

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ
KULLANIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA**

Emine ARSLAN

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof. Dr. Mahmut TEKİN**

Konya-2011



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Emine ARSLAN
	Numarası	074127001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Emine ARSLAN



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Emine ARSLAN tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma” başlıklı bu çalışma 31/03/2011 tarihinde yapılan savunma sonucunda ~~oybirliği~~/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mahmut TEKİN	Başkan	
Prof. Dr. Orhan GÖBAY	Üye	
Doç. Dr. Muhammed ZERENLER	Üye	
Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILDIZ	Üye	
Yrd. Doç. Dr. D. Arzu AKOĞAÇ	Üye	



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında her türlü desteği sağladığı ve bana zaman ayırdığı için değerli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mahmut TEKİN'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

Tezim sırasında yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen tüm hocalarıma ve Yrd. Doç. Dr. Mustafa Semiz'e teşekkür ederim.

Ayrıca doktora çalışması boyunca büyük bir özveri ile beni destekleyen an-neme, babama, eşime ve oğluma, çalışmanın yapılmasında destek olan otel işletmele-rine, ismini yazamadığım değerli dostlarıma teşekkür ederim.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Emine ARSLAN
	Numarası	07412701003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mahmut TEKİN
	Tezin Adı	Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma

ÖZET

Teknolojinin gelişmesiyle, insanların daha yüksek bir gelir düzeyine sahip olması ve ulaşımın kolaylaşmasıyla turizme olan talep artmıştır. Bu talebin karşılanmasının yanında otel işletmelerinin daha kaliteli hizmet sunabilmesi gerekmektedir. Bilgisayar teknolojileri müşterilerin güvenilir ve doğru bilgiye ulaşımını sağlamaktadır. Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini arttırmaktadır. Bu teknolojilerle müşteriler daha fazla bilgiye sahip olmakta ve daha fazla seçenekten yararlanarak bürokrasi ve zaman kaybı engellenmekte, ürünler müşteri isteklerine uyarlanabilmektedir.

Araştırmada bilişim teknolojilerinin müşteri memnuniyeti ve insan kaynakları üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Araştırma, Antalya'da ki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır: Birinci, ikinci ve üçüncü bölümler ikincil veriler (kitaplar, tezler, makaleler ve internet veritabanları) incelenerek oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde, alan araştırması yapılarak veriler toplanmıştır.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Araştırma, turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürü, insan kaynakları şefi, teknik müdür(bilgi işlem müdürü) ve genel müdürlere anket uygulanmıştır. Ayrıca her otelde beş müşteriye de hizmet kalitesi hakkında anket uygulanmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin bilişim teknolojilerini daha etkin kullandığı düşünülerek araştırmada, sadece bu otel işletmeleri tercih edilmiştir.

140 otel işletmesine anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences 15.0) ile analiz edilmiştir. Veriler faktör analizi, güvenilirlik analizi ve t-testi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilişim Teknolojisi, Otel İşletmeleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Hizmet Kalitesi.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Emine ARSLAN
	Numarası	074127001003
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İŞLETME/İŞLETME
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mahmut TEKİN
	Tezin İngilizce Adı	A Study On The Use Of Information Technologies In Hotel Businesses And Its Effects On Human Resource Management

SUMMARY

The demand on tourism has increased due to the facts that technology has developed a lot, people have reached to a higher amount of income and it has become easier to travel. As well as meeting this demand, the hotel businesses need to have service of a higher quality.

Information technology lets the customers reach to the safe and correct information. It raises the quality of service and customer satisfaction. Furthermore, the customers have more information and benefit from more options, it prevents waste of time and bureaucracy and the products can be customized.

The customer satisfaction in Information Technologies and its affect on human resources are touched upon in this study. The research is hold in four and five star hotel businesses. The study consists of four parts: The first, second and third parts are formed by analyzing the secondary data (books thesesis, articles and internet databases). In the fourth part, data are collected via field research.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



In the research, human resources managers and superintendents, technical managers (IT manager) and general managers working in 4 or 5 star hotels were surveyed. In addition, 5 customers in each hotel were questioned as to service quality. Only 4 and 5 star hotels were preferred in this study considering that they use the information technology efficiently.

Questionnaires were applied to 140 hotel businesses. The questionnaires were analyzed via SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences 15.0). Data are assessed using factor analysis, reliability analysis, and t-test.

Keywords: Information Technology, Hotel Business, Human Resource Management, Service Quality.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası	i
Doktora Tezi Kabul Formu	ii
Önsöz	iii
Özet	iv
Summary	vi
İçindekiler	viii
Tablolar Listesi	xi
Grafikler Listesi	xvii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ	4
1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Gelişimi	4
1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri	9
1.3. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri	12
1.4. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri.....	12
1.4.1. Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri	12
1.4.2. Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri	13
1.5. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri	13
1.6. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri.....	14
1.7. Türkiye’de Hukuki Bakımdan Otellerin Sınıflandırılması	15
1.7.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri.....	15
1.7.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri	16
1.8. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri	16
1.9. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri	17
1.10. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri.....	17

İKİNCİ BÖLÜM.....18

2. OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

.....	18
2.1. Veri, Bilgi, Üst Bilgi	18
2.2. Bilgi Yönetimi	20
2.3. Teknoloji Kavramı	27
2.4. Bilgisayarların Tanımı ve Özellikleri	29
2.5. İşletmede Bilişim Sistemleri	31
2.5.1. Veri İşleme Sistemleri	37
2.5.2. Yönetim Bilgi Sistemleri	38
2.5.3. Karar Destek Sistemleri	40
2.5.4. Üst Düzey Yönetim Bilişim Sistemleri	43
2.5.5. Uzman Sistemler	43
2.6. Fonksiyonel Bilişim Sistemleri	45
2.6.1. Pazarlama Bilişim Sistemi	45
2.6.2. Üretim Bilişim Sistemi	47
2.6.3. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri	49
2.7. Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımının Gelişimi ve İnternet Kullanımı	52
2.8. Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımının Önemi	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....66

3. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLİŞİM SİSTEMLERİ..... 66

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	66
3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	71
3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları Ve Özellikleri	73
3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	81
3.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması	82
3.4.2. İşgören Bulma ve Seçme	86

3.4.3. Eğitim ve Geliştirme	89
3.4.4. Performans Değerlendirme	93
3.4.5. Kariyer Planlama	97
3.4.6. Ücret Yönetimi	99
3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yapı İçerisindeki Yeri	101
3.6. İnternet ve İnsan Kaynakları Yönetimi.....	101
3.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Kapsamı.....	102
3.8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kullanım Nedenleri	105
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	107
4. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ KULLANIMININ İNSAN KAYNAKLARI ve MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	107
4.1. Araştırmanın Konusu ve Hipotezleri	107
4.2. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı	110
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	110
4.4. Verilerin Toplanması ve Değerlendirmesi	112
4.5. Araştırma Bulguları.....	113
Araştırma Sonuçlarının Genel Bir Değerlendirmesi ve Öneriler	158
Kaynakça	171
Ekler	191
Özgeçmiş	219

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-4.1: Yıldız Sayısına Göre Otel İşletmeleri	112
Tablo-4.2: Müşteriye Uygulanan Anket Sayısı	113
Tablo-4.3: Otel İşletmesinde Çalışanların Ünvanları	113
Tablo-4.4: Otel İşletmesinde Çalışanların Cinsiyetleri.....	114
Tablo-4.5: Otel İşletmesinin Yıldız Türüne Göre Çalışanların Ünvanları	114
Tablo-4.6: Otel İşletmesinin Dönemi ve Yıldız Sayısı İlişkisi	115
Tablo-4.7: Otel İşletmesinin Dönem ve Yöneticilerin Ünvan İlişkisi	115
Tablo-4.8: Bilişim Teknolojisinin Kullanıma Göre Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi T-Testi Uygulaması	116
Tablo-4.9: Otelin Türüne Göre Yeterlilik Düzeyleri	123
Tablo-4.10: Otelin Faaliyet Dönemine Göre Yeterlilik Düzeyleri	125
Tablo-4.11: Otelin Statüsüne Göre Yeterlilik Düzeyleri	127
Tablo-4.12: Otel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yeterlilik Düzeyleri	129
Tablo-4.13: Yaş Grubuna Göre Yeterlilik Düzeyleri	131
Tablo-4.14: Öğrenim Düzeyine Göre Yeterlilik Düzeyleri	133
Tablo-4.15: Bilişim Teknolojilerinde Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler T-Testi Uygulaması	134
Tablo-4.16: Bilişim Teknolojilerinde Otel Türüne Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler.....	135
Tablo-4.17: Bilişim Teknolojilerinde Otelin Faaliyet Dönemine Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler	136
Tablo-4.18: Bilişim Teknolojilerinde Otelin Statüsüne Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler	137

Tablo-4.19: Bilişim Teknolojilerinde Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler	138
Tablo-4.20: Bilişim Teknolojilerinde Ünvana Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler.....	139
Tablo-4.21: Bilişim Teknolojilerinde Yöneticilerin Yaşına Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler	140
Tablo-4.22: Bilişim Teknolojilerinde Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler	141
Tablo-4.23: Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Göre Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi.....	142
Tablo-4.24: Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Göre Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi ve T-Testi Uygulaması.....	143
Tablo-4.25: Yaş Grubuna Göre Yeterlilik Düzeyleri	146
Tablo-4.26: Öğrenim Düzeyine Göre Yeterlilik Düzeyleri	148
Tablo-4.27: Otelin Türüne Göre Yeterlilik Düzeyleri	149
Tablo-4.28: Otelin Faaliyet Dönemine Göre Yeterlilik Düzeyleri	151
Tablo-4.29: Otelin Statüsüne Göre Yeterlilik Düzeyleri	153

GRAFİKLER LİSTESİ

- Grafik 4.1.** Müşteri memnuniyeti (algıladığı kalite düzeyi) ve bilişim teknolojisinin etkinliğinin yönetici algılaması arasındaki ilişki **155**
- Grafik 4.2.** Müşteri memnuniyeti (algıladığı kalite düzeyi) ve bilişim teknolojisine yapılan yatırımların yönetici algılaması arasındaki ilişki **156**
- Grafik 4.3.** Bilişim Teknolojisinin Yöneticilerdeki Etkinlik Algılaması Ve Bilişim Teknolojisine Yapılan Yatırımların Yönetici Algılaması Arasındaki İlişki **157**

GİRİŞ

Yaşadığımız yüzyılda değişimi her alanda görmek mümkündür. Bilişim teknolojileri hızla gelişmekte, toplumların ve ekonomilerin yapılarını yeniden şekillendirmektedir. Yaşadığımız çağın bilgi çağı olarak adlandırılmasından da anlaşılacağı gibi günümüzde verinin toplanması, bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilginin otel işletmelerinde yatırım ve hizmet sürecinde kullanılması gerekmektedir. Otel işletmeleri hizmet kalitesini arttırmak amacıyla daha çok bilgiye ihtiyaç duymaktadır.

Gelişen bilişim teknolojilerinin üretim, hizmet, ticaret, eğitim, ekonomi ve diğer tüm alanlarda yoğun bir şekilde kullanıldığına rastlanmaktadır. Bilişim teknolojileri bilgiye her zaman her yerden ulaşmayı kolaylaştırdığından hizmet sektöründe yöneticiler ve çalışanların zaman ve yer sınırlamasına uğramadan kesintisiz bir çalışma hayatına devam etmelerine faydası olmuştur. Bilişim teknolojileri müşterilerin güvenilir ve doğru bilgiye ulaşmasını sağlamaktadır. Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini arttırmaktadır. Bu teknolojilerle müşteriler daha fazla bilgiye sahip olmakta ve daha fazla seçenekten yararlanarak bürokrasi ve zaman kayıplarını engellemekte, ürünler müşteri isteklerine uyarlanabilmektedir. Yeni hizmetler sunulabilmekte, örgüt departmanları ve fonksiyonları arasında daha iyi hizmet için bütünleştirme sağlanabilmektedir.

İnsanlar tatil ya da herhangi bir konaklama ihtiyaçları olduğunda bilgisayar veya diğer bilişim teknolojilerini kullanarak kolaylıkla gerekli rezervasyonu yapabilmektedir. Bilişim teknolojileri sayesinde rezervasyonun ödemesini yapmaları insan hayatının kolaylaştırmakla kalmamış bilişim teknolojilerinin daha çok kullanılmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Otel yönetim sisteminde bilgisayar kullanımının otel yöneticisine sağladığı bazı avantajlar vardır. Bunlar;

- Otel yöneticisine objektif ve güvenilir seçenekler sunarak, isabetli karar almasına yardımcı olur,
- İşletmenin mevcut kaynaklarını en iyi biçimde kullanarak ve fon kaynak fazlasını daha verimli alanlarda değerlendirerek, işletme sermayesi ihtiyacını azaltır,

- Otelin örgüt yapısında yer alan bilgi alışverişini, işbirliğini ve koordinasyonu artırarak modern bir yönetim anlayışının çalışanlar arasında yerleşmesini sağlar,
- Konuklara verilen hizmetlerin daha kaliteli, hızlı ve zamanında sunulmasını sağlar. İşletme faaliyetlerinin sonuçlarını ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeleri hazırlanacak stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek biçimde değerlendirir,
- İşletme de zaman kaybına neden olan, kırtasiyeciliği gerektiren ve elle yapılan dokümanların sayısını minimize eder,
- Üretimde sunulan mal ve hizmetlerde standardizasyonu sağlar,
- En önemlisi müşteri memnuniyetini artırır. Bilgisayar sistemleri sayesinde müşteriler gereksiz formalitelerden kurtulmuş olur.

Araştırmada bilişim teknolojilerinin insan kaynakları ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri Antalya’da ki dört ve beş yıldızlı oteller de araştırılmıştır. Araştırma dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde otel işletmelerinin tanımı, özellikleri ve konaklama, faaliyet süresi, büyüklükleri vb. bakımından çeşitleri açıklanmıştır. İkinci bölümde veri, bilgi ve üstbilginin tanımları verilmiş. İşletmelerdeki bilişim sistemleri ve fonksiyonel bilişim sistemleri ele alınmıştır. Otel işletmelerinde bilgisayar ve internet teknolojisi kullanımı üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi ve amaçları ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları ve elektronik insan kaynakları yönetimi üzerinde durulmuştur. Dördüncü ve son bölümde ise otel işletmelerinin bilişim teknolojileri kullanımı insan kaynakları açısından değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bilişim teknolojilerinin hizmet kalitesi ile ilişkisi irdelenmiştir.

Araştırmada, turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürü, insan kaynakları şefi, teknik müdür(bilgi işlem müdürü) ile genel müdürlere anket uygulanmıştır. Ayrıca her otelde beş müşteriye de hizmet kalitesi hakkında anket yapılmıştır. Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin bilişim teknolojilerini daha etkin kullandığı varsayılarak araştırmada, sadece bu otel işletmeleri tercih edilmiştir.

Antalya ilinde 394 adet dört ve beş yıldız otel işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 140 adet otel işletmesinden geri dönüş olmuştur. Ayrıca müşteri anket sayısı; $140 \text{ otel} * 5 \text{ müşteri} = 700 \text{ müşteri/otel}$ anket olarak uygulanmıştır. Uygulanan anket formlarındaki cevaplar kodlanarak SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences 15.0) versiyonu ile analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMECİLİĞİ

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Gelişimi

İnsanlar tarihin her çağında ticari, dini ve askeri gibi çeşitli nedenlerden dolayı seyahat etmekteydi. Ancak, çağımızda sanayinin gelişmesi, kişi başına düşen gelirin artması, buna bağlı olarak refah düzeyinin yükselmesi, insanların boş zamanının bulunması turizm faaliyetlerini arttırmıştır. (Kıngır, 2006: 459) Otel işletmeleri, seyahat eden insanların sürekli buldukları yer dışında konakladıkları yerdir. Otel işletmeleri, turizmin soyut ve somut özelliklerini hizmet ve üretim olarak tek bir ürün haline getiren işletmelerdir.(Ingram, 1996: 30)

Otel işletmeleri ile ilgili tanımlamalar şunlardır:

Medlik'e göre oteli geçici oturan ve seyahat edenler için tatmin edici bir konaklama ile yiyecek-içecek sağlayan ve aynı zamanda diğer yararlananlar için de yiyecek, içecek ve diğer hizmetleri sunan bir kurum olarak tanımlanabilir. (Medlik, 1997: 1-4) Otelciliğin Brotherton tarafından "yabancıları ve misafirleri kibarlık ile karşılamak" olarak tanımlandığı görülmektedir. (Brotherton, 1999: 166)

Walter Hunziker'e göre, "Otel, misafirlerin ilk planda geçici konaklama, ikinci planda yeme-içmelerine hizmet edecek biçimde faaliyette bulunan ve belirli standartlara sahip olan ticari bir işletmedir". (Olalı ve Korzay, 1993: 22; Aktaş, 2002: 25) Turizm sektöründe yer alan otel endüstrisi; konaklama, yiyecek, içecek veya her üçünün de sunulduğu hizmetleri kapsar. (Kasavana, 1976: 3)

Otel işletmelerini, "seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler" olarak tanımlamak mümkündür. (Kozak vd., 2002: 2; Topaloğlu ve Sökmen, 2002: 53) Modern otelciliğin temel anlayışı; müşterilerin yalnızca konaklama ihtiyacı değil, günlük tüm ihtiyaçlarını karşılamak ve işletmenin en fazla geliri kazanmasını sağlamaktır. (Nimemcier, 1982: 8)

Otel; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir. (Olalı ve Korzay, 1993: 25; Akat, 2000: 81) Otel, öncelikli görevi halka açık barınma olanağı sağlayan ve yiyecek içecek hizmeti, oda servisi, üniformalı hizmet, çamaşır yıkama, mobilya ve banyoların kullanımı gibi hizmetleri sağlayan bir kurumdur. (Steadmon ve Kasavana, 1988: 4) Diğer bir tanımlamaya göre; “otel, sahibi tarafından özel bir sözleşmeye gerek kalmadan, kendisine sunulacak hizmeti ödeyebilen, seyahat eden kişilere geceleme, yiyecek ve içecek sağlayan bir işletmedir”. (Baker vd., 2000: 7) Otel işletmeleri anonim bir kitlenin konaklama, yeme içme ve animasyon gibi gereksinimlerini karşılar. (Yakar, 1995: 23)

Oteller, buldukları ülkelerde iş görüşmelerinde, toplantılar ve konferanslar düzenlenmesinde, eğlence ve konaklama faaliyetlerinde kolaylıklar sağlamak suretiyle önemli rol oynarlar. Bu anlamda oteller çeşitli mal ve hizmetler için perakende, dağıtım, haberleşme, ulaştırma faaliyetleri kadar ekonomiler ve toplumlar için vazgeçilmez unsurlardır. (Aktaş, 2002: 24)

Brotherton’ın literatür araştırmasına göre “modern” otelciliğin dört farklı özelliği olduğu görülmektedir. Bunlar; (Brotherton, 1999: 166-167)

- Bir ev sahibinin evinden uzak bir misafir ile görüşmesidir.
- Sunucunun ve alıcının bir araya gelmesini içerir.
- Soyut ve somut unsurların karışımından oluşur.
- Ev sahibi misafirin güvenliği ile fiziksel ve psikolojik konforunu sağlar.

Öte yandan otel işletmelerinin yapısal özelliğini ortaya koyan 3 kriter şöyle sıralanabilir. (Güven, 2007: 15)

- Geçici konaklama ihtiyacını karşılayan kuruluşlardır.
- İkinci derecede olmak üzere beslenme ihtiyacını karşılarlar.

- Gereksinimlere cevap vermek üzere hizmet üretirler.

Turizm sektörünün üç sac ayağı vardır. Bunlar konaklama, seyahat ve ulaştırma. Konaklama, geceleme, yeme içme ve eğlenceyi kapsar. Bu işlemi otel işletmeleri yerine getirmektedir. Seyahat, tur organizasyonu, rezervasyon, toplantı, fuar ve bilet satışını kapsar. Ulaştırma ise kara, hava, deniz ve demiryolu ulaştırmasını kapsar. Turizm sektörü çok boyutlu bir sektör olup, çok sayıda ve çeşitte sektörle doğrudan ve dolaylı ilişkisi bulunmaktadır. Turizm sektörünün dünya genelinde ülke ekonomilerine katkısı çoktur. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 398)

Yazılı kaynaklardan elde edilen bilgilere göre ilk oteller; seyahat edenlere konaklama imkanı sunan özel mülkiyetli evlerdi. M.Ö. 500'üncü yıllara kadar Yunanistan'daki Corint şehri gibi antik şehirler, seyahat edenlere yatacak yerin yanında yiyecek ve içecek imkanı sunan önemli sayıda işletmelere sahip bulunmaktadır. (Oral, 1999: 6) Otelcilik sektörünün gelişimi incelendiğinde; bu iş kolunun doğuda ve batıda farklı biçimde doğduğu farklı amaçlar taşıdığı görülür. Doğu ve Orta Asya da birer hayır kuruluşu olarak maddi karşılık beklenmeden hizmet edilen "Kervansaraylar" biçiminde ortaya çıkan oteller, batıda ticari olarak "Hanlar" olarak işletilmişlerdir. Zamanla doğu toplumlarının ekonomik zenginliklerini kaybetmeleri, kervansarayların tasfiyesine yol açarken, batıda ticari amaçla kurulan hanlar zamanla seyahatlerin kitlesel karakter taşımasının da etkisiyle gelişme imkanı bulmuştur. (Türksöy, 1998a: 3, Oral, 1999: 6)

İnsanlar geçmişte değişik amaçlarla seyahat ettikleri zaman konaklama ihtiyacı duymuş, bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş bir konaklama tesisi aramışlardır. Han, taverna ve daha sonra otel olarak isimlenen konaklama işletmeleri ticaret ve seyahat endüstrisinin değişimine paralel olarak gelişme göstermiştir. Ortaçağ döneminde İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin öncüsü durumuna gelmiştir. İngiltere'de "Otel" teriminin kullanılması 1760 yıllarına dayanmaktadır. Londra'nın Trafalgar Meydanında 1887'de Hotel Victoria, 1889'da Savory ve 1896'da "Hotel Cecil" hizmete açılmıştır. Turist Houses Ltd. 1903 yılında kurulmuş olup eski hanları restore ederek hizmete açmıştır. (Batman, 1999: 16; Evliyaoğlu, 1989: 74-78)

Dünyada otelcilik endüstrisinin gelişimi yıllara göre aşağıdaki gibi olmuştur; (Kozak vd., 2002:3)

- 1485–1603 Bu yıllar arasında özellikle İngiltere’de Han örneklerine rastlanmaktadır. Hanlar genellikle posta arabalarının güzergâhlarında kurulmuş ve konusunda uzman olmayan kişiler tarafından işletilmektedir.
- 1653–1658 İngiltere’de “Pasting House” ler açıldı. Bu işletmeler, yolculara konaklamanın yanı sıra sıcak su ve yiyecek gibi hizmetleri de sunuyorlardı.
- 1760 İngiltere’de ilk kez “Hotel” kavramı kullanılmaya başlandı. “Hotel” kavramı ilk olarak Anne’s Hotels ve The Grand Hotel kullandı.
- 1775 The Green Dragon Otel’i Boston’da önemli bir kongre oteli olarak yapılandırıldı.
- 1784 “Posting House”ler İngiltere’de devlet posta dağıtım noktalarına göre işletmeye açılmaya başladı.
- 1792 Fransız Devrimi’nin bir sonucu olarak Fransa’da varlıklı insanların ortada görünmemesi dolayısıyla oteller, basit pansiyonlar şeklinde hizmet sunar hale geldi. Ancak bu yıllarda İngiltere’de şehir otelleri açılmaya başladı.
- 1794 New York’ta otel fonksiyonlarına sahip ilk şehir oteli açıldı.
- 1801 Francis Union Hotel, Philadelphia’da açıldı.
- 1801–1820 Tavernalar otel haline gelmeye başladı.
- 1806 Amerika’da döneminin en büyük oteli olan “The Exchange Coffe House”, 200 oda ve yedi katlı olarak açıldı.
- 1824 İlk dağ evi ve resort oteli Amerika’da Castkill’de 300 odasıyla işletmeye açıldı.
- 1826 “City Hotel”, birinci sınıf otel kabul edildi.
- 1834 Amerika’da demiryolları istasyonları yakınlarında oteller işletmeye açılmaya başlandı.

- 1875 Zamanın en büyük oteli olarak adlandırılan “The Palace Hotel”, San Francisco’da işletmeye açıldı.
- 1882 Elektrik ile aydınlanmaya ilk kez New York’taki “Hotel Everest”te başlandı.
- 1888 California’nın en lüks oteli olarak “Del Coronado Hotel” inşa edildi.
- 1890 Otelcilikteki ilk kapsamlı stoklama sistemi Thomson şirketi tarafından Chicago’da kullanılmaya başlandı.
- 1907 Cesar Ritz, ilk franchising sistemini kurdu. Bu sistemle çalışan oteller Carlton, Boston, New York, Barcelona, Madrid ve Montreal’de açıldı.
- 1908 İlk Statler otel zinciri olan “Buffalo Statler” hizmete açıldı.
- 1920 New York’ta otelcilik sektöründe tam anlamıyla bir patlama gerçekleşti. Çok sayıda otel işletmeye açıldı. Oteller % 86 doluluk oranıyla çalışmaya başladı.
- 1925 Amerika’da ilk motel işletmeye açıldı.
- 1930 Otelcilik sektörü 1929 Krizi’nden etkilendi. Oteller % 5 gibi bir doluluk ile çalışmaya başladılar. Hilton ve Sheraton gibi zincir otel işletmelerinin ilk örnekleri 1935 yılında açılmıştır.
- 1940 Modern anlamda servis yapan moteller kurulmaya başlandı.
- 1942–1945 İkinci Dünya Savaşı yıllarında oteller ile motellerin bir bölümü askeri kamp olarak kullanılmaya başlandı. Ancak savaşın hemen ardından otelcilikte çok büyük gelişmeler yaşandı.
- 1950–1970 Küçük ölçekli oteller yaygınlaşmaya başladı.
- 1960 Oteller ile motellerin farklı amaç ve işlevleri olduğu kabul edilerek sınıflamalar ayrı ayrı yapılmaya başlandı, Büyük otel anlayışı yerleşmeye başladı.
- 1954 Ramada Otellerinin ilk zinciri ABD’nin Arizona eyaletinde işletmeye açıldı.

1970 İber Otel zincirinin ilk oteli İspanya’da hizmete girdi.

1979 Holiday Inns Otelcilik zinciri dünya genelinde 2500 adet otele ulaştı.

Türkiye’de konaklama hizmetleri Avrupa’dan yüzyıllarca önce görülmeye başlanmıştır. Avrupa’da İngiliz Hanları henüz ilkel bir biçimde konaklama görevlerini sürdürürken, Anadolu’da Türkler yolcuların her türlü ihtiyaçlarını karşılayacak Kervansarayları kurmaya başlamışlardır. Türk otelciliğinin kökü olan hanlar ve kervansarayların ilk örnekleri Selçuklu İmparatorluğu’nda görülmüştür. (Oral, 1999: 14)

Türkiye’de modern anlamda ilk otel, 1892 yılında Uluslararası Yataklı Vagonlar ve Büyük Avrupa Ekspresleri Kumpanyası tarafından inşa edilen Pera Palas’tır. Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa’nın ve Orta Doğu’nun (o dönem için) en lüks otellerindendi. İstanbul’da Park Oteli 1931 yılında hizmete girmişti. Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel 1955 yılında açılan İstanbul Hilton’dur. İstanbul’da Divan Oteli 1956 yılında, İzmir’de 1957 yılında Kilim Oteli’nin hizmete girmesiyle Türkiye’ye 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 imkanlarının gelişmesini ve harekete geçmesini sağlamıştır. (Maviş, 2006: 9,10; Oral, 1999: 14)

1.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmelerinin sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler şunlardır; (Olalı ve Korzay, 1993: 23,24; Aktaş, 2002: 25;)

- Yönetimiyle olduğu kadar donatımıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil, aynı zamanda beslenme ihtiyacını da karşılayabilmelidir.
- Müşterileri ile kısa vadeli bir anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.

- Herhangi bir faktör, onun misafir kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Tahsis edilen odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulunmalıdır.
- Yeter sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Oteller ayrıca ekonomik ve sosyal bir işletme yapısına sahip işletmelerdir. Diğer işletmelerden ayrılan birçok özelliğe sahiptir. Bu özelliklerinin başlıcaları şunlardır: (Batman, 1999: 14,15; Dereli, 1991: 7,8; Özdemir ve Akpınar, 2002: 87; Gök, 2009: 25,26; Usal ve Kurgun, 2001: 7,8)

- Otel işletmeleri zaman satar.
- Otel işletmelerinde hizmetin üretimi insan gücüne dayanmaktadır.
- Otel hizmetlerinin sağlanmasında personeller arasındaki dayanışmanın önemi büyüktür. Hizmetleri başarmak için çok sayıda personel istihdamı kadar yetenekli, eğitilmiş, deneyimli kadrolar, geniş bir işbölümü ve dayanışma da gerekmektedir.
- Otel işletmeleri günün 24 saati ve haftanın 7 günü sürekli hizmet veren işletmelerdir.
- Otel işletmeciliği dinamiktir.
- Turizm endüstrisinde talebin, önceden kesin olarak bilinmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olması nedeniyle, tahminde bulunmak güçtür. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.
- Otel işletmelerinin kuruluşu ve işletilmesi büyük sermaye yatırımı gerektirir. Bina, donatım, makinalar, aletler ve benzeri aktifler bu işletmelerin fiziksel yapılarında ve işlevlerinde büyük yer tutar.
- Otel işletmelerinin sektörel gelişme ve değişimlere sürekli açık olması gerekmektedir. Ayrıca, tüketicilerin eğilimlerinde meydana gelen değişimleri de sürekli takip etmeleri gerekir.

- Mal ve hizmet üretimlerinde standardizasyona gidilmesi güçtür.
- Turizm sektöründe mevsimlik yoğunlaşmanın olması nedeniyle otel işletmelerinde personel planlaması çalışmaları güçleşmekte ve bu durumdan hizmet kalitesi olumsuz etkilenebilmektedir.
- Otel işletmelerinde üretilen hizmet ve ürünün uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, hizmetin sunulduğu anda müşteriye satılması gerekir.
- Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve tüketimi eş zamanlı olarak yapılmakta ve birbirinden ayrılmamaktadır.
- Otel işletmeciliği, sürekli değişiklik gösteren, zevk ve modağa bağımlılığı olan dinamik bir sektördür.
- Hem ulusal, hem de uluslararası pazara yönelmiş olduklarından evrensel değerde binlerce küçük hizmet unsurunu bir araya getirmek ve satmak bu işletmelerin etkinliklerinde yaşamsal derecede önemlidir.
- Otel işletmelerinin doluluk oranı arttıkça, maliyet giderlerinin belirli bir sınıra kadar indirilerek işletme içi optimum kapasiteden yararlanma olanağı doğmaktadır.
- Bu işletmelerde satışa sunulan mal ve/veya hizmet üretiminde tipleştirilmeye, normlaştırmaya ve standartlara belirli ölçülerde yer verilebilir. Buna karşın, özgün bir üsluba öncelik verilmesi gerekir.
- Çok sayıda personel istihdamı, personelle ilgili sosyo-ekonomik sorunları ön plana çıkarmaktadır. Birçok endüstride üretimi ciddi boyutlarda makinalaştırarak beşeri elemanlardan büyük ölçüde tasarruf sağlanabilir. Buna karşın, otelcilikte bu olanak bulunamamaktadır. Araştırmanın dördüncü bölümünde personel sayısından tasarruf edilemediği hipotezi kabul edilmiştir.

