek ve İçecek Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Lattin, s. 102.



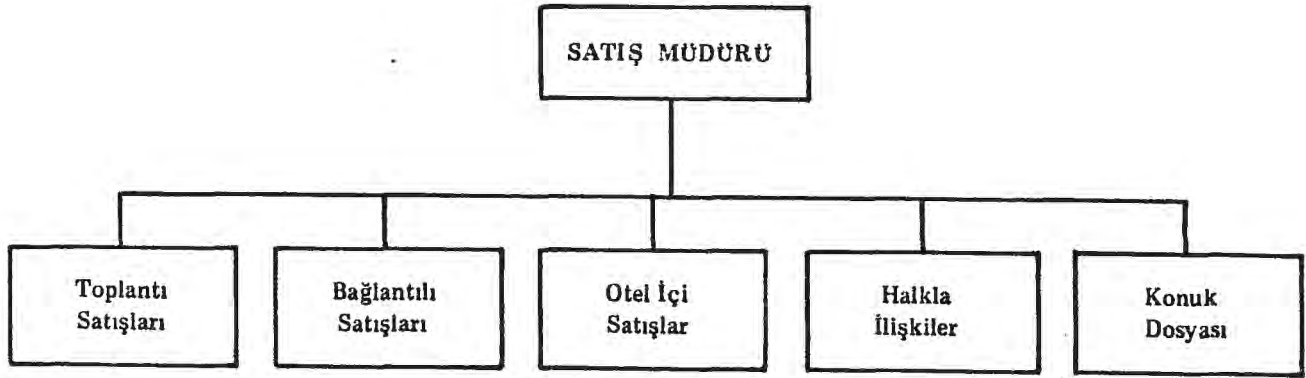
EK - XI Personel Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Gray ve Liguori, s.60.



EK - XII Muhasebe Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Gray ve Liguori, s.204.



EK - XIII Satış Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Gray ve Liguori, s. 84.



EK - XIV Güvenlik Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: Kalt, s.58.

1. UYGULANAN ÖNDERLİK SÜRECİ

a) Üstlerin astlarına olan inanç ve güvenç dereceleri	Astlarına hiç inancı ve güveni yok	Lütfedermişçesine bir inanç ve güveni var	Üstler tam olmakla beraber önemli ölçüde astlarına güvenmek tedirler; fakat yine de kararlar üzerinde denetimi arzulamaktadırlar	Bütün meselelerde astlarına tam bir güven ve inancı var
b) Astların, üstlerine karşı güvenç ve inanç dereceleri	Üstlerine karşı hiç güvenç ve inancı yok	Üstlerine karşı çok az güvenç ve inancı var	Tam olmamakla beraber önemli ölçüde güvenç ve inancı var	Her konuda tam bir güvenç ve inanç var
c) Üstlerin örgüt üyelerine karşı gösterdiği destekleyici davranışların derecesi	Destekleyici bir davranış hiçbir zaman görülüyor	Astlarına nadiren ve sanki lütfedermişçesine destek olurlar	Astlarına oldukça sık destek olurlar	Hemen her konuda astlarına destek olurlar, onlara yardım ederler ve sorunlarını çözümlemeye çalışırlar
d) Üstün davranışı, astın kendi işi hakkında düşünderiklerini ifade etmesine ne ölçüde olanak vermektedir.	Astlar her konuda düşünderiklerini rahatça tartışabilmektedirler	Astlar sadece işleriyle ilgili meseleleri üstleriyle rahatlıkla tartışabilirler	Astları işleri ile ilgili de olsa herhangi bir meseleyi rahatlıkla tartışamazlar	

e) İşle ilgili sorunların çözümünde üstler ne ölçüde astların fikirlerini almakta ve bunlardan yararlanmaktadırlar

Daima astlarının fikir ve görüşlerini alır ve onların yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlar

Çok sık olarak astların fikir ve görüşlerini alır ve onların yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlar

İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikir ve görüşlerini alır fakat nadiren bu fikirlerden yararlanır

İşle ilgili sorunların çözümünde astlarının fikir ve görüşlerini hiç almayarak gereğini duymaz

2. MOTİVASYONUN NİTELİĞİ

a) Astların hangi ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Fiziksel, güvenlik, iş ve sosyal güvenlik ve statü ihtiyaçları karşılanmaktadır

Ekonomik ihtiyaçlar, benlik ihtiyaçların (statü, başarı ve bağlanma) orta bir düzeyde karşılanması

Ekonomik gereksinimler ve benlik gereksinimlerinin önemli ölçülerde karşılanması, Sözleşmeli işsiz iş yapma ihtiyacı

İlk üçe ek olarak bireylerin yeteneklerini kullanabilme ve grup halinde çalışmaktan doğan diğer bütün ihtiyaçlarının karşılanması

b) Astlar hangi metodlarla çalışmaya teşvik edilmektedir

Korku ve baskı yaratma ve yanlış davranışların cezalandırılması suretiyle

Genellikle ödüllendirme, fakat bazı harlerde cezalandırmaya da yer verilmek suretiyle

Ödüllendirme ve cezalandırmaya fazla ağırlık verilmesinin temel olarak işi benimsetmek suretiyle

Geniş ölçüde yöntem katılma ve amaçların belirlenmesinde, yöntemlerin geliştirilmesinde rol almalarının sağlanması suretiyle

c) Örgüt üyelerinin örgütte ve onun amaçlarına karşı tutumları

Tutumlar çok olumlu ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmedi kuvvetli bir uyarıcı olma niteliğinde

