

Doğu Anadolu Bölgesi'nde Bulunan Turizm İşletme Belgeli Otellerin Personel ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi

Dr. Gülümser Keskin

Atatürk Üniversitesi Erzurum Meslek Yüksekokulu

ÖZET

Bu çalışmada, Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan "Turizm İşletme Belgeli" konaklama işletmelerinin turizm sektörüne olan katkılarını araştırmak amacıyla işletmelerin yapısı, personelin niteliği, müşterilerin tatmin düzeyi ve hizmetleri değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bölgede "Turizm İşletme Belgeli" otellerin 23'üne uygulanan anket sorularıyla alınan veriler değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucuna göre bölgedeki işletmelerin çoğunda profesyonel yönetici çalıştırma fikrinin henüz gelişmediği, geleneksel anlayışla hizmet verildiği ve nitelikli eleman çalıştırılmadığı görülmektedir. İşletmecilerin kendilerini geliştirememelerini bölgenin ulaşımı, iklim koşulları, turizm arz kaynaklarının yetersizliği ve terör gibi nedenlere bağlamalarına karşın; bölgede turizmle ilgili bilgi ve isteklerin az olmasının da önemli bir etken olduğu düşünölmektedir.

Anahtar sözcükler: Otel işletmeciliği, personel yönetimi, hizmet kalitesi, Türkiye, Doğu Anadolu

GİRİŐ

Turizmin gelişmesinde başta konaklama işletmeleri olmak üzere tüm turizm işletmelerinin önemi büyüktür. Turizm işletmeleri yarattıkları ekonomik fayda yanında, altyapı faaliyetlerinde de itici bir güç olmaktadır. Diğer taraftan turizm işletmeleri toplumsal bir olaya hizmet ederek yeni bir yaşam tarzına yol açarken toplumda hoşgörü, bilimsel düşünce, insancıl duygular ve anlayış gibi değerlerin de yaygınlaşmasına yardımcı olmaktadır.

İnsan, seyahat ve turistik konaklama tesisleri turistik aktivitenin temel elemanlarıdır. Toplam kaliteye pozitif anlamda en fazla katkıyı konaklama tatmini sağlamaktadır (European Commission 1995: 72). Bu nedenle konaklama tesisi yatırımı turizmi teşvik edici önemli faktörlerden biridir.

Son yıllarda turizm sektöründeki gelişmeler sektörün işgücünden beklentilerini de artırmıştır. Turizm işletmelerinin verimli ve etkili çalışması işletme yöneticileri ile görevlilerin mesleki eğitim, yetenek ve başarılarına bağlı olduğu kadar, yaşadıkları ortamın koşullarına da bağlıdır.

ARAŐTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI

Bu çalışmanın temel amacı, Doğu Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli otellerin personel ve hizmet kalitesini araştırmaya yöneliktir.

Araştırmamızı Doğu Anadolu Bölgesi'nde bulunan İşletme Belgeli oteller için planlamış olmamıza karşın anket çalışması yapmanın verdiği güçlüklerle bazı illerden ve bazı işletmelerden cevap alınamamıştır. Ankete cevap veren Ağrı, Doğubeyazıt, Bingöl, Erzincan, Erzurum, Kars, Malatya ve Van illerinden toplam 23 işletmeye ait bilgiler değerlendirilmiştir.

ARAŐTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sorularının doğru belirlenmesi için öncelikle oluşturulan anket formu taslağı Erzurum'da 4 işletme yöneticisine uygulanarak bir ön çalışma yapılmıştır. Daha sonra hazırlanan anketler yüzyüze görüşmeyle tüm otel yöneticilerine uygulanmıştır. Ankette ilk iki soru işletmenin mülkiyeti ve türü ile, 2 soruda işletme yöneticilerinin statüsü ve eğitim

Tablo 1. Niteliklerine göre otellerin bulunduğu iller

Otellerin Niteliği	Otellerin Bulunduğu Yer							Otel Sayısı	Toplam %
	Ağrı	Bingöl	Erzincan	Erzurum	Kars	Malatya	Van		
1 Yıldız	1(Mer.)	-	-	3	-	-	1	5	21,7
2 yıldız	2(D.Be.)	1	-	2	-	1	2	8	34,8
3 "	1(D.Be.)	-	-	1	3	1	2	8	34,8
4 "	-	-	-	1	-	1	-	2	8,7
TOPLAM	4	1	1	9	1	2	5	23	100,0

durumu ile ilgilidir. Cevap seçenekleriyle hazırlanmış olan diğer sorular ise, işletmelerin personelde aradıkları nitelikler, çalışan personelin eğitim düzeyi, müşterin geliş nedenleri, beklentileri ve şikayetleri ile işletmelerin verdiği hizmetler ve doluluk oranları ile ilgilidir.