1.3. Konaklama Amacı Bakımından Otel İşletmeleri

Otel işletmesinin sunduğu konaklama hizmetinin amacına göre yapılan sınıflandırmadır. Buna göre aşağıdaki gibi bir sınıflandırma yapmak mümkündür: (Kozak vd., 2002: 5; Olalı ve Korzay, 1993: 32; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 1983: 12)

- *Kaplıca- Kür Otel İşletmeleri:* Bu işletmeler, kaplıca ve değişik banyo kürü imkanları sağlayan konaklama tesisleridir. Şifalı suların bulunduğu yerlerde; kaplıca, ılıca, içme gibi sağlık turizmi için yapılmış, tedavi ve dinlemenin bir arada yapıldığı tesislerdir.
- *Sayfiye Otel İşletmeleri:* Tatil, sağlık, eğlence ve dinlenme amacıyla turizme katılanlara hizmet sunan işletmelerdir. Sayfiye işletmeleri birer tatil merkezi durumundadır.
- *Kongre Amaçlı Otel İşletmeleri:* Kongre, seminer, kurs çalışma grupları, komisyon toplantıları, sempozyum ve konferans gibi toplantı hizmetlerini sunan işletmelerdir. Bu işletmelerde oda sayısının 250 ile 2000 arasında olması arzu edilirken, dans salonu, yüzme havuzu, bekleme salonları ve çeşitli oyun odaları gibi aktivite hizmetlerinin de olması gerekmektedir.
- *Dağ ve Spor Amaçlı Otel İşletmeleri:* Dinlenmek, kış sporu yapmak isteyenlerin konakladıkları otellerdir.

1.4. Faaliyet Süresi Bakımından Otel İşletmeleri

Faaliyet süresi bakımından sınıflandırma “mevsimlik oteller”, “yaz otelleri”, “kış otelleri” ve “yıl boyunca açık olan oteller” şeklindedir. (Dukas, 1970: 2; Maviş, 2006: 15) Faaliyet süresi bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması, işletmenin hizmet verdiği süre esas alınarak gruplandırma yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “bütün yıl” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır. (Aktaş, 2002: 30,31; Kozak vd., 2002: 6; Türksoy, 1998a: 7) Bunlar;

1.4.1. Bütün Yıl Açık Olan Otel İşletmeleri

Bu işletmeler bütün yıl boyunca hizmete açık olan işletmelerdir. Genellikle, büyükşehir, kültür merkezleri ve ulaştırma güzergâhları yakınında kurulurlar. Bütün

yıl açık işletmelerin, sezonluk işletmelerden, müşterilerine sundukları hizmet türleri ve yapısal özellikleri bakımından önemli farklılıkları bulunmaktadır.

Bütün yıl açık olan otel işletmelerinin mevsimlik otellerden farkları şunlardır;

- Yıl boyu açık olan oteller iş, ziyaret ve politik amaçlarla seyahate katılan kişilerin zorunlu olarak konakladıkları işletmelerdir. Buna karşılık mevsimlik oteller zevk ve dinlenme amacıyla seyahat edenlerin konakladıkları işletmelerdir.
- Yıl boyu açık olan otellerde konaklama kısa olmasına karşılık mevsimlik otellerde ise uzun olmaktadır.
- Bütün yıl açık olan oteller homojen özelliği taşırlar. Örneğin; herhangi bir ülkedeki iki yıldızlı devamlı açık olan otel hizmeti ile bir başka ülkede aynı sınıftaki otel arasında hizmet çeşitliliği arasında fark yoktur. Halbuki mevsimlik otellerin özellikleri ülkelere, bölgelere ve mevsim özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

1.4.2. Mevsimlik Çalışan Otel İşletmeleri

Bu oteller yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. Bu otellerin özellikleri ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir.

Kuruluş yeri şartlarının yalnız birkaç aylık bir iş dönemine olanak tanıdığı turizm bölgelerinde bulunur. Bu işletmeler, deniz kıyısı ve kış sporları yapılan yörelerde yoğunlaşma gösterir. Mevsimlik işletmelerde sezon dışı fiyat indirimlerinden yararlanılması söz konusu olduğu için ağırlıklı olarak, sosyal turizm ve iç turizm kapsamında seyahat eden kişilerin konakladıkları işletme türüdür. Uzun süreli otel ve tatil amacıyla seyahat etme söz konusu olduğu için müşteriye verilen hizmet türlerinin farklılaştırılması ve müşteri psikolojisi gibi konuların dikkate alınması gerekir.

1.5. Buldukları Yere Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma ise, otel işletmelerinin ulaştırma araçları ile bağlantılarını ve onlara olan yakınlığını göz önünde bulundurmaktadır. Buna göre; (Medlik, 1997: 13; Kozak vd., 2002: 6; Oral, 1999: 18,19)

- *Havaalanı Otelleri:* Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile kısa süreli kullanım için yararlanılan küçük otellerdir. Havaalanı otelleri yüksek müşteri devir hızına sahiptir. Bu otellere yönelik talep, hava durumu ve havayolları ile havaalanlarında yaşanan durumdan oldukça etkilenir.
- *İstasyon Otelleri:* Genellikle büyükşehirlerin otobüs terminallerinin ve demiryolu istasyonlarının yakınında kurulan otel tipleridir.
- *Kent Merkezindeki Oteller:* Bu oteller müşterilerine oda ve kahvaltı hizmeti sunan, ticaret merkezleri ya da turistik merkezlerde kurulmaktadır. Otel hizmeti yanında, restoran ve bar hizmeti veren merkezi oteller genellikle, iş bağlantısı ve iş takibi amacıyla seyahat eden kişilere kısa süreli otel hizmeti sunmaktadır.
- *Liman Otelleri:* Büyük liman şehirlerinde kurulan ve pek yaygın olmayan otel işletmesi türüdür.

1.6. Büyüklükleri Bakımından Otel İşletmeleri

Büyüklüklerine göre otelleri sınıflandırmada değişik kriterler kullanılmaktadır. Bunlar: (Maviş, 2006: 9,10; Aktaş, 2002: 33,34)

- Otel sermayesinin miktarı,
- Otelde istihdam edilen işgören sayısı veya belirli bir dönemde otel işgörenine ödenen ücret ve maaş toplamı,
- Belirli bir dönemde sağlanan satış geliri,
- Yatak sayısı,
- Sosyal ve kültürel faaliyetlere ayrılan kısımlarla, konferans, ziyafet ve lokanta salonlarının kapladığı alan (m² olarak),
- Otel eklentilerinden olup, seyahat acentalarına, kuaförlere ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanılan yerlerin kapladığı alan (m² olarak).

Büyükülüğün nasıl tanımlanması gerektiği hususunda evrensel bir uzlaşma bulunmamaktadır. Genel olarak, oda ve yatak kapasiteleri referans alınarak konaklama yeri az olan otel için küçük otel terimini kullanılabilir. Birkaç yüz odalık ve daha fazla olan yerler için büyük otel terimi kullanılabilir. Orta büyüklükteki otel de bu ikisinin arasında kabul edebilir. Bu durum bir ülkedeki otel endüstrisinin büyüklük yapısına göre değişebilir. (Medlik, 1997: 13,14)

Otel işletmelerinin büyüklükleri bakımından sınıflandırma şekli aşağıdaki gibidir; (Bertan, 2006: 18,19; Öztaş, 2002: 80; Coşar, 2006: 68)

- Küçük otel işletmeleri, 25 ya da daha az sayıda odaya sahip olan otel işletmeleridir.
- Orta büyüklükteki otel işletmeleri, 25 ile 125 arasında odaya sahip olan otel işletmeleridir.
- Büyük otel işletmeleri; 125 ile 400 arasında odaya sahip olan, yerleşim durumu, donatımı, dekorasyonu ve hizmet düzeyi açısından üstün özelliklere sahip otel işletmeleridir.
- Çok büyük otel işletmeleri; 400 ya da daha fazla sayıda odaya sahip olan otel işletmeleridir.
- Mega otel işletmeleri; 3000 den daha fazla sayıda odaya sahip otel işletmeleridir.

1.7. Türkiye’de Hukuki Bakımdan Otellerin Sınıflandırılması

Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. Örneğin; Türkiye’de hukuki statüleri bakımından otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır. (Kozak vd., 2002: 7; Türksoy, 1998a: 7)

1.7.1. Belediye Belgeli Otel İşletmeleri

Bu türdeki otel işletmeleri Türkiye’de yerel yönetimler tarafından sınıflandırılmaktadır. Belediye belgeli otel işletmeleri Türkiye’de “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. (Dereli, 1991: 5; Kozak vd., 2002: 7)

Turizm işletme belgesine sahip olmayan bütün otel işletmeleri bu sınıflandırma grubuna girmektedir. Bu grupta yer alan oteller yerel yönetimlerin tespit ettiği

normlara göre sınıflandırılırlar. Denetimleri yerel yönetimler tarafından yapılır, fiyatlarını da aynı şekilde belediyeler tespit eder. Bu otellerin sınıflandırılması genellikle; (Şener, 2007: 25)

- Birinci sınıf oteller,
- İkinci sınıf oteller,
- Üçüncü sınıf oteller şeklinde olmaktadır.

1.7.2. Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri

Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğinin 19.maddesinde otel işletmesini tanımlamış ve 19. maddesinde de şu şekilde bir sınıflandırma yapılmıştır; (Batman ve Yıldızgan, 2001: 13-16; Şener, 2007: 23,24)

- Bir yıldızlı oteller,
- İki yıldızlı oteller,
- Üç yıldızlı oteller,
- Dört yıldızlı oteller,
- Beş yıldızlı oteller.

1.8. Mülkiyet Durumuna Göre Otel İşletmeleri

Mülkiyet bakımından otel işletmeleri özel, kamu ve karma olarak üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır: (Bertan, 2006: 18; Türksoy, 1998a: 7)

- Özel mülkiyetli otel işletmeleri, aktiflerinin tümü özel kişilere ait olan işletmelerdir.
- Kamu kuruluşlarına ait otel işletmeleri, aktiflerin tümü kamu kuruluşlarına ait olan işletmelerdir.
- Karma mülkiyetli otel işletmeleri, sermayenin bir kısmı özel kişilere, bir kısmı da kamu kuruluşları tarafından karşılanan işletmelerdir.

1.9. Sunulan Hizmet Çeşidine Göre Otel İşletmeleri

Bu sınıflandırma, otel işletmelerinin, konaklamanın yanı sıra sundukları diğer hizmet türlerine göre yapılmaktadır. Örneğin; sadece konaklama hizmeti sunan oteller ve apart oteller bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Öte yandan eğlence, dinlence, sağlık, spor ve kongre hizmetlerine dönük olarak yapılandırılmış tesisler de bu sınıflandırma içerisinde değerlendirilmektedir. (Medlik, 1997: 13; Kozak vd., 2002: 7)

1.10. Uygulanan Fiyat Düzeyine Göre Otel İşletmeleri

Otel işletmelerinin fiyat düzeyine göre sınıflandırılmasında müşterilerin gelir durumları ön plandadır. Uygulanan fiyata göre otel işletmeleri; “ucuz”, “orta gelir grubuna hitap eden” ve “lüks” olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. (Uğurlu, 2007: 193)

İKİNCİ BÖLÜM

2. OTEL İŞLETMELERİNDE KULLANILAN BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

2.1. Veri, Bilgi, Üst Bilgi

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Bilgi, düzenlenmiş veridir. (Barutçugil, 2002: 57)

Veri, sürecin temel hammaddesi olarak çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham işlenmemiş gerçekler ya da izlenimlerdir. Bilgi ise, verilerin karar alma sürecine destek olacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlardır. Üstbilgi ise, özellikli konulara ilişkin olgu ve kuralların ortaya çıkarılmasıyla ya da belirli bir amaca yönelik olarak analiz, tasnif ve gruplama işlemlerinden geçirilerek, ileri zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesi ile oluşan ve yorumlama ile elde edilen bilgi türüdür. (Öğüt, 2007: 7)

Veri, bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya elverişli işlenmemiş olgulardan oluşur. Bu olgular sayısal, alfabetik veya semboller şeklinde olabileceği gibi grafik türünde de olabilir. Gerçek olayların sonuçlarıyla ilgili verilerin bir takım dönüştürme sürecinden geçirilip, kullanıcı için anlamlı hale getirilmesi durumunda bilgi oluşur. (Akolaş, 2004: 29,30)

Veri için işlenmemiş bilgi demek mümkündür. Üst bilgi ise özelleşmiş bilgidir. (Sarıhan, 1998: 165)

Veri olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade etmekte olup, işlenmemiştir. Enformasyonun amacı; alıcının, bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmek ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon fark yaratan veridir. Bilgi ise, bilgiye sahip olanların beyinlerinde ortaya çıkarak uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda bilgi ise, genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendini gösterir. Bilgi, kurumlarda en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü; teknoloji ise, onun vazgeçilmez parçasıdır. (Özdemirci ve Aydın, 2007: 166; Kulaklı ve Birgün, 2005: 38)

Bilgi, toplanmış, organize edilmiş, yorumlanmış ve belli bir yöntemle etkin karar vermeyi gerçekleştirmek amacıyla ilgili birime sevk edilmiş verilerdir. Veri kararları ve davranışları etkilediği zaman bilgi olmaktadır. (Öğüt, 2007: 5) Bilgi, deneyimden, mantıksal değerlendirmeden ve delillerden elde edilen kanaat ile kazanılır. Bilgi neyin, nasıl iş yaptığını bilmektir. (Kulaklı ve Birgün, 2005: 38)

Bilgi, “mantıklı bir yargı ya da deneysel bir sonuç sunan, başkalarına sistemli bir biçimde iletişim araçları vasıtasıyla aktarılan olgulara ya da düşüncelere ilişkin düzenli ifadeler dizisi” olarak tanımlanmıştır. Bilginin “düzenlenmiş, filtreden geçmiş, damıtılmış, netleşmiş enformasyon” anlamına geldiğini belirtir. (Aktaş, 2007: 182) Edward De Bono’ya göre bilgi işin oksijenidir. Oksijenin olmadığı yerde yaşam yoktur. Bilgisayarlar ve telekomünikasyon sayesinde bilgiler toplanabilir, saklanabilir, sınıflandırılabilir ve dağıtılabilir. (De BONO, 2000: 63)

İnsanlık tarihinin şu ana kadar geçirdiği dönemleri ünlü gelecek bilimci Toffler üç döneme ayırmıştır. Toffler, bu dönemlerin her birini ayrı bir dalga olarak nitelendirir. Bu üç dalganın tarihsel gelişim aralığını şu şekilde özetler: Birinci dalga olan “*tarım devrimi*”, yaklaşık M.Ö. 8000 yıllarında başlar. Bu devrimle birlikte köylerde, ekili topraklarda yeni bir yaşam biçimi oluşmuştur. İkinci dalga olan “*sanayileşme dönemi*” 1650–1750 yıllarından itibaren başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonraki on, on beş yıl içerisinde sanayileşme dalgasının ulaşabileceği en yüksek noktaya vardığı sırada, yeryüzünde değişimini değiştiren, ama ne olduğu henüz iyice anlaşılmamış olan “üçüncü dalga” başlamıştır. Toffler, üçüncü dalganın belirtisi olarak, ekonominin sektörel dağılımında faal nüfusun büyük çoğunluğunun hizmet sektöründe çalışmasını göstermektedir. Bu bağlamda, Amerika Birleşik Devletleri’nde 1956 yılındaki faal nüfus içinde hizmet sektörünün, imalat sektöründen daha fazla olması temel alınarak, Amerika Birleşik Devletleri’nin bilgi toplumu sürecine girdiği öne sürülür. Bu noktadan hareketle Toffler, dünyada üçüncü dalga olarak nitelendirilen dönemin başlangıç yerinin Amerika Birleşik Devletleri olduğunun da altını çizer. (Güven, 2008: 70)

2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi Yönetimi, bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve geliştirmek için kullanılacak yeni radikal yollar olarak tanımlanmaktadır. Bilgi Yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan bir disiplindir. Bilgi Yönetimi, bireyler, takımlar ve organizasyonun bütünü için geçerlidir. Bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır. (Barutçugil, 2002: 49,50)

Bilgi yönetimi, bilgiyi yaratma, elde etme ve kullanma gibi bilgiyle ilgili faaliyetleri kolaylaştırma süreci olup; yönetim süreci öğrenmeden başlayarak, işbirliği, farklı görevlerin birleştirilmesi, güçlü enformasyon (internet, intranet ve extranet gibi) sistemlerin uygulanmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetleri içermektedir. (Kapı ve Aybas, 2008: 90; Sağsan, 2008: 27) Bilgi yönetimi, temel örgütsel amaçların başarılmasında örgüt çapında bireyler ve gruplar tarafından bilginin elde edilmesi, yaratılması, depolanması, geliştirilmesi, paylaşılması ve yayılması faaliyetlerinin sistematik ve bütünleştirici bir şekilde yürütülmesi olarak tanımlanmaktadır. (Bülbül, 2007: 162) Bilgi Yönetimi, elde edilen verileri yeniden biçimlendirme ve sunuma hazırlamadan çok, verilerden yeni çıkarımlar, düşünceler üretmeye yönelik bir organizasyondur. (Öğüt, 2007: 149)

Teknolojik değişimle birlikte “bilgi” konusunun da önemi artmıştır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmeler, bilgi sahibi olmayanlara oranla kendi bilgi temellerini oluşturmada daha fazla yeteneğe, çalışma koşullarına sahip olabilecek ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamada daha az güçlüklerle karşılaşabileceklerdir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmeler, çevrelerinde ve bünyelerinde dinamik bir şekilde oluşan değişimleri takip edebilmek, yorumlamak ve uyum sağlamak sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunlarla baş edebilmek için de ihtiyaç duyulan bilgilerin zamanında, doğru ve tam olarak elde edilmesi gerekmektedir. (Aksu, 2000: 273,274)

Bilgi yönetiminde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin canlı tutulmasıdır. (Sarıhan,

1998: 182) Etkin yöneticilerin ortak özellikleri, doğru işleri yaptırma yetenekleri ile hangi bilgilere ihtiyaçları olduğunu ve bunları nasıl organize edeceklerini bilmeleridir. Gerekli bilgiye sahip olan yöneticiler, yönetim gücüne de sahip olurlar. Yöneticilerin etkili karar verebilmeleri için bilgiye gereksinimleri vardır. (Bertan, 2009b: 394)

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki kapalı bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak kurumun verimine katkı yapacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır. Bilgi yönetimi esas olarak, bilgidен en üst düzeyde katma değer yaratmak için bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, düzenlenmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi gibi süreç ve teknikleri içermektedir. Bir başka ifade ile bilgi yönetimi; bilginin üretilmesini, yayımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar. Bilgi yönetimi diğer kurumsal fonksiyonlardan farklı ve çok daha fazla sorumluluk gerektiren zor bir uğraştır. Bunun temel nedenleri, bilgi araştırma, üretme, derleme, işleme ve geliştirme çalışmalarında önemli ölçüde belirsizliğin egemen olması ve kurumlarda çalışanların farklı niteliklere sahip olmasıdır. Kurumlarda herkes bilgi yönetiminde aktif bir katılımcıdır. Ancak bilginin stratejik önemi ve rekabetçi üstünlüğü sağlamadaki rolü dikkate alındığında kurumsal yapı içerisinde temel bir fonksiyon olarak bir yöneticinin sorumluluğunda yönetilmesi kaçınılmazdır. (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167)

Tanımlamalara dayalı olarak bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve bu nedenle aşamalara ve boyutlara sahip olduğu söylenebilir. Bu sürecin birden fazla yaklaşımı, farklı yapısı ve mimarisi vardır. Diğer yandan bilgi yönetimi, belirli amaçlara ulaşmak için ortak aklın kullanılması demektir. Ortak aklın kullanılması örgüt için arzu edilen hedeflere ulaşılmayı sağladığında bir anlam ifade edebilir. Bu nedenle, bilgi yönetimi ile ortaya çıkan eylemlerin ölçülebilir performans sonuçlarına sahip olması gerekir. (Çakar vd., 2010: 73)

Küreselleşme sürecinde otel işletmeleri rekabetüstü olabilmeleri için bilgiyi fonksiyonel olarak kullanılmalıdır. Müşteriye verilecek hizmetlerin tam zamanında ve

ilk seferde doğru olarak verilebilmesi için bilginin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Bunu da iyi bir bilgi yönetimi ile sağlayabilir.

Otel işletmelerinde bilgi yönetimi müşteri hizmetlerinin düzenlenmesi, süreçlerin geliştirilmesi, gelirin artırılması ve maliyetlerin minimize edilmesi amacı ile kullanılmaya başlanmıştır. Bazı araştırmacılar teknolojinin otel endüstrisinde kullanımının yaygın olduğunu iddia etmektedirler. Örneğin; Cho ve Olsen, Bilgi Teknolojisinin yaygın kullanımının ve kabul görmesinin kanıtı genel olarak hizmet endüstrisinin birçok bölümünde ve özellikle otel endüstrisinde açık biçimde görüldüğünü savunmaktadırlar. (Kurgun, 2008: 119)

Bir otel işletmesinin finansal hedeflerini gerçekleştirebilmesi, öncelikle müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasına bağlı olduğundan bu sistem finansal boyutun yanında müşteri boyutunu da ele almaktadır. Müşteri boyutunda öncelikle müşteri ihtiyaçları belirlenmekte sonra özel bir hedef belirlenerek, bu hedefe yönelik ölçüler saptanmaktadır. Değerlendirme işlemine kullanılacak ölçüler; müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığı, pazar payı, şikâyet sayısı ve tekrar gelen müşteri sayısını kapsamaktadır. (Bertan, 2009a: 2530)

Sanayi çağından, bilgi çağına doğru yaşanan dönüşüm ile birlikte, yöneticiler kurumsal işleyişe ilişkin bilgiyi test etmek ve bu bilginin nasıl kullanıldığını irdelemek zorunda kalmalarının ardından bilgi yönetimi konsepti önem kazanmıştır. Kurumsal işlevlerden biri olan bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri aracılığıyla karar verme sürecine ve diğer stratejik amaçlara önemli katkılar sağlamaktadır. (Öğüt, 2007: 147)

Bilgi Yönetiminde dört temel adımdan söz edilebilir: (Barutçugil, 2002: 71; Kulaklı ve Birgün, 2005: 39)

- *Gözden Geçirme:* Katma değeri sağlamak için bilgi kullanımını gözden geçirmek.
- *Kavramsallaştırma:* Bir organizasyonun hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunu belirlemek için bir araştırma ve sınıflandırma çalışması yapmak.

- *Yansıtma:* Bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmek. Bilgi varlığını kullanmanın fırsatlarının neler olduğunu incelemek, kullanımının etkisinin ne olacağını araştırmak.
- *Eylem Planlama:* Daha iyi kullanma ve daha fazla katma değer elde etmek için gerekli eylemleri belirlemektir.

Bilgi yönetim süreçleri bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi, uygulanması ve korunmasıdır. Bu aşamalar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Bülbül, 2007: 162,163)

- *Elde etme:* Mevcut bilginin ileri düzeyde kullanılması ve yeni bilginin etkili bir şekilde elde edilmesi bilgi yönetiminin kilit unsurudur. Bilginin elde edilmesi/oluşturulması kişisel deneyimlerin paylaşılmasını ve işbirliğini gerektirir. İşbirliği bireyler arasında ve örgüt ile iş ortakları arasında olmak üzere iki düzeyde ortaya çıkar. Bireyler arasındaki işbirliği bireysel farklılıkları beraberinde getirir (bilişsel tarzlar, tercih edilen araçlar, geçmiş arka planlar, deneyimler) ve bilgi oluşturmada faydalıdır. Örgütler arası işbirliği potansiyel bir bilgi kaynağıdır. İşbirliği bilgiyi elde etmede kritik öneme sahiptir. Teknolojinin paylaşılması, personel hareketleri ve örgüt ile iş ortakları arasındaki bağlantılar da bilginin elde edilmesine yardımcı olmaktadır.
- *Dönüştürme:* Bilgiyi dönüştürme aşaması mevcut bilginin yararlı hale getirilmesidir. Bilginin dönüştürülmesi bir firmanın bilgiyi organize etme, bütünleştirme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme veya dağıtma yeteneğini ifade eder. Bilginin dönüştürülmesi örgüte modası geçen bilgiyi güncelleme olanağı tanır. Bilginin birleştirilmesi veya bütünleştirilmesi firmada istihdam fazlalığını azaltarak verimliliği artırır. Bu nedenle bir örgütün ilk hedefi pek çok çalışanın uzmanlık bilgisini bütünleştirebilmektir. Çalışanların bilgisini harekete geçirerek kolektif bilginin oluşturulması örgütsel bilgi yönetimi için son derece önemlidir. Bilginin başarıyla yönetilmesi, binlerce bireyin bilgi değerlerini birleştirebilmeye ve bütünleştirebilmeye bağlıdır. Firmaların başarısı

açısından bilginin doğru bir şekilde dönüştürülmesi kilit bir rol oynamaktadır.

- *Uygulama:* Bilgi yönetiminin uygulama süreci bilginin gerçek kullanımını ifade etmektedir. Bilginin etkili bir şekilde uygulanması firmalara verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme olanağı verir. Bilginin depolanması, erişilmesi, kullanılması ve paylaşılması gibi kavramlar bilginin uygulanmasıyla ilgilidir. Etkili depolama ve erişim mekanizmaları örgüte bilgiye hızla ulaşabilme olanağı sağlar. Rekabetçi kalabilmek için örgütler örgütsel bilgiyi üretebilmeli, elde edebilmeli ve örgüt içine yerleştirebilmelidir. Bilgi paylaşım kültürünü oluşturma takım içi saygıya, karşılıklı güvene, olumlu bireysel ve grup ilişkilerine bağlıdır. Çoğunlukla bilgi paylaşımı fikir alış verişini kapsayan iletişimle kolaylaşır. Bu şekildeki bir iletişim süreci dinamik, çok yönlü ve karmaşıktır. Bilginin uygulanmasında önemli bir adım, bilgi yönetimi ile örgütün iş amaçlarını birbiriyle ilişkilendirmektir. Bunu yapmanın bir yolu, örgütte bilginin önemini gösteren üst düzey bir bilgi yönetimi çerçevesi geliştirmektir. Örgüt içerisinde bilgi yönünde ortak bir vizyon ve paylaşılan değerlerin oluşturulması bilgi yönetimi sürecinin başarısında etkili olacaktır. Bilgiyi örgütün süreçlerine uygulayacak yeni rol ve sorumlulukların tanımlanması ve oluşturulması uygulama sürecinde önemlidir.
- *Koruma:* Güvenlik odaklı bilgi yönetim aşamasını ifade eden koruma süreci, örgüt içerisinde bilgiyi, yasal ve uygun olmayan kullanımdan ve hırsızlıktan korumayı amaçlamaktadır. Firmalar açısından rekabet üstünlüğü sağlayan bilginin korunması oldukça önemlidir. Bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada işbirliği, işgören davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılabilir. Firmalar yaşamsal bilgiye erişimi engelleyen ve izleyen teknolojiler geliştirebilir. Bunlara ek olarak, çalışanların sahip oldukları örgütle ilgili gizli bilgiler üzerinde firmanın tasarruf hakkını, çalışanlar işten ayrıldıktan sonra da koruyan sözleşmelerin yapılması ve bilgi korumasına yönelik protokol ve programların geliştirilmesi gibi birtakım

uygulamalar da bilginin korunmasına yardımcı olacaktır. Rekabet üstünlüğünün kaynağını oluşturan bilginin eşsiz ve taklit edilemez olması gerekir. Güvenliğe odaklanmayan bir süreç bu önemli niteliklerini kaybedecektir.

İşletmelerde bilgi yönetimi için bir yol haritası çıkarılmak gerekirse, aşağıdaki aşamalar önerilmektedir: (Çakır ve Yükseltürk, 2010: 507)

- Bilginin belirlenmesi,
- Bilgi yönetimi ile iş yönetimi arasında ilişki kurulması,
- Organizasyondaki bilginin analizi,
- Organizasyondaki var olan yapı üzerine bilgi yönetim sisteminin inşa edilmesi,
- Organizasyonda açık bilginin yanı sıra örtülü bilgi ve süreçlerine önem verilmesi,
- Analizler sonucunda bilgi yönetiminin aşamalarının belirlenmesi,
- Aşamaları belirlenen bilgi yönetimi sisteminin kurulması,
- Bilgi yönetim sistemindeki öğelerin uygulanması,
- Bilgi yönetimi uygulandıktan sonra organizasyon içindeki kazanımların incelenmesidir.

Bilgi yönetimi, örgütlerde sorun çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar alma gibi faaliyetler için önemli olan enformasyon ve uzmanlığın bulunması, seçilmesi, örgütlenmesi, yayılması ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir. Bilgi yönetiminin süreç olduğu görüşüne dayanan tanımlara göre bu süreç aşağıdaki gibidir: (Kapu ve Aybas, 2008: 87,88)

- Yeni bilgiler yaratmak,
- Dış kaynaklardan bilgi girişi sağlamak,
- Bilgiyi belgeler, veri tabanları, yazılım ve diğerlerinde göstermek,
- Bilgiyi süreçlere, ürünlere veya hizmetlere yerleştirmek,

- Örgüt genelinde var olan bilgiyi aktarmak,
- Kullanılabilir bilgiyi karar almada kullanmak,
- Kültür ve teşviklerle bilgi artırımını kolaylaştırmak,
- Bilgi varlıklarının değerlerini ve bilgi yönetiminin etkinliğini ölçmektir.

Bilgi yönetimi örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini artırmasını da içerir. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Çakar vd., 2010: 74,75)

- Rekabet gücünün artırılmasına katkıda bulunmak,
- Karar almayı etkinleştirmek ve zaman israfını önlemek,
- Müşterilere yönelik sorumluluğu artırmak,
- Çalışanların bilgiyi saklı tutmasını önleyerek bilgiyi paylaşmalarını teşvik etmek,
- Bilginin ve bilgiyi paylaşmanın değerini artırmak suretiyle çalışma arkadaşları arasındaki desteği ve yardımlaşmayı güçlendirmek,
- Çalışanların ve yürütülen faaliyetlerin verimli olmasını sağlamak ve ürün/ hizmet kalitesini yükseltmek,
- Yenilik ve icatları teşvik etmektir.

Otel işletmelerindeki bilgi yönetimi iki alana odaklanmaktadır. Bunlar; müşteri hizmetlerinin artırılması, yönetimin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin iyileştirilmesidir. Teknoloji, otel işletmelerinde bilgi yönetimi, tüketici hizmetleri, otel tasarımları, pazarlama, ürün ve hizmetleri sunmak için alternatifler yaratma gibi alanlarda önemli rekabet üstünlükleri sağlamaktadır. İnternet aracılığı ile oda satışları üzerindeki kontrol, dünya genelinde işletmeler ve araçlardan bireysel turistlere geçebilir.