Tutumlar bazan örgüt amaçlarına karşı ya da düşmanca bazan da örgüt amaçlarını ve onlara ulaştıracak davranışları destekleyici nitelikte

Genellikle düşmanca ve örgütün amaçları ile çelişki halinde

d) Teşvik için kullanılan motivlerin birbirleriyle çelişme ya da birbirlerini tamamlama derecesi

Bölüm ve birimle-Motivler genellikle çelişki içinde bulunmakta, ancak arada birbirleriyle sıradan bir şekilde tamamlanmaktadır

Motivler genellikle önemli ölçülerde ve gittikçe artan biçimlerde birbirlerini tamamlamaktadırlar

e) Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde örgüt üyelerinin duygularını sorumluluğun derecesi

Her kademedeki örgüt üyeleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve geniş ölçüde sorumluluk duymaktadırlar

Personelin önemli bir kısmı, örgüt içinde yüksek kademedekilerle sorumluluk duymakta ve genellikle örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayıcı davranışlarda bulunmaktadır

Yönetimin yüksek kademeleri tamamen aşağı kademeler nisbeten az, diğer personel ise çok az sorumluluk duymakta ve örgüt amaçlarını yıkıcı davranışları için fırsatları beklemektedirler

f) Örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliği

Tüm örgüt üyeleri karşılıklı güven ve inanca dayalı olumlu ve işbirlikçi tutum içindirler

Örgüt üyelerinin birbirlerine karşı tutumları olumlu, ancak aynı kademedeki personel arasında çok az çatışma vardır

Örgütte üstlere karşı yararın biçiminde tutumlar vardır. Her yönetim kademesinde güvensizlik ve düşmanca bir rekabet vardır

g) Elde edilen tatminin derecesi

Bireyler örgütün üyesi olmaktan, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı oldukça yüksek tatmin sağlamaktadır

Bireyler örgütün üyesi olmaktan, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı çok az tatmin sağlamaktadır

Bireyler, genellikle örgüt üyeliğinden, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı bir tatmin duymamaktadırlar

3. HABERLEŞME SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) Örgütteki haberleşmenin derecesi

Çok az

Az

Oldukça fazla

Hem bireyler, hem de gruplar arasında oldukça fazla

b) Örgüt içinde bilgi akışının yönü

Yukarıdan aşağıya

Çoğu zaman yukarıdan aşağıya

Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı kademe arasında yatay veya çapraz

c) Yukarıdan aşağıya
haberleşme

(1) Nerede Başlatılır	Bütün kademelerde başlatılır	Üst kademede başla- tılır, fakat alt kademelere bu ko- nuda biraz insi- yatif verilir	Genellikle üst ka- demelerde başlatı- lır	Daima üst kademe- lerde başlatılır veya emirler şek- linde aşağıya doğ- ru yayılır
(2) Üstlerin astla- rıyla bilgi pay- laşmadaki istek- lilik derecesi	Astlarına minimum düzeyde bilgi ve- rir	Üstler, astlarına sadece onlar için gerekli olduğuna inandığı bilgi- leri verir	Üstler, astlarına gerekli olan bilgi- leri verir ve on- ların sorularını cevaplandırır	Üstler, astlarına her türlü bilgiyi verir
(3) Üstlerden gelen haberlerin ast- larca benimsenme derecesi	Genellikle benim- senmekte ve benim- senmediği durum- larda açıkça ve doğrudan doğruya nedenleri tartı- şılmaktadır	Haberler genellikle le benimsemekte, benimsenmediğinde açıkça nedeni tar- taşılmaktadır	Haberlerin bazıla- rı benimsenmekte ve bazıları da kuş- kuyla karşılanmak- tadır	Bütün haberlerast- larca kuşkuyla ve güvensizlikle
d) Aşağıdan yukarıya doğru haberleşme	Çok az	Sınırlı	Biraz	Oldukça fazla
(1) Hiyerarşik bir ör- gütte yukarıya doğru haberleşme- nin yeterlilik derecesi				

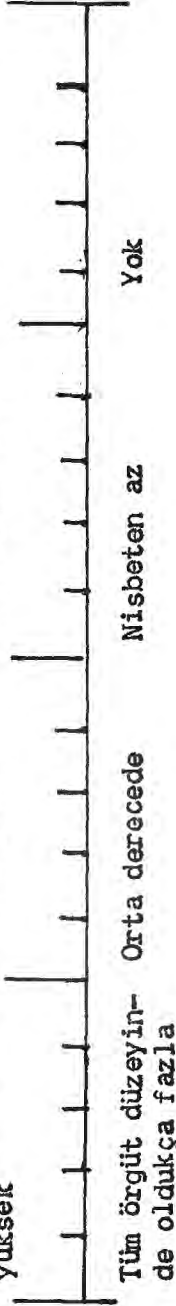
(2) Astların, yukarıya doğru haberleşmeyi başlatmadaki sorumluluk duygusu	Hiç yoktur	Astların nisbeten az sorumluluk duyguları vardır. Ancak sorulursa üstlerinin hoşuna gidecek haberleri verirler	Astların doğru bir haberleşme başlatmada orta düzeyde bir sorumluluk duygusu vardır	Astlar genellikle önemli ölçüde sorumluluk duygusu ve insiyatif taşırlar; grupça haberleşme süreci işlenmektedir
(3) Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını saptıran ya da engelleyen güçler	Doğru bir haberleşmeyi engelleyecek herhangi bir güç mevcut değildir	Nadiren de olsa beliren bazı faktörler doğru bir haberleşmeyi saptırmakta ya da engellemektedir	Doğru bilgi akışını saptıran ya da engelleyen çok sayıda güç vardır	Güçlü faktörler haberleşmeyi saptırmakta ve gözeticilerini yanıltmaktadır
(4) Kumanda zinciri içindeki aşağıdan yukarıya doğru bir haberleşmenin doğruluk derecesi	Aşağıdan yukarıya doğru daima doğru haberler iletilir	Üst yönetimin işitmekten hoşlanacağı bilgiler; diğer bilgiler sınır- lı ya da çekinile- rek iletilir	Üst yönetimin işitmekten hoşlanacağı bilgiler; diğer bilgiler filtre edile- rek ya da kasıtlı olarak yukarıya iletilmemesi	Genellikle doğru olmayan bir haberleşme eğilimi vardır
(5) Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı sağlayacak ek bir haberleşme sisteme duyulan ihtiyaç	Ek bir haberleşme sisteme ihtiyaç yoktur	Ek bir haberleşme sisteme az da olsa ihtiyaç vardır; dilek kutuları sistemi kul- lanılmaktadır.	Aşağıdan yukarıya haberleşmede dilek kutuları vb. gibi araçlarla ek ha- berleşme sık sık kullanılmaktadır.	Aşağıdan yukarıya ha- berleşmede muhbirlik sistemi, dilek kutu- ları gibi araçlarla ek haberleşme geniş ölçüde kullanılmak- tadır