Anket çalışmasına 1996 Nisan ayında başlanmış ve çoğu işletmeyle yüzyüze görüşme yapılmıştır. Ulaşım nedeniyle posta aracılığıyla gönderilen anketlerin bir kısmına cevap alınamamış, bazı otel yöneticileri ise eksik doldurmuştur. Eksik doldurulan anketler değerlendirilmeye alınmamış; ankete tam cevap veren 23 işletmeden alınan veriler değerlendirilmiştir. Elde ettiğimiz araştırma bulguları, Atatürk Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkezinde IBM 4381 MainFrame Bilgisayarda yüklü bulunan Minitab istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde aritmetik ortalama, X^2 testi, sayı ve yüzde hesapları kullanılmıştır.

OTELLERE UYGULANAN ANKET BULGULARI

Anket sonuçları 'Otel işletmelerinin mülkiyeti, personelin eğitimi, işletmelerin verdikleri hizmetler,

müşteri tatmini ve doluluk oranlarıyla ilgili bilgileri içermektedir.

A- Otel ve Personele İlişkin Genel Bilgiler

Bu başlık altında niteliğine göre işletmelerin bulunduğu iller, mülkiyet durumu ve işletmede çalışan personelin nitelikleri yer almaktadır.

1-Niteliklerine göre Otellerin bulunduğu iller

Tablo 1.de görüldüğü gibi bölgede bulunan Turizm İşletme Belgeli otellerin çoğunluğu 2 ve 3 yıldızlıdır. Beş yıldızlı otel mevcut değildir. Otellerin 22'si 12 ay müşteri kabul eden şehir oteli niteliğindedir. Erzurum'da bulunan 4 yıldızlı (Dedeman) Dağ oteli ise ancak kış sezonu boyunca faaliyet göstermektedir.

2. Otellerin Mülkiyet Türüne Göre Dağılımı

Araştırma yaptığımız otellerin %30,4 ü tek sahipli, %56,5 i ortaklık olmak üzere %8,9 u özelektir (Tablo 2).

Özel mülkiyette ortaklıkların fazla olması, yatırımların çok fazla miktarda sermaye gerektirmesi nedeniyle sermaye temini için ortaklık yoluna gidilerek riskin dağıtılması isteğinden kaynaklan-

Tablo 2. Otellerin mülkiyet türüne göre dağılımı

Mülkiyet Türü	Otellerin Niteliği (Yıldız)				Otel Sayısı	%
	1	2	3	4		
Özel (Tek Sahipli)	3	3	1	0	7	30,4
Özel (Ortaklık)	2	4	7	0	13	56,5
Kamu	0	1	0	2	3	13,1
TOPLAM	5	8	8	2	23	100,0

Tablo 3. Otel yöneticisinin işteki statüsüne göre dağılımı

Yöneticinin Statüsü	Otellerin Niteliği (Yıldızı)				Otel Sayısı	%
	1	2	3	4		
Mal sahibi	4	6	2	0	12	52,2
Ücretli yönetici	0	1	3	2	6	26,1
Mal sahibi ve ücretli yönetici	1	1	3	0	5	21,7
TOPLAM	5	8	8	2	23	100,0

bilir. Kamu mülkiyetinde belirtilmiş oteller ise özel şahıslar tarafından kiralanmış ve işletilmekte olan işletmelerdir.

Yıldız sayısı

İşletmelerin mülkiyet durumları ile nitelikleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak için X^2 değeri hesaplanmıştır. Bulunan değer ($X^2=19.03$, $sd=6$, $p<0,01$). İşletmelerin mülkiyet durumları ile nitelikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Tablodan da görüldüğü gibi, otellerin nitelikleri arttıkça tek kişi mülkiyetten ortaklığa doğru bir artış olduğu görülmektedir.

Otel Yöneticisinin İşteki Statüsüne Göre Dağılımı

Otel işletmelerinin % 52,2 si mal sahibi, %26,1 i ücretli yönetici ve %21,7 i ise mal sahibi olup ücret alan yöneticidir. (Tablo 3).