Otel işletmeleri yüksek derecede emek ve sermaye yoğun olduğu için, teknolojinin beceri ile kullanımı yüksek işgücü maliyetini önemli derecede düşürebilir.

Teknoloji, otel işletmelerinde bilgisayara dayalı teknoloji, yönetim bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri gibi alanlarda tesis yönetimi, gelir yönetimi, veri tabanı pazarlaması ve yönetim muhasebesi sistemleri vb. alanlarında geniş biçimde uygulanmaktadır. Bu uygulamalar, etkinlik ve verimliliği arttırarak yönetim kararlarını iyileştirebilir. Teknoloji, müşteri hizmetleri alanında da uygulanmaktadır. Bunlara en somut örnek olarak; otomatik kayıt ve çıkış işlemleri, oda ve koridor güvenliği, oda iklimi ve iletişim araçlarındaki uygulamalar gösterilebilir. Bu konuda diğer bir örnek ise, otel işletmelerinde yeni bir uygulama alanı olan elektronik danışma hizmetidir. Bu hizmet, müşterilere ihtiyaç duydukları geçerli ve doğru bilgileri sağlamaktadır. Bu bilgiler televizyon ekranında gösterilerek; müşteriler, yerel hava koşullarını kontrol etme, restoranları bulma, ziyaret yerlerini seçme ve hatta bir tur haritasını çıkarmak için menüden seçim yapabilme şansına sahip olmaktadır.

Teknoloji, akıllı otel odasının yaratılması ve tasarımında da geniş biçimde kullanılmaktadır. Bu sistem, müşterinin her ihtiyacını tatmin etmek için tasarlanmıştır. Örneğin; bu sistemle; sıcaklık, hava temizliği, ışıklar ve ses, müşteriler tarafından bireysel olarak kontrol edilebilmektedir. Bununla birlikte, müşteri odalarındaki iletişim portalları, uluslararası turistlerin dış dünya ile iletişiminde önemli rol oynamaktadır. Bu imkanları sunan ve müşterinin iş bilgisi ihtiyaçlarına göre oda dizaynını sağlayan otel işletmeleri, uluslararası turistlerin çekilmesinde önemli rekabet avantajına sahip olacaktır. (Met ve Erdem, 2006: 68)

2.3. Teknoloji Kavramı

Teknoloji, çok genel anlamda bilginin insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uygulanması olarak tanımlanabilir. Üretim yönetimi açısından daha uygun bir tanım mal ve hizmet üretmek için kullanılan metot, proses, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan sistem şeklinde tanımlanabilir. (Kobu, 2006: 117)

Teknoloji, toplumun mal ve hizmet üretimine ilişkin bilgi birikimidir. Dolayısıyla, teknoloji bilgiyi ve bilginin kullanım araçlarını birlikte kapsamaktadır. Sanayi ve hizmetler sektöründe, işletme fonksiyonlarının etkin yönetimi amacıyla teknoloji-den yaygın biçimde yararlanılmaktadır. Teknoloji, “Belirli bir alanda, bilimsel ilkelere dayanan tutarlı bilgi ve uygulamalarla üretilen” bilimsel bilginin, insan yaşamına

hizmet amacıyla endüstride, tıpta ve diğer alanlarda uygulanması ve kullanılmasıdır. (Öğüt, 2007: 186) Teknoloji, insan ihtiyaçlarının daha etkin biçimde karşılanması amacıyla, örgütsel süreçlere bilginin uygulanmasıdır. (Tekin vd., 2007: 79)

Teknoloji bilimsel ve endüstriyel yöntemleri inceleyip, bunların sanayide uygulanabilir biçimde kullanımlarıyla ilgilenen bilim dalı ve bu şekilde elde edilen bilgilere dayalı olarak geliştirilen makineler, yöntemler olarak tanımlanabilir. (Şimşek ve Akın, 2003: 9; İraz, 2004: 408)

Teknoloji organizasyonel girdileri çıktılara dönüştürmede kullanılan bilgi, araç, teknik ve faaliyetlerden oluşur. (Kazan, 2005: 175)

Sözlük anlamı “bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması” demek olan teknoloji, geniş anlamda, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür. (Zerenler vd., 2007: 656)

Turizm ve bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin teknoloji tanımlamalarına ilişkin yaklaşımları; yöneticilerin %37,8’i girdileri çıktılarına dönüştüren fiziksel süreçler ve bu dönüşüme eşlik eden sosyal düzenlemeler ve zihni süreçler, %27’si hammaddeyi ürüne dönüştüren donatım, hizmetlerin dağıtım ve sunum yöntemi, %16,2’si toplumun mal ve hizmet üretimine ilişkin bilgi birikimi, %10,8’i doğal kaynakların, insan ihtiyaçlarına karşılayacak biçime getirilmesi için kullanılan fiziksel dönüştürme yöntemleri ve geri kalan %8,1 ise ticari değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel buluş ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Teknolojinin fiziksel donanımın yanında, soyut yöntem ve süreçleri kapsayan tanımlanması kümülatif olarak yöneticilerin %75,6’sı tarafından benimsenmiştir. (Bertan, 2006: 42,43)

Turizm sektöründeki işletmeler arasındaki ilişkiler, ürün transferinden çok bilgi transferi ile ilgilidir. Turizm sektörü bilgiye ve teknolojiye en fazla gereksinim duyan endüstrilerdendir. Sınırları giderek daralan ve ülkelerarası ilişkilerin dev işletmeler ve kuruluşlar arası birlikteliğe dönüştüğü dünya da, teknoloji daha da önem kazanmaktadır. (Sezgin, 1999: 77)

2.4. Bilgisayarların Tanımı ve Özellikleri

Genel bir tanımlamaya göre bilgisayar, karşılaştırma ve hesaplama yapan bir makinedir. Ayrıca bilgisayar, bir otomatik bilgi işleme makinesidir. (Tekin, 2007: 2) Bilgisayar, verilen verileri belirlenen bir programa göre işleyen, istenildiğinde saklayabilen, gerektiğinde geri verebilen elektronik bir alettir. (Topaloğlu ve Koç, 2007: 162)

Veriler, çeşitli yazılımların bilgisayara kurulmasıyla uygun ortamlarda saklanmaktadır. Bilgisayar sayesinde veriler mantıksal işlemlerden geçirilmektedir. İşlemlerin çok hızlı yapılmasını sağlayan elektronik bir makinedir.

Bilgisayar sistemini oluşturan sistemler donanım ve yazılım olarak ikiye ayrılmaktadır. Donanım, bilgisayar sisteminin fiziksel kısmını oluşturan makine ve araçlara denir. Donanımın ana elemanları Giriş Birimleri, İşlemci, Hafıza, Depolama Birimi, Çıktı Birimleridir. Bilgisayar donanımının istenilen görevleri ve fonksiyonları yerine getirebilmesi için gerekli olan komut gruplarına program veya yazılım adı verilmektedir. (Tekin, 2007: 7; Bocij vd.,1999: 47,48)

İş dünyasında yaygın olarak kullanılan başlıca bilişim teknolojileri; (Düren, 2000: 61)

- Mikro bilgisayar ağları
- Kablosuz iletişim
- Bilgisayar destekli tasarım-bilgisayar destekli üretim
- Taşınabilir kişisel bilgisayarlar
- Elektronik posta
- Uydu haberleşmesi
- Telekonferans sistemleri
- İntranet
- İnternet ve benzeri bilgi ağları

Otel işletmelerinde bilişim teknolojileri donanım, yazılım, veri tabanı, ağ bağlantısı olarak açıklanmakta ve geniş bir alanda kullanılmaktadır. Otel işletmelerinde kullanılan farklı donanım, yazılım ve ağ sistemleri şunlardır: (Bertan, 2006: 47.48)

- Yazılım ve donanım,
- Turizme yönelik ağ yazılımları,
- Bilgisayar ve ağ bağlantısı,
- Ofis otomasyon, rezervasyon, muhasebe, ödemeler ve üretim yönetimi uygulamaları,
- İletişim araçları,
- Karar destek sistemleri, yönetim destek sistemleri ve yönetim bilgi sistemleri gibi dahili yönetim araçları,
- İşletmeye uygun dahili yönetim uygulama sistemleri,
- Veritabanları ve bilgi yönetim sistemleri,
- İnternet/intranet ve extranet,
- Düzenli yürütülen işlemler için ağ bağlantısı (elektronik veri işlem sistemleri veya extranet),
- İnternet üzerinden ürünlerin tanıtımı,
- Bilgisayarlı rezervasyon sistemleri,
- Global dağıtım sistemleri (Galileo, Sabre, Amadeus, Worldspan),
- Otel işletmelerinde bağlantılı uygulamalar,
- Destinasyon yönetim sistemleri,
- İnterneti kullanan seyahat acentaları,
- Wap üzerinden rezervasyon sistemleri,
- Ücretsiz danışma merkezleri,
- İnteraktif dijital televizyon,

- Dokunmatik satış noktaları.

2.5. İşletmede Bilişim Sistemleri

Bilişim sistemi; kendisinin de bir alt sistem olarak dahil olduğu, daha geniş ve başka alt sistemlere sahip olan bir sistem kapsamında bilgi kümelerinin toplanması, saklanması, işlenmesi, dağıtılması, karar verilmesi ve iletilmesi için gerekli olan bir bilgi kümeleri sistemi şeklinde tanımlanabilir. Bilişim sistemi ayrıca, veri saklama ve erişim amacıyla yapılan ve genellikle bir veri tabanlı yönetim sistemi kullanan bir bilgisayar sistemi şeklinde de tanımlanabilir. Bilişim sistemlerinde bilgi oluşturma süreci beş basamaktan meydana gelmektedir; girdi, işlem, çıktı, depolama ve dağıtım. (Ömürbek ve Altın, 2009: 213)

Bilişim teknolojisinin girdisi veri olurken çıktısı ise bilgi olmaktadır. Bilişim sisteminin merkezinde girdiler, süreçler, veri dosyaları, çıktılar, çıktıları kontrol eden donanım ve insanlar vardır. (Kazan, 2005: 175) Bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanan iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler bilişim teknolojisi olarak adlandırılmaktadır. (İşler ve Negiz, 2005: 36) Bilişim teknolojileri; verilerin kayıt edilmesi, saklanması, işlemlerden geçirilmesi ile bilgilerin üretilmesi, üretilen bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasını sağlayan teknolojilerdir. (Behan ve Holmes, 1990: 1)

Bilişim teknolojisi kısaca, iletişim zinciri içinde bilginin istenilen formatta üretilmesi, saklanması, sunucusundan alıcıya iletilmesi, alıcı tarafından bilginin alınmasını sağlayan yapılar, cihazlar ve ekipmanlara ilişkin teknolojiler olarak tanımlanmaktadır. Makro açıdan bilişim teknolojisi, küresel piyasada rekabetin belirleyicisi olarak ülke/bölge zenginliğinin ve gelişiminin önemli bir aracı olarak görülmektedir. Mikro açıdan ise, girişimcileri veya işletmeleri rekabete zorlayan ve işletmenin tüm faaliyetlerine ve stratejik fonksiyonlarına hakim olan bir faktördür. (Kozak ve Bahar, 2005; 128)

Bilişim Teknolojilerinin çok farklı tanımları yapılmıştır. Bunlar: (Tekin vd., 2007: 155)

- Bilişim teknolojileri, bilginin bilgisayar aracılığıyla elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gereken yerlere aktarılmasını sağlayan teknolojilerdir.
- Bilişim teknolojileri, veri ve bilginin işlenmesini, dağıtılmasını, manipüle edilmesini ve analiz edilerek kullanılmasını sağlayan her türlü araçtır.
- Bilişim teknolojileri, metin ve sayısal formattaki bilginin bilgisayar ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtımını olarak tanımlanmaktadır.

Sayısal hale gelen bilgi, bir kez depolandığında, kişisel bilgisayar yoluyla erişim izni olan herkes tarafından anında çağrılabilir, karşılaştırılarak yeniden biçimlendirilebilir. (Gates, 1999: 23) Bilişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı her türlü verinin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olmaktadır. (Daniels, 2000: 36) Bilişim teknolojileri; enformasyonun üretildiği, biriktirildiği, bulunduğu, işlendiği, aktarıldığı ortak sayısal dil sayesinde teknolojik alanlar arasında bir ortak düzlem yaratarak genişlemektedir. (Castells, 2005: 38)

Otel sektöründe bilişim teknolojisinin önemi gittikçe artmaktadır. Sektörde birçok seviyede işlevsel, denetleyici ve yönetsel rollerde iş için hazırlanan bilişim teknolojileri geliştirilmiştir. (Lashley ve Rowson,2005:94)

Bir otelin çok farklı departmanları arasında ve farklı düzeylerdeki çalışanlar arasında bilişim teknolojisi bilgi dağılımına yardımcı olur. Hazır olarak ulaşılabilen bilginin toplanması, analizi ve depolanması, bir oteldeki nispeten daha yeni çalışanlara deneyimli yöneticilere danışma ihtiyacı olmadan anında karar alabilme sorumluluğunu alma imkanı sağlayan güçlü bir araç olmuştur. Bu tarz uygulamalar kurum çapında daha hızlı ve daha iyi karar almayı mümkün kılar ve bu da sonuç olarak müşteri memnuniyetine dönüşür. (Lee vd., 2003: 424,425)

Bilişim teknolojileri, bir işletmenin taşıdığı misyonu gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgiyi yönetmekle ilgili kaynaklara ilişkin bir kavramdır. Gelişen bilişim teknolojileri, insanlara sürekli bilgi akışıyla birlikte artan bilgi hacminden

verimli bir şekilde yararlanarak ve sağlıklı kararlar alabilmeyi sağlamaktadır. Bu bağlamda bilişim teknolojileri kullanmanın ana nedenlerinden biri, taleplere anında cevap vererek değişen şartlara hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlamaktır. (Temizel vd., 2010: 7)

Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkileyerek değiştirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapısında köklü değişikliklere sebep olmaktadır. İşletmelere, yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır. (Tekin vd., 2005:116) Bilişim teknolojileri, internet, e-posta, çoklu ortamlar gibi bilgisayara dayalı teknolojileri kapsayan ve bireyin kişisel ya da mesleki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullandığı tüm araçları ifade etmektedir. (Erdem ve Akkoyunlu, 2002: 95)

İşletmelerde bilişim teknolojileri, işletme amaçlarına ulaşılması ve işletme fonksiyonlarının ve süreçlerinin yönetilebilmesi için, yönetim faaliyetlerinin donanım, yazılım, ağ bağlantısı ve veri tabanı araçlarıyla yerine getirilmesini kapsamaktadır. (Bertan, 2008: 294) İletişim teknolojileri elektronik mesajların üretilmesi, gönderilmesi ve alınmasında kullanılan teknolojilerdir. (Schultheis ve Sumner, 1995: 90,91)

Teknoloji özellikle turizm ve ağırlama endüstrisinde, bilginin sahip olduğu turizm ürünlerinin tanımı, tanıtımı, dağıtımı, birleşimi, organizasyonu ve ulaştırılmasıdaki önemli rol sayesinde, temel bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına ve stratejik bir silaha dönüşmüştür. Giderek bilişim teknolojilerinin kullanımı özellikle tedarik zincirinde stratejik ortaklıklar kurmada temel bir gereksinim haline almıştır. (Buhalis ve Main, 1998: 198)

Geleneksel otel endüstrisi misafirlere kaliteli hizmet sağlamak için yapılan hazırlıklara (tedarike) büyük önem vermiştir. Müşterilerden ve otel uygulamacılarından gelen yoğun bilgi talebi ile oteller işlevsel etkililiği artırmak, masrafları azaltmak ve hizmeti geliştirmek için bilgisayar tabanlı bilgi teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır. (Law, 2005: 170)

Bilişim teknolojileri, işletmelerin rakiplerinden daha iyi performans göstermelerini sağladığından işletmeye var olan işlerinin dışında yeni fırsatlar sunar. (Porter ve Millar, 1985: 3) Artan rekabet organizasyonları daha etkili iş stratejileri için arayışa yöneltmektedir. Bunların birçoğu dalgalı (karışık) ortamlarla başa çıkabilmenin bir yolu olarak bilişim teknolojilerine dönüşmüştür. Aslında, otel endüstrisinde bilişim teknolojilerine yatırımlar önemli ölçüde artıyor. (Sigala, 2003: 1224)

Teknoloji sürdürülebilir rekabet avantajının temel bir kaynağı olarak bilginin tanımlanmasında, terfide, dağıtımda, sosyal birleşmede, organizasyonda ve turizm ürünlerinin ulaştırılmasında oynadığı önemli rol sayesinde özellikle turizm ve ağırlama endüstrilerinde stratejik bir silah olmuştur. Otellerin işletimsel (örn. mülk yönetim sistemleri), taktiksel (örn. finansal modelleme, gelir yönetimi) ve stratejik yönetiminde (örn. karar destek sistemi) önemli avantajlar sunar. Bilişim teknolojilerinin kullanımı özellikle tedarik zincirinde olmak üzere stratejik bağlılıklarda; yenilikçi dağıtım kanalları geliştirmede ve tüketici ve ortaklarla iletişime geçmede önemi giderek artan temel bir gereklilik olmuştur. Hem tüketiciler hem de ortaklar rakiplerinden daha çok bilişim teknolojisi kullanan örgütlere daha fazla değer verme eğilimindedirler. (Buhalis ve Main, 1998: 198)

Bilişim teknolojilerinin günümüzde işletmelere ilişkin yarattığı bazı genel etkiler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (İraz, 2004: 412,413)

- Bilişim teknolojilerinin en önemli uygulama alanı, stratejik bir silah olarak zamandan elde edilecek kazançlarla ilgilidir. Farklı sektörlerde ürün hayat süreçleri farklı ölçülerde önemli şekilde kısaltmaya başlamıştır.
- Bilişim teknolojileri sayesinde maliyet düşürülmüş ve verimlilik artırılmıştır. Örneğin; ilaç toptancılığı sektöründe satışların bir yüzdesi olarak dağıtım maliyetleri 1970-1990 yılları arasında %16'dan %2,5 düzeyine gerilemiştir. Bu gerilemedeki birinci ve en önemli etken ise bilişim teknolojileri olmuştur.
- Bilişim teknolojilerinin kullanılması ile ürün kalite standartları düzenli olarak artmaya devam etmektedir. Bilgisayar destekli tasarım

modelleri makine ve ürünlerin performansını ileri simülasyon yöntemleriyle arttırmaktadır. Etkin geri besleme mekanizması ile de üretim sürecinde tolerans düzeyleri azaltılabilmektedir.

- Uzman sistemlerin yaygınlaşması, beşeri yargıların gelişmesine ve güçlenmesine neden olmuştur. Bunun yanında veri tabanı yönetim sistemlerindeki gelişmeler yöneticilerin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam etmektedir. Günümüzde çok yoğun veri birikimi yöneticileri bir anlamda veri dağları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticiler, bu veri dağının içinden kendileri için gereken bilgileri almak ve birçok veri arasındaki ilişkileri belirlemek zorundadırlar. Veri madenciliği olarak adlandırılan bu süreç, son zamanlarda önem kazanmaya ve bu alanda yazılımlar geliştirilmeye başlanmıştır.
- İlerleyen teknoloji, maliyetleri arttırmaksızın daha kısa üretim süresine imkan sağlamaktadır. Tüketicilerin öneminin arttığı bir dönemde, bilişim teknolojileri maliyetlerinin mümkün olduğunca sabit tutularak karmaşık ürünlerin uygun fiyatlarla piyasaya sürülmelerine imkan vermektedir.
- Pazarlama teknikleri dönüşüm geçirmeye devam etmektedir. İşletme içi ve işletme dışı veri tabanları kullanılarak bireysel müşteri zevklerine ve satın alma tercihlerine uygun detaylı mikro pazarlama stratejileri geliştirilmektedir.
- Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu dağıtım kanalları büyük ölçüde elektronik hale gelmeye ve bu da aracı kurumların büyük ölçüde farklılaşmasına ya da tamamen ortadan kalkmasına neden olmaya başlamıştır.
- Bilişim teknolojileri işletmeler arasında stratejik birleşmeleri yaygınlaştıracak, bu da farklı endüstri dallarında faaliyet gösteren firmaların birleşik pazarlama şirketleri haline dönüşmesini sağlayacaktır.

İleri bilişim teknolojilerinin, işletmelerde “bilgi akışı”nı hızlandırdığı ve “bilgi yönetimi”ni desteklediği savunulabilir. İletişim teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler ve bilgisayarların bilgi üretim ve kullanımına yaptıkları katkılar bu yeni gelişmeye adını vermiştir. Uzman sistemleri, robotları ve yapay zekâyı da içine alan ileri bilişim teknolojileri; toplumsal, ekonomik, hukuksal, siyasal ve kültürel faaliyetlerde kullanılan yenilikçi bir araç olarak günlük yaşamımıza girmiştir. (Öğüt vd., 2005: 307)

Bilişim sistemlerini işletme faaliyetlerine uygulamanın sağlayacağı yararlar şunlardır: İşletmedeki operasyonel verimliliğin artması, maliyetlerin düşürülmesi, müşterilere daha kaliteli hizmet sunulması, bilgiye dayalı yeni ürünlerin geliştirilmesi, pazardaki yeni fırsatların fark edilmesi ve faydalanılması, rekabet ve pazar gücünün artırılması gibi. (Güleş, 2000: 105)

Bilişim teknolojileri, yalnızca işletme birimlerinin kaynaşmasını değil, aynı zamanda işletmelerin üretici-tüketici birliğini de sağlamaktadır. Yeni bilgi toplumunun örgütlenme ilkesi; iki yüzyıl önceki endüstri devriminin “ayrılma” ilkesinin tersine, “birleşme”dir. Bilişim teknolojilerinin kullanımıyla işletme, satışlarını artırabilir, satış giderlerini de belirli oranda azaltabilir. İşletme bilişim teknolojileri kanalıyla, zamanında üretim, reklam, satış ve yeterli stok ile tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak endüstri içindeki durumunu güçlendirebilir. Böylelikle bilişim teknolojileri, işletmelerin yönetim sistemlerinin etkinliği ve verimliliğinde maliyet üstünlüğü sağlar. (Elibol, 2005: 160)

Günümüzün otel endüstrisi yüksek oranda bilgi yoğunluğuna sahiptir. Otelciler işletimsel etkililiği artırmak için, kişiselleştirilmiş konuk hizmeti sağlamak, masrafları kontrol etmek, kar marjları ve finansal durum gibi performans belirteçleri sağlamak için bilgiyi kullanırlar. Bir otelin günlük işlemleri işbirliği içinde çalışabilmek için bireysel bilgisayar sistemleri gerektirir ki böylece otel konuklarına kaliteli hizmet sunabilsinler. Bilgisayarlar otellerin işleyişlerini değiştirmiştir. Ayrıca, teknoloji otelin konukları ile başlar ve biter. Teknoloji konukların edindiği yaşantıları iyileştirdiğinde ve çalışanları daha üretken ve müşterilerine daha iyi hizmet yaptığında işe yarar. (Law ve Lau, 2000: 170)

Günümüzde birçok işletme bilgisayar sistemleri olmaksızın çalışmamaktadır. İşletmelerin büyük bir kısmı etkinliğini ve verimliliğini geliştirmek için bilişim teknolojilerine güvenmektedir. Bu nedenle endüstrileşmiş ülkelerde bilişim teknolojilerinin etkisi hemen hemen tüm işletme süreçlerinde ve fonksiyonlarında gözlemlenebilmektedir. (Gunasekaran ve Mcgaughey, 2001: 1)

Büyük ve zincir otel işletmeleri bilişim teknolojilerine büyük sermaye yatırmaktadırlar. Fakat küçük ve orta ölçekli otellerde bu teknolojiyi benimsemekte geç kalarak pazar paylarını kaybetmektedirler. (Buhalis, 2000: 47)

2.5.1. Veri İşleme Sistemleri

Bilgisayarlar ilk olarak verilerin bilgi haline getirilmesi sürecinde yoğun kullanımı, tekdüze işlemlerin makineleştirilmesinde ve verilerin yöneticinin kullanımına hazır hale getirilmesinde önemli avantajlar sağlamaktadır. Bilgisayar uygulamalı yönetim sistemlerinin en basitini oluşturan bu süreç veri işleme sistemi olarak tanımlanmaktadır. (Sekreter, 2002: 23)

Veri işleme sistemi, personel, fonlar ve hammaddeler gibi mevcut ve potansiyel örgüt kaynaklarının takibini yapmaktadır. Veri işleme bir süreç olarak kaydetme, sınıflama, analiz, düzenleme, özetleme ve raporlaştırma aşamalarından oluşur. Bu sistemler, istemleri yürütme ve kayıt tutma üzerinde yoğunlaşır, çıktıları periyodiktir ve katı bir programlamaya sahiptir. (Yolal, 2003: 5)

Otel işletmelerinde veri işleme sistemleri, işletmelerde her gün tekrarlanan işlemlerle uğraşan ve bu işlemleri düzene koyan sistemdir. Operasyonel kademedeki hizmet veren veri işlem sistemleri, işletmelerdeki günlük işlemlerin kayıtlarını tutan, dizaynı sağlayan ve verileri yöneticilerin kullanılmasına hazır duruma getiren bilgisayar sistemidir. Veri işleme sistemleri diğer bilişim sistemlerinin girdisini oluşturan ve verileri toplayan, sınıflandıran, güncelleyen ve kayıt altına alınan verileri yeniden ulaşabilen sistem olarak tanımlanmaktadır. Veri işleme sistemlerini organizasyonlarda temel işleri gerçekleştiren ve diğer sistemlere veri girişi sağlayan sistem olarak ifade etmişlerdir. Otel işletmelerinde rezervasyon sistemi, POS (point-of-sale) sistemleri, personel kayıtları, oda satışları, maaş ödemeleri ve müşteri siparişleri veri işlem sistemlerine örnek olarak verilebilir. Bu sistem genellikle organizasyonun alt

kademesini desteklemektedir. Veri işleme sistemleri, her bir işlem sürecini daha az maliyetle, doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleştirerek kayıtların tutulmasını ve veritabanının güncellemesini sağlamaktadır. (Bertan, 2006: 40.41)

Otel de bilişim teknoloji uygulamaları çalışması 1997'de Hong Kong'da yapıldı. O araştırmada, Hong Kong oteller birliğinin 48 otelinin elektronik veri işleme yöneticisi gönüllü olarak ankete katılarak ve otellerindeki genel bilişim teknoloji kullanımı hakkında mülakata alınmışlardır. Hong Kong'daki oteller 1997'deki araştırma bulgularına göre; genellikle günlük işlemlerine yardımcı olması için bilişim teknolojisi kullanmışlardır. (Law ve Jogaratnam, 2005: 171)

2.5.2. Yönetim Bilgi Sistemleri

Yönetim Bilgi Sistemi; işletme faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü açısından çeşitli yönetim düzeylerine gerekli bilgileri üretmek için verilerin toplanması ve işlenmesi açısından organizasyon içerisindeki insan ve sermaye kaynaklarından oluşan bir settir. (Akolaş, 1995: 21) Yönetim Bilgi Sistemi; bir yönetim destek sistemi olup, bir örgütün mevcut faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü ile örgütün gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin özet raporlarının hazırlanmasını sunulmasını sağlamaktadır. (Tekin vd., 2007: 187)

Genel olarak yönetim bilgi sistemleri, çevre ve işletme dışı faaliyetlerden daha çok işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanmış olup, yönetim düzeyindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını desteklemektedir. Yönetim bilgi sistemleri, genel olarak ihtiyaç duydukları veriler için ticari işlem sistemlerine bağımlıdır. (Ada, 2007: 546,547) Bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin doğru olarak işlenmesini ve doğru zamanda gerekli yerlere iletilmesini sağlayan sistemdir. (Topaloğlu ve Koç, 2007: 156) Yönetime karar verme sürecinde yardımcı olmak amacıyla gerek personel, gerekse elektronik bilgi işleme sistemleri yardımıyla bilgilerin biriktirilmesi, kaydedilmesi, saklanması, çözümlenmesi ve rapor edilmesidir. (Sarihan, 1998: 196)

Yönetici bilgi sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademedan alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırıl-

maması gibi) ortadan kaldırarak mesaj filtreleme, çarpıtma ve göz ardı etme gibi sorunları yok etmektedir. (İraz, 2004: 419)

Yönetim bilgi sistemlerinin amaçları şunlardır: (Bertan, 2006: 37)

- Bilgiye kolayca ulaşmak,
- İşletme içi ve dışı kaynaklardan elde edilen bilgileri işleyerek kullanılabilir hale getirmek,
- İşletmeyle ilgili istatistik, rapor türü verileri anında izleyerek gereken zamanda yeni stratejiler oluşturmak,
- Zamandan ve emekten tasarruf etmek,
- Pazar paylarını artırmak,
- Müşterilere daha kaliteli hizmet sunmak,
- Karar verme sürecini kısaltmak,
- İşletmenin bilgi işleme kapasitesini artırmak.

Otel yönetiminde kullanılan FIDELIO, ELEKTRA, seyahat işletmelerinde kullanılan PROTOUR acente yönetim programı, havayolu şirketlerinde kullanılan GALILEO, AMEDEUS, TROYA gibi paket programlar, işletme birimlerinde gerçekleşen işlemlerin düzenli kaydını tutmaktadır. Yine bu programların yapısında bulunan alt programlar sayesinde yöneticiler, günlük hareketlerden elde edilmiş çok yönlü raporlara kolayca ulaşabilmekte, geçmiş, mevcut ve geleceğe yönelik kıyaslamalar yaparak, işletmenin gelir ve gider durumu hakkında her an bilgi sahibi olabilmektedir. Bu programlardan elde edilen raporlara göre yöneticiler daha sağlıklı kararlar alabilmektedir. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 403)

Otel işletmeleri üretilen ürünün hemen müşteriye sunulması gerekliliği gibi özellikleriyle yönetim bilgi sisteminin çok sık kullanıldığı bir sektördür. Yönetim Bilgi Sistemi'ne göre çeşitli birimlerde ortaya çıkan verilerin ihtiyacı olan tüm bölümlere ulaştırılması gerekir. Otel işletmelerinde yönetim bilgi sistemine dâhil başlıca bölümler; ön büro, muhasebe, yiyecek içecek, insan kaynakları, satış pazarlama, teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlidir. Bu bölümler arasında veriler günlük iş-

lemler için bilgiye dönüştürülürken, diğer bir bilişim sistemi alt seviye yöneticilere rapor sağlamaktadır. Otel işletmelerinde çalışan, orta düzey personel, örgütsel kaynak olarak, bilginin yönetilmesi, işlenmesi, kullanılması için, üst yönetime raporlar ve operasyonel düzeylere iş bilgileri sağlamak için bilişim sistemlerini kullanmaktadır.