e) Yatay haberleşmenin (aynı statü ve kademedekiler arasında) doğruluk derecesi	Yatay haberleşme rekabetten ve düşmanca davranışlardan dolayı genellikle çok zayıftır	Yatay haberleşme rekabetten dolayı oldukça zayıftır	Yatay haberleşme az çok iyidir	Yatay haberleşme mükemmel derecede iyidir
f) Üstlerin astlarına karşı psikolojik yakınlığının derecesi (yani üstlerle astlar arasındaki arkadaşlık)	Genellikle çok yakındırlar	Oldukça yakındırlar	Makul ölçüde yakındırlar	Hiçbir yakınlık yoktur
(1) Üstler, astlarının karşılaştığı sorunları ne ölçüde bilmekte ve anlamaktadırlar	Üstler astlarının sorunlarını çok iyi bilmekte ve anlamaktadırlar	Üstler astlarının sorunlarını iyi bilmekte ve anlamaktadırlar	Üstler astlarının sorunlarını çok az bilmekte ve anlamaktadırlar	Üstler astlarının sorunlarını hiç bilmemekte ve anlamaktadırlar
(2) Üstler ve astlar birbirlerini ne ölçüde anlamaktadırlar	Genellikle birbirlerini ters anlamaktadırlar	Nadir durumlar hariç birbirlerini ters anlamaktadırlar	Birbirlerini karışıklı olarak doğru bir biçimde anlamaktadırlar	Genellikle birbirlerini her zaman doğru olarak anlamakta ve değerlendirmektedirler

4. KARŞILIKLI ETKİLEŞİM- ETKİ SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) Karşılıklı etkileşimin miktarı ve niteliği

Oldukça yaygın, ar- Orta derecede etki- Az etkileşim ve Az etkileşim ve
kadaşça karşılıklı kileşim, çoğu za- ğu zaman üstler lü- daima korku ve gü-
hareket, güven ve man oldukça güven tufkâr, astlar kor- vensizlikle bera-
emniyetin derecesi ve emniyetle ku ve çekinerek ber



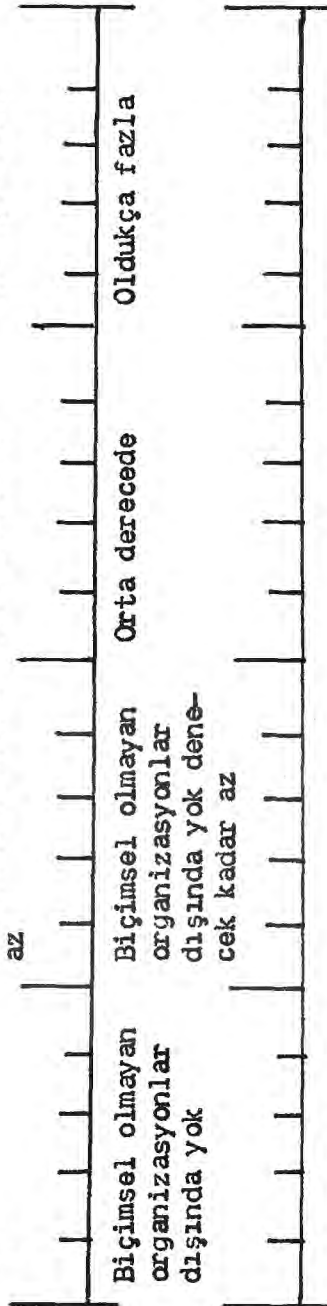
b) Birlikte çalışmanın miktarı



c) Astların kendi bölüm- lerinin amaçlarını, yöntemlerini ve faa- liyetlerini etkile- me derecesi

(1) Üstlere göre

Yok Yok denecek kadar az Orta derecede Oldukça fazla



(2) Astlara göre

Biçimsel olmayan organizasyonlar dışında yok Biçimsel olmayan organizasyonlar dışında yok denecek kadar az Orta derecede Oldukça fazla

d) Üstlerin kendi bölümlerinin amaç ve faaliyetlerini etkileme derecesi

Genellikle çok az etkilemektedirler

Özellikle üst kademelerde yeterli fakat alt kademelerde çok az

Orta ve üst kademelerinde oldukça fazla alt kademelerde ise azalmaktadır

Oldukça fazla, fakat çoğu zaman dolaylı, sözgelişi üstün etkin bir karşılıklı etkileşim sistemi kurması

e) Örgüt içindeki bir bölümün diğer bölümler üzerinde etkide bulunabilmesini sağlayacak etkin bir örgüt yapısının varlık derecesi