İşletmelerin büyük bir çoğunluğunun mal sahibinin oluşu, bu işletmelerde profesyonel yönetici çalıştırma anlayışının henüz gelişmediğini dü-

şündürmektedir. Ancak işletmelerin yıldız sayısı arttıkça yönetici tercihlerinde mal sahibi olup ücret alan yönetici ile ücretli olan yönetici sayısında artış olduğu gözlenmiştir.

3- Otel Yöneticilerinin Eğitim Düzeyi

Yönetim, işletmede çalışanları işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendiren ve denetleyen önemli bir fonksiyondur. Dolayısıyla işletmelerin başarısı yönetim işlevlerinin başarıyla yürütülmesine bağlıdır (Gendron 1984: 29).

Turizm işletmelerinin genellikle insanın psikolojik tatmin duygusu sağlmasına yönelik hizmetler üretmesi, turizmin çok yönlü karmaşık ve hızla değişen olay olması, turizm işletme yöneticilerin üstün niteliklere sahip olmasını zorunlu hale getirmektedir (Aktaş 1989: 83).

Yıldız Sayısı

Yöneticilerin %43,5 i fakülte ve yüksek okul mezunudur. Aynı zamanda yalnız 1 yöneticinin Turizm ve Otelcilik eğitimi, 2 yöneticinin İşletmecilik eğitimi almış olması ve 6 yöneticinin de yabancı dil bildiğini ifade etmesi gözönüne alındığı zaman,

Tablo 4. Otel yöneticilerinin eğitim düzeyi

Yöneticinin Eğitim Düzeyi	Otellerin Niteliği (Yıldızı)				Otel Sayısı	%
	1	2	3	4		
İlkokul	1	1	0	0	2	8,7
Ortaokul	1	1	0	0	2	8,7
Lise ve dengi okullar	3	4	2	0	9	39,1
Fakülte ve yüksekokul	0	2	6	2	10	43,5
TOPLAM	5	8	8	2	23	100,0

Tablo 5. Otellerde çalışan personelin eğitim düzeyi

Eğitim Düzeyi	Otellerin Niteliği (Yıldızı)				Personel Sayısı	%
	1	2	3	4		
İlkokul	16	23	40	38	117	22,1
Ortaokul	8	25	46	56	134	25,4
Lise ve dengi okullar	14	29	100	74	217	41,1
Fakülte ve yüksekokul	-	8	23	29	60	11,4
TOPLAM	38	65	209	197	528	100,0

yöneticilerin çoğunun mesleki eğitimden yoksun olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticilerin mesleki bilgiden yoksun olmaları, geleneksel ticari anlayışla çalışmalarının önemli sonuçlarından biri olabilir. Ancak doğal gelişmenin bir sonucu olarak otellerin yıldız sayısı arttıkça, eğitim düzeyi yüksek olan yönetici sayısında az da olsa bir artış gözlenmektedir.

4- Otel Personelinin Nitelikleri

Araştırma yaptığımız otellerde çalışan toplam personelin çoğunluğunu lise ve dengi okullardan mezun olanlar oluşturmaktadır. Fakülte ve yüksek okul mezunu eleman sayısı çok azdır. (Tablo 5)

Aynı zamanda Tablo 6 da da görüldüğü gibi toplam 528 kişinin %18,2 si yabancı dil bilen, %13,6 sı turizm ve otelcilik eğitimi görmüş, %7,6 sı ise işletmecilik eğitimi görmüş personel oluşturmaktadır. Bu rakamlarla da araştırma yaptığımız otellerde çalışan elemanların eğitim düzeyinin düşük ve mesleki eğitim açısından yetersiz olduğu görülmektedir.

Bu sonuçlarla otellerin çoğunun nitelikli elemanları işe alma yerine rasgele eleman olarak işletmede yetiştirmeyi amaçladıkları düşünülmektedir.

Fakülte ve yüksek okul mezunlarının kendilerini yabancı dil biliyor kabul etmeleri nedeniyle yabancı dil bildiğini ifade eden personelin bizim düşündüğümüz anlamda (iyi düzeyde) bir dil bilgisini ifade ettikleri söylenemez.

İşletmelerin yıldız sayısı arttıkça çalıştırdıkları personelin sayısının artmasıyla birlikte, eğitim düzeyi yüksek ve nitelikli eleman sayısının da arttığı görülmektedir. Ancak işletmelerde eğitim düzeyi düşük olanların büyük çoğunluğu oluşturması, artışın kayda değer bir oranda olmadığını göstermektedir.