Günümüzde teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlik bölümleri alt düzey çalışanları bile sisteme girerek günlük işlerini tamamlamaktadır. Örneğin; yiyecek-içecek bölümünde, mutfak elemanları, servis görevlileri dahi bu sisteme göre sipariş almakta, sipariş giriş ve çıkışlarını yapmaktadırlar. Teknik serviste çalışanlar şefler tarafından bildirilen görevlerini sistem sayesinde öğrenip, işlerini tamamlayınca sisteme girip onaylamaktadır. Kat hizmetlerinde ise yine temizlik çalışanları, ön büro bağlantılı sistemden boş oda bilgilerini almakta, işlerini tamamladıklarında sisteme girip onay vermektedir. Güvenlik departmanı çalışanları otel içinde gerçekleşen sistemden kendileri için gerekli bilgileri alarak çeşitli raporların oluşmasını ve rutin güvenlik işlerini bu sistemler sayesinde yapmaktadırlar. (Akgül, 2008: 40,41)

2.5.3. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sisteminin ilk tanımını Scott Morton yapmıştır. Karar Destek Sistemi yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunların çözümünde alıcıya veri ve modeller kullanmak suretiyle yardımcı olan etkileşimli bilgisayarlar sistemleridir. (Akolaş, 1995: 27)

Karar Destek Sistemi yönetime karar alma sürecinde bilgisayar donanımı ve yazılım desteğiyle karar alıcının gereksinim duyduğu bilgiyi üreterek sunan ve karar desteği sağlayan etkileşimli bilgi sistemleridir. Sprague, karar destek sistemini “veri ve analiz modelleriyle doğrudan etkileşim yoluyla karar alıcının sorunlarla başa çıkmasına yardımcı olan bilgisayar tabanlı sistemler” olarak tanımlar. (Yolal, 2003: 7) Karar Destek Sistemleri, karmaşık işletme problemlerini çözmek için insan zekâsı, bilgi teknolojisi ve yazılımı bir arada kullanan bir sistemdir. (Şahin, 2000: 107)

Karar Destek Sistemleri, kararın yapısal olmadığı durumlarda karar alma işlemine yardımcı olmak için tasarlanmış, esnek ve etkileşimli bilişim teknolojisi sis-

temleridir. Karar Destek Sistemleri, karar vericinin yerine geçmesinden ziyade onun kararlarını destekleyen, yarı-yapısal ve yapısal olmayan problemlerin çözümü için yardımcı olan etkileşimli sistemlerdir. (Yıldız vd., 2008: 241)

Karar Destek Sistemi, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlarda kullanılan bilgilerin elde edilmesinde bilgisayar ile karar alıcılar arasında karşılıklı direkt etkileşime müsaade eden ve insana yardım için kullanılan bilgisayar temelli bir sistem olup, esas olan kararın alınması değil, kararın alınmasına destek olmaktır. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 402) Karar Destek Sistemlerinin yardımcı olduğu alanlardan bazıları; işletmeler arası birleşmeler, yenilenme yatırımları ve pazarlama konularıdır. (Hicks, 1993:2)

Karar Destek Sistemleri bilgisayarların aşağıdaki fonksiyonları için kullanılmıştır: (Sarıhan,1998:197)

- Yöneticilerin yarı yapılandırılmış görevleri içindeki karar süreçlerinde yardımcı olmak,
- Yöneticilerin yapacakları değerlendirmelerin yerine geçmekten ziyade destekleyicileri olmak,
- Karar vermenin verimliliğinden ziyade etkinliğini arttırmak.

Karar Destek Sistemlerinin karakteristik özellikleri şunlardır: (Karahoca ve Karahoca, 1998: 33; Yıldız vd., 2008: 241)

- Karar Destek Sistemleri kullanıcılara esneklik, uyumluluk ve hızlı cevaplar sunar.
- Karar Destek Sistemleri kullanıcılara girdi ve çıktılarını sisteme alma ve kontrol izni verir.
- Karar Destek Sistemleri profesyonel programcılardan çok az veya hiç yardım almadan çalışır.
- Karar Destek Sistemleri kararlar ve problemler için destek sağlar.
- Karar Destek Sistemleri karmaşık analiz ve modelleme araçları kullanılır.

- Karar Destek Sistemleri yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır.
- Karar Destek Sistemleri karar vericinin yerine geçmekten ziyade, ona karar vermesinde yardımcı olur.
- Karar Destek Sistemleri karar verme sürecinin tüm aşamalarını destekler.
- Karar Destek Sistemleri kullanıcının kontrolü altındadır.
- Karar Destek Sistemleri model kullanır.
- Karar Destek Sistemleri kullanıcı etkileşimlidir.
- Karar Destek Sistemleri bütün düzeydeki yöneticiler için, gerektiğinde düzeyler arası entegrasyonu da dikkate alarak, karar verme desteği sağlar.
- Karar Destek Sistemleri birden fazla bağımsız veya bağımlı karar için destek sağlayabilir.
- Karar Destek Sistemleri bireysel, grup tabanlı karar verme desteği sağlar.
- Karar Destek Sistemleri uygulama kolaylığı ve esnekliği sağlar.

Otel, seyahat ve ulaştırma işletmeleri rakip işletmelerin uygulamalarını takip etmede, sektör haberlerini izlemede ve yeni pazarlara ulaşmada internetten yararlanmaları turizm sektöründe Karar Destek Sistemleri uygulamasına bir örnek olarak gösterilebilir. Otel sektöründe yöneticiler Karar Destek Sistemlerine yönelik olarak elektronik posta, haber grupları, telekonferans, intranet gibi bilişim teknolojilerin yararlanmaktadırlar. Turizm sektöründe Karar Destek Sistemlerinin en yoğun kullanıldığı işletme türleri grup veya zincir işletmelerdir. Bu işletmelerde yöneticiler grup veya zincir içindeki diğer işletmelerdeki yöneticilerle sürekli bilgi alışverişi yapmakta ve ortak veri tabanlarını kullanmaktadırlar. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 403)

2.5.4. Üst Düzey Yönetim Bilişim Sistemleri

Karar destek sistemleri orta düzeyde yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilere yanıt verebiliyor olmasına karşın üst düzey yöneticilerin gereksinimlerini karşılamakta uzaktır. Yönetici destek sistemleri ya da yönetici bilgi sistemi geliştirme fikri, yöneticileri bilgisayarlar konusunda üst düzeyde bilgilendirmek yerine; bilgisayarları üst yönetimle ilgili bilgilerle donatarak yönetsel zekâya kavuşturmak düşüncesinden doğmuştur. (Yolal, 2003: 7)

Üst Düzey Yönetim Bilişim Sistemlerinin amacı, üst yönetime örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada kritik başarı faktörleri hakkında seçilmiş bilgiye kolay ve hızlı ulaşmayı sağlamaktır. (Tekin vd, 2007: 192) Örgütlerde üst kademe yöneticilerin kullanımı için tasarlanmış, örgütün yönetimi için gereken her türlü iç ve dış bilgiyi özet olarak yöneticiye sunan bir tür raporlama ve analiz yazılımıdır. İki temel özelliği vardır. Birincisi; sistemin fazla bilgisi olmayan ve kısıtlı zamanı olan üst yöneticilerin kullanımı için tasarlanmış basit, eğitim gerektirmeyen sistemler olmasıdır. İkincisi ise sistemin dinamik bir özelliği olup, kullanıcının değişen ve yeni taleplerine cevap verecek değişikliklere açık, esnek bir yapıya sahip olmasıdır. (Topaloğlu ve Koç, 2007: 156,157)

Otel işletmelerinde üst yönetime yardımcı olacak modern yönetim araçlarından biri olan getiri yönetimi bir hizmet veya bir ürünün doğru zamanda, doğru kişiye, doğru fiyattan satılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, yarın normal fiyattan satılabilecek bir odayı bugün indirimli şirket fiyatından satmayacak; yine belli bir tarihte boş kalabilecek odaları bugün indirimli fiyattan satarak doldurabilecektir. Otel yönetim programı olan OPTIMS odaların en doğru olarak hangi fiyattan satılabileceğini aylar öncesinden göstererek üst yönetimin yeni pazarlama stratejileri geliştirmesine olanak tanımaktadır. (Öğüt vd., 2003: 157)

2.5.5. Uzman Sistemler

Bilgi sistemleri terminolojisine en son katılan terimlerden biri de uzman sistemlerdir. Tanım olarak uzman sistemler, belirli bir sorunu çözme konusunda uzmanların bilgi edinme, analiz ve karar sürecini model alan bilgisayarlı destek programlarıdır. Bu haliyle uzman sistemler, kendine sorulan sorulara yanıt verebilen, geriye ve

ileriye dönük kararlar oluşturan, ek bilgi ve açıklamalar talep eden, sonuçları formüle ederek önerilerde bulunan ve etkili kararlar almaya yardımcı olan bilgisayar sistemleridir. (Yolal, 2003: 10,11) İşletmedeki bazı kararların işletmeyi çok fazla etkilemesi nedeniyle, bu kararların alanında uzmanlaşmış kişiler tarafından verilmesi gerekmektedir.

İnsanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zekâ programlarına uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, belirli bir alanda uzman bilgisini depolayabilir ve mantıksal sonuçları takip etmek suretiyle problemleri çözebilir. Uzman sistemler, deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır. Uzman sistemler genellikle ihtisas konularında danışılan ve karar vericiye görüş belirten bir uzman gibi çalışır. (Elibol, 2005: 158)

Uzman sistem; özel bir takım problemlerinin çözümünde, uzman bilgisini ve çıkarım işlemi taklit etmeyi amaçlayan danışman programlardır. (Allahverdi, 2002: 10) Uzman sistemler, akıl tarafından yönlendirilen davranışların nedeni olan düşünce yapısını keşfetmek ve insan zekâsının gösterdiği fonksiyonları bilgisayara yaptırmak için programlanabilmesini sağlayan yöntemlerin bulunmasıdır. Diğer bir tanıma göre Uzman Sistemler; kullanıcılarına, uzmanların bilgi muhakeme yeteneklerine ulaşma ve bu yeteneklerden faydalanma olanağı veren bir bilgisayar paketi olarak tanımlanmışlardır. (Kaya ve Gözen, 2005: 356)

Otel işletmelerinde kullanılan maliyet kontrol sistemleri, dönemseller olarak otel işletmesinin satın aldığı girdilerden ne düzeyde satış yapıldığını takip etmede kullanılmaktadır. Bu sistemde, önceden belirlenmiş standart reçeteler gibi üretim standartları sisteme girilir. Bir dönem içindeki alınan malzemeleri ve eldeki mevcut malzemeleri dikkate alınarak yapılan girdi tüketim miktarı tespit edilir. Daha sonra, alınan ile satılan karşılaştırması yapan bu sistemler, departmanlara göre aradaki açığı belirler. Böylece yöneticiler, girdilerin üretim sürecinin neresinde en fazla kayba uğradığını kolayca görebilmekte ve gerekli önlemleri almaktadır. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 404)

Otel işletmelerindeki yiyecek servisi hizmetinde bilişim teknolojisinin potansiyel kullanımını şu şekilde vurgulanmıştır: (Morrison ve Laffin, 1995: 27)

- Tecrübeli bir çalışanın karar alma yetisine sahip uzman sistemleri,
- Hali hazırda var olan ve potansiyel piyasaları belirleyen veritabanları,
- Veri girişini hem hızlı hem de kullanıcı dostu yapma potansiyeline sahip otomatik konuşma tanıma sistemleri.

2.6. Fonksiyonel Bilişim Sistemleri

İşletme amaçlarının yerine getirilmesi birtakım örgüt fonksiyonlarının uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bunlar:

2.6.1. Pazarlama Bilişim Sistemi

Pazarlama, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve isteklerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için mevcut ürünlerin planlanması, tutundurulması ve satılması ile yeni ürünlerin ve pazarların geliştirilmesidir. (Tekin vd., 2007: 198) Turizm sektöründe ise pazarlama, mal ya da hizmetleri tüketiciye doğru hareket ettirmek şeklinde tanımlanabilir. Tüketicinin ürünün ya da hizmetin sunulduğu merkeze gelmesi zorunluluğu vardır. (Birkan, 1999: 27)

İnternet tabanlı yeni teknolojiler, büyük işletmeler gibi küçük ve orta ölçekli işletmelerin de dünya ölçeğinde bütün bilgilere ulaşmasına, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ürünler vb. konularda veri tabanları oluşturmasına ve pazarlama çabalarını geliştirmesine olanak sağlamaktadır. İşletmelerde bu tip teknolojiler kullanılarak oluşturulan veritabanları sadece müşterilerle iletişim kurmanın ötesinde, zaman içinde değişen tercihlerin izlenmesi bakımından da yararlı olmaktadır. Bu tür bilgiler stratejik yönetim, planlama ve karar verme açısından oldukça önemlidir. Müşteri veritabanlarına kaydedilmiş veriler kullanılırken temel prensip, bütün müşterilerin ortak tercihlerinin ve benzer özelliklerinin olduğu ancak; her birinin kendine özgü farklı noktalarının bulunduğudur. Bu nedenle müşterilerin belirleyici özelliklerine ait verilerin analiz edilmesiyle ve çeşitli kriterlere göre birleştirilmesiyle hedef müşteri grupları oluşturulabilmektedir. Bu tip uygulamalar, bu gruplara çeşitli bilgiler gönderme, onların ihtiyaçlarını karşılayabilecek ürünlere odaklanılarak müşteri sadakati

yaratma açısından yararlı olabilmektedir. (Soyuer ve Ventura, 2004: 210) Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarısı müşteri memnuniyetini sürekli sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler, müşteri ihtiyaç ve istekleri zamanında ve doğru bir şekilde yerine getirmelidirler. Otel işletmeleri müşterilerle ilgili iyi bir veritabanı oluşturmalarıdır.

Bilişim Teknolojisi, pazar bilişim sistemini uzun dönemli trendlerin anlaşılması ve müşteri değeri yaratma ile ilgili olarak pazar hakkındaki bilgilerin, belirli metotlar ve araçlar kullanarak düzenli ve sürekli olarak seçilmesi, toplanması, formel bir faaliyetler seti olarak organize edilmesi, ham verinin bilgi haline dönüştürülmesine olanak sağlamaktadır. Bilişim Teknolojisi, pazar bilgisi sistemini bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçları ile ilgili pazar bilgisinin toplanması, bu bilginin bölümler arasında dağıtılması ve organizasyonun bu bilgiye bir yanıt oluşturması sürecinde etkin olarak kullanılmaktadır. (Güleş, 2004: 237)

Pazarlamada satışların takibi, pazar araştırmaları ve bunlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, satış raporlarının hazırlanması ve sınıflandırılmasında, dağıtımda, satılan ürün miktarları ve satıcıların elindeki ürün miktarının bilinmesinde, elde mevcut hazır ürünlerin miktarının takibinde ve sipariş vermede bilişim teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmakta ve işletmelere önemli faydalar sağlamaktadır. (Tekin vd., 2005: 117)

Turizm sektöründe gelişme ve değişimler diğer sektörlerle göre daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Turizm sektörünün ve talebinin çok çeşitli faktörlere göre duyarlılık göstermesi, otel işletmeciliğinde zamanında, doğru, geçerli ve güncel bilgilerin elde edilmesini önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, otel işletmesinde amaçlarına ulaşmada bilginin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Otel işletmeleri, hedeflerine ulaşmak için, hızla değişen pazarlama çevresini kontrol altına alma ve ona adapte olma gereksimi duymaktadırlar. Otel işletmelerinin, kaliteyi artırmak ve bilgi akışını yönetmek için bilgisayara dayalı olarak pazarlama bilişim sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. (Akgül, 2008: 56)

Bilişim sistemi ürün özellikleri/karakteristikleri ve müşteri ihtiyaçlarını birbirleriyle karşılaştırarak müşteri ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak alternatiflerin belirlenmesinde yardımcı olabilir. Ayrıca, ürünlerin müşterilere uygun bir şekilde

düzenlenmesi imkanını sağlar. Örneğin; bir seyahat şirketi müşterinin spesifik ihtiyaçlarına uygun bir tatil seçeneğini bilişim teknolojileri vasıtasıyla çok kolay ve kısa sürede tespit edebilir. Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tespiti yanında, bilişim teknolojileri, müşteri ile karşılıklı ve aktif iletişim kurulması konusunda olanak sağlar. Pazarlama bilişim sistemleri, müşteri memnuniyetinin sağlanması, satış yönetimi, satış gücünün otomatikleştirilmesi, satış tahminleri, ürün yönetimi reklam ve tutundurma, pazarlama araştırması ve yönetimi alanlarında kullanılmaktadır. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 394)

Otel işletmeleri pazarlama faaliyetlerinde müşterilerin bir kez işletmede konaklamalarının sağlanmasının ardından konukları tekrar tekrar gelen sürekli konuk konumuna getirmek en önemli amaçtır. Bunu sağlayabilmek için ise pazarlama yöneticilerin müşteri ilişkileri yönetimine ayrı bir önem vermeleri gerekmektedir. Bu konuda Visiglobe'un otel işletmelerinin hizmetine sunduğu müşteri ilişkileri yönetimi programı oldukça kullanışlı bir programdır. Visiglobe programı çalışmalarında ilk önceliği konuk memnuniyetine vermektedir. Konuk memnuniyeti GuestWare aracılığı ile sürekli denetlenmekte, hizmetlerin aksamadan verilmesi sağlanmakta, ürün ve hizmet kalitesi denetlenmekte, personel performansı incelenmekte ve müşterilerin talep, beklenti ve memnuniyetleri izlenmektedir. (Öğüt vd., 2003: 160)

2.6.2. Üretim Bilişim Sistemi

Üretim etkinlikleri, üretim çalışmalarının planlanması, geliştirilmesi, üretim girdilerinin edinilmesi, nihai ürünün oluşturulması için gerekli donanım, malzeme ve işgücünün planlanmasıdır. Üretim bilişim sistemi, üretim süreçlerinin planlanmasına, işletilmesine, denetlenmesine ve düzeltici eylemlerin yapılmasına yönelik tüm etkinlikleri kapsayan, bu etkinliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bütünleşik bir bilişim sistemidir. (Yolal, 2003: 6)

Üretimde; üretimin planlaması ve kontrolüne yönelik olarak geliştirilen programlar sayesinde bu tür işlemler daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Üretim Bilişim Sistemleri; İşletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, ürettikleri ürün ve hizmetlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun bir biçimde zamanında piyasalara sürebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, ürün tasarımından müş-

terilere verilen satış sonrası servis hizmetlerine varıncaya kadar her türlü üretim etkinliklerinde bilişim sistemleri kullanılarak, üretim hızı artırarak ve müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması sağlanarak müşteri taleplerine de zamanında cevap verilebilmektedir. (Tekin vd., 2005: 117,118)

Üretim Bilişim Sistemleri, uygulandıkları örgütsel düzeye göre stratejik, taktiksel, bilgi ve işlemsel bilgi sistemleri olmak üzere sınıflandırılabilir. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 396)

- *Stratejik-düzey bilgi sistemleri* kuruluş yeri seçimi ve üretim teknolojisi yatırımı kararlarının verilmesi gibi örgütün uzun dönem amaçlarının yerine getirilmesinde yardımcı olmaktadır.
- *Taktik sistemler*, imalat ve üretim maliyetlerinin ve kaynaklarının kontrolü ve yönetimi ile ilgilenirler. Bilgi üretim sistemleri, üretim sürecini yönlendirecek tasarım bilgisi ve uzmanlığının oluşturulması ve dağıtımını, işlemsel üretim bilgi sistemleri ise, üretim görevlerinin (işlerinin) dağıtımını ile ilgili faaliyetler üzerinde odaklanmaktadır.
- *Bilgi sistemlerindeki gelişmelerin* üretim sistemleri üzerinde büyük etkileri vardır. Bilgi sistemlerinin ürün tasarımı ve üretim sürecine uygulanması, ürün tasarımının ve üretim sürecinin kalitesini yükseltecektir. Bilgi sistemlerindeki gelişmeler sonucunda üretim alanında kullanılan başlıca teknolojilere örnek olarak sayısal denetimli tezgâhlar, bilgisayar destekli tasarım, robotlar, bilgisayar tümleşik üretim ve üretim kaynakları planlaması, bilgisayar destekli süreç planlaması verilebilir.

Üretim teknolojileri işletmenin rekabet güçlerine önemli katkılarda bulunmaktadır. Üretim ve hizmet işletmelerinde üretim teknolojilerinin önem kazanması aşağıdaki nedenlerden kaynaklanmaktadır: (Tekin vd., 2003: 28,29)

- Rekabetin uluslararası boyutlara ulaşması ve teknolojik yeniliklerin verimlilik artışı için zorunlu hale gelmesi,
- Yığın üretimi gerektiren değişik türdeki ürünlere aşırı bir yönelmenin olması,

- Ürünlerin kısa sürelerde pazarlarda kalması, üretim sistemlerindeki değişimlere hızlı ayak uydurabilmesini gerektirmektedir.

2.6.3. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri

Miller'a göre insan kaynakları yönetiminin, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik olarak örgüt üst yönetimi tarafından tasarlanan "örgütsel stratejilerin" uygulanmasına ilişkin karar ve davranışları ile ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetimi firma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşeri sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesidir. (Bayat, 2008: 73)

Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında en önemli etken; buhar makinesi, elektrik, içten yanmalı motor gibi enerji teknolojilerinin bulunmasıdır. Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkıp hızla gelişmesi de benzer bir etkiyi yeni oluşan toplumda meydana getirmiştir. Bilişim teknolojileri daha yetenekli işgücüne gereksinim duymaktadır. Çünkü; bu işgücü ulusal verimliliği artırma ve rekabetçi üstünlük elde etme yolunda daha yüksek değerlere sahip ürünler ortaya koyma yeteneğine sahiptir. (Acar ve Tuğay, 2006: 5)

İnsan kaynakları fonksiyonu, bilişim teknolojilerinin kullanımı konusunda, hızlı bir şekilde önemli bir değişim süreci içerisinde evrim geçirmektedir. İnsan kaynakları stratejisi ve planlama son yirmi beş yıldır önemli bir şekilde gelişmekte ve değişmektedir. Bu gelişmeleri 1980'li yılların fonksiyonel stratejilerinden, 1990'ların yetenek stratejilerine ve bugünün sonuç stratejilerine bakarak görmemiz mümkündür. Rekabetin artması, bilgi ve üretim teknolojilerindeki gelişmeler, işgücünün demografik yapısında yaşanan değişimler sonucu yönetim modelleri ve işletmelerin iş yapma şekilleri ve insana yaklaşımları değişmiştir. (Demir ve Çavuş, 2010: 2)

İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri insan kaynakları yönetiminin destekleyici bir unsurudur. Bu sistemler bir örgütteki insan kaynaklarına dair bilginin toplanması, depolanması ve analiz edilmesi için kullanılan bütünleşik bir sistemdir. (Aksoy,2005: 66) İnsan Kaynakları Bilişim Sistemi, yönetim süreçlerinin ve bilgisayar sistemlerinin birleşmesidir. (Ceriello, Freeman, 1991: 7)

İşletmelerin insan kaynaklarına ilişkin temel görevi, işletmenin ihtiyaç duyduğu işgücünü işletmeye çekmek, geliştirmek ve istikrarlı, etkin ve eğitilmiş bir işgücünün işletmede istihdamını sağlamaktır. İnsan kaynakları işlevi, yeni işgücünün belirlenmesi ve işletmeye getirilmesi, mevcut işgücünün performansının ölçülmesi, geliştirmesi ve işletmenin ihtiyacı olan işgücünün işletmede tutulmasını kapsamaktadır. Geleneksel olarak bilgisayar temelli bilişim sistemlerinden; ücret bordrolarının düzenlenmesi, çalışanlara ilişkin kayıtlarının tutulması ve çalışanların işletme faaliyetlerinde kullanımların analiz edilmesi amacıyla yararlanılmaktadır. Ancak, günümüzde birçok işletme bilişim sistemleri insan kaynakları yönetimi destekleyecek şekilde, personelin bulunması, seçilmesi ve işe alınması, işe yerleştirme, performans değerlendirmesi, çalışanlarla ilgili özlük hakların analizi, eğitim ve geliştirme, sağlık ve iş güvenliği amaçları doğrultusunda kullanmaya başlamışlardır. (Güleş ve Çetinkaya, 2002: 396,397)

İşletmedeki insan kaynakları bilişim sisteminin etkililiği; mevcut personelin şimdiki ve geçmişteki performansına, bilgi sistemlerini kullanmadaki yetenek, bilgi, beceri, eğitim ve benzeri özelliklerine ilişkin bilgilerin yanı sıra, işletmenin gelecekte gereksinme duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve niceliği ile ilgili tutarlı bilgiyi de sağlayabilmesine bağlı olacaktır. İşletmeler çok büyük bir sistemin alt sistemleri olarak işlev görmektedirler. Tüm sistemler gibi işletmeler de entropiye maruz kalmaktadır. Pozitif entropi canlı sürekliliğini sağlarken, negatif entropi o canlının ölüme yaklaşmasını ifade etmektedir. İşletmeler negatif entropiden kurtulmak için nitelikli işgücünü optimum düzeyde elinde tutmak, eğitmek, geliştirmek ve korumak zorundadırlar. Bunu başarabilmek için de, “bilgi kaynaklarının ya da bilgi kanallarının çokluğu ile rekabetsel üstünlük niteliği kazanan kurumsal bağlamda, bilginin nicelik ve bütünlüğüne katkı sağlayan” işletmeler açısından zorunluluk olarak algılanmaktadır. (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 345)

Yönetimde insan kaynaklarının işlevi, işgücü gereksiniminin planlanması, işletmenin insan gücünün sağlanması, yeni çalışanların işletmeye uyumlaştırılmasını amaçlayan bir işlemdir. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemi, insan kaynaklarınca kullanılacak olan bilgileri sağlayan bir sistemdir. Yönetimin temel sorumluluğu, işletmenin sahip olduğu varlıkları amaçlar doğrultusunda ve en verimli şekilde kullanmak

ve korumaktır. Muhasebe bilgi sistemi, iç ve dış kullanıcıların gereksinimlerini karşılamak üzere verileri finansal bilgilere dönüştüren bileşenler bütünüdür. Finans ve finansal yönetim, işletme için gerekli olan fonların sağlanması, korunması ve etkin olarak kullanılması anlamına gelir işletmede finans bölümünce kullanılacak olan bilgileri sağlayan yönetim bilgi sistemi ise finansal bilgi sistemidir. (Yolal, 2003: 6)

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişim Sistemlerinde üzerinde önemle durulması gereken noktalar şu şekilde belirtilebilir: (Kalay, 2009: 27,28)

- İnsan kaynakları yönetimi sisteminden en iyi verimi almak için, diğer kurumsal uygulamalarla entegrasyonun olmasına, yoksa da sağlanmasına özen gösterilmesi gereklidir.
- Diğer bölümlerdeki ve özellikle insan kaynakları bölümündeki yük, çalışanlara ve yöneticilere insan kaynakları yönetim sistemine erişimi ve kullanımı sağlanarak önemli derecede azaltılabilir. Kurumsal intranetler bunu başarmak için yararlanılabilecek ideal bir yaklaşım ve yöntemdir.
- Şirket değişik ülkelerde konumlanmış çok uluslu bir operasyon yürütüyor ise tüm ülkeler ve lokasyonlar için aynı insan kaynakları yönetim sistemi yazılımının kullanılması önerilir. Tabii ki uygulamanın dil, kültür ve mevzuat gibi yerel gereksinimler doğrultusunda değiştirilerek adapte edilmesi gerekmektedir.
- İnsan kaynakları yönetimi sisteminin etkin şekilde kullanılması idari işlerde verimlilik ve daha iyi personel yönetimi sağlayarak şirketinize mali iyileşmeler ve yararlar getirebilir.
- Bilgisayar uygulaması olan insan kaynakları yönetimi sisteminin akılcı ve etkin şekilde yapılandırılmamış problemleri insan kaynakları operasyonlarına çözüm sağlaması beklenmemelidir. İnsan kaynakları yönetim sistemi sadece var olanı iyileştirebilir.

İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri yalnızca bir yazılım ve donanımdan oluşmaz; aynı zamanda insanları, politikaları, süreçleri ve insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilebilmesi için gerekli tüm bilgileri içerisinde barındırır. Dolayısıyla

sistemin, insan kaynakları profesyonelleri, işlevsel alandaki yöneticiler ve hatta çalışanların kendileri olmak üzere birçok kullanıcısı vardır. Çevrimiçi veya bilgisayar temelli uygulamalar çerçevesinde bilişim teknolojisinin yoğun kullanımına olanak tanımaktadır. (Aksoy, 2005: 66)

Otel işletmeleri insan kaynakları bölümünde interneti kullanmaktadır. Web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu şirket içi açık pozisyonlar, personel ihtiyaç profilleri, iş talep başvuru formları ve özgeçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulunmaktadır. İnternet, otel işletmeleri için insan kaynakları temininde alternatif oluşturmaktadır. Aktif iş görüşmeleri ve mülakata kadar tüm işe alım prosedürleri internet üzerinden eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bir otel işletmesinde insan kaynakları bölümünün faaliyetleri genellikle otel işletmesinin kapasitesine bağlı olarak değişmektedir. Büyük oteller de işe alma, yerleştirme, eğitim gibi faaliyeti koordine eden bir insan kaynakları bölümü bulunmaktadır. (Akgül, 2008: 55,56)

Otel işletmelerinde, maliyet kontrol, muhasebe ve önbüro işlemlerinde kullanım alanı bulunan bilişim sistemleri, insan kaynakları ile ilgili bilgilerin toplanması raporlanması ve analiz edilmesinde kullanılmaktadır. İnsan kaynakları kapsamında tutulan bu bilgiler, personel ile ilgili olarak zorunlu yada personel gelişimin sağlayan olmak üzere iki temel grupta toplanmaktadır. Personel ile ilgili bu bilgilerin genellikle başvuru aşamasından başlayarak, seçme, kariyer planlama ve personel değerlendirme şeklinde bir süreç izlediği görülmektedir. (Kozak, 2004: 89)

2.7. Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımının Gelişimi ve İnternet Kullanımı

Otel işletmelerinde bilgisayar sisteminin ilk olarak kullanılması 1950 yılında Amerika'da Franchise sistemi içinde faaliyet gösteren "Western International Hotels" de "teletyp equipment" rezervasyon sistemi olarak kullanılmıştır. Daha sonra "Sheraton Hotels" de ilk bilgisayar sistemi 1964 yılında kullanılmıştır. Amerika'nın New York şehrinde faaliyet gösteren Hilton Oteli'nde 1963 yılında önbüro bölümünde, (check-in, check-out, guest history) ve konuk hesaplarının tutulması ve haberleşme hizmetlerinde kullanılmıştır. Otellerde bilgisayar sistemlerinin kullanımı 1980'li yıllarda daha da artmıştır. Sanayileşmede ve teknolojik gelişmelerde gözlenen geliş-

melere paralel olarak, daha modern bilgisayarların gelişmesi ve kullanım kolaylığının sağlanması öncelikle uluslararası zincir otel işletmeleri olmak üzere, diğer otel işletmelerinde de bilgisayar sistemlerinin kullanılması cazip hale gelmiştir. Türkiye’de otel işletmelerinde bilgisayar kullanımının geçmişi oldukça yakın zamana dayanmaktadır. İlk defa 1975 yılında İstanbul “Sheraton Oteli” bilgisayar sistemini kullanmaya başlamıştır. Daha sonra, “İstanbul Hilton” ve “Pera Palas” otelleri 1986 yılında bilgisayar sistemini kurmuşlardır. (Şener, 2001a: 227, 228)

Turizm endüstrisinde 1970’lerin başlarında işletme içi bilgisayarlı rezervasyon sistemleri ortaya çıkmıştır. Bu sistemlerle araçlar ve müşteriler rezervasyonlarını yaptırabilmektedir. Havayolları bilgisayarlı rezervasyon sistemlerine öncülük ederken otel zincirleri ve tur operatörleri de bunu takip etmiştir. (Kurgun, 2008:112)

Holiday Inn grubu, “New Horex” adlı otel yönetim sisteminde: (Erol, 1992: 156)

- Rezervasyon,
- Konukların detaylı profilleri,
- Konukların kalış ve ayrılışları,
- İşletme karmasının analizi/ pazar segmentasyonu analizi,
- Pazarlama stratejileri ve reklam planlamasında faydalı olabilecek detaylar,
- Folio sunumu ve takdimi,
- Odaların yönetimi,
- Nokta satış teminalleri ve diğerleri(kat hizmetleri, bakım, enerji yönetimi) gibi işlemler yapılmaktadır.