Etkinin her yönde kullanılmasını sağlayacak oldukça etkin bir örgüt yapısı var

Bölümlerarası etkileşme oldukça fazla ve önemli bir kısmı hat boyunca, yatay etkileşim çok az

Bölümlerarası etkileşme az ve genellikle hat boyunca ve aşağıya doğru

Gerçekte bölümlerarası etkileşmeyi sağlayacak örgüt yapısı yok

5. KARAR VERME SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) Örgütte kararlar resmen hangi kademelerde alınır

Kararların büyük bir kısmı örgütün üst kademelerinde alınmaktadır

Politika kararları üst kademelerde, belirli çerçevelerde birçok kararlar daha alt kademelerde alınmakta ve üst kademelerce gözden geçirilmektedir

Genel politika kararları üst kademelerde, daha özel kararlar alt kademelerde alınmaktadır

Tüm örgüt karar vermeye katılmakta örgüt iç içe geçmiş grupların sağladığı sürece sayesinde çok iyi bütünleşmiştir

b) Kararların alındığı kademede, karar almak için gerekli bilginin yeterliliği ve doğruluğu	Gelen bilgi genellikle yetersiz ve yanlış	Gelen bilgi her nasılsa çoğu zaman yetersiz ve yanlış	Gelen bilgi oldukça doğru ve yeterlidir yalı nisbeten tam ve doğru bilgi vardır	Örgütte etkin bir bilgi akışına dayalı nisbeten tam ve doğru bilgi vardır
c) Karar alma durumunda olanlar, özellikle örgütün daha aşağı kademelerin sorunlarından ne ölçüde haberdardırlar	Genellikle sorunların çok iyi farkındadırlar	Orta düzeyde sorunların farkındadırlar	Bazı sorunların farkında, bazılarının ise farkında değildirler	Sorunlarından, yok denecek kadar az farkındadırlar
d) Karar vermede, örgüt içindeki teknik ve mesleki bilgiden yararlanma derecesi	Sadece üst yönetim kademesinin sahip olduğu teknik ve mesleki bilgiden yararlanılır	Sadece üst ve orta kademelerde bulunan teknik ve mesleki bilgiden yararlanılır	Daha çok yüksek ve orta kademelerde tüm personelin bilgilerinden yararlanılmakta zaman zaman alt kademelerdekine de itibar edilmektedir	Örgütün tüm kademelerinde tahsil ve mesleki bilgiden en geniş ölçüde yararlanılmaktadır
e) Aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulduğunda; örgütte kararlar bu kararları alacak en uygun kademelerde mi alınıyor?				

(1) Kararın alınması na esas olan en doğru ve yeterli bilginin elde edilmesinin bakımından	Karar daima bilginin en yeterli ve yaygın olduğu yerde alınmakta ya da gerekli bilgilerin iç-içe geçmiş gruplarca	Kararlar çoğunlukla en doğru ve yeterli bilginin bulunduğu kademelerde alınmaktadır	Kararlar bilginin en doğru ve yeterli olduğu kademelerden çok, önemli ölçüde üst kademelerde alınması yolunda	Kararlar, bilginin en doğru ve yeterli olduğu kademelerde genellikle üst kademelerde alınmaktadır
(2) Teşvik bakımından (yani, karar alma süreci, kararları uygulamaya teşvik eden durumlar üzerinde ne ölçüde teşvik edici bir güce sahiptir)	Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya teşvik etmede önemli ölçüde katkıda bulunmaktadırlar	Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya bir dereceye kadar teşvik edici hale sokmaktadırlar	Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya teşvik etmede çok az bir katkıda bulunmaktadırlar	Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya teşvik etmede hiç katkıda bulunmamakta ya da ters yönde etkilenebilmektedir
f) Astlar kendi işlerini ilgilendiren konularda ne ölçüde kararlara katılmaktadırlar	Hiç katılmamaktadırlar	Kararlara hiç katılmamaktadırlar; ancak arada sırada kendilerine danışılmaktadır	Genellikle fikirleri alınmakla beraber, kararlara katılmaları yinede söz konusu değildir	İşlemi ile ilgili her karara tam olarak katılmamaktadırlar

Önemli ölçüde gruba dayalı ve takım çalışmasını destekleyici biçimde bir karar alma süreci vardır

Hem adamın adama bağlılığı şeklinde hem de gruba yönelik biçimde ve kısım takım çalışmasını engelleyici biçimde karar alma söz konusudur

Büyük ölçüde adam adama bağlılığı şeklinde ve takım çalışmasını engelleyici bir biçimde karar alma söz konusudur

Sadece adamın adama bağlılığı şeklinde ve takım çalışmasını engelleyici bir biçimde karar alma söz konusudur

g) Karar alma süreci adamın adama sıkı sıkıya bağlı olduğu bir kalıp şeklinde mi, yoksa gruba yönelik bir biçimde mi işlemektedir? Bu süreç takım çalışmasını teşvik mi ediyor yoksa engelliyor mu?