Bu sonuçlar, bölgede vasıfsız ucuz insan gücü fazlalığı ile birlikte işletmelerin eleman seçiminde bilinçli davranmamalarından kaynaklandığını göstermektedir.

Zamanla üniversite-sektör işbirliğinin artmasıyla işletmelerde de nitelikli eleman çalıştırma fikrinin gelişebileceği düşünülmektedir.

5- Otel Sahip ve Yöneticilerinin Personelde Aradıkları nitelikler

Yöneticiler, 1. sırada personelde iş ahlakı aramaktadırlar. Bunu ikinci sırada mesleki bilgi, 3. sırada yabancı dil, 4. sırada genel kültür ve 5. sırada düzgün fizik izlemektedir. İkinci sırayı oluşturan

Tablo 6. Yabancı dil, işletme ve turizm ve otelcilik eğitimi

Personelin Niteliği	Otellerin Niteliği (Yıldızı)				Otel Sayısı	%
	1	2	3	4		
Yabancı dil eğitimi	1	4	25	66	96	18,2
Turizm eğitimi	2	7	18	44	72	13,6
İşletmecilik eğitimi	1	2	19	18	40	7,6

Tablo 7. Otel yöneticilerinin personelde aradığı nitelikler

Eğitim Düzeyi	Otellerin Niteliği (Yıldız)					Otel Sayısı	%
	1	2	3	4	5		
İş ahlakı	17	2	2	-	-	21	91,3
Mesleki bilgi	4	15	1	-	-	20	87,0
Yabancı dil	2	2	11	3	-	18	78,3
Düzenli fizik	-	1	1	6	3	11	47,8
Genel kültür	-	2	4	3	4	13	56,5

mesleki bilgi konusunda işletmelerin büyük bir çoğunluğunun direkt olarak meslekle ilgili bir eğitimi düşündükleri söylenemez. Bu konunun, çoğu işletme tarafından işini iyi yapan ve becerikli personel şeklinde algılandığı düşünülmektedir. Yabancı turistlerin, lisan konusunda ki şikayetleri işletmelerin yabancı dil konusundaki eksikliklerinin ifadesidir. Genel kültür, ve düzenli fizik konusuna işletmelerin fazla önem vermedikleri söylenebilir.

İşletmelerin personelde mesleki bilgi aramalarına karşın mevcut personelin çoğunun bu eğitimden yoksun olması, konaklama sektörünün nitelikli eleman bulmada karşılaştıkları güçlüklerle beraber rastgele eleman almalarından kaynaklanmaktadır.

Ancak Erzurum'da kış turizminde oldukça iyi hizmet veren Otel Dedeman'ın, daha nitelikli eleman arama ve üniversite ile işbirliği çabaları rekabet ortamı oluşturarak diğer işletmelere de örnek oluşturacaktır.

B- Otellerin Verdikleri Hizmetler

Birer turizm işletmeleri olarak otellerin varlıkları turizm olayına bağlı olup üretimleri de turizm olayı ile ortaya çıkan ihtiyaçları tatmine yöneliktir (Toskay 1989: 228). Konaklama ve seyahat sektöründe hizmetin müşteri-işgören yönündeki farklı kültürel yapıları ve beklentileri ülkeden ülkeye hatta bölgeden bölgeye farklılık taşımaktadır. Bu durum uluslararası bir hizmet standardına ulaşmanın zorluğunu ifade etmektedir (Witt, Brooke ve Buckley 1991: 139).

Tablo 8'de görüldüğü gibi otellerin %78,3'ünün lokantası olup yemek vermektedir. Bunun dışında işletmelerin güçlü bir hizmet kalitesi ve hizmet çeşiti çabalarının olmadığı görülmektedir.

C. Müşterilerle İlgili Bilgiler

Müşterilerin Yöreye Geliş Nedenleri

Otel yöneticilerinin çoğu, müşterilerin iş nedeniyle geldiklerini belirtmişlerdir. Erzurum'un Doğu Anadolu Bölgesi'nin en büyük ticaret merkezlerinden biri oluşu, bölgeye iş için gelenlerin oranını artırmaktadır. Spor nedeniyle bölgeye gelenlerin büyük bir çoğunluğunu kayak sporu için Palandöken ve Sarıkamış'a gelenlerle Ağrı dağına tırmanmak için Doğubeyazıt'a gelen turistler oluşturmaktadır. Turistik ve kültürel nedenlerle gelen müşteriler ise bölgede bulunan Ani harebeleri, Akdamar adası, Van gölü, kaplıcalar v.b arz kaynaklarının bulunduğu merkezler ile büyük şehirlere olmaktadır (Tablo 9).