Otel işlemlerinin ve yönetiminin hemen hemen her alanında yeni teknolojilerin uygulanmasında çok büyük bir artış olmuştur. Teknoloji geleneksel olarak üretim endüstrilerinde verimlilik için temel anahtar olarak görülmüştür. Ancak, son zamanlarda teknoloji, hizmet firmalarının sundukları hizmet olanaklarını yenilemelerine ve dahili ve harici müşterilerine sunduklarına değer eklemelerine yardımcı olan temel

bir katalizör olmuştur. Hizmetlerdeki teknoloji, işgücünün yerini almayı değil onu desteklemeyi hedeflemektedir. Teknoloji eğer çalışanları destekleyebiliyorsa ve müşteriye daha iyi hizmet sunma kapasitesini artırıyor ise bir hizmet kurumunun rekabet avantajını artırabilir. Teknoloji bir organizasyona bir işin daha iyi nasıl yapılabileceğini gösterir. Bundan da firmalar, çalışanlar ve müşteriler faydalanır. Teknoloji kullanıcılarına daha iyi hizmet sağlamaya ulaşmada çok fazla kontrol sağlamakta olup, bu yolla müşteri sadakatini artırır. (Lee vd, 2003: 424)

Otel sektöründe de günümüzde pek çok işkolunda olduğu gibi bilgisayarlardan yoğun olarak yararlanılmaktadır. Gelişmiş bilgisayar sistemleri aracılığıyla, hızlı, doğru ve sürekli biçimde elde edilen çok sayıda bilgi, çeşitli aşamalardan geçerek yönetimin sağlıklı kararlar almasını kolaylaştırmaktadır. İç ve dış iletişimin ve işbirliğinin etkinleştirilmesi(eşgüdüm) bu sayede mümkün olabilmektedir. Rezervasyon, satış, pazarlama, konaklama, getiri, önkasa, telefon, oda içi hizmetler, kapı kilit, enerji, yiyecek-içecek, muhasebe, satış noktaları, stok kontrol, robotbar alt sistemlerinden oluşan “Bilgisayarlı Konaklama Yönetim Sistemi” bunun en temel göstergesidir. Dolayısıyla, işletme içindeki bütün hizmetler ve bilgi akışı, bilgisayarlar yardımıyla yapılmaktadır. (Seymen vd., 2008: 102)

Otel İşletmelerinin Önbüro Bölümü; genellikle müşterilerle ilk irtibat kurulan en etkili yerdir. (Baker vd., 2000: 22) Otel işletmelerinin önbüro bölümündeki bilgisayar sistemlerinde şu modüller kullanılmaktadır: (Şener, 2007: 321-325)

- *Rezervasyon Modülü:* Rezervasyon dosyaları hakkında sürekli ve güncel olarak rezervasyon memurlarına, resepsiyonistlere, kasiyerlere ve satış görevlilerine geniş ve kapsamlı olarak otel işletmesinin profilini önceden hazırlamasını sağlar. Bu sistem önemli verileri etkili bir şekilde yönetime ulaştırarak başarıya katkı sağlar.
- *Resepsiyon Modülü:* Önbüro bölümünün konuklarla yüz yüze ilişki içinde bulunduğu ve konukların otel ve otel personeli hakkında ilk izlenimlerini edindikleri yerdir. İyi hazırlanmış resepsiyon modülü konukların rezervasyonları ile ilgili düzeltmeleri ve önceden hazırlanmış olan konuk kayıt kartlarına uygun olarak çok kolay bir şekilde konuk isimle-

rine ve oda numaralarına göre düzenlenir. Konukla ilgili detaylar, bilgisayarın hafızasından geri çağrılarak ihtiyaç duyulan enformasyon bilgileriyle her bir konuğun girişi yapılır.

- *Önkasa Modülü:* Bilgisayar önkasa sistemi içinde yer alan konuk ayrılışları (check-out) yapıldığında, gerekli işlemler hızlı, düzenli ve nazik bir şekilde konuk hesabının ödenmesinin yapılmasıyla başlar. Bilgisayar bu işlemleri hızlı ve düzenli bir biçimde yaptığı gibi, konuklara farklı ödeme imkanı vermektedir. Konuk ayrılacağı zaman bilgisayar ortamında faturalarla ilgili detaylara göre, konuk ödemelerini gerçekleştirir. Ödenmesi gereken faturaları her bir konuk için bireysel olarak ya da grup olarak oda numaralarına göre veya ayrılış durumlarına göre hazırlayarak konuk ayrılışlarını gerçekleştirir.

Otel İşletmelerinin Muhasebe Bölümü; konuk hesaplarının tutulduğu, nakit yönetiminin yönlendirildiği, finansal raporların hazırlandığı, çalışanların ücret bordrolarının düzenlendiği ve ayrıca, işletmenin duran ve dönen varlıklarının muhasebeleştirildiği, kısacası otelin mali yönden sevk ve idare edildiği bölümdür. (Şener, 2007: 325)

Otel İşletmelerinin Kat Hizmetleri Bölümüyle diğer bölümler arasındaki bilgi alışverişinin bilgisayar ortamındaki konaklama yönetim sistemi ile yapılması sağlanır. Bu bölüm ve diğer bölümlerdeki işlemlerin tam zamanında ve doğru yapılması gerekir. Özellikle önbüro ile kat hizmetleri arasındaki iletişimi arttırmaya yönelik olarak geliştirilen çeşitli paket programlar (Fidelio, Odeon, Capi vb.) içerisinde yer alan odalar yönetim seçeneği bu amaçla kullanılmaktadır. Odalar seçeneği şu işleri yapmaktadır: (Kozak, 2001: 54)

- Günlük oda durumlarının görüntülenmesi,
- Check-in sırasında müşteriye oda tahsisi,
- Kat hizmetleri faaliyetlerinin organizasyonu,
- Yardımcı hizmetlerin sunulması,
- Gerekli raporların oluşturulmasını sağlar.

Kat hizmetleri bölümünde kullanılan bilişim teknolojileri ile aşağıda belirlenen uygulamalar gerçekleştirilmektedir:(Bertan, 2006: 73,74)

- Önbüro ile bağlantılı bilgi alışverişi,
- Oda temizlik süreleri ve room maid planlamasını yapabilme,
- Arızalı oda yönetimi,
- Oda bilgilerine doğrudan erişebilme,
- Oda bakım bilgilerini takip edebilme,
- Pansiyon durumuna göre temizlik görevlisi listesi,
- Bugün gidecek ve bugün gelecek odaların listesi ve aynı tabloda karşılıklı olarak raporlayabilme,
- Oda durumlarını (Boş temiz, boş kirli, c/in oda, c/out oda, dolu temiz, arızalı oda) görebilme,
- Kat görevlilerinin odada bulunan telefonu kullanarak oda durumunu bilgisayar sistemine aktarması,
- Önbüro çalışanlarının anlık olarak oda durumlarını ekran üzerinden izleyebilmesi,
- Oda durum raporunun (temiz, kirli, arızalı) ve diğer raporların en kısa zamanda sunulması.

Kat hizmetlerinde bilgisayar kullanımı zamandan, servisten ve sunulan hizmetin maliyetinden tasarruf sağlayacaktır. Örneğin; satılmayan odaların bloklanması ve hizmet sunumunun belirli katlarda yoğunlaştırılması suretiyle enerji tasarrufu sağlanmaktadır. Keza, kat hizmetlerinin önemli işlerinden biri olan konuk odalarının ve genel mahallerin temizliği ve yapılan işlemlerin kontrolünün bilgisayar ortamında yapılması, işleyişin daha etkin ve verimli olmasını sağlar. (Seymen vd., 2008:104)

Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Bölümünde; Konukların her türlü yiyecek-içecek gereksinimlerini karşılayan ve oda gelirlerinden sonra %25-50 arası payla en fazla gelir getiren bölümdür. Yiyecek-içecek bölümü otelin çeşitli restoranlarında,

banket salonlarında, barlarında vb. yerlerde konuklara sunulmak üzere yiyecek-
içecek maddelerinin değişik yöntemlerle tedarik edilmesini, korunmasını ve depolar-
da saklanmasını gerçekleştiren bölümdür. (Gönen ve Ergun, 2008: 188)

Çok sayıda ürünün üretilmesi ve sunulması ile kontrolünün yapılması fiziksel
ve ekonomik olarak çok güç olmaktadır. Çünkü; bu bölümün asıl unsurunu oluşturan
yiyecek ve içecek ürünleri karışık ve karmaşık bir şekilde tüketiliyor olmasının prob-
lemleri ile raf sıralarında beklerken değişikliğe uğraması, bozulması, dayanıksız ol-
ması ve ayrıca fire vermesi ve çürüyüp atılması durumları vardır. Ayrıca stok kontrol
sorunları yüzlerce çeşit malı yukarıda belirtilen problemler çerçevesinde kontrol ede-
bilmenin sürekli güçlüğüne yaşamaktadır. (Şener, 2007: 328) Stok kontrol sistemle-
ri, stok toplam raporu, maliyet raporu, malzeme hareket raporu, malzeme tanımlama-
ları raporu, kazanç raporu şeklinde raporlar elde etmeye olanak tanımaktadır. (Öğüt
vd., 2003: 210)

Otel İşletmelerinin Teknik Bölümünde; otel işletmelerinde çok büyük ölçüde
kapalı alanların bulunması ve bu alanların aydınlatılması, ısıtılması, havalandırılması
ile birlikte 24 saat sıcak su bulundurulması ister istemez enerji maliyetlerini kontrol
etmeyi ve enerji yönetim politikalarının belirlenmesini gerektirmektedir. Günümüzde
doğalgaz ve elektrik fiyatlarının sürekli artması, enerji giderlerinin önemli miktarlara
ulaşmasına ve işletme kârını azaltıcı unsur olarak görülmesine neden olmaktadır.
Bundan dolayı, otel yöneticileri uygulayacakları enerji yönetim sistemleri ile enerji
tasarrufu sağlarken otelin konforunu ve atmosferini daha iyi duruma getirmelidir.
(Şener, 2007: 333, 334)

Çağımızda yaşanan gelişmelerin temelinde bilişim teknolojileri yatmaktadır.
Bilişim Teknolojisinin günümüzde temel taşı kabul edilen internet on yıl gibi kısa bir
süre önce insanlığın hizmetine sunulmasına rağmen büyük bir hızla gelişmiş ve bu-
nun sonucunda yeni bir dünya yapısının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanal or-
tamlarla oluşan bu yapı engel tanımaksızın büyümüş ve ülkelerarası sınırları kaldırmış-
tır. İletişim, zaman ve doğru bilgi kavramının stratejik unsurlar arasında kabul edil-
diği günümüzde en gözde araç internet teknolojileri olmuştur. Bilişim teknolojilerin-
deki gelişmeler incelendiğinde internetin sadece bilgisayarlar aracılığı ile kullanılabilen
bir teknoloji olmadığı görülür.

Günümüzde yeni nesil mobil telefonlar, daimi internet bağlantısını destekleme yolunda geliştirilmekte, internet televizyonları yoluyla bu gelişime katkı sağlamaktadır. Ayrıca hızla yaygınlaşan dijital televizyon yayıncılığı bilişim teknolojilerinin kullanım yelpazesini geliştirmektedir. Diğer yandan günümüz koşullarında yönetim faaliyetlerinin boyutları genişlemiş, daha etkin kararlar alabilmek için gerekli bilgi gereksinmesi ve seçeneklerin adedi artmıştır. Artan rekabet koşullarında üretilen bilgi, hızla üretilip hızla tüketilen bir yapıya sahiptir. Bu noktada bilgi, üretildiği andan itibaren çabuk tüketilerek organizasyon içinde paylaşılabilir. Bu anlamda bilişim teknolojilerinin yönetsel amaçlı kullanılması kaçınılmaz olmaktadır. Çağdaş işletmelerin bu olanakları sağlama yolunda vazgeçilmez olarak gördüğü yapı, internet ve iki alt sistemi olan intranet ve extranet olmaktadır. Bunlar; (Karadal ve Türk, 2008: 66,67)

Intranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan bir ağıdır. Temel oluşturulma amaçları, kuruluş bünyesinde bilgilerin ve bilgi işlem kapasitesinin paylaşımıdır. Intranet, şirket içi telekonferans uygulamalarında ve farklı birimlerdeki kişilerin bir araya gelebildiği iş gruplarının oluşturulmasında da kullanılmaktadır.

Extranet, bir işletmeyi, kendi tedarikçileri, müşteri ya da ortak hedefleri paylaştığı diğer işletmelerle bağlayan; bunu yaparken de internet teknolojilerini kullanan ve işbirliğine açık bir ağ olarak tanımlanabilir. Diğer şirketlerin de kullanımına açık ya da diğer şirketlerle işbirliğine olanak tanıyan bir intranet olarak da kabul edilebilir. İnternette her ne kadar bilgiler herkese açık olsa da işletmeler için bazı özel bilgiler olabilir. Bayiler, çözüm ortakları, taşeron işletmeler gibi işbirliği halinde olunan firmalarla mutlak surette bilgi alışverişi olacaktır. Eğer bu durumda firma sayısı fazla ise, daha fazla çaba gerekecektir. Bunun için extranet kullanımı gerekmektedir. Dikkat edilecek olursa yukarıda sözü edilen intranet ve extranet kavramları internetin alt sistemi olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla bunlar yeni bir teknoloji değil, değişen sadece işleyişi ve adıdır. Ancak bunlar birbirinin tamamlayıcısı olan bilişim teknolojileridir.

İnternet, tüm dünya üzerinde yayılmış bilgisayar ağlarının birbiriyle iletişiminden oluşan devasa bir bilgisayar ağıdır. Telefon hatlarıyla birbirine bağlı bu ağda,

kişi ve kuruluşların kullandığı farklı yapıda bilgisayarlar ve bu bilgisayarlarda kullanılan farklı işletim sistemleri bulunur. İnternet, bu farklı yapıda bilgisayarların ortak bir dille iletişim kurmasına imkan sağlar. Üzerlerinde farklı programlar çalıştırılabilir, kişiler ekranda aynı bilgileri görerek değerlendirir.

İnternet; dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasını sağlayan bilgisayar ağlarıdır. (Elibol, 2005: 158) İnternet ile birlikte her türlü bilgi akışı olağanüstü hız kazanmıştır. Bu araçların dünya genelinde yaygınlaşması sonucu coğrafi engeller aşılarak iletişim açısından dünya küçülmüştür. Bu da iletişimin küreselleşmesine ve bilginin sınır tanımamasına yol açmıştır. İnternet ağlar ağı olarak tanımlamak mümkündür. İnternet bütün küreyi kapsayan bir ağıdır. (İşler ve Negiz, 2005: 37) İnternet, örgütlerin sanal ortam aracılığıyla bilgi transferine olanak sağlayan bir bilgisayar ağı olarak tanımlanabilir. (Emeksiz, 2000: 38) Kısaca internet, birden fazla bilgisayarın birbiriyle iletişim kurmasını sağlayan bir sitemdir.

Bilgi değişimi için 1970'li ve 1980'li yıllarda akademisyenler ve araştırmacılar tarafından kullanılan internet (Kozak ve Yolal, 2001: 135), 1990'lı yılların başlarından itibaren www multimedia bilginin dağıtımını sağlayarak en hızlı büyüyen internet alanı olarak ortaya çıkmıştır. Metinsel veri, grafikler, resimler, videolar ve seslere www aralığı ile kolaylıkla ulaşılabildiğinden, www daha sonra bilişim teknolojileri devriminin başlangıcı haline gelmiştir. İnternet ve www tüketiciler ile üreticiler arasında köprü kurarak ve sıkı etkileşimi sağlayarak endüstri için görülmemiş olanaklar sunar. www benzeri bilgileri birleştirerek ve çeşitli ürün ve hizmetleri paketleme olanağı sunarak oldukça önemli hizmetler sağlar. (Kurgun, 2008: 114,115) Türkiye'de internet teknolojilerinin ilk kullanımı, 1993 yılında ODTÜ ve TÜBİTAK kurumlarının ortak projesi sonucu başlamıştır. (Ceyhan ve Çağlayan, 1997: 28).

İngiltere'de yapılan 1997 yılındaki bir araştırmaya göre internetten kurumlara fayda sağlayabilmeleri için bilişim teknolojilerinin kullanımına başlangıcın birçok etken tarafından engellendiği bulunmuştur. Bunlar; (Chapman vd., 2000: 354)

- İşletmelere sağladığı fırsatların anlaşılabilmesi,
- Bu tekniklerin nasıl uygulamaya konulacağını bilmemesi,

- Çalışanların bunları kullanmak için gerekli yetkinliğe sahip olmaması,
- Teknolojinin fiyatı.

İskoçya’da bilgisayarları olan otellerin yüzde 80’i işletmelerini internet aracılığı ile tanıtıyorlar. İnternet kullanımının küçük otel sektöründe önemli bir etkisi olmuştur. İşletmelerini internet aracılığı ile pazarlayan otellerin yüzde 70’den fazlası işlerinin iyileştiğine inanmaktadır. (Buick, 2003: 245,246)

Otel işletmeleri internet sayesinde birçok bilgiye hızlı ve kolay olarak ulaşabilmektedir. Kendilerine ait web siteleri ile işletmeyi ve hizmetleri tanıtıcı bilgileri müşterilerine çok kolaylıkla aktarabilmektedir. İnternet üzerinden rezervasyon alabilmekte ve müşterilerinin istek ve şikâyetlerini çok rahat öğrenebilmektedir. Elektronik haberleşmede bilgisayar ve internetin yanı sıra, sesli mesaj, faks, telekonferans, video konferans gibi sistemlerden yararlanabilir. Elektronik haberleşme; örgütler ve bireyler arası sınırları ortadan kaldırması, zaman ve mekân kısıtlamalarını gidermesi nedeniyle işletmeler açısından etkin bir iletişim sağlamaktadır. (Kozak ve Kale, 2007: 81)

İnternet işletme ve müşteriye ayıran coğrafi ve fiziksel sınırları ortadan kaldırmaktadır. İnternet sayesinde otellerin müşterileri ile doğrudan bağlantı kurmaları mümkün olabilmektedir. İnternet müşterilere evlerinden veya ofislerinden rezervasyon yapabileme imkanı vermektedir. Ayrıca müşteri kredi kartı ile ödeme yapıp rezervasyonu tamamlayabilmektedir. (Birkan, 1998: 30)

Otel işletmelerinde internet, çok yönlü kullanılmaktadır. İşletmelerin interneti kullanım düzeylerini etkileyen en önemli faktörler; işletmenin ve organizasyonun büyüklüğü, örgüt kültürü, bilgiyi kullanma derecesi, hizmeti, pazarı ve yaptığı aktivitelerdir. Otel işletmeleri interneti ağırlıklı olarak doğrudan pazarlama yöntemi amacıyla kullanmalarının yanında, potansiyel müşteri talebini öğrenmek, piyasa analizleri yapmak, istihdam taleplerini izlemek, doküman transferi yapmak, işletme içi ve işletme dışı hızlı iletişimi sağlamak amacıyla da yoğun olarak kullanılmaktadır. Böylelikle internet işletmelere; sektörle bütünleşme, müşterilerle sürekli iletişim kurma, pazarlama, satış, tanıtım ve pazarlamada yaratıcılık, bilgi iletiminde esneklik, rakipleri ve yenilikleri izleyebilme gibi yararlar sağlamaktadır. Ayrıca potansiyel müşteri-

lerin otel işletmeleri hakkında bilgi edinmelerine ve fiyatları karşılaştırmalarına olanak tanımaktadır. Bazı müşteriler için otelden yer ayırtırken başvurulacak ilk ve tek kanal internet olmaktadır. Otel işletmeleri turizm pazarının genişlemesi nedeniyle interneti kullanmayı tercih etmektedir. İnternetin müşteriler ve işletmeler açısından üstünlükleri şunlardır: (Akgül, 2008: 57)

- Pazarlama bütçesinden tasarruf,
- Zaman tasarrufu,
- Rekabet eşitliği,
- Zengin bilgi ve karşılıklı etkileşim,
- Uluslararası erişim.

Oteller internetin sunduğu bütün olanaklardan faydalanarak düşük maliyet ile otelleri hakkında; oda ve tesis tanıtımı, özel faaliyetler, hizmet çeşitleri, işletme politikaları, ücretler ve doluluk oranları hakkında bilgi vermekte ve internet üzerinden rezervasyon yapma olanakları bulunmaktadır. (Tavmergen, 1998: 40) Otel işletmeleri tesislerinin web sayfasındaki tanıtımı amacıyla sanal tur kullanılmaktadır. Müşteriler 3 boyutlu kullanım izlenimi veren fotoğraflar sayesinde mekanın içindeymiş gibi dolaşabilmektedir.

İnternet kullanımının artmasıyla birlikte şirketler faaliyetlerinin bir kısmını sanal ortama taşımışlardır. Böylece gerek tanıtımlarını gerekse satış işlemlerini bu yolla yapma olanağına sahip olmuşlardır. Hızla gelişen iletişim teknolojisi, kurumların iletişim kanallarına yenilerini eklemektedir. Web siteleri zaman ve maliyet tasarrufu yoluyla her tür organizasyon için geniş kitlelere iletişim olanağı sunmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle web siteleri ait oldukları organizasyonlar için hem önemli bir iletişim kanalı hem de statü sembolü haline gelmeye başlamıştır. (Temizel vd., 2010: 7)

Otel işletmeleri bilişim teknolojisi ve diğer teknolojik unsurların kullanımı ile iletişim maliyetleri azaltır, bilgiye tam ve doğru bir şekilde ulaşır. Bilişim teknolojisinin sayesinde müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır. Hizmet kalitesi geliştirilerek etkinlik artırılmaktadır. Ürün ve hizmette farklılaşmaya gidilir. Rekabetçi bir fiyat

belirlenerek böylece rekabet gücü için bir avantaj elde edilir. (Kozak ve Bahar, 2005: 130)

Otel işletmeleri internet sayesinde web sitesi açarak aşağıda sıralanan faydaları elde edebilirler; (Karamustafa vd., 2002: 53)

- Mevcut ve potansiyel müşterileri ile küresel bazda etkin pazarlama iletişimi kurarak bu yolla sundukları ürünü etkin ve sürekli olarak tanıtmaya olanağına sahip olabilirler,
- Pazarlama ve satış faaliyetlerinde oldukça önemli tasarruflar sağlayabilirler (broşürlerle ve reklâmlarla yapılabilecek tanıtımı daha az maliyetle yapma olanağını yakalayabilirler),
- İşletme içi bilgi gereksinmelerini internetten sağlayarak bilgiye hızlı ve ucuz yoldan erişme olanağına kavuşabilirler,
- E-posta yoluyla mevcut ve potansiyel müşterileri ile daha hızlı ve maliyeti düşük iletişim kurma şansını yakalayabilirler,
- Kısa dönem yerine uzun vadeye yayılmış bir beklenti ile tüketiciye sundukları ürün ve gelişimlere yönelik olarak bilgilendirme, hatırlatma ve ikna etme olanağını elde edebilirler,
- Pazarlama araştırması yapabilirler,
- Online satış, reklâm gelirleri gibi yeni gelir olanaklarını elde ederek e-ticaret yapabilme şansını yakalayabilirler.

2.8. Otel İşletmelerinde Bilgisayar Kullanımının Önemi

Otel işletmelerinin daha verimli çalışmasını gerektiren yapısal nedenler de bulunmaktadır. Bunlardan biri, otel sektörünün emek-yoğun bir yapıya sahip olmasıdır. Otel vb. işletmeler ağırlama hizmet işletmeleri olduklarından işgücüne büyük ihtiyaç göstermekte, otomasyon ve makineleşme yoluyla personel tasarrufu sağlama olanakları sınırlı kalmaktadır. Otel işletmelerinde emeğin üretimdeki payını temsil eden “ücretler ve ilgili giderler”, maliyetler içerisinde en büyük gider kalemini oluşturmaktadır İkinci önemli bir girdi faktörü olan sermaye açısından bakılırsa, ilginç

bir çelişki olarak, konaklama yatırımlarının da sermayenin yoğun olduğu görülmektedir. (Met ve Erdem, 2006: 54)

Otel işletmeleri açısından teknoloji den faydalanma olanakları incelendiğinde, teknolojiyi takip etmenin rekabetin zorunlu bir sonucu olduğuna inandıkları görülmektedir. Müşteri tanıma sistemleri, interaktif TV'ler teknolojinin otel işletmelerine sağladığı imkanlara örnek olarak verilebilir. Bilişim teknolojisinin ulaştığı boyut sayesinde veri tabanları, modelleme programları gibi karar destekleme araçlarıyla işletme çalışanları karar vermede söz sahibi olmaya başlamışlardır. Bu şekilde hiyerarşik karar mekanizmasının neden olduğu maliyetler azalmakta ve değişikliklere uyum sağlama hızı artmaktadır. Ortak veri tabanları sayesinde bilginin tek bir yerde bulunabileceği kuralı yıkılmış ve aynı anda birçok kişinin aynı bilgilerden yararlanması sağlanmıştır. (Aksu, 2000: 274)

Günümüzde otel işletmelerinde konaklayan konukların ek olarak faydalanabilecekleri bilgisayar sistemleri şunlardır; (Şener, 2007: 335-337)

- Otomatik uyandırma sistemi,
- Konukların kendi kendine yapabildikleri check-in, check-out sistemi,
- Oda içi eğlence sistemi,
- Oda içi içecek servis sistemi,
- Konuk bilgi sistemi.

Bilişim Teknolojileri turistlerin güvenilir ve doğru bilgiye ulaşımını sağlamaktadır. Hizmet kalitesini ve müşteri tatminini arttırmaktadır. Ayrıca müşteriler daha fazla bilgiye sahip olmakta ve daha fazla seçenekten yararlanabilmekte; bürokrasi ve zaman kaybı engellenmekte; ürünler müşteri isteklerine uyarlanabilmektedir. Oda içi bilgi kanalları yeni hizmetler sunulabilmekte, örgüt bölümleri ve fonksiyonları arasında daha iyi hizmet için bütünleştirme sağlanabilmektedir. (Kurgun, 2008: 109)

Otel yönetim sisteminde bilgisayar kullanımının otel yöneticisine sağladığı avantajlar ve kullanım nedenleri şunlardır: (Demirkol vd., 2001: 146; Şener, 2007: 339)

- Otel yöneticisine objektif ve güvenilir seçenekler sunarak, isabetli karar almasına yardımcı olmak,
- Personelden azami derecede tasarruf sağlamak ve işgücü maliyetlerini düşürmek,
- İşletmenin mevcut kaynaklarını en iyi biçimde kullanarak ve fon kaynak fazlasını daha verimli alanlarda değerlendirerek, işletme sermayesini azaltmak,
- Otelin örgüt yapısında yer alan bilgi alışverişini, işbirliğini ve koordinasyonu artırarak modern bir yönetim anlayışının çalışanlar arasında yerleşmesini sağlamak,
- Konuklara verilen hizmetlerin daha kaliteli, hızlı ve zamanında sunulmasını sağlamak,
- İşletme faaliyetlerinin sonuçlarını ve buna bağlı olarak ortaya çıkan gelişmeleri hazırlanacak stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek biçimde değerlendirmek,
- İşletme de zaman kaybına neden olan, kırtasiyeciliği gerektiren ve elle yapılan dokümanların sayısını minimize etmek,
- Üretimde ve sunulan mal ve hizmetlerde standardizasyonu sağlamak,
- Bilgisayar sistemleri sayesinde müşteriler gereksiz formalitelerden kurtarılarak memnuniyetleri artırılmaktadır.