6. AMAÇLARI SAPTAMA SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) İzlenen yol

Acele ve olağan üstü durumlar dışında amaçlar katımlı grup yöntemleriyle belirlenmektedir

Sorunlar ve planlanan faaliyetler konusunda astlarla tartışıldıktan sonra amaçlar belirlenmekte ve emirler verilmektedir

Astların planlanan faaliyetleri gözönüne alınmakla birlikte onların fikirleri sorulmadan emirler verilmektedir

Astların fikrini almaya gereksinim duymaksızın emirler verilmektedir

b) Farklı hiyerarşik kademeler yüksek hizmet standartlarına ulaşmada ne ölçüde çaba göstermektedir

Bütün kademeler yüksek standartlara ulaşmak için çaba harcamaktadırlar

Üst kademeler yüksek standartlara ulaşmak istemekte ancak arada sırada astlar karşı çıkmaktadırlar

Üst yönetim yüksek standartlara ulaşmak istemekte ve astlar bunlara sık sık karşı çıkmaktadırlar

Üst kademe yüksek standartlar üzerinde ısrar etmekte ve genellikle astlar bunlara karşı çıkmaktadırlar

c) Örgütte, amaçlara karşı direnen, onları reddeden ya da benimseyen güçler var mıdır

Amaçlar kabul edil- Amaçlar kabul edil- Amaçlar örgütün bütünü kademele- rinde ve çalışan- ların tümü tara- fından kabul e- dilmektedir

7. DENETİM SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) Denetim işini hangi kademe yapmaktadır

Sadece üst yönetim Geniş olarak ya da Genellikle üst yö- Denetim, tüm örgüt düzeyinde ilgi duyulmaktadır

Genel olarak üst yetim tarafından, ancak sorumluluğun derecesine göre orta ve alt kademeler ta- rafından paylaşılmaktadır

b) Denetim fonksiyonunu yürütmekte kullanılan bilgi ve ölçütlerin ne ölçüde doğru ve bu bilgiyi saptırma ve yanılma etkilili olan güçle- rin derecesi

Örgütte herkesin kendisini ve gruba bu denetlemesi için kuvvetli bir baskı vardır. Bu nedenle toplanan bilgiler ve yapılan ölçmeler tam ve doğrudur

Herkesin kendisini ve arkadaşını sa- vınması için örgüt- te bir baskı var- dır. Bu nedenle denetim amacıyla toplanan bilgiler ve yapılan ölçme- ler bir dereceye kadar doğrudur

Örgütte üyeleri yan- lış ve aldatıcı bil- giler vermeye zorla- yan bazı güçler var- dır. Bu nedenle top- lanan bilgiler ve yapılan ölçmeler bazen tam ve doğru değildir.

Örgütte üyeleri yan- lış ve aldatıcı bil- giler vermeye zorla- yan bazı güçler var- dır. Bu nedenle top- lanan bilgiler ve yapılan ölçmeler bazen tam ve doğru değildir.

c) Denetim fonksiyonu Örgütün hangi kademesinde toplandı	Denetim fonksiyonu geniş ölçüde üst kademe de toplanmıştır	Denetim fonksiyonu nispeten üst kademe de toplanmıştır, orta ve alt kademelerde bir miktar devredilmiştir	Denetim fonksiyonu bir dereceye kadar alt kademelere devredilmiştir, alt kademelerde olduğu gibi üst kademeler de bu görevi yerine getirirler	Denetim fonksiyonu örgütün tüm kademelerinde yürütülmekle birlikte, alt kademeler bu görevi bazen üst kademelerden daha sıkı bir şekilde yürütmektedirler
d) Biçimsel örgütün amaçları ile çatışan ya da onu destekleyen bir biçimsel olmayan örgütün varlığı ve biçimsel örgüt ile olan etkileşimin netliği	Biçimsel olmayan örgüt vardır, ve biçimsel örgütün amaçlarını engellemektedir	Biçimsel olmayan örgüt vardır ve biçimsel örgütün amaçlarını genellikle engellemektedir	Biçimsel olmayan örgüt vardır ve bazen biçimsel örgütün amaçlarını desteklemekte bazen de engellemektedir	Tüm sosyal güçlerin örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çabasına yönelik olması nedeniyle biçimsel olmayan ile biçimsel örgüt tek ve aynıdır
e) Denetimlerden elde edilen bilgiler bireylerin kendini düzenlemesinde ve grupların çözümünde yöneticiye yararlı bir araç olarak mı kullanılmakta, yoksa kişilerin cezalandırma ya da ödüllendirilmesine esas mı olmaktadır	Cezalandırmaya ya da ödüllendirmeye esas olarak kullanılmaktadır	Politikaların belirlenmesinde, bazen cezalandırma ve ödüllendirme esas olarak kullanılmaktadır	Esas olarak politikaların belirlenmesinde; geniş ölçüde kendi kendini denetleme, ödüllendirme ve biraz da cezalandırmaya esas olarak kullanılmaktadır	Personel politikalarının belirlenmesi için ve ayrıca cezalandırmak için değil, kendi kendini denetleme ve sorunları işbirliği ile çözümlemeye esas olarak kullanılmaktadır