Otellerde Konaklayan Yerli ve Yabancı Müşteri Dağılımı

Bölgeye gelen müşterilerin çoğunluğunu yerli müşteriler oluşturmaktadır. Ancak Erzurum'da

Tablo 8. Otellerin verdikleri hizmetler

Hizmetler	Otel	%
Yemek	18	78.3
Ulaştırma	5	21.7
Spor	4	17.4
Eğlence	5	21.7
Hediye eşya	4	17.4
Sağlık	2	8.7
Rehberlik	6	26.1

Tablo 9. Müşterilerin yöreye geliş nedenleri

Geliş Nedenleri	İşletme S.	%
İş için	20	87,0
Spor	6	26,1
Transit geçiş	7	30,4
Kültürel	11	47,8

kayak merkezinde bulunan bir otel ile Doğubeyazıt'ta bir otel yabancı müşterilerin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelere gelen müşterilerin çoğunluğunu Almanlar, Ruslar ve İranlılar oluşturmaktadır.

Yerli ve Yabancı Müşterilerin Şikayetçi Oldukları Konular

Tüketici şikayetleri işletmelerin eksikliklerine ve sorunlarına işaret ederek, hizmet kalitesi hakkında bir fikir vermekte ve işletmeler için bilgi kaynağı özelliği taşımaktadır. " Kaliteyi müşteri belirler" anlayışı müşteri şikayetlerine verilen önemi artırmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe hizmetin ertelenemez, taşınamaz ve depolanamaz oluşu hizmetin anında değerlendirilmesi sonucunu doğurmaktadır.

Tablo 10. Başlıca şikayet konuları

Şikayet Konusu	Yerli		Yabancı	
	İşletme S.	%	İşletme S.	%
Fiyat	10	43,5	3	13,0
Temizlik	4	17,4	4	17,4
Gürültü	8	34,8	8	34,8
Personel	2	8,7	2	8,7
Isıtma aydınlatma	5	21,7	4	17,4
Yemekler	2	8,7	1	4,4
Otopark	9	39,1	6	26,1
Eğlence	3	13,0	5	21,7
Rezervasyon	1	4,4	2	8,7
Dil bilen ela. yokl	-	-	10	43,5
Diğerleri	1	4,4	3	13,0

Tablo 10 da görüldüğü gibi yerli müşteriler daha çok sırasıyla fiyat, otopark ve gürültü konularında şikayetçi olmaktadır. Yabancı dil bilen eleman eksikliği yerli müşteriler için sorun oluşturmazken, diğer hizmetlerle ilgili şikayetler de ağırlıklı oranda değildir. Yabancı müşteriler ise sırasıyla yabancı dil bilen eleman eksikliği, gürültü, otopark, eğlence ve konularında şikayet etmektedirler. Diğer hizmetler konusundaki şikayetler ise yoğunluk arz etmemektedir. İşletmeciler, genellikle yerli müşterilerden daha az şikayet beklerken, yerli müşterilerin çoğu konuda şikayetlerini daha rahat dile getirdiklerini, buna karşın yabancı müşterilerin ise daha anlayışlı olduklarını belirtmişlerdir. Genel olarak belirttiğimiz şikayet konuları dışında, bazı işletmeciler, özellikle terör, çevre kirliliği ve sivrisinek konularını da diğer olumsuzluklar olarak belirtmişlerdir.

D- Otellerin Doluluk Oranı

Otellerin çoğu doluluk oranının, tahminlerin çok altında olduğunu ifade ederek, bu durumun, son yıllarda ekonomide yaşanan istikrarsızlıklar, terör, iklim koşulları ve ulaşım güçlüklerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya konu olan otellerin çoğu özel (ortaklık) şeklinde olup, mal sahipleri tarafından yönetilmektedir. Yatırımlardaki risk oranının yüksek oluşu, işletmecilerde ortaklıklar kurmak suretiyle riskin paylaşılması düşüncesini doğurmaktadır. Bölgede çoğu işletmecinin yeterli sayılabilecek mesleki bilgiye sahip olmadıkları ve çoğunun bu mesleği baba mesleği olarak devam ettirdikleri anlaşılmıştır. Bu durum işletmelerin yönetiminde henüz profesyonel yönetici kullanımının gelişmediğini göstermektedir.