İnternetin küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinin daha büyük kurumlar ile eşit şartlarda yarışmasına olanak sağlar. İşsel rekabeti artırdığı ortaya çıkmıştır. Özellikle, e-posta ve internet küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin bilişim teknolojilerinden basit ve uygun şekilde faydalanmaları için çeşitli fırsatlar sunar. Bu uygulamalar “bilgi toplumunun temel hizmeti” ve “etkileşimli tanıtım için uygun ortam” olarak adlandırılmıştır. E-posta “faks makinesinden bu yana en önemli yeni iş iletişim teknolojisi” olarak tanımlanmaktadır. İnternetin grafiksel parçası olan www, grafiksel veya zamansal kısıtlama olmaksızın bilgiye ulaşmayı mümkün kılar. İnternet bilgi paylaşımına olanak sağlayarak pazarlama, reklam ve hatta bazı ürünlerin ve

hizmetlerin direk sunumu için etkin bir kanal sağlama potansiyeline sahiptir. (Chapman vd., 2000, 354)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve BİLİŞİM SİSTEMLERİ

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan Kaynakları Yönetimi, İngilizce “Human Resource Management”, Fransızca “Gestion des Ressources eHumaines” karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. İngilizcede bu kavramın “Human Resources Management” şeklinde de yazıldığı görülmekle birlikte, yaygın olarak “Human Resource Management” şeklinde, tekil olarak kullanıldığı görülmektedir. (Aykaç, 1999: 17)

İnsan Kaynakları Yönetimi alanı son 20 yıl boyunca hem bir akademik literatür hem de yönetim uygulamalarının odağı olarak bir hâkimiyete sahiptir. Hem araştırma literatüründeki hem de yöneticiler arasındaki ilgideki paralel artış, yöneticilerin bilimsel gelişmelerden ya habersiz ya da ilgisiz olduğu, daha genel deneyimlerden göze çarpan bir ayrılmadır. İnsan kaynakları stratejisi alanı olgunlaşmaya başladığı için bu alanın hem bir araştırma alanı hem de yönetim uygulaması olarak nerede durduğunu hesaplamanın/düşünmenin zamanının geldiği söylenebilir. (Becker ve Huselid, 2006: 898,899)

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletme ve işgörenler arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim, karar ve hareketleri kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetimi, “örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda kalifiye elemanların işe alımı, eğitimi, geliştirilmesi, motivasyonu ve değerlendirilmesi işlemi olarak da tanımlanmaktadır”. İnsan kaynakları yönetiminin rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli teknik bilgi ve politikaları sağlamaktır. (Şimşek vd., 2004: 2)

İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerinin devreye sokulmasını amaçlamaktadır. (Ağdelen ve Erkut, 2008: 40) İnsan Kaynakları Yönetimi; insan faktörünün işletme he-

defleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir. (Yakın, 2006: 228)

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel verimliliğe katkıda bulunan bir işgücünün geliştirilmesi ve elde tutulması ile ilgili yöntem faaliyetleri ve görevlerinin kapsamlı bir bütünüdür. İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütte uygulanması gereken çeşitli görevler ve fonksiyonlar arasındaki karşılıklı bağımlılığı tanıyan bütünleşik ve birbiriyle ilişkili yönetim yaklaşımıdır. (Akdağ, 2007: 55,56)

İşletmeler için rekabet kavramı, geleneksel dar kalıplara sığdırılmış tanımlamasının ötesinde bazı durumlarda ifade etmeye başlamıştır. Esas itibariyle, rekabet stratejileri, dengeli ücret politikası ve verimlilik ilişkisini aşarak, yüksek üretim kalitesi, ürün çeşitlemesi, yaratıcılık ve pazarda hızlı hareket edebilme gibi yeni konseptleri kapsamaya başlamıştır. Böylece, yeni rekabet anlayışı beraberinde insan kaynakları politika ve uygulamalarında önemli bir organizasyonel değişimi getirmiştir. Bu noktada işletmelerin başarılı örgütsel yaşam evreleri geçirmelerinin, insanın artan önemini dikkate alınması şartına bağlı olduğu görülmektedir. İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından insan faktörünün gözden kaçırılması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. (Kozak, 2004: 12)

İnsan kaynakları, 5M(Machine (Makine), Money (Kapital), Material (Malzeme), Management (Yönetim), Man (İnsan)) olarak belirlenen girdilerden biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynak olarak tanımlanabilir. (Sabuncuoğlu, 2000: 2,3)

İnsan Kaynakları Yönetiminin iki temel hedefi vardır: (Palmer ve Winters, 2003: 25)

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak .
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

İnsan Kaynakları Yönetimi, firmanın insan kaynakları ihtiyaçlarının değerlendirildiği, insan kaynakları ihtiyaçlarının giderildiği, işe alınan personelden en iyi verimin alınabilmesi için gerekli teşvik ve çalışma ortamının sağlandığı bir süreç olup, diğer işletme fonksiyonları olan üretim, pazarlama ve finans gibi örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Nasıl ki, üretim, yönetiminin konusu mal veya hizmet, finansal yönetimin konusu para ise, İnsan Kaynakları Yönetiminin konusu da insandır. (Özgen vd, 2002: 7)

İnsan Kaynakları Yönetimini, herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalar çerçevesinde, etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlamak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerdeki çalışanların işletmeye katkılarını en üst seviyeye çıkaracak şekilde geliştirip, bütünleştirilmesini temel almaktadır. Bu özelliği insan kaynakları yönetimini işletmelerin başarısında kritik bir noktaya taşımaktadır. (Filizöz, 2003: 162)

Yönetim ve işletme yönetimi çok geniş bir çalışma alanını kapsayan bir kavramdır. Ana hatlarıyla ortaya konan yönetim hadisesi içinde insan kaynakları yönetiminin özel bir yeri ve önemi vardır. İnsan Kaynakları Yönetimi fiziki faktörlerin dışında sadece insangücü kaynağına yönelmiş ve onu en verimli seviyeye ulaşmasını amaçlayan bir fonksiyondur. Temel amacı işletmenin ihtiyaç duyduğu yetenekli işgörenleri tedarik ederek, etkin bir işgören politikasıyla bu kişilerin işletmede kalarak çalışmalarını sürdürmelerini sağlamak olan İnsan Kaynakları Yönetimini, “örgütsel amaçlara ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli bir biçimde harekete geçirerek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim” olarak ifade etmek mümkündür. (Ertürk, 2000: 274)

İnsan Kaynakları Yönetiminin “katı” ve “yumuşak” olarak iki türlü tanımı bulunmaktadır. “Katı” İnsan Kaynakları Yönetimi işletmede daha çok materyal ve maliyet anlayışının ve rasyonel davranma tarzının hakim olması anlamına gelirken, diğer taraftan “yumuşak” İnsan Kaynakları Yönetimi ise çalışanların geliştirilmesi ve eğitimi, grup ilişkileri ve takım ruhunun oluşturulması ve yapıcı danışmanlık ilişkilerini kapsamaktadır. Başka bir ifade ile katı İnsan Kaynakları Yönetimi işletmelerde insan kaynağını değerlendirirken ekonomik faktörleri ön plana çıkarır. Yumuşak

İnsan Kaynakları Yönetimi politikası ise insan kaynağının sadece bir maliyet unsuru olmadığı aynı zamanda işletmenin önemli bir varlığı olduğunu savunur. (Kutal ve Büyüksü, 1996: 92)

Uzun yıllar personel yönetimi olarak ifade edilen alanın temel fonksiyonları olarak; personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemeleri gibi sorumluluklar dikkate alınmıştır. Bu fonksiyonlar, aralarında nasıl bir etkileşimin olduğuna dikkat edilmeksizin yerine getirilmişlerdir. Günümüzde artık, bu dar görüşten insan kaynakları yönetimi olarak bilinen yaklaşımın ortaya çıkışına şahit olunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi, şu an kabul edildiği gibi, çalışanların etkin olarak yönetilebilmesi için geleneksel bir takım zorunluluklardan çok daha fazlasını içerir. (Şimşek ve Öge, 2007: 1)

İnsan Kaynakları Yönetimi, sadece personeli işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkilerini düzenleme görevlerini yapmaz; aynı zamanda diğer temel işletme fonksiyonları gibi yönetimin öngördüğü diğer görev ve sorumlulukları da yerine getirir. İnsan Kaynakları Yönetimi, işe alma, işten çıkarma, ücret ödeme ve işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerine ilave olarak, işyerine yeni teknolojiler sunmak, işyerindeki işleri düzenlemek, çalışanlara kariyerlerini planlama ve geliştirmede yardımcı olmak, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olmak, geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini üstlenmiş bulunmaktadır. (Özgen vd, 2002: 7)

İnsan Kaynakları Yönetimi tüm gelişim plan ve programlarının ve onların uygulamalarının temel niteliğidir. Çünkü; plan veya program stratejik düşünme olmadan etkili bir şekilde tasarlanıp uygulanamaz. Stratejik insan kaynakları gelişimi politik ve ekonomik sistemlerin doğasına bakmaksızın tüm kamu, özel ve kazanç gütmeyen sektör kurumlarının yönetim ve idaresi için çok büyük önem taşımaktadır. (Farazmand, 2004: 5)

İşletme, mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımıdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi, işletme için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi, insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. İşletmede üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu fak-

törleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle bir sistem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür. (Yüksel, 2003: 1)

Başarılı örgütlerde insan kaynaklarının rolü değişmektedir. Artık üst yönetim, değerini yerine faaliyeti kabul etmemektedir. Bir yandan insan kaynakları halen çeşitli yönetsel görevlerini yerine getirmek durumundadır. Örneğin; insanları işe almak, ücret ödemek, danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek zorundadır. Kayıtlar doğru biçimde tutulmalı, süreçler zamanında işlemeli ve hatasız olmalıdır. İnsan kaynakları, öncelikle en gerekli süreçlere nezaret etmelidir. Ancak, yeni teknoloji ve yeni yapılar, insan kaynaklarının idari işlerden değer katmaya doğru kaymasına yardımcı olmaktadır. Aşağıda yaygın yaklaşımlardan bazıları sunulmuştur: (Fitz-Enz ve Phillips, 2001: 10)

- Kalite yöntemleri, süreçleri basitleştirmek suretiyle idari işlere katkı sağlamıştır.
- Yeniden yapılanma, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılmasını sağlamıştır.
- Teknoloji, bazı süreçlerin üretim birimlerinin yöneticilerine devredilmesine olanak sağlamıştır.
- Ölçümlendirme, hizmetlerin ihalesinin başarılı örneklerini vermiştir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi işletmenin başarısı açısından kilit bir role sahip fonksiyon olup, amaçlara ulaşma yolunda işletmenin insan boyutuyla ilgilendirilir. İşe uygun işgörenleri bulma ve seçme, eğitim ve geliştirme, motive etme ve işletmede tutma gibi temel fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenir. İnsan kaynakları yönetiminin işletmeye sağlayacağı katkılar kısaca şöyle sıralanabilir: (Mucuk, 2003: 315)

- İnsan kaynaklarının bilinçli yönetimi işletme için yatırım ve kârlılık getirir.
- İşletmeye sürekli olarak gelişme olanakları sağlar.
- Çalışanların iş güvenliğini ve sağlığını korumaya yardımcı olur.

- Değişime açık ve başarı için motivasyonu yüksek insan gücüne sahip olmasını sağlar.

Rekabetin çok yoğun yaşandığı hizmet sektöründe, kaliteli hizmetin yolu ise yetenekli ve iyi motive edilmiş yüksek verimli personelden geçer. (Adak ve Hançer, 2002: 155) Otel işletmelerinin başarısı büyük ölçüde işletmelerin işgücüne bağlıdır. İşgücünün etkinliği ve verimliliğini sağlamanın yollarından biri, tatmin olmuş, motivasyonu yüksek, işletmenin temel prensiplerini benimsemiş, işe ve işletmeye bağlı çalışan bireyler yaratmaktır. (Kaya, 2007: 356)

Küçük otel işletmelerinde insan kaynakları bölümü diğer bölümler ile aynı seviyede ve genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta, genellikle, dar kapsamlı (iş alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işleri) işlevleri yerine getirmektedir. Küçük otel işletmelerinde bu bölümün muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü görülmektedir. Büyük otellerde ise insan kaynakları bölümü adı altında hizmet veren bu bölüm diğer bölümlerden daha fazla misyon yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri ya da insan kaynakları yönetici tarafından yönetilmektedir. Bu durumda, bütün oteldeki tüm personel işlevleri yanında insan kaynakları planlaması, personelin motivasyonu, değerlemesi, verimliliği, örgüt kültürüne uyumu, disiplin, personelin eğitimi ve geliştirilmesi işlevlerine sahiptir. Böyle bir örgüt yapısında, insan kaynakları bölümü fonksiyonel yetkiye sahiptir ve diğer bölümlere, kendi fonksiyonel alanı içerisinde giren işler konusunda müdahale edebilir. (Kozak, 2004: 27)

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan Kaynakları kavramının ilk defa Springer adlı bir ekonomist tarafından, 1817 yılında kullandığı ifade edilmektedir. Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuştuğu kabul edilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, 1980'lerin başlarında özellikle çok uluslu şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, literatürde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır. Ülkemizde de çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olarak yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. (Gök, 2006: 16)

Frederick W. Taylor tarafından gerçekleştirilen bilimsel yönetim çalışmaları ve 1913 yılında Hugo Munsterberg tarafından geliştirilen endüstriyel psikoloji teorisi, İnsan Kaynakları Yönetimine yeni boyutlar kazandırmıştır. Bu dönemde, Taylor ve arkadaşları, iş ve verimlilik üzerinde yoğunlaşırken, Munsterberg, bireyler ve bireyler arasındaki farklılıklar üzerinde durarak İnsan Kaynakları Yönetiminin yeni açılımlar içerisine girmesini sağlamıştır. Teknolojideki ilerlemeler, işletmelerin büyümesi, işçi sendikalarının gelişmesi ve hükümetlerin işçi kesimiyle daha fazla ilgilenmesiyle birlikte, özel sektör işletme organizasyonlarında personel bölümlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu dönemde, insan kaynakları bölümü yöneticileri, yönetim ile mavi yakalı çalışanlar (işçiler) arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir. (Özgen vd, 2002: 6)

Organizasyonların personel ile ilgili faaliyetlerine 1930'lu yıllarda başladığı söylenebilir. O dönemde personel bölümü organizasyonun bir parçası olsa da, yaptıkları iş yalnızca kayıt tutmaktan ibaretti. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu emek gücü kıtlığının yaratmış olduğu sıkıntı birkaç şirketi personel yönetimi alanına daha fazla ilgilenmeye yönlendirmiştir. Böylece personel yönetiminin görevlerine, işletmeye yeni personel kazanmak ve mevcut elemanların işletmede kalmalarını sağlamak gibi işlevler de eklenmiştir.

Özellikle 1960–1970 yılları arasında çıkarılan yasalar personel bölümünün önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile organizasyonun amaçlarına ulaşması arasındaki bağlantı daha iyi anlaşılır hale geldiğinden çalışanların fonksiyonunun işletme veriminin yükselmesindeki rolü iyice kabul edilmiştir. İşletmeler için büyük bir öneme sahip olan personel yönetimi anlayışında 1970'lerden sonra birçok değişiklikler olmuştur. Önemi gittikçe artan bilgi, teknoloji ve çevresel faktörler sebebiyle yeni gelişmeler ve yeni teknikler meydana gelerek yeni bir yaklaşımı oluşturmuştur. Bu yaklaşım ise, “İnsan Kaynakları Yönetimi” yaklaşımıdır. (Erdem, 2004: 37,38)

İnsan Kaynakları Yönetimi, 1980'li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yönetimi, Birinci Dünya Savaşı'na ka-

dar bir uzmanlık alanı olarak görülmemişse de, bu alanın ortaya çıkmasına neden olan gelişmeleri endüstri devrimine ve orta çağa, hatta belki de yönetim tarihiyle özdeşleştirmeye kadar götürmek mümkündür. (Can vd., 2001: 7)

3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları ve Özellikleri

Genel insan kaynakları çalışmalarındaki ortak tema, insan kaynakları fonksiyonunun (hem bölümün kendisinin ve hem de faaliyetlerinin nüfuz alanının) örgütsel kaynak olduğu, olması gerektiği, değer ve firma seviyesinde rekabetçi avantaj yaratmada katkıda bulunması yönündedir. (Keçecioğlu, 2007: 512)

İnsan kaynakları yönetiminin amacı; çalışanların işlerini en verimli ve tatminkâr şekilde yapabileceği koşulları saptayarak, bunları şirket başarısına kanalize etmektir. Şirket yönetiminde, insan faktörüne verilen değer arttıkça çalışanların verimi ve yapılan işlerin kalitesi de artmaktadır. Böyle bir sistemin kurulabilmesi için insana saygının esas olması ve “önce insan” anlayışının benimsenmesi zorunludur. (Türkel, 1998: 41)

Bilişim teknolojisinde meydana gelen gelişmeler, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve özellikle de Avrupa ülkelerinin pazarlarını birleştiren Avrupa Birliği, İnsan Kaynakları Yönetimi üzerinde etkili olarak günümüz itibari ile Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya ile birlikte temel bir ekonomik güç haline gelmiştir. Küreselleşme süreci içerisinde mallar, hizmetler, sermaye ve insan kaynakları ülkeler arasında serbestçe dolaşabilmektedir. Bugün herhangi bir ülkede kurulmuş olan bir iş örgütü kendi ülkesindeki faaliyetine ek olarak başka ülkelerde de faaliyetlerde bulunmakta ve bu ülkelerin sunduğu avantajlardan yararlanmak amacıyla yatırımlar yapmaktadır. Yabancı ülkelerde yatırımda bulunan iş örgütleri birçok sorun ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunlardan en önemli ve üzerinde durulması gerekeni uluslararası nitelik kazanan insan kaynakları yönetimidir. Bu durum uluslararası insan kaynakları yönetimini gündeme getirmiştir. (Şimşek ve Öge, 2007: 361,362)

İnsan Kaynakları Yönetimi, bu görevini yerine getirirken iki amacı, kendisine ilke edinir. Birinci amaç, işletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmaktır. İkinci amaç ise, işletmede görev yapan insanların işten doyum sağlama-

larına katkıda bulunmaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bu iki amaçtan sadece birinci amaca ulaşmak için çaba gösterirse, işletmede çalışan personelin para, makine gibi bir üretim aracından farkı kalmayacaktır. Öte yandan, ikinci amaç, personeli diğer üretim araçlarından ayrı tutar ve örgütlerin insanlar için var olduğu ilkesini ön plana çıkarır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bu iki amaca birlikte ulaşabildiği takdirde çağdaş bir görünüm kazanacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bu iki amacı birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla üç açıdan ilgilenir: (Özgen vd, 2002: 8,9)

- İnsan kaynağından yararlanma,
- İnsan kaynağını motive etme veya isteklendirme,
- İnsan kaynağını koruma.

Kozak'a göre otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmesi için şu amaçları ilke edinmesi gerekmektedir: (Kozak ve Kale, 2007: 47)

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin işlerine karşı motivasyonlarını arttırmak ve yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak,
- Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumunu sağlamaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri ve faaliyetleri bir bütün olarak yerine getirildiğinde İnsan Kaynakları Yönetimi amaçlarının da gerçekleşebileceği ileri sürülebilir. Bu amaçlar ilk bakışta işletmelerin İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün amaçlarıymış gibi gözüke de genelde tüm yöneticilerin kendi yönettikleri personele ilişkin amaçları olmalıdır. Çekici bir iş ortamı yaratabilmek tek başına insan kaynakları yönetimi bölümünün yerine getirebileceği bir amaç değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi işlevleri nasıl tek başına ele alınınca fazla bir etkinlik yaratamıyorsa, bu amaçları da yalnız personel bölümünü gerçekleştirebileceğini düşünmek pek sağlıklı sayılmaz. İnsan Kaynakları Yönetimi bölümü uzmanları tarafından çok iyi hazırlanmış bir güdüleme programına diğer bölüm yöneticileri uymuyorlarsa bu amacın gerçekleşmesini beklemek hata olur. Dolayısıyla bu amaçların İnsan Kaynakları Yöne-

timi bölümü yöneticileri kadar diğer bölüm yöneticilerinin de benimsemesi gerekir. Ancak bu biçimde örgütsel amaçlar gerçekleştirilebilir. (Aldemir vd., 2001: 8)

İnsan Kaynakları Yönetiminin bazı özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir: (Şimşek ve Öge, 2007: 21; Fındıkçı, 2001: 18-21)

- İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde yaşanan hızlı değişim, gelişim ve bilgi artışının neden olduğu çalışanlardaki bilgi eskimesine engel olmaya ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, işin en önemli ögesi olan insan unsurunun yönetimi, beşeri ilişkiler, personel yönetimi, endüstriyel ilişkiler ile çalışanların tatmini, motivasyonları, kariyer planlamaları, performans değerlendirmeleri, işe alım ile uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri içerir.
- İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amacı, kurumun amaçlarına başarılı bir biçimde ulaştırılmasıdır. Bu nedenle çalışanlar arasında çıkan her türlü gerilim, çatışma ve beklentiler ile yakından ilgilenir. Örgüt ile çalışanların birbirlerinden farklı beklentiler etrafında değil aksine ortak gayeler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimi gibi çalışanların kurumla ve devletle olan ilişkilerini düzenleyen teknik bir iş olmakla sınırlı değil, bu işlevi de içeren muhasebe, pazarlama, üretim gibi kurum fonksiyonları kadar işletmenin yönetimine katkıda bulunan bir işlevdir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel ortam içinde işgörenlerin aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleşmesini sağlamaya çalışır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, felsefesi, teknik özellikleri ve uygulamaları ile 1980'lerde ortaya çıkmış, iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirmiş, insanı merkez alan bir disiplindir.
- İnsan Kaynakları Yönetimini somuta indirgeyip tanımlamak oldukça zordur. Bu disiplinin uğraşı alanı olan insan ilişkileri bir süreklilik arz

eder. Bu sürekliliğe bütünsel bir bakışla yaklaşarak her olayın kendi ortamı içinde ele alınması gereklidir. Hangi açıdan bakılırsa bakılsın insan kaynakları yönetiminin temelinde işgörenlerin ilişkilerinin yönetilmesi (koordinasyonu) yer almaktadır.

- İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel ortamdaki insan ilişkilerini parça parça olarak değil, aksine bir bütün halinde incelemeye çalışır. Örgütü bir bütün olarak ele alarak ayrıntıları anlamaya çalışır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermek ile onların mesleki gelişmelerine katkıda bulunmayı amaç edinir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütteki insan kaynağının motivasyonunu sağlamaya çalışarak, insana dönük yönetim anlayışı ile örgütsel değişimi sağlar. Örgütsel değişimin itici gücü insan kaynağı, değişime hazır ve istekli olmalıdır.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, iletişimi örgüt bünyesinde motivasyon sağlayıcı bir araç olarak kullanır. Sağlıklı bir iletişim ise, bilgi akışı sürecini öngörmektedir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün sürekliliğini sağlayan ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında kabul görüp paylaşılan görüşler oluşturur ve örgütün kendisine has kültürel değerleri ile normlarının meydana gelmesini sağlar.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütteki çalışanları birer iç müşteri anlayışı ile ele alarak, ihtiyaçlarının karşılanması ve böylece de verimliliklerinin artırılmasını sağlayacak stratejiler geliştirir. Geliştirilen stratejileri uygular.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, tüm çalışanların optimal performans düzeylerine ulaşmasını sağlar. Bu nedenle çalışanların iş tatminleri ve sorunları ile ilgilenir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi, bilgi toplumu, post modern toplum, küreselleşme, iletişim toplumu, gibi tanımlanan toplumsal dönüşümlerin

birey ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilebilmesine dönük faaliyetleri gerçekleştirir.

- Günümüz insanı giderek daha fazla bilgi işleri ile uğraşmaya başlamıştır. Bu durumda gelecekteki örgütsel yapıların temel çalışanlarının bilgi insanları olmaları gereği doğacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi, bilgi organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlar.

İnsan kaynakları işlevinin amaçları da aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Akyüz, 2001: 52)

- İnsan kaynakları politikasının ve temel ilkelerin ışığında işletmenin ihtiyaç duyduğu işgören açığının saptanması, bunların bulunması, seçilmesi ya da işe alınması; bu amaçla çeşitli test ve görüşme yöntemlerinin uygulanması sayesinde uygun olanlar ile olmayanların değerlendirilmesi,
- Uygun görülen elemanların ile başlamadan önce işin gereklerine alıştırmaları amacıyla eğitimden geçirilmesi, işe yerleştirilmesi ve uyumun sağlanması,
- Son gelişmeler ve ihtiyaçlar doğrultusunda, hem işle hem de işgörenin kişilikleriyle ilgili sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, uygulanması ve bir eğitim örgütünün kurulması,
- İşgörenlerin bir işten başka bir işe atanmaları, yeteneklerinin değerlendirilmesi, yükselmeleri, işten çıkarılmaları ve özlük hizmetlerinin yürütülmesi,
- İşçi sendikaları ile sürekli ilişki kurulması, toplu sözleşmelerin düzenlenmesi, ücret, çalışma saatleri, kıdem tazminatı gibi ekonomik ve sosyal sorunların çözümlenmesi,
- En üstten en alta kadar bütün işgörenlerin ücret ve aylıklarının belirli bir sistem içinde düzenlenmesi, “eşit işe eşit ücret” ilkesi doğrultusunda

iş analizleri, tanımları ve iş değerlendirilmesi çalışmalarının gerçekleştirilmesi,

- İşgörenlere sağlık hizmetleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, dinlenme ve tatil imkanlarının hazırlanması, iş kazaları ve çalışma güvenliğine dönük önlemlerin alınması, lojman, kantin, taşıma, haberleşme kolaylıklarının sağlanması gibi çeşitli hizmet, teknik ve yöntemlerin uygulanması, denetlenmesi ve yönetici kesime danışmanlık yapılması.

Personel yönetimi, örgüt içindeki beşeri kaynaklarla ilgili fonksiyonların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü demektir. Daha geniş ifade ile personel yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu beşeri kaynakların belirlenmesi, işe alınması, başarılarının değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, eğitimi-geliştirilmesi ve endüstriyel ilişkilere yönelik bütün faaliyetlerin planlanması örgütlenmesi, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesidir. (Dinçer ve Fidan, 2000: 262)

Personel yönetimi ise, yeter sayıda ve gerekli yeterliğe sahip elemanın alınması ve hizmet içinde bunların geliştirilmesi, personelden hizmet sırasında en iyi biçimde yararlanmayı hedef tutmaktadır. Hizmet içinde personelden en iyi biçimde yararlanmak yöneticilerin yeterliğine ve büyük ölçüde beşeri ilişkilerin, başarı derecesine bağlıdır. Sicil ve türlü güdüleme unsurları da bu konuda önemli rol oynar. Personel yönetiminin belli başlı uğraşı konuları şunlardır: (Tortop, 1994: 10,11)

- Personelin işe alınması,
- Sınıflandırma,
- Aylık veya ücret sorunları,
- Sicil,
- Yükselme, yer değiştirme,
- Memurların hak ve yükümlülükleri,
- Eğitim,
- Beşeri ilişkiler,
- Disiplin,

- Emeklilik gibi konulardır.

Kurumdaki süreçlerin ve işlemlerin daha verimli şekilde yönetilmesi, çalışanların iyileştirme faaliyetlerine etkin katılımını gerektirmektedir. Bunun nedeni, yapılan işlerle ilgili en doğru ve en kapsamlı değerlendirmelerin, o işleri yürüten kişiler tarafından gerçekleştirilebilmesidir. Başka bir deyişle çalışanlar, kurumlar için en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak görülmekte, önerileri, şikâyetleri ve tecrübeleriyle kurumsal dönüşüm faaliyetlerinde gittikçe daha önemli roller üstlenmektedir. İnsana yönelik tekil yaklaşımların (endüstri ilişkileri, personel yönetimi, iş yönetimi, vb.) yetersizliği, insana ilişkin olgu ve olayların bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu bakış açısına duyulan ihtiyaç, ilk olarak 1950'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde dile getirilmiş ancak konu hakkında ciddi çalışmaların gerçekleştirilmesi 1980'li yılları bulmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bu çalışmalar ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ve İngiltere'de yürütülmüştür. (Yılmaz, 2007: 160,161)

İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. Ancak, İnsan Kaynakları Yönetimi ile personel yönetiminin taban tabana zıt kavramlar olduğunu söylemek de yanlış olacaktır. Hatta bazı kaynaklarda personel yönetiminin içeriğinin ne olması gerektiği konusunda verilen bilgilerle, İnsan Kaynakları Yönetimi arasında büyük benzerlikler olduğu görülmektedir. Buna karşılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, günümüzde toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda meydana gelen gelişmelerin bir sonucu olarak, örgütün insan kaynaklarına yeni bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu bağlamda, İnsan Kaynakları Yönetimi ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda bile farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İnsan Kaynakları Yönetimi, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumdur. (Aykaç, 1999: 36)

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının benimseneceği bir örgütün kültüründe, genel anlamda aşağıdaki unsurların varlığının gerekli olduğu söylenebilir: (Argon ve Eren, 2004: 171)

- Karşılıklı güven,
- Yapılan işe ve kişiliğe saygı,
- Sevgiyi gösterebilme,
- Ödül adaleti,
- Düşük gelecek kaygısı,
- Eğitim ve gelişme olanakları,
- Değerli olduğunu hissettirme,
- Sorumluluk ve yetki dengesi,
- Sonuçları kontrol edebilme ve düzeltme kararını verebilme olanağı,
- Formal iletişim kanallarının sağlıklı bir biçimde işlemesi.

Yoğun rekabetin yaşandığı hizmetler sektöründe, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri, sahip oldukları kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanmalarına bağlıdır. Hizmetler sektörü içinde yer alan otel işletmelerinin en önemli ve değişkenliği en fazla olan kaynaklarından birisi çalışanlarıdır. Çalışanların performansı ve verimliliği işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların motivasyonlarına ve işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır. Diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte, üretim faktörleri içerisinde en önemli ve en zor kontrol edilen emek faktörüdür. Emeği dinamik hale getirebilecek motivasyonu sağlayabilmek için özendirme araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Motivasyonda özendirme araçlarının kullanılması ile varılmak istenen en önemli amaç ise çalışanlarda daha çok çalışma isteği yaratabilecek unsurları bularak, onların ihtiyaçlarını yüksek düzeyde karşılayabilmek ve her gün işe istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlayabilmektir. (Toker, 2008: 70)

3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Bütün işletmelerde, insan kaynakları yönetimi şirkete has ve dinamik fonksiyonlar yoluyla önemli roller oynar. Bunlar, firmaların kapasiteleri yoluyla kurumsal hedeflerine ulaşabilecekleri bir şekilde bir firmanın insan kaynaklarını çektiği, sosyalleştirdiği, eğittiği, motive ettiği, değerlendirdiği ve telafi ettiği rutinler halini almıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi kurumların piyasa stratejilerini yönetmek için beşeri kaynaklarını düzenlemek amacıyla geçmiş deneyimlerini, şuan ki kültürünü ve sosyal normlarını kullandığı özel yollara odaklanır. İnsan Kaynakları Yönetimi bir planlama dahilinde beşeri kaynakları bulup onları kurumsal sermaye olarak kabul eden bir yaklaşıma dayanır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarında başarı sağlayan kurumlar hedeflenen sonuçlara ulaşmıştır. (Siengthai ve Bechter, 2001: 35-57)

Küreselleşme sonucunda işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını artırıcı faaliyetler içerisine girmeleri gerekmektedir. (Kaya, 2007: 357)

Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişme ve değişme, çalışma ve sosyal hayata da büyük oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Bu hızlı gelişme yanında, turizm sektörünün halen emek yoğun bir üretim alanı olması, bu sektörde insan unsurunun önemini ortaya çıkarmakta ve kalifiye personel, hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Otel işletmelerinde insan unsurunun önemi göz önüne alındığında, işgörenlerin iş tatmininin ve motivasyonunun da yüksek düzeyde tutulması gerekmektedir. Bir işletmede, her işgörenin işe ve işletmeye karşı tutumunu belirleyen faktörler değişik olmakla birlikte, genel olarak ücret, terfi, işin yapısal özellikleri, yönetim tarzı, iş arkadaşları, ödüller, işe katılımlar, verimli çalışma ve görevlerin belirlenme sistemi iş tatminine önemli ölçüde etki eden faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. (Pelit ve Türkmen, 2008: 118)

İnsan Kaynakları Yönetiminin belli başlı fonksiyonları şunlardır: (Mucuk, 2003: 318,319; Yakın, 2006: 233)

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşgören bulma ve seçme,
- Eğitim ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Kariyer planlama,
- Ücret yönetimi,
- Çalışma (Endüstri) ilişkileri,
- Sağlık ve güvenlik.