8. BAŞARI AMAÇLARI VE
EĞİTİM SÜRECİNİN
NİTELİĞİ

a) Üstlerin örgüt amaç- larına ulaşmak iste- dikleri hizmet he- deflerinin düzeyi	Çok yüksek düzeyde hedefleri gerçek- leştirerek istemek- tedirler	Yüksek düzeyde he- defleri gerçekleşt- irmek istemekte- dirlər	Orta düzeyde hedef- leri gerçekleştirt- mek istemektedir- ler	Düşük düzeyde he- defleri gerçekleşt- irmek istemekte- dirlər
b) Sizin isteğinize kı- yasla size verilen yönetici eğitiminin düzeyi	Bugüne kadar iste- diğim türde bir yönetici eğitimine tabi tutulmadım	İsteddiğim türde çok az yönetici eğitimine tabi tutuldu	İsteddiğim türde oldukça uzun süre- li bir yönetici eğitimine tabi tutuldu	İsteddiğim türde oldukça ayrıntılı bir yönetici eğitimine tabi tutuldu
c) Astlarımızı yetişt- irmede size yar- dımçı olarak verilen kaynakların yeter- lilik derecesi	Astların yetişt- ilmesi için sağ- lanan eğitim kay- nakları mükemmel- dir	Astların yetişt- ilmesi için sağ- lanan eğitim kay- nakları çok iyi- dir	Astların yetişt- ilmesi için sağ- lanan eğitim kay- nakları iyidir	Astların yetişt- ilmesi için sağ- lanan eğitim kay- nakları yok de- necek kadar azdır

EK - XVI Araştırma kapsamına alınan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin ellibir soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları

ETAP MARMARA OTELİ	SHERATON OTELİ	BÜYÜK TARABYA OTELİ	BÜYÜK ANKARA OTELİ
15.44	12.40	13.13	14.00
16.56	14.80	13.38	17.14
15.57	15.00	12.38	16.29
14.89	15.80	11.00	11.86
11.33	13.20	6.38	12.86
14.89	5.80	6.75	12.71
14.56	12.00	13.50	13.14
13.22	14.00	13.25	13.14
14.33	13.00	8.88	15.43
13.38	14.20	14.75	10.71
15.22	14.60	14.00	17.57
16.67	15.40	11.75	15.00
12.56	9.80	6.25	14.00
14.44	11.60	11.00	14.86
7.33	11.40	9.63	9.43
13.11	8.20	11.88	14.86
13.44	13.40	12.38	11.71
14.56	13.00	5.63	9.43
14.89	12.00	15.25	15.14
16.89	10.20	10.75	13.00
16.56	11.80	13.50	14.57
15.11	13.00	15.25	13.14
15.33	12.00	11.88	13.14
10.33	15.00	8.75	9.43
12.44	14.20	7.63	13.43
13.11	10.40	11.00	12.57
14.33	13.40	13.38	14.00
13.11	12.00	12.38	16.00
14.22	12.00	11.38	13.57
14.33	13.20	10.13	12.43
16.00	12.20	8.63	9.43
14.11	11.00	9.88	11.57

ETAP MARMARA OTELİ	SHERATON OTELİ	BÜYÜK TARABYA OTELİ	BÜYÜK ANKARA OTELİ
6.56	9.00	5.00	10.00
14.22	11.80	11.75	15.00
14.33	11.20	8.88	17.71
9.56	8.00	11.13	9.71
12.89	11.00	11.75	6.14
14.67	12.80	8.13	15.43
15.89	11.40	10.88	14.57
16.33	9.20	9.00	16.86
11.89	10.00	5.00	12.14
16.78	13.80	12.88	16.43
15.44	14.00	10.88	15.71
14.33	11.80	5.75	12.71
15.78	13.80	14.75	13.29
8.33	11.40	4.13	9.00
18.44	13.20	11.50	15.29
15.00	13.20	14.00	13.43
13.33	14.40	12.50	12.29
14.56	12.00	8.75	13.43
11.32	11.00	6.38	9.57

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKOĞLU, Tunay. Dünya'da ve Biz'de TURİZM Dünü ve Bugünü. Ankara: Varlık Yayınları, 1970.
- AKOĞLU, Tunay. Otel Ekonomisi ve Otelcilik Tekniği. İstanbul: Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu, 1963.
- AŞKUN, İnal Cem. İşgören. Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1978.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. Turizm İşletmeciliği. Bursa: Uludağ Üni. İTB Fak. Yayını, 1982.
- BEAVIS, J.R.S. ve MEDLIK, S. A Manual of Hotel Reception. London: William Heinemann Ltd., 1967.
- BEKAROĞLU, Bülent. "Otel Emdüstrisinde Yönetim Sözleşmeleri". Dünya (9 Mart 1984).
- BENLİGİRAY, Yılmaz. Otel İşletmelerinde Kâr Planlaması ve Maliyet Kontrolü. Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1977.
- BİLECEN, Güler. "Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün Turizme Katkısı". Vakıflar Dergisi, S.XIV, (1982).

BOOMER, Lucius.

Hotel Management. New York: Harper and Publishers, Inc., 1925.

BOWERS, D. G. ve
SEASHORE, S. E.

"Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership". Administrative Science Quarterly, C.XI, S.2 (Eylül 1960).

BRYMER, Robert A.

Introduction to Hotel and Restaurant Management. 3.B., Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Co., 1981.

BURKART, A. J. ve
MEDLIK, S. (Çev.:
S. Bekçioğlu).

"Turizm Endüstrisinde Pazarlama Uygulamaları". Türkiye İktisat Gazetesi, No.1271 (5 Ocak 1978).

_____.

Büyük Lûgat ve Meydan Larousse Ansiklopedisi. C.IX, İstanbul: Meydan Yayınevi, 1972.

CEMALCILAR, İlhan;
BAYAR, Doğan; AŞKUN,
İnal Cem ve ÖZ-ALP,
Şan.

İşletmecilik Bilgisi. Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1980.

CEZAR, Mustafa.

Türk Tarihinde Kervansaray. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi, 1981.

DOWNEY, James F.

"Management Theories As Observed in Hotel and Restaurant Managers". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, C.XVIII, S.4 (Şubat 1978).

DUKAS, Peter.