Araştırma yaptığımız işletmelerin çoğu şehir oteli olup sürekli eleman çalıştırmaktadır. Otellerde çalışanların çoğunluğunu eğitim düzeyi düşük ve mesleki eğitimden yoksun kişilerin oluşturması, işletmelerin nitelikli eleman bulmada karşılaştıkları güçlükleri ve rasgele eleman aldıklarını göstermektedir. Otellerde, sektörün özelliklerine uygun bir hizmetin olmaması özellikle yöneticilerin geleneksel ticari anlayışla hizmet vermeleri ve yeterli mesleki bilgi, istek ve aktiviteye sahip olmamalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletmecilerin, diğer turistik bölgelere nazaran potansiyel turizm

Tablo 11. Otellerin doluluk oranları

1 yıldız		2 Yıldız		3 Yıldız		4 Yıldız		F
₺	s	₺	s	₺	s	₺	s	
52,0	8,37	52,5	12,8	59,4	18,2	69,0	1,4	1,02

arz kaynaklarının yetersizliği nedeniyle turizm olayına olumlu yaklaşmamaları da, önemli bir etkidir.

Otellerin çoğu, yiyecek-içecek hizmetlerini de vermektedir. Verilen hizmet çeşitinin sınırlı olmasını işletmeciler, bölgenin elverişsiz olan doğal koşullarına bağlamaktadırlar. Yöneticilerin geleneksel ticari anlayışla çalışmaları ve hizmet kalitesini artırma yönünde yoğun çaba göstermemeleri hizmetlerin arzu edilen düzeyde olmamasına neden olmaktadır.

Araştırma yaptığımız işletmecilerin çoğu, turistlerin yoğun olarak bölgeye iş için geldiğini belirtmişlerdir. Müşterilerin çoğunluğunu yerli müşteriler oluşturmaktadır. İşletmeciler yerli müşterilerin birçok konuda yabancılara nazaran daha fazla şikayetçi olduklarını, yabancıların ise daha anlayışlı davrandıklarını belirtmişlerdir. Yabancı müşteriler için yabancı dil bilmeyen eleman konusu önemli bir sorun oluştururken yerli müşteriler için fiyat öncelikli şikayet konusu olmaktadır.

İşletmeciler, son yıllarda özellikle ekonomik istikrarsızlıklar ve terör nedeniyle tahminlerinin çok altında doluluk oranı sağladıklarını belirtmişlerdir. Otel işletmelerinde doluluk oranı sağlanamadığından verilen hizmetler ile tüketici taleplerini birbirine uydurmaya çalışan yöneticilerin sorunları artmıştır. İşletmeciler fazla sermaye gerektiren bu sektör için devlet teşviklerinin yetersiz olduğuna inanmaktadırlar. Bununla birlikte bölgemizde henüz rasyonel çalışmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkla davranıldığı söylenebilir.

Sonuç olarak, işletmelerin, pazar koşullarına uygun çalışması, öncelikle insan kaynaklarıyla ilgili sorunların çözümünü gerektirmektedir. Özellikle, turizm işletmelerinde personel ve yöneticilerin önemi, hizmetlerin, yüzyüze verilmesinden kaynaklanmaktadır. Ancak bölgemizde otelcilik sektöründe personel ve yöneticilerin işin gerektirdiği özellikleri sergilemedikleri görülmektedir. Bu durum da, verilen hizmetin kalitesine doğrudan yansımaktadır. İnsan kaynaklarıyla ilgili bu sorunların ise yalnız sektörel yaklaşımla çözülemeyeceği, ülkenin genel eğitim politikalarıyla çözümler getirilebileceği düşünülmektedir. □

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, Ahmet (1989). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ofset Repromat Mat. Tic.San. Ltd.Şti.,Ankara
- EUROPEAN COMMISSION (1995). *Tourism in Europe, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg*
- GENDRON.P. Micheal (1984). "The Decision Pyramid: A Management Concept" *Managerial Planning* ,Vol:32, No:4, Planning Executives Ins.
- TOSKAY Tunca (1989). *Turizm, Turizm Olayına Genel Yaklaşım*, Der. Yayınları, İstanbul
- WITT, Stephen F., BROOKE, Michael Z., BUCKLEY, Peter J. (1991)*The Management of International Tourism*, Unwin Hyman Ltd., London.

Gönderilme tarihi : Eylül 1997
Değerlendirme : Ocak 1998
Düzeltilme : Şubat 1998
Kabul : Şubat 1998