3.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve niceliksel açıdan önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. İnsan kaynakları planlaması örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önleyerek çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir. (Yüksel, 2003: 68) İşgörenlerin bulunması, seçimi, yerleştirilmesi, yapılacak işin belirlenmesi, işgörenlerin becerilerinin arttırılması ve bunun gibi faaliyetle oluşan bu tahmin ve planlama çalışmalarına İnsan Kaynakları Planlaması denir. (Aktaş, 2002: 166)

Planlama görevini üstlenen bölüm yetkililerinin en önemli görevlerinden biri, işletmede çalışacak personelin nerede, ne zaman ve nasıl sağlanacağına önceden belirlenmesidir. Kısa ve uzun dönemli işgücü planlaması bir yandan işletmenin gelişmesi için gerekli insangücü kaynaklarının önceden saptanmasına yardımcı olur. Sağlanacak büyüme ve gelişmenin doğal sonucu olarak meydana gelen yeni işgören ihtiyacına çözüm yollarını öngörür. Kısa dönemde istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda nasıl ve nereden insan kaynağı sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde de, işletmenin yeni yatırımcılar ve değişmelere göre ihtiyaç duyacağı personel sayısı, yetenek ve eğitim düzeyi, bunun ekonomik boyutu vb. gözönünde tutularak saptanır. (Mucuk, 2003: 320)

İnsan Kaynakları Planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Emek pazarındaki, mevcut koşulların araştırılıp bu araştırmanın sonuçlarının organizasyona bildirilmesi, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluğundadır. İşe yeni personel almakta ve mevcut elemanların eğitim düzeyini yükseltmekte yararlanılacak yeni sistemler geliştirmekte insan kaynakları yöneticisinin işinin bir parçasıdır. Organizasyonun personel ihtiyacı saptanıp bu elemanların bulunabileceği dış çevre analiz edildikten sonra, insan kaynaklarıyla ilgili programların planlanması süreci başlar. Bu süreç, insan kaynakları planının üç temel alanını sergiler: Organizasyonun personel ihtiyacı, işe alma ve elemanların organizasyon içinde eğitilip geliştirilmesi. (Palmer ve Winters, 2003: 32,33)

Bir başka tanıma göre; İnsan Kaynakları Planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin insan kaynakları arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır. Bu tanıma göre, İnsan Kaynakları Planlaması aşağıdaki dört aşamadan oluşmaktadır: (Özgen vd, 2002: 73)

- İnsan kaynaklarının sistematik şekilde analiz edilmesi,
- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının ve arzının tahmini,
- İşletmelerin karşılaştığı kısıt ve istisnaları dahilinde insan kaynakları arz ve talebin dengelenmesi,
- İşletmenin insan kaynakları amaç ve politikalarına uygun eylem planlarının hazırlanarak uygulamaya konulması.

Otel işletmenlerine yönelik yapılacak insan kaynakları planlamasında personel envanteri, personel devir hızı, personel devamsızlık oranlarından yararlanılır. Başka bir ifade ile insan kaynakları planlamasında; (Kozak vd., 2008: 61)

- İşletmede çalışan mevcut personel sayısı,
- Gelecek dönemlerde beklenen işten ayrılmalar (istifa, emekli olma vs.),

- Beklenen işletme içi yer değiştirmeler, atamalar, terfiler,
- İşletmenin gelişme potansiyeli,
- Personel devamsızlıklarının dikkate alınmış olması gerekir.

Zaman içerisinde insan kaynakları ile birlikte insan kaynakları planlamasının da önemi artmıştır. Bu durum özellikle yoğun rekabet içinde bulunan işletmeler için geçerlidir. İşletmeleri insan kaynakları planlamasına iten başlıca beş önemli neden bulunmaktadır: (Demir ve Güzel, 2005: 63,64)

- *Gelecekteki işgören gereksinimi*: İşletme yapacağı işgören planlaması ile gelecekte ne kadar işgörene ihtiyacı olacağı konusunda net bir fikir edinebilir.
- *Değişimi gerçekleştirmek*: Planlama, işletmenin değişen ortamlara uyumunu kolaylaştırır. Hızla ilerleyen teknolojik ortamda, işgören planlaması sayesinde ilgili işgörenin sayıları ve özellikleri saptanabilir.
- *Yüksek bilgi ve beceriye sahip işgören sağlamak*: İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisi de işletmede verimliliği artırmak amacıyla iyi eğitilmiş motive olmuş işgörenin işletmeye kazandırılmasıdır. Bu bağlamda insan kaynakları planlaması söz konusu özelliklere sahip işgörenin bulunması ve işe alınmasına yardımcı olabilir.
- *Stratejik planlama*: Bilindiği üzere insan kaynakları günümüz işletmelerinde rekabet konusunda oldukça etkili olmaya başlamıştır. Ancak yapılan bir araştırmada insan kaynaklarının stratejik olarak planlanmasının, işletmeye daha fazla yarar sağladığı görülmüştür.
- *İşgören planlamasının temel oluşu*: İşgören planlanması işletmenin insan kaynakları ile diğer işlevlerinin de etkileyici bir unsurudur.

İnsan kaynakları planlamasının yanı sıra yapılacak iş analizi çalışması da uygun işgörenlerin seçiminde vazgeçilmez bir uygulamadır. İş analizi, işin kalite standartlarına göre en ekonomik ve en uygun biçimde yapılması konusunda avantaj sağlamaktadır. (Met ve Erdem, 2006: 66)

Otel işletmelerinde insan kaynakları planlaması örgütün en alt kademesinden başlayarak yukarıya doğru yapılır. Böylece, her kademenin yapmış olduğu planlama, bir üst kademe tarafından gözden geçirilerek kademeler arasındaki bağlantılar etkin bir şekilde kullanılabilir. İnsan kaynakları planlamasının kapsamı, işletmenin büyüklüğüne göre değişik boyutlarda olabilir. İnsan kaynakları planlaması otel işletmelerinin büyüklüğüne ve faaliyet sürelerine bağlı olarak kısa ve uzun dönemde ele alınabilir. Kısa ve uzun dönemde insan kaynakları planlaması, bir yandan otel işletmesinin gelişmesi için gerekli personel kaynaklarının daha önceden elde edilen verilere ve bilgilere dayanarak belirlenmesine yardımcı olur. Kısa dönemde istifa, iş kazası gibi durumlarda hangi kaynaklardan personel sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemlerde ise, işletmede yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda gereksinim duyulan personel sayısı, personelin yetenek ve eğitim durumu ile ekonomik ve sosyal durumları göz önüne alınarak saptanmaya çalışılır. (Kozak vd., 2008: 60,61)

İnsan Kaynakları planlamasının hedeflerini şöyle sıralanabilir: (Palmer ve Winters, 2003: 34)

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak,
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak,
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak,
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak,
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

Otel işletmeleri konukların psikolojik tatmin duygularına yönelik hizmet sunan işletmeler olması, diğer işletmelere göre daha çok personel çalıştırma zorunluluğu, işgören devir hızının özellikle kıyı otellerinde yüksek oluşu ve eğitim görmüş elemanlara duyulan ihtiyacın büyüklüğü otel işletmelerinde işgücü planlamasının

gerekliliğini zorunlu hale getirmiştir. Otel işletmelerinde hizmet sunabilmek için hangi nitelikte, ne kadar işgörene ihtiyaç bulunduğunu, gelecekte öngörülen yer ve zamanda, ihtiyaç duyulan nitelikte ve ne miktarda işgörene ihtiyaç duyulacağını belirlenebilmesi ancak insan kaynakları planlaması ile mümkündür. İnsan kaynakları planlaması işletmeler açısından verimliliği ve kârlılığı doğrudan etkileyen ve belirleyen temel faktörlerdendir. İşletmenin bütün bölümleri için gelecekte nitelik ve nicelik olarak gerekli personel ihtiyacının önceden tahmin edilmesi, bu ihtiyacın nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağını önceden belirlenmesidir. (Şener, 2001b: 56)

3.4.2. İşgören Bulma ve Seçme

İşletmenin yeni kuruluşunda insangücü seçimi ve işe alma, işletme amaçlarını gerçekleştirebilecek bir örgüt yapısının oluşturulması için önem kazanmaktadır. Faaliyet halindeki işletmede de, çeşitli nedenlerle zaman zaman işten ayrılmalar olacağından, ayrılan kimselerin yerine yeni işgören tedariki gerekir. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi için yeni personele ihtiyaç duyulmaktadır. (Mucuk, 2003: 326)

İşe alma doğal olarak insan kaynakları planlaması ile irtibatlandırılır. Örgüt çalışana ihtiyacı olduğunu gördüğünde, onları işe alma ve yerleştirme için kaynaklarını tanımlamak zorundadır. En yaygın kaynaklardan biri; iç kaynaklardan oluşturulan adaylar havuzudur. Eğer boş yerler için iç kaynaklardan yeterli aday çıkmıyorsa, dış kaynaklara başvurulmalıdır. Bunlardan en uygun olanları; liseler, yüksekokullar, üniversiteler, iş bulma kurumları ve geçici yardım sağlayan kurumlardır. İşletmeler genellikle gazete ve diğer medyayı dış kaynaklardan adayların başvurusunu almak için kullanırlar. Ticaret ve rekabet kaynakları; iş başvurusu için üçüncü kaynaktır. Ticari kuruluşlar genellikle iş ilanları içeren gazete ve dergilere sahiptir. (Hodgetts, 1997: 345)

Her işletme hedeflerini ileriye taşıyacak yeterli beceri, bilgi ve tecrübesi olan personele sahip olmayı ister. Ancak, bir işletmede çalışanların etkin bir şekilde kullanılımı çok karmaşık bir süreçtir. Öncelikle işletmeler bu konudaki güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, insan kaynakları stratejisini iş planına entegre etmelidir. Ayrıca insan kaynaklarına yönelik girişimlerin etkinliğinin de ölçülmesi gerekmektedir. (Çolakoğlu ve Acar, 2006: 17)

İşgören bulma süreci; temel olarak insan kaynaklarının belirlenerek analiz edilmesi yoluyla açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesinin yaratılmasını hedeflemektir. İşgören bulma sürecinin amaçları şunlardır: (Örücü, 2002: 120).

- İnsangücü planlaması ve iş analizi faaliyetleri ile ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki işgören gereksinimine uygun aday havuzunu oluşturmak,
- En az maliyetli aday havuzunu yaratmak,
- Örgütsel gereksinim açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini artırmak,
- Seçilen işgörenin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak,
- İşletmede kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkinliği artırmak,
- İnsan kaynaklarını ve işgören sağlama etkinliğini izlemek ve değerlendirmek.

Doğru kişiyi işe almak için zaman ayırmak çok önemlidir. Hatalı personel seçimi eğitim, para ve zaman kaybı gibi önemli sonuçlara yol açmaktadır. (Caldwell, 2003: 14,15)

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından birisi, doğru insanların doğru işlerde çalışmaları sonucu işletmenin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır. İşletmelerin başarısında en önemli role sahip olduğu kabul edilen nitelikli işgücünü en etkin biçimde elde edebilmek için işgören bulma ve seçimi, üzerinde durulması gereken önemli konulardan birisidir. İşe ve işletmeye uygun personelin bulunması ve istihdamı, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok sorunun üstesinden gelinmesine ve hizmet kalitesinin oluşturulması ve sürdürülmesine önemli destek sağlayacaktır. Ayrıca personel devir hızı yüksek olan otel işletmelerinde bu olumsuzluğun yaratacağı maliyetlerin de önüne geçilebilecektir. Yapılan araştırmalar işgören devir hızı düşük olan hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyet düzeyinin yüksek

olduğunu göstermektedir. Çünkü; işgören devir hızının yükselmesi kaliteyi düşürmektedir. (Akova vd., 2007: 276)

Otel işletmesinin etkinliğini ve verimliliğini sağlayabilmek için amaca uygun personel çalıştırmak gerekir. Amaca uygun personel seçimi ise, işgören yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. İşgören arayan otel için en önemli husus, öncelikle otel içinde istenen pozisyona uygun aday olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu yolla mümkün olmazsa, işgörenin dışarıdan istihdamı söz konusu olmalıdır. Daha sonraki aşamada, işin gerekleri ve niteliklerinin ilgililerce iş analizinin yapılarak ortaya konması ve işgören alınması için hangi tip yöntemin uygulanacağını belirlemesidir. Yöntem belirlendikten sonra başvuru formları referanslar ve diğer belgeler ile birlikte değerlendirilerek sınıflandırılmadır, en sonunda işgören seçimi için gerekli mülakat yapılarak işgören seçimi işlemi böylece tamamlanmış olur. Personel alınırken yapılan anlaşma, personelin işin gerektirdiği kural ve koşulları kabul ettiğini gösterdiğinden işe başlandığı gün yapılmalıdır. Mülakat ve onu izleyen gayri resmi görüşmelere dayanan sözlü ifadeler de anlaşma yerine geçebilir (personel alımı sırasında olduğu gibi). Yine iş ilanında, yazılı iş önerisinde ya da personel el kitabında belirtilen bilgilere de dayanabilir. (Maitland, 1998: 73)

İnsan Kaynakları Yönetiminin, çalışanların işe alınması ve eğitim maliyetleri, motivasyon ve başarısının belirlenmesinde önemli rolü ve firmanın rekabet avantajı sağlamasında da önemli ölçüde etkileri bulunmaktadır. Bu konudaki başarısızlık daha düşük performansa yol açar. İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik amaçların uyumlu olması örgütün performansını geliştirecektir. (Marangoz, 2007: 2003)

Otel sektöründeki mal ve hizmetlerin istenilen kalitede üretilmesi ve sunulması için, insan kaynağının niceliksel ve niteliksel anlamda geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Bir elemanın işe alınması, işi öğrenmesi ve işletme için yararlı duruma gelmesi sürecinde işletmeye olan zaman ve para maliyetinin göz ardı edilmemesi gerekir. Bu konuda yapılacak yanlışlar ileride kalitesiz hizmet üretiminin yanı sıra, artan işgören devir hızı nedeniyle ortaya çıkan yeni personel alımı ile ilgili maliyet olarak geri dönecektir. (Akoğlan, 1998: 26)

Otel işletmelerinde istihdam edilen personelin çoğu müşteri ile doğrudan ilişki halindedir. Bu nedenle, personelden, diğer işletmelerde çalışan personele göre daha başlangıçta bazı nitelikler aranır. Bunların başlıcaları; (Oral, 1999: 198,199)

- Tatmin edici bir genel görünüş ve fiziksel yapı,
- Çabuk kavrama,
- Ciddiyet,
- Sorumluluk,
- Sakin bir mizaç,
- Doğruluk,
- İş yerine uyum yeteneği,
- Kurallara bağlılık,
- Çalışacağı işle ilgili yeterli bir eğitim ve mesleki bilgiye sahip olmak.

3.4.3. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, genel anlamda, “bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci” ya da “önceden saptanmış amaçlara göre insan davranışlarında belirli gelişmeler sağlamaya yarayan etkinlikler dizisi” olarak tanımlanabilir. Buna göre, işgören eğitimi, çalışanların işletmedeki görevlerini daha etkin bir şekilde yapabilmelerini sağlar. Bu doğrultuda eğitim, onların mesleki bilgilerini geliştiren, düşünce, rasyonel karar alma, becerilerini arttıran eğitsel faaliyetlerin tümünü ifade eder. (Mucuk, 2003: 329)

Eğitim, genel olarak bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu değerlerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamı olarak tanımlanmaktadır. Eğitim aynı zamanda toplumun gelişme düzeyini gösteren, kalkınmanın temel güdüleyici bir ögesi olan toplumdaki aydın tabakanın miktarını artıran, bu insanların karakterlerini geliştiren bir ögedir. (İbicioğlu vd., 2003: 71)

Eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların, bugünkü ve gelecekte yapacakları düşünülen işleri daha iyi yapabilmeleri için bilgi ve davranış olarak değiştirilmelidir. (Koçel, 2005: 47)

İnsan kaynağını bulma, seçme ve işe yerleştirme insan kaynağından yararlanmada yalnızca bir başlangıçtır. Çalışanlardan etkin bir biçimde yararlanılmak isteniyorsa sürekli geliştirme çabalarına ihtiyaç vardır. Çalışanların geliştirilmesi, iş becerilerini artıracak eğitim programlarının hazırlanması, iş başarılarının değerlendirilmesi ve gerektiğinde danışmanlık sağlanmasıyla mümkün olabilecektir. Teknolojinin gelişme hızının artması, makineleşme ve otomasyonun kullanımındaki gelişmeler, eğitimin önemini daha da artırmıştır. (Bumin, 2003: 46)

İşgörenden arzu edilen performansın alınabilmesi değişik faktörlere bağlı olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlara ait görevleri ile ilgili ayrıntılı bilgilerin özenli biçimde toplanması, saklanması ve gerektiği zamanlarda çeşitli işlemlere tabi tutularak farklı nitelikteki kararlara yol göstermesi gerekmektedir. Ayrıca; işletmeler; iyi eğitilmiş, teknik olarak düzeyli yönetici ve çalışanlarıyla, bilgi toplumunun en önde gelen özelliği olan teknolojiyi, bireye göre uyumlaştırabilmek maksadıyla, eğitim programları ile personeli yetiştirme çabası içine girmişlerdir. Zira kullanılan yöntem ve teknikler insan merkezli olmak zorundadır. (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 344)

Otel işletmeleri de diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerindeki personellerin tümünün dolaylı da olsa otel misafirleriyle temasları vardır. Dolayısıyla, otellerin istihdam politikaları kaliteli personele yönelmek olmalıdır. Ucuz işgücü niteliksizse, bu durum uzun dönemde pahalıya mal olabilir. İstihdam edilen personelin eğitimi yetersiz ise, kısa bir dönemde de olsa eğitime tabi tutularak, yapılan işin içeriği, önemi ve özellikleri konusunda eğitilmelidir. Otel işletmelerinde işgörenlerin tutumları, diğer iş kollarına göre daha önemsenmektedir. Güler yüz, nezaket, içtenlik, insan sevgisi ve saygı, temizlik, yardımseverlik, anlayış gibi tutum ve alışkanlıkların düzeyi ve kullanma şekli müşterilerin temel psikolojik gereksinimlerinin karşılanmasında çok etkili olmaktadır. (Öztürk ve Seyhan, 2005: 123)

Otel işletmesinde çalışan tüm personelin bulunduğu ve ilgili olduğu bölümlerdeki bilişim sistemlerinin yoğun kullanımı kapsamlı bir personel eğitiminin de yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Otel işletmeleri, kullandıkları sistemlerinde meydana gelen teknolojik yenilikleri ve değişimleri personeline yoğun eğitimlerle verebildikleri ölçüde başarılı olmaktadır. (Akgül, 2008: 41, 42)

İşletmeleri insan kaynağının eğitimine yönlendiren başlıca nedenler şunlardır; (Bumin, 2003: 47,48)

- *Yeni işgörenleri işe alıştırmak:* İşe yeni başlayanlar her ne kadar bazı becerilere sahip iseler de, yeni iş, yeni becerilerin öğrenilmesini gerektirebilir.
- *Başarıyı arttırmak:* Özellikle, üretim maliyetleri, işgücü maliyetleri, kalite, verimlilik konularındaki sayısal veriler değerlendirilerek mevcut başarının eğitim yoluyla artırılmasına çalışılabilir.
- *Aynı başarı düzeyini sürekli kılmak:* Belirli bir mevkideki birey yeni teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve becerileri öğrenmezse zamanla “yetersizleşme” sorunu ortaya çıkar. İnsan kaynağının seçimi, değerlendirilmesi, danışmanlığı iyi uygulandığında ve esnek bir personel politikası izlendiğinde yetersizleşme azalabilir. İşlerin yeniden tasarlanması, karar almada daha fazla mesleki katkı ve iş rotasyonu da yetersizleşmeyi azaltan önlemlerdir.
- *İnsan kaynağını yeni işlere hazırlamak:* Bir bölümdeki açık iş için diğer bölümlerdeki elemanlardan yararlanmak istendiğinde, genellikle bir ek eğitim gerekli olmaktadır.

İnsan kaynakları, hizmetleri vermeye hazır personelin yeterlilik düzeyini yükseltmek için eğitim programları kullanılabilir (Smilansky, 2002: 92) İnsan kaynaklarının eğitimi, organizasyonda performansı arttırmak için bilgi, beceri ve davranışların öğrenilerek geliştirilmesine yönelik planlanmış ve sistematik bir çabadır. (Pinnington ve Edwards, 2000: 185)

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ile ilgili beklentiler günümüzde giderek artmaktadır. Bu beklentilerden en önemlileri tesisteki fiziksel çevre ve görünüm, çalışanların dış görünüşü ve davranışları, teknik bilgi ve becerileri ile ilgili beklentilerdir. Çalışanlar öncelikle işletme ve sistem hakkında doğru bilgi almalı, deneyim kazanmalı ve bunu verimli çalışma için kullanabilmelidir. Başlangıçta oryantasyon ve eğitim programları, ilerleyen süreç içerisinde ise hizmet içi eğitim programları ile çalışanların mesleki bilgi, beceri ve davranışları konularındaki eksikliklerinin gide-

rilmesi, işletmelerde insan kaynakları bölümlerinin en önemli görevleri arasındadır. Eğitim programlarının uygulanması hem yöneticilere, hem de çalışanlara büyük yarar sağlamakta olup işletmenin verimliliğini de artırır. Otel hizmetleri, hem müşteri memnuniyeti, hem de işletmenin devamı ve kârlılığını açısından gereklidir. Hangi kademedede olursa olsun çalışan personelin yeterli mesleki bilgi ve deneyiminin yanı sıra, başkaları ile iletişimi ve davranışları konusunda da olumlu özelliklere sahip olması, verilen hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir faktördür. (Arpacı vd., 2007: 2)

Otel işletmeciliğinin yapısal özelliği eğitimin önemini diğer işletmelerden daha önemli kılmaktadır. Çünkü; otel personeli sürekli olarak kamu tarafından denetlenmektedir ve müşteri ile devamlı yüz yüze iletişim halindedir. Personel genelde bir kurumdan diğerine seyreder ve büyük bir kısmı da sınırlı eğitim olması nedeniyle son derece tutarsız davranışlar da bulunabilir. Otel işletmelerinde eğitim programlarının oluşturulmasında ve uygulanmasında gerek işletmenin gerekse personelin büyük menfaatleri vardır. Personel eğitiminin işletmeye sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir: (Olalı ve Korzay, 1993: 417,418; Temiraliyeva ve Yaylı, 2006: 99; Yakar,1995: 23)

- Yeni personele yapacağı işle ilgili gerekenlerin, belirgin ve anlaşılır iş tanımlarıyla verilmesi ve kendisinden neler beklendiğini açıklanması,
- Öğrenme süratinde artış,
- Performans kalitesinde gelişme,
- Kırılma ve bozulmalarda azalma,
- Kaza sayısında düşme,
- Personel devrinde yavaşlama,
- Personelin devamsızlığında azalma,
- Üretim verimliliğinde artış,
- Zaman ve emekten tasarruf,

- Yeni işgörenin, ilk günlerde oldukça yüksek olan işletmeye ve işine yönelik endişelerinin işe alıştırma eğitimi ile azaltılması ya da tamamen önlenmesi.

3.4.4. Performans Değerlendirme

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğidir. (Topaloğlu ve Sökmen, 2001: 37) İnsanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir. (Yıldız vd., 2008: 240) Performans bir çalışanın gereksinimlerini tatmin etmek için bir işletmede görev ve sorumluluklar üstlenmesi sonucunda, istediklerini elde etmek için zaman ve çaba harcamasıdır. Diğer bir ifadeyle ise performans, “bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiği ve neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifadesidir”. (Uygur, 2007: 75)

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle amaçlanan hedefe neyle ulaşabileceğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ve nicel anlatımıdır. Belirli bir zaman dilimi içinde elde edilen sonuç, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir. Örneğin; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi. (Benligiray, 1999: 5)

Performans yönetimi, işletmenin hedeflerine ulaşması amacıyla personelin performansının konulan standartlarla, organizasyon ve bölümün kontrolleriyle uyum içinde olmasını sağlamak demektir. (Clayton, 2004:101) Bireysel performans yönetimi, işgören performansını geliştirmek için örgüt tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerdir. (Denisi ve Griffin, 2001: 257)

Organizasyonlarda çalışanların başarı düzeylerinin ya da performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900’lerin başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde kamu alanında görülmüştür. Daha sonraları, F. Taylor’un iş ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi, işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, çalışanların be-

lirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalardır. (Mucuk, 2003: 332,333)

Performans değerlendirme ise, kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitekim işgörenin performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir. (Yıldız vd., 2008: 240)

Performans değerlendirmesi, çalışanın yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümedir. Diğer bir tanımla, çalışanların yeteneklerinin ve iş performansının, o işin gerekleri ile ne ölçüde uyum gösterdiğinin değerlendirilmesidir. (Pehlivan, 2008: 172)

Performans değerlendirmesi sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gereklidir. Yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakılmalıdır. Performans değerlendirmeleri, işgörenlerle işverenin önemli iş konularını tartışabilmeleri için fırsat sağlamalıdır. (Akat, 2000: 89)

Performans değerlendirilmesinde genellikle zaman kuralı olmamaktadır. Zaman işin doğasına ve organizasyonun yapısına göre değişir. Özellikle otel işletmelerinde sürekli bir performans değerlendirme süreci oluşturma zorunluluğu vardır. (Boylu ve Sökmen, 2002: 170)

İşletmede yapılan performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda beklenen yararların sağlanması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme süreci-

nin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin özellikleri şu şekildedir: (Kara, 2008: 12,13)

- *Adil olmalıdır:* İşletmede adil bir performans değerlendirme sürecinin tüm işgörenleri aynı başarı düzeyinde değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenmekte ve kullanıcılar tarafından sürecin “adil” olarak görülmesi gerekmektedir.
- *Geliştirici olmalıdır:* Performans değerlendirme faaliyetlerinin, işgörenlere kendilerini geliştirmeleri doğrultusunda gerekli verileri sağlaması gerekmektedir.
- *Güdüleyici olmalıdır:* Performans değerlendirmenin, işgörenlerde kuşku ve kaygı yaratmaması gerekmektedir. İşgörenlere performans değerlendirmenin gerekliliği ve yararları açıklanarak, başarılı işgörenlerin ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.
- *Duruma uygun olmalıdır:* Performans değerlendirme faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların başında işgörenlerin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile ilgili olmadığını düşünmeleri gelmektedir. Bundan dolayı, değerlendirme sürecinin iş çevresinin tüm özelliklerini dikkate alacak şekilde düzenlemesi, bu yakınmaların azalmasını sağlamaktadır.
- *Geçerli ve güvenilir olmalıdır:* Geçerli bir performans değerlendirme sürecinin, işgöreni başarı seviyelerine göre değerlendirmesi gerekmektedir.
- *Kapsamlı olmalıdır:* Performans değerlendirme sürecinin, işletmede yapılan işi, işgörenleri ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele alması gerekmektedir.
- *Sürekli olmalıdır:* Performans değerlendirme faaliyetleri, belirli bir süre içinde başlayarak biten bir çalışma olmadığından, işgörenlerin iş başarısına ilişkin gözlem ve kayıtlarının düzenli ve sürekli olarak tutulması gerekmektedir.

- *İşgörenin katılımına olanak sağlamalıdır:* Performans değerlendirme sürecinden etkilenecek olan orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm işgörenlerin değerlendirme sürecinin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri süreci daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açmaktadır.

Bir performans değerlendirme yönteminde çalışanların duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenidir. Yapılan değerlendirmelerin ve verilen geribildirimlerin etkinliği çalışanın, performans değerlendirme sistemini kabul etmesine bağlıdır. (Çakmak ve Biçer, 2006: 5)

Değerlendirme sonuçları olarak olumlu ve olumsuz bilginin işgörene bildirilmesi ve bu sonuçların onlarla tartışılması çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini amaçlamaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmenin, aşağıda belirtilen yararları vardır. Bu yararlar; (Mucuk, 2003: 334; Örucü, 2003: 203; Pehlivan, 2008: 174)

- İşgörenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde etkilidir.
- İşgörenin eğitim ihtiyacının belirlenmesini sağlar.
- İşgörenin hak ettiği ücreti almasını sağlar.
- İşgörenin terfi ve kıdem ile ilgili konularının düzenlenmesinde önemli rol oynar.
- İşgörene ilişkin kararların alınmasında nesnel bir ölçüt sağlar.
- İşgöreni işe alma yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi verir.
- İşletmenin verim ve kârlılığının artırılmasında yararlıdır.
- İşletmede işgörenlerden kaynaklanan sorunların önceden belirlenmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar, şu anda ve geçmişte yaptıkları çalışmalarını değerlendirilerek geleceğe yönelik olarak geliştirilir. Ayrıca, değerlendiren ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve yardımlaşma sağlanmış olur. (Pehlivan, 174: 2008)

Otel yönetimi, personeline ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, bir performans değerlendirmesi sistemi kurmak zorundadır. Performans değerlendirmesi, personelin niteliklerini işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istenilen performans düzeyini araştıran bir analiz tekniğidir. İnsan kaynakları yönetiminde ortaya çıkacak çatışmaları ve huzursuzlukları önleme ve adil bir yönetim sistemi kurmada kullanılan önemli fonksiyonlardan biridir. (Kozak, 2004: 45,46)

Otel sektöründe, kalitenin belli bir düzeyde gerçekleşmesi, hizmet üretiminin sürekli iyileştirilmesi ve hizmeti üretecek işgörenlerin nitelikli olmalarına bağlıdır. Bugünkü işletmecilik anlayışında sadece kalite grubundaki veya kalite çemberindeki çalışanlar değil, organizasyonda çalışan herkes kaliteden sorumludur. Otel işletmelerinin başarılı olabilmesi için, hizmet kalitesini dünya standartları çerçevesinde, müşterilerin beğenileri doğrultusunda ve tüm işletme çalışanlarının aktif katkısı ile biçimlendirmesi zorunludur. Tüm bunlardan yola çıkarak, işgören performanslarının artırılması ve dolayısıyla sunulan hizmet karşısındaki algılamaların, müşterinin memnuniyet düzeyinde olumlu etki yapması müşteri kayıplarını önleyebileceği gibi müşterilerin sürekliliğine de önemli katkı sağlayacaktır. Sözü edilen işgören performansı, bir otel işletmesi için hizmet kalitesini birinci derecede etkileyebilecek bir unsurdur. Dolayısıyla, otel işletmesinin özellikle müşteri memnuniyetini direkt etkileyebilecek bölümlerde (önbüro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, sağlık, güvenlik, halkla ilişkiler, animasyon ve spor aktiviteleri) işgöreni daha verimli şekilde kullanması gerekmektedir. (Öztürk ve Seyhan, 2005: 128,129)

3.4.5.Kariyer Planlama

Bireyin temel ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyduğu kendi bireysel hedefleri ile çalıştığı işletmenin geleceğe dönük hedefleri arasında eşgüdüm sağlanarak yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeniliklerin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlara yerleşme olanağının tanınması gerekmektedir. Bu durum kariyer konusunu öne çıkarmaktadır. Kariyer kavramı, tam anlamıyla 1970'li yıllarda incelemeye alınıp, iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak tarihe bakıldığı zaman kariyer kavramının modern kamu hizmeti anlayışının gelişmeye

başladığı On Altıncı Yüzyıl'dan başlayarak, özellikle devlet memurluğu kavramı ile beraber ortaya çıkıp, gelişme gösterdiği görülmektedir. Kariyer kavramının On Altıncı Yüzyıl'dan bu yana keşfedilmiş olmasına rağmen, insanlık ve iş dünyası için bilimsel olarak kullanılmaya başlaması ilk olarak Anne Roe'nun 1956 yılında yazmış olduğu "Meslekler Psikolojisi" kitabı ile görülmektedir. Daha sonra 1950 yılında Donald E. Supper'in yazdığı "Kariyer Psikolojisi", 1963 yılında Tiedeman ve O'Hara'nın "Kariyer Gelişimi Seçimi ve Uyarlanması ile Bireysel Kariyer Gelişim Teorisi" ve bunlara ilave olarak 1966 yılında John Holland'ın yazmış olduğu "Meslek Tercih Teorisi" kariyer konusunu tartışılır hale getirmiştir. (Şimşek vd., 2004: 5)

Kariyer, işle ilgili faaliyetlerin bir sıralaması, kişinin bir iş dalındaki gidişatı ve bir kişinin yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerden oluşur. İnsanlar çalışırken sadece belirli bir işleri olsun diye değil aynı zamanda kendilerine de kariyer sunulmasını beklerler. İnsanlar, buldukları yerde daha fazla güç, statü ve para sağlayan pozisyonlara geçmek için uğraşarak kendilerini bu hedeflere götürecek yollar ararlar. (Kitapçı ve Sezen, 2002: 221; Seymen, 2004: 81)

Kariyer bir kişinin çalışma yaşamını planlanması olarak tanımlanabilir. Yine diğer tanımlara göre kariyer kişinin iş hayatı boyunca takip etmesi gereken bir dizi faaliyet yolu ya da belirli bir meslekte gelişmeyi ve hiyerarşik olarak yükselmeyi ifade etmektedir. Günümüzde yetişkin personel ve nitelikli işgücünü işletmede tutabilmek ciddi bir sorundur. İşletmelerde nitelikli işgücü ancak gelişmeye açık bir kariyer yönetimi ile işletmede tutulabilmektedir. Bunun içindir ki günümüzdeki birçok turizm organizasyonları çalışanı için kariyer program ve uygulamaları düzenlemektedir. (Giritlioğlu, 2010: 112)

Kariyer Planlama; bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki pozisyonun yükselmesinin planlanması, çalışanlarının ilgi alanlarının ve yeteneklerinin incelenmesi ya da bir kişinin iş yaşamında sahip olmak isteyeceği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlanmaktadır. (Kozak, 1999: 54)

İşletmelerde beşeri kaynağın yönetimi açısından önemli işlevlerden biri kişilerin mesleki gelişmelerinin sağlanmasıdır. Bu amaçla işletmeler kariyer planlarının geliştirilmesiyle ilgilenmektedir. (Aldemir vd., 2001: 11)

Kariyer plânlama kişilerin kendi yaşayışları üzerindeki kontrollerini dahi iyi sağlayabilmek amacıyla kendi amaçlarını ve bir örgüt üyesi olarak meslek amaçlarını geliştirmeleri üzerinde duran bir geliştirme programıdır. Bu programın amacı kişilerin hayatta ne yapmak istedikleri ile ne yaptıkları arasındaki uyumsuzluğun sonuçlarının teşhis etmek ve çözüm aramaktır. (Dinçer ve Fidan, 2000: 279,280)

İyi bir kariyer yönetiminde kendi istek ve beklentilerini belirleyen kişiye örgüt, kariyeri için gerekli yolu açmalı işletme içi ve işletme dışı eğitimler vermelidir. Kariyer yönetiminde yöneticinin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Kariyer yönetiminde yöneticinin rolüne göre yapması gerekenler şunlardır: (Giritlioğlu, 2010: 113)

- Performans analizi yapmak,
- Rehberlik ve danışmanlık yapmak,
- Geri besleme sistemini oluşturmak,
- Bilgi akışını sağlamak,
- Kontrol yapmak,
- Çalışanların motivasyonlarını arttırmak.