Hotel Front Office Management and Operation. Dubuque, Iowa: William C. Brown Company Publishers, 1981.

- DUKAS, Peter, How to Plan and Operate a Restaurant. Rochelle Park, N.J.: Hayden Book Company, Inc., 1973.
- ERNAM, Mustafa. "Inter-Continental Olayı". Türkiye İktisat Gazetesi, No.1359 (20 Eylül 1979).
- ERTAN, Tekin. "Turizm ve Turizm İşletmeleri". Sevk ve İdare Dergisi, S.53 (Ocak 1973).
- FAY, Clifford T.;
RHOADS, Richard C. ve
ROSENBLATT, Robert L. Managerial Accounting for the Hospitality Service Industries. Dubuque, Iowa: William C. Brown Co. Publishers, 1971.
- GÖKSAN, Ergun. Turizm Ekonomisi ve İşletmeciliği. İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası, 1968.
- GRAY, William S. ve
LIGUORI, Salvatore C. Hotel and Motel Management and Operations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1980.
- GREEN, Eric F.;
DRAKE, Galen G. ve
SWEENEY, F. Jerome. Profitable Food and Beverage Management Planning. Rochelle Park, N.J.: Hayden Book Company, Inc., 1978.
- GÜLAL, Mührinur. "Banket Büroları ve Organizasyonu". Turizm İşletmeciliği Dergisi, Y.XIV, S.14 (Mart 1983).
- GÜLERSOY, Çelik. Türk Toplum ve Turizm. İstanbul: Yenilik Basımevi, 1970.
- GÜRAN, Ceyhan. Türk Hanlarının Gelişimi ve İstanbul Hanları Mimarisi. İstanbul: Vakıflar Genel Müdürlüğü Yayınları, 1976.

HAILEY, Arthur (Çev.:
L. Ragıp).

29)
Otel. 3.B., İstanbul: e Yayınları,
1973.

HORWATH, Ernest B.;
TOTH, Louis ve
LESURE, John D.

Hotel Accounting. New York: The Ronald
Press Company, 1970.

JACKSON, John H. ve
MORGAN, Cyril P.

Organization Theory: A Macro Perspective
for Management. Englewood Cliffs, N.J.:
Prentice-Hall, Inc., 1978.

KALT, Nathan.

Introduction to the Hospitality
Industry. Indianapolis: The Bobbs
Merrill Company, Inc., 1971.

KASAVANA, Michael.

Hotel Information Systems. Boston,
Mass.: CBL Publishing Company, Inc.,
1978.

KAZARIAN, Edward A.

Work Analysis and Design for Hotels
Restaurants and Institutions. Westport,
Connecticut: AVI Publishing Company,
Inc., 1979.

KEISER, James R.

Principles and Practice of Management
in the Hospitality Industry. Boston,
Mass.: CBI Publishing Company, Inc.,
1979.

KEISTER, Douglas C.

How to Increase Profits with Portion
Control. 7.B., Chicago, Ill.: National
Restaurant Association, 1973.

KOÇEL, Tamer.

İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İstanbul
Üni. İşletme Fak. Yayını, 1982.

LATTIN, Gerald W.

Modern Hotel and Motel Management.
2.B., San Francisco: W. H. Freeman
and Company, 1968.

- LEARNED, E. P. ve
SPROAT, A. T. Örgüt Kuramı ve Politikası. Ankara: TODAİE Yayını, 1972.
- LIKERT, Rensis. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1967.
- LIKERT, Rensis. "Human Resource Accounting: Building and Assessing Productive Organizations". Personel, C.50, S.3 (Mayıs-Haziran 1973).
- LIKERT, Rensis. New Patterns of Management. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961.
- LIKERT, Rensis
(Çev.: F. Poroy). "Sevk ve İdarecilik Davranışları İle Sosyal Bünye Arasındaki Münasebetler I". Sevk ve İdare Dergisi, S.26 (Temmuz-Ağustos 1970).
- LIKERT, Rensis ve
FISHER, M. Scott. "MBGO: Putting Some Team Spirit into MBO". Personnel, C.LIV, S.1 (Ocak-Şubat 1977).
- LUNDBERG, Donald E. The Hotel and Restaurant Business. 3.B., Boston, Mass.: CBI Publishing Company, Inc., 1979.
- LUNDBERG, Donald E. ve
ARMATAS, James P. The Management of People in Hotels, Restaurants and Clubs. 4.B., Dubuque, Iowa: William C. Brown Company, Publishers, 1980.
- MEDLIK, S. Profilo of Hotel and Catering Industry. London: William Heineman Ltd., 1972.
- MINER, John B. The Management Process: Theory, Research and Practice. New York: MacMillan Company, 1973.

- OLALI, Hasan. Otel İşletmeciliği ve Yönetimi. İzmir: Ege Üni. İTB Fak. Yayını, 1973.
- OLALI, Hasan. Otelcilik Endüstrisi Yatırımları ve Finansmanı. İzmir: İzmir İTİ Aka. Yayını, 1965.
- _____. Otel Yönetimi Seminerleri. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını, 1984.
- ÖÇAL, Akar. "Otel İşletmelerinin Hukuki Yapıları". ESADER, C.XII, S.1 (Ocak 1976).
- ÖZ-ALP, Şan. Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi. Ankara: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1972.
- PEKTAŞ, Halis. Turizm Yatırımlarında Kârlılık Analizi. Ankara: Turizm Bankası Proje Değerlendirme Grubu, 1978.
- POWERS, Thomas F. Introduction to Management in the Hospitality Industry. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1979.
- POWERS, Thomas F. "A Systems Perspective for Hospitality Management". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, C.XIX, S.1 (Mayıs 1978).
- RAMAZANOĞLU, Gülseren. "The Istanbul Hilton Story". Istanbul Hilton Magazine, C.XI, S.42 (Yaz 1980).
- RAU, P. Ananda. "PERT - A New Management Tool in Hotel Industry". Indian Hotelier Caterer, (Mart 1970).
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Personel Yönetimi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayını, 1982.