3.4.6. Ücret Yönetimi

Ücret çalışanların işlerinde sarf ettikleri emeğin(bedeni veya zihni) karşılığı olarak, onlara ödenen bedeldir. Ücretin ekonomik veya sosyal yaşamdaki etkisi çok yönlüdür. Çünkü; ücretler, emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini tayin eden bir unsur olmanın yanı sıra, endüstrinin gelişmesinde etkili olan bir maliyet unsuru olup gelir dağılımı dengeleri nedeniyle sosyal adaletin gerçekleşme oranını gösteren önemli bir kriterdir. (Türker, 1998: 59)

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından ise gider/maliyet unsurudur. Ücret maliyetleri arttıran bir unsur olmasına rağmen verimliliği doğrudan etkileyen özelliğe

sahiptir. Bu özelliği nedeniyle insan kaynakları yönetimi bakımından çalışanların ücretlendirilmesi önemle ele alınmalı ve mümkün olduğunca objektif kriterlere göre hareket edilmelidir. Ücret yönetimi konusunda kişisel değerlendirmeler yapmadan önce işletmede uygulanan ve benimsenen bir sistemin varlığı önemlidir. Genellikle organizasyon şeması belirgin ve görev tanımları oturmuş kurumlarda her statüye ilişkin ücret aralıkları önceden belirginleştirilir. Kişiler bu aralıklara göre değerlendirilir. (Ünsar, 2009: 50)

Çalışanların tatmininin sağlanması, işletmede öncelikle ele alınması gereken husustur. Yeterli ücret alamayan çalışanlar buldukları en küçük fırsatı değerlendirip işletmeden ayrılacaklardır. Bu da işletmenin personel devir oranını yükseltecek ve işletmedeki verimliliği düşürecektir. Ücretleme çalışmalarıyla hedeflenen sadece çalışanın nakit olarak aldığı maaş değil bunun yanı sıra sigorta ve primleri de içine alan bir düzenleme de kastedilmektedir. Tam anlamıyla işleyen bir ücret yönetim fonksiyonu, organizasyonun maliyetlerinin kontrolünde, verimliliğin artırılmasında, uygun işgörenin bulunmasında ve elde tutulmasında işletmeye yardımcı olur. Ücretleme, işletmelerde doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlayacak şekilde işgörenlerin katkılarını değerlendirmeye yönelik bir işlemdir. Bir organizasyonu işgörenler açısından çekici kılmak için ücretleme stratejileri liyakat, eşitlik ve adalet ilkelerine dayandırılmalıdır. (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 16)

İşgören bakımından önemli olan asgari ücretin garanti edilmesidir. İşveren açısından ise, ödenen ücretin finansmanı en önemli hususu teşkil etmektedir. İşgören yönetiminde ücret politikasının adil ve özendirici olması gerekir. Bu durum bir noktada, ekonomik ve sosyal şartlara, işletmede uygulanan ücret sisteminin iyi olmasına ve işgörenlerin kararlara katılması gibi nedenlere bağlı bulunmaktadır. Otel işletmelerinde işgörelere verilen ücretlerde iki farklı sistem uygulanmaktadır: (Şener, 2001b: 65)

- İşgörenin belli bir sabit ücretle çalıştırılması,
- İşgörenin satış gelirleri üzerinden belirli bir yüzde alması ve bu ücretin servis adı altında konuklardan alınmasıdır.

3.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Yapı İçerisindeki Yeri

Genel olarak insan unsuru ile ilgili olgu ve olayları ele alması nedeni ile İnsan Kaynakları Yönetiminin, örgüt içerisinde sağlam bir yapılanmaya ihtiyacı vardır. İnsan Kaynakları Yönetiminin organizasyon yapısı içerisinde kesinlik arz eden bir yapılanma örneği yoktur. Bu yapılanma her örgütte, kurumun büyüklüğüne, faaliyet alanına ve kültürel değerlerine göre değişebilmektedir. Uygulama bazı örgütlerde, İnsan Kaynakları Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Departmanı veya Birimi, hatta bazı örgütlerde de İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü şeklinde düzenlenebilmektedir. Burada önemli olan bu fonksiyona örgüt bünyesinde verilecek olan isim değil, aksine kendisinden beklenen işlevlerdir. Bir organizasyon şemasında insan kaynakları bölümü, temel örgütsel fonksiyonlar olan üretim, pazarlama, finansman ve diğerleri ile aynı seviyede, eş değerde düşünülmüştür. Bu yapılanma modeli, orta ve nispeten büyük çaplı örgütler dikkate alınarak oluşturulmuştur. Küçük olarak nitelenebilecek örgütlerde insan kaynakları ile ilgili bağımsız bir birime ihtiyaç yoktur. İnsan Kaynakları ile ilgili işleri yürütmek için bir uzmana gereksinim vardır. (Şimşek ve Öge, 2007: 25)

3.6. İnternet ve İnsan Kaynakları Yönetimi

İnternetin yoğun olarak kullanımından önce işletmeler yeni işgücünü işe almada gazete ilanları, çalışan işgücünün referansları, bireysel iş başvuruları gibi geleneksel metotları kullanmaktaydı. Günümüzde ise işletmeler internet temelli e-işgücü pazarını kullanarak coğrafya bakımından daha geniş bir pazara ulaşarak bu süreci öncekinden daha ucuz ve hızlı yapabilme imkanına kavuşmuştur.

İnsan kaynağı yönetim anlayışını uygulayan işletmelerde en önemli ve dikkat edilmesi gereken konuyu insan kaynağını seçme ve değerlendirme süreci oluşturmaktadır. İşletmelerin internet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynağı bölümünün hazırlamış olduğu personel ihtiyaç duyuruları, iş başvuru formları bulunmaktadır. Böylelikle iş görüşmeleri, başvuru değerlendirme gibi prosedürler online olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bununla birlikte işletmeler işe alım ve iş ilanı gibi uygulamaları profesyonel olarak bu işi yapan firmaların kurumsal web siteleri üzerinden de gerçekleştirebilmektedir. Bu durum işletmelere daha fazla zaman tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca iş başvurusu yapan insan kaynağı açısından da önemli avantajlar

sağlamaktadır. İşletmeler bu yolla işe alım sürecini hızlandırırken üye oldukları sitelerde istedikleri zaman iş ilanı yayımlayabilme ve bunları değerlendirme şansına sahiptir. Bu şekilde bürokratik engeller ve zaman sorunu daha kolaylıkla çözümlenebilmektedir. (Güler, 2006: 21)

İnternet ve bilişim teknolojileri insan kaynakları yönetim anlayış ve uygulamalarını derinden etkilemektedir. Günümüzde otel işletmeleri iş süreç ve faaliyetlerinin tam zamanlı elektronik çözümlerle desteklendiği, etkileşimli, esnek ve bilgisayar ile bütünleştirilmiş yeni bir anlayış egemendir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin de birtakım dönüşümler yaşaması kaçınılmazdır. Bu bakımdan insan kaynakları yönetiminin teknolojiden stratejik bir araç olarak yararlanması gerekmektedir. İnternet personel bulmada yararlanılan kaynaklardan biridir. Bu amaçla internet üzerinde yayımlanan personel ya da iş bulma siteleri yardımıyla istenilen nitelikteki elemanların aranıp bulunması söz konusudur. (Kozak, 2008: 67,93)

Bilgisayarlar ve internet uygulamaları, mevcut insan kaynakları faaliyetleri üzerinde gözlenen birçok etkiyi beraberinde getirmiştir. Bunlara örnek vermek gerekirse; internetteki iş ilanlarının aynı zamanda firma tanıtımında ve insan kaynakları politikalarını duyurmada bir araç olarak kullanılabilmesi, aktif ya da pasif olarak iş arayan orta ve üst düzey yönetici seviyesindeki insanlara doğrudan ulaşılabilmesi, yüz binlerle ifade edilen aday veritabanı içinden, yalnızca belirlenen kriterlere uygun adayların bilgilerine birkaç saniyede erişilebilmesi ve tüm işlemlerin çok daha hızlı ve düşük maliyetle yapılabilmesi sayılabilir. (Saldamlı, 2008: 250)

3.7. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı ve Kapsamı

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi kavramından anlaşılması gereken insan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanması olarak tanımlanabilir. (Öge, 2004: 110)

E-insan kaynakları otel işletmelerinde kâğıtsız, yani internet üzerinden iş başvurularıyla yeni personel alımına olanak vermektedir. Bu durum iş süreçlerine büyük hız kazandırmakta, idari süreçlerin sayısını indirgemekte ve olası hataları ortadan

kaldırmaktadır. E-insan kaynakları, çalışanlar ve yöneticiler için çalışma ortamını geliştirmekte ve zaman faydası sağlamaktadır. Ayrıca, insan kaynakları bölümünün monoton ve rutin iş süreçlerini azaltarak etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin işletme için daha fazla katma değer yaratabilecekleri alanlara odaklanmalarına yani, stratejik ve kurum içi danışmanlık görevlerine ağırlık vermelerine, çalışanların performanslarını attırmalarına ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları otel işletmelere bazı konularda yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar; (Kozak, 2008: 67,94)

- İç müşterilere etkin hizmet götürülmesi,
- Çalışanların veriminin artırılması, rutin işlemlerin azaltılması,
- Maliyetlerde tasarruf sağlanması,
- Tüm işlemlerde kâğıt-evrak uygulamalarından elektronik uygulamalara geçilmesi,
- Çalışanların işletmeyle etkileşimde bulunabilecekleri açık bir ortam yaratılmasıdır.

İşletme içinde karar vermeyi etkileyen en önemli etmenlerden birisi hızlı değişimlerdir. Hele son yıllarda elektronik alanda gerçekleşen hızlı değişimler, bilgisayar kullanımı ve otomasyonun artması hemen hemen bütün işletmelerin işleyişini etkilemiş ve değiştirmiştir. Gelecek yıllarda insan kaynakları yönetiminin en temel konusunun hızla gelişen teknolojiyi yakalayabilmek için çalışanların eğitilmesi olacaktır. (Can vd., 2001: 39)

Küreselleşme sürecindeki gelişmeler, işletmelerin bilişim teknolojilerine uyum sağlama sürecini hızlandırmakta ve güçleştirmektedir. Elektronik kelimesini temsil eden “e” harfinin; e-ticaret, e-devlet gibi birçok kavramın önüne eklendiği görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve bu alandaki uygulamalar da, internet ve iletişim teknolojilerinin etkisinde kalarak küresel rekabet ortamında e-insan kaynağı olarak tanımlanan yeni bir alanda etkinliğini sürdürmeye başlamıştır. E-insan kaynağı kavramı temel olarak insan kaynağı yönetimi anlayışının elektronik ortamda yeni

bir yapılanma ile desteklenmesi anlamına gelmektedir. E-İnsan Kaynakların Yönetimi, insan kaynağına yönelik stratejilerin, politikaların ve uygulamaların web teknolojisi temelli kanallarla desteklemenin bir yolu olarak görülmektedir. (Güler, 2006: 19)

Yeni ekonomi olarak isimlendirilen ve bilgi ile teknolojinin ön plana geçtiği yeni yapıda İnsan Kaynakları Yönetimi de kendi elektronik uygulamalarını sırasıyla şu aşamalardan geçirerek geliştirmiştir: (Öge, 2004: 110)

- *Bilginin Yayımı:* Bu ilk safha elektronik insan kaynaklarının gelişme sürecinin ilk adımını oluşturur. Bu aşamada örgüt içi bilginin yayımı ve dolayısıyla da paylaşımı vardır. Örgüt ile ilgili bilgiler, duyuru ve haberler, görev ile sorumluluklar, örgüt şeması, faaliyet konuları ile alanları, iletişim kanalları, örgütün politikası v.b. örgüt üyesi çalışanlara aktarılır.
- *Veri Tabanının Oluşturulması:* Bu aşama da örgüt üyesi çalışanlar ile ilgili bilgilerin “işe giriş tarihleri, çalıştıkları birim ya da bölümler, görev ve sorumlulukları, ücret ile maaşları, emeklilik durumları v.b” yer aldığı veri tabanı oluşturulur.
- *Temel İnsan Kaynakları İşlemleri:* Bu aşamada örgüt içi tüm evrak, dosya v.b. resmi belgeler elektronik ortama aktarılarak özellikle de çalışanlar ile ilgili tüm bilgilerin tam zamanında güncelleştirilmesi uygulaması gerçekleştirilir. Kısaca çalışanlar ile ilgili güncel bilgiler bir önceki aşamada oluşturulan veri tabanına aktarılır.
- *Karmaşık İnsan Kaynakları İşlemleri:* İnsan kaynakları ile ilgili verilerin değerlendirilmesi, çeşitli değişken ve parametrelere göre insan kaynakları uygulamalarının analizi ve sınıflandırılması, iş süreçlerinin, görev ile sorumlulukların analizi v.b. çalışmalar bu kapsam içerisinde yerine getirilirler.
- *Ağ Tabanlı İnsan Kaynakları İşlemleri:* Örgüt içi ağ tabanlı insan kaynakları işlem ve uygulamalarında hiyerarşik pozisyonu ne olursa olsun tüm çalışanlar kendi veri ile süreçlerini bilgisayar aracılığı ile doğrudan kullanma imkanına kavuşmaktadır. Bu aşamada örgüt içi ağlar (intra-

net) örgüt dışı ağlar (ekstranet-internet) ile entegre edilerek insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kapsamı artırılır.

3.8. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kullanım Nedenleri

E-İnsan Kaynakları Yönetimi insan kaynakları bölümü içindeki günlük iş süreçlerinde ortaya çıkan rutin faaliyetleri elimine ederek vakit kazandırmakta ve böylece bölüm çalışanlarının izlemeleri gereken plan ve stratejilere odaklanmalarına destek olmaktadır. Bu yeni anlayış ile meydana gelen değişiklikler aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Körfez, 2008: 41)

- Bürokrasinin azaltılması,
- Bireylerde bilgi yönetimi ve teknolojilerini içeren temel bilgilerin gerekliliği ve geliştirilmesi,
- Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin ve buna bağlı sistematik düşüncenin önem kazanması,
- İnsan kaynakları uzmanlarının danışman rolü üstlenmeleri,
- İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin daha çok bilimsel temele dayandırılmasıdır.

Bilgi ve teknolojinin etkin kullanımı işletmede bir dönüşümü de beraberinde getirmekte ve yoğun teknoloji kullanımı, işletme içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, normlar, semboller ve beklentiler gibi birçok kültürel etmeni de etkilemektedir.

E-insan kaynakları yönetimi işletmeler için stratejik yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar doğrudan işletmeye yönelik olması yanında işletme içinde çalışan insan kaynağını da etkilemektedir. E-insan kaynaklarının işletmeler için bazı stratejik yararları vardır. Bunlar; (Güler, 2006: 20)

- İşletmelerin iç müşterilerine verimli ve gelişmiş insan kaynağı hizmeti sunma ve işletme ile ilgili her türlü bilgiyi iletebilme,
- İnsan kaynağı uzmanlarının stratejik insan kaynağı servisi ve uygulamalarına odaklanması için elverişli zaman yaratma,

- İşletme içinde çalışan insan kaynağı için motivasyonu sağlama ve yeteneklerini geliştirme,
- İşletme içi maliyet ve idari işlemleri azaltma,
- İşletme içi iletişimde insan kaynağına açık bir ortam yaratma olarak sayılabilir.

Bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesi ve bilişim teknoloji uygulamalarının yaygınlaşması, insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli konularda yararlar sağlamıştır. Bilgi yönetimi; önemli yararlarından biri olan performans yönetimi ve performans değerlendirme sonuçları yönünden değerlendirildiğinde, işletmede yürütülen tüm fonksiyonel faaliyetlere katkı sağlayan bir araç olarak nitelendirilebilir. Performans değerlendirme sonuçları; karar destek sistemi, işgücü yönetimi, ücret, kariyer ve yedekleme planlamaları, iş analizi, yasal prosedürlerin takip ve kontrolü, ödül ve ceza işlemleri ile eğitim ve geliştirme programlarına doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlamaktadır.

Yönetim bilgi sistemi uygulamalarının gelişmesi ile işletmeler performans yönetimi ve performans değerlendirme faaliyetlerini bilgisayar üzerinden takip etmeye başlamışlardır. Bilgisayarlı performans değerlendirme uygulamaları ile performans görüşmeleri ve anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanında tutularak, bilgiye ulaşma ve onu kullanma zamanı insan kaynakları uzman ve çalışanlarına zaman tasarrufu sağlar. Gerek çalışan gerek onun yöneticisi bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde, objektif olarak performans gelişimine yönelik kararlar alarak uygulamalara geçebilirler. Performans değerlemenin tarafsızlığı, izlenilebilirliği ve sürekliliğinin sağlanması bilişim teknolojileri ile daha kolay ve hızlı olmaktadır. (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 346)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ KULLANIMININ İNSAN KAYNAKLARI VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bilişim teknolojileri hızla gelişmekte, toplumların ve ekonomilerin yapılarını yeniden şekillendirmektedir. Bilgisayar ve iletişim teknolojileri alanında kaydedilen büyük gelişmeler, iş dünyasının küreselleşme sürecini de önemli ölçüde hızlandırmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak rekabetin artmasıyla işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Otel işletmelerinin, müşterilerine daha kaliteli hizmet sunabilmeleri için bilişim teknolojilerine ve insan kaynakları yönetimine önem vermeleri gerekmektedir.

Bu bölümde; otel işletmelerinin bilişim teknolojileri kullanımının insan kaynakları yönetimi üzerine etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca bilişim teknolojilerinin hizmet kalitesi ile ilişkisi bağlamında insan kaynakları yönetiminin önemi de incelenmiştir.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Hipotezleri

Teknolojik gelişmelere paralel olarak rekabetin artmasıyla işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişebilmeleri yönetim faaliyetlerinin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yönetim faaliyetlerinin zamanında, hızlı ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için bilişim teknolojilerinin kullanılması gerekir.

Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi açısından, bilginin toplanmasını, işlenmesini, saklanmasını ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini bugün için elektronik, optik, vb. tekniklerle otomatik olarak mümkün kılan teknolojiler bütününe kapsayan bilişim teknolojileri işletmenin verimliliğini ve etkinliğini ve kalitesini arttırmada yardımcı olmaktadır.

Bu araştırma Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmıştır. Bilişim teknolojilerinin yöneticilerin çalışmaları üzerindeki etkilerinin ve otel müşterilerinin hizmet kalitesinden memnuniyet düzeylerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Ayrıca diğer hedefler;

- Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin bilişim teknolojisinden yararlanma düzeylerini belirlemek.
- Bilişim teknolojisi ve müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Otel işletmelerinde bilişim teknolojisinin yarattığı etkileri belirlemektir.

Araştırmanın hipotezleri;

Hipotez 1: Bilişim teknolojisi kullanımının ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir şekilde düzenlenmesinde önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 2: Bilişim teknolojisi kullanımının gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunmasına bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 3: Bilişim teknolojisi kullanımının zamandan tasarruf etmemize önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 4: Bilişim teknolojisi kullanımının kurum içi etkin bir iletişim sağlama çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 5: Bilişim teknolojisi kullanımının otelin daha fazla tanınmasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 6: Bilişim teknolojisi kullanımının otelin iş süreçlerinin kontrol edilmesinde önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 7: Bilişim teknolojisi kullanımının sonucunda oteldeki işlerin daha hızlı yapılmasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 8: Bilişim teknolojisi kullanımının hata yapma olasılığını azaltmada önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 9: Bilişim teknolojisi kullanımının işletme performansına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 10: Bilişim teknolojisi kullanımının personelin denetimini kolaylaştırmasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 11: Bilişim teknolojisi kullanımının başarılı bir yönetime önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 12: Bilişim teknolojisi kullanımının müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanması çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 13: Bilişim teknolojisi kullanımının hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 14: Bilişim teknolojisi kullanımının maliyetleri azaltıcı önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 15: Bilişim teknolojisi kullanımının hizmet etkinliğini ve verimliliği artırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 16: Bilişim teknolojisi kullanımının hizmet kalitesini artırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 17: Bilişim teknolojisi kullanımının problemlerin çözülmesi sırasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 18: Bilişim teknolojisi kullanımının müşterilerle etkin bir iletişim sağlama çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 19: Bilişim teknolojisi kullanımının karar vermede esnekliği artırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 20: Bilişim teknolojisi kullanımının görevlerin tam zamanında yapılması çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 21: Bilişim teknolojisi kullanımının personelden tasarruf edilmesinde önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir.

Hipotez 22: Bilişim teknolojilerine yatırım yaparken dikkat edilen faktörler aynı düzeydedir.

Hipotez 23: Müşterilerin bilişim teknolojisi kullanımıyla hizmet kalitesini algılama düzeyi farklı yorumlanmamaktadır.

Hipotez 24: Müşteriler oteldeki kayıtların(rezervasyon, fatura vb.) doğru şekilde yapılmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler.

Hipotez 25: Müşteriler hizmetin taahhüt edildiği şekilde yapılmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler.

Hipotez 26: Müşteriler otelin internet hızının yüksek olmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler.

Hipotez 27: Müşteriler hizmetin ilk seferde doğru verilmesine bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler.

Hipotez 28: Müşteriler hizmetin zamanında sunulmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler.

Hipotez 29: Müşteriler rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler.

4.2. Araştırmanın Önemi ve Kapsamı

Araştırmada, turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürü, insan kaynakları şefi, teknik müdür(bilgi işlem müdürü) ve genel müdürlere anket uygulanmıştır. Ayrıca her otelde beş müşteriye de hizmet kalitesi hakkında anket yapılmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı açısından dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin daha etkin kullandığı düşünülerek araştırmada sadece bu oteller tercih edilmiştir.

Kültür ve Turizm Bakanlığının Bilgi Edinme Biriminden Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin adları, adresleri ve telefonları ile ilgili bilgi/belge istenmiştir. Antalya İl Kültür Turizm Müdürlüğü gerekli bilgilerin bulunduğu maili göndermiştir.

Araştırmanın kapsamı otel işletmelerinde bilişim teknolojileri kullanımının insan kaynakları için mevcut durumun değerlendirilmesinin tespit edilmesine yöneliktir.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, ikincil veriler (kitaplar, tezler, makaleler ve internet veritabanları) incelenerek; birinci, ikinci ve üçüncü bölümler oluşturulmuştur.

İkinci aşamada alan araştırması yapılarak anket sonuçları dördüncü bölümde ortaya konmuştur.

Antalya ilindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürü, insan kaynakları şefi, teknik müdür(bilgi işlem müdürü) ve genel müdürlere anket uygulanmıştır. Müşterilerin görüşlerini almak amacıyla da her otelde beş müşteriye anket uygulanmıştır.

Uygulanan anket formlarındaki cevaplar kodlanarak SPSS 15.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Veri girişinden sonra veri kontrolü verilerin sıklığı ve verilerin alabilecekleri en küçük ve en büyük değerler arasında olup olmadıklarına göre incelenmiştir. Araştırmada izlenen yol aşağıdaki gibidir:

1. Literatür İncelemesi
2. Araştırma Amaç ve Hipotezlerinin Belirlenmesi
3. Anket Sorularının Hazırlanması
4. Örnek Büyüklüğünün Belirlenmesi
5. Pilot Çalışmanın Yapılması
6. Anket Formunun Cevaplandırılması
7. Verilerin Kodlanması ve Düzenlenmesi
8. İstatistiksel Analizlerin Yapılması
9. Sonuçların Değerlendirilmesi

Anket formu oluşturulmasında, Buhalis ve Main (1998), Buhalis (2000), Buick (2003), Akolaş (1995), Camison (2000), Bertan (2006)'ın yaptıkları çalışmalardan yararlanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anket iki farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket otel işletmelerindeki yöneticilere uygulanırken, ikinci bölüm ise otel müşterilerine uygulanmıştır.

Hazırlanan anket birebir görüşme yolu ile uygulanmıştır. Araştırmada 140 otele anket uygulanmıştır. Anket soruları çoktan seçmeli, 5'li likert ölçeğine göre hazırlanarak ve sorular hedef kitleye yöneltilerek cevaplandırılması sağlanmıştır.

Likert'in beşli tercih ölçeği aşağıdaki gibi kodlanmıştır:

Çok	5
Oldukça	4
Orta	3
Az	2
Hiç	1

Verilere güvenilirlik testi (Cronbach alpha) uygulanmıştır. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibidir: (Bertan, 2006: 124)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin güvenilirlik durumuna göre bilişim teknolojisi kullanımının yöneticiler tarafından değerlendirmesine yönelik 25 soruluk ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.935 olarak belirlenmiştir. Bilişim Teknolojisinin yatırımında dikkat edilen faktörlerin yöneticiler tarafından değerlendirmesine yönelik 7 soruluk ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.849 olarak belirlenmiştir. Bilişim Teknolojisinin kullanımının müşteriler tarafından değerlendirmesine yönelik 15 soruluk ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.839 olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre uygulanan anketlerin güvenilirlik bakımından yeterliliği bu yönüyle kabul edilmiştir.

Kategorik iki değişken arasındaki bağımlılık veya ilişki için Ki-kare testi kullanılmıştır. İki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişki düzeyinin ve yönünün belirlenmesinde ise Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

4.4. Verilerin Toplanması ve Değerlendirmesi

Antalya ilinde 394 tane dört ve beş yıldız otel işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 140 tane otel işletmesinden geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı %28'dir.

Tablo-4.1: Yıldız Sayısına Göre Otel İşletmeleri

Yıldız Sayısı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
4(Dört)	52	37,1	37,1	37,1
5(Beş)	88	62,9	62,9	100,0
Toplam	140	100,0	100,0	100,0

Yukarıdaki tabloya göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan otellerin yıldız sayısına göre dağılımı; 4 yıldızlı otel sayısı 52 ve 5 yıldızlı otel sayısı ise 88'dir.

Tablo-4.2: Müşteriye Uygulanan Anket Sayısı

Yıldız sayısı	Frekans	Müşteriye Uygulanan Anket Sayısı
4(Dört)	52	52x5=260
5(Beş)	88	88x5=440
Toplam	140	700

Yukarıdaki Tablo 4.2.'ye göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan müşterilerin kaldıkları otellerin yıldız sayısına göre dağılımı; 4 yıldızlı otelde 260 kişiye ve 5 yıldızlı otelde ise 440 kişiye olmak üzere toplam 700 kişiye uygulanmıştır. (Her bir otelde 5 müşteriye anket uygulanması nedeniyle 140 otel x 5 kişi= 700 kişidir.)

4.5. Araştırma Bulguları

Araştırma bulgularına göre; otel işletmelerindeki yöneticilerin ünvanlarına göre dağılımı aşağıda Tablo 4.3.'te görülmektedir.

Tablo-4.3: Otel İşletmesinde Çalışanların Ünvanları

Yönetici Ünvanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İnsan Kaynakları Müdürü	36	25,7	25,7	25,7
İnsan Kaynakları Şefi	57	40,7	40,7	66,4
Teknik Müdür(Bilgi İşlem)	37	26,4	26,4	92,9
Genel Müdür	10	7,1	7,1	100,0
Toplam	140	100,0	100,0	

Tablo 4.3'e göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan otellerin yöneticilerin ünvanına göre dağılımı; İnsan Kaynakları Müdürü 36, İnsan Kaynakları Şefi 57, Teknik(Bilgi İşlem) Müdürü 37 ve Genel Müdür 10 kişi olmak üzere toplam 140 kişidir.

Aşağıda Tablo 4.4.'de otel işletmesinde çalışanların cinsiyetine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.4: Otel İşletmesinde Çalışanların Cinsiyetleri

Ünvan	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
İnsan Kaynakları Müdürü	9	27	36
İnsan Kaynakları Şefi	18	39	57
Teknik Müdür(Bilgi İşlem)	0	37	37
Genel Müdür	0	10	10
Toplam	27	113	140

Tablo 4.4'e göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan otellerdeki yöneticilerin