- SAĞLAM, Mehmet. Örgütsel Değişme. Ankara: TODAİE Yayını, 1979.
- SCANLON, Burt ve KEYS- J. Bernard. Management Organizational Behavior. New York: John Wiley and Sons, Inc., 1979.
- SCHEIN, Edgar H. (Çev.: A. Sağtür ve Ş. Öz-Alp). Örgütsel Psikoloji. 2.B., Eskişehir: Eskişehir İTİ Aka. Yayını, 1976.
- SEZGİN, Orhan M. "Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Personeli". Mesleki ve Teknik Öğretim, Y.XV, S.176 (Ekim 1967).
- SEZGİN, Orhan M. Modern Otel Yönetimi. İstanbul: Savaş Matbaası, 1970.
- SEZGİN, Orhan M. "Otel İşletmeciliğinde Kat Hizmetleri". Mesleki ve Teknik Öğretim, Y.XV, S.178 (Aralık 1967).
- SEZGİN, Orhan M. "Otelcilik Mesleği". Mesleki ve Teknik Öğretim, Y.XXI, S.247 (Eylül 1973).
- SHANER, Michael C. "The Nature of Hospitality Managers An Inquiry in to Personel Values". The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, C.XIX, S.3 (Kasım 1978).
- SİNDİREN, Doğan; AŞKUN, İnal Cem ve ÖZ-ALP, Şan. İşletme Politikası. Ankara: Emel Matbaası, 1971.
- STEIN, Bob. Marketing in Action for Hotels-Motels Restaurants. New York: Ahrens Publishing Company, Inc., 1971.

- _____.
- "Tarihi Park Otel Beş Yıldızlı Olarak Açılıyor". Rapor Gazetesi, (22 Eylül 1983).
- TERRY, George. Principles of Management. 3.B., Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc., 1960.
- TOSKAY, Tunca. Türkiye'nin İktisadiyatı. İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayını, 1973.
- TUCHER, Georgina ve SCHNEIDER, Madelin. The Professional Housekeeper. Boston, Mass.: CBI Publishing Company, Inc., 1982.
- TUNCER, Gülsen. Otelcilik Sanayiinde Personel Sorunu ve Türk Otel Yöneticilerinin Çeşitli Personel Fonksiyonları Açısından Tanıtılmasına İlişkin Bir Araştırma. (Basılmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fak., 1977.
- TURAN, Osman. "Selçuk Kervansarayları". Belleten, C.X, S.39 (Temmuz 1946).
- _____.
- Turizm İşletmeciliği ve Turizm İşletmelerinde Beşeri İlişkiler Semineri. Bursa: AIESEC, 1982.
- _____.
- Türkiye Turizm Politikası Semineri. Ankara: Türkiye Ekonomi Kurumu, İktisadi Araştırmalar Enstitüsü, 1964.
- _____.
- Uniform System of Accounts for Hotels. New York: Hotel Association of New York City, Inc., 1971
- USAL, Alparslan. "Yaygın Bir Turizm Faaliyetinde Kervansaray, Han, Kale ve Hisarların Yeri". İzmir Ticaret Odası Dergisi, C.LVI, S.4 (Nisan 1983).

- VALLLEN, Jerome J. Check In Check Out: Principles of Effective Front Office Management. 2.B., Dubuque, Iowa: William C. Brown Company Publishers, 1980.
- VALLLEN, Jerome J. The Art and Science of Modern Innkeeping. New Jersey: Hayden Book Company, Inc., 1968.
- WAHAB, Salah. Tourism Management. London: Tourism International Press, 1975.
- WAGNER, Harvey M. Principles of Management Science. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc., 1970.
- WILKINSON, Jule. Increasing Productivity in Foodservice. Boston, Mass.: Cahnners Books, Inc., 1973.
- YARCAN, Şükrü. "Turizm Endüstrisinde Yabancı Sermaye mi?". Yeni İş Dünyası, Y.V, S.56 (Haziran 1984).
- Resmi Gazeteler
- _____. "2821 Sayılı Sendikalar Kanunu". Resmi Gazete, S.18039 (7 Mayıs 1983).
- _____. "Turizm Müesseselerine Ait Vasıflar Yönetmeliği". Resmi Gazete, S.11961 (24 Mart 1965).
- _____. "Turizm Müesseseler ve Nitelikleri Yönetmeliği". Resmi Gazete, S.16734 (21 Ağustos 1979).
- _____. "Turizm Müesseseleri ve Nitelikleri Yönetmeliği". Resmi Gazete, S.16871 (16 Ocak 1980).
- _____. "7470 Sayılı T.C. Turizm Bankası Kanunu". Resmi Gazete, S.10501 (10 Mayıs 1960).

- _____. "6086 Sayılı Turizm Endüstrisi Teşvik Kanunu". Resmi Gazete, S.8414 (22 Mayıs 1953).
- _____. "2634 Sayılı Turizmi Teşvik Kanunu". Resmi Gazete, S.17635 (16 Mart 1982).
- _____. "Turizm Yatırım ve İşletmeler Nitelikleri Yönetmeliği". Resmi Gazete, S.18060 (28 Mayıs 1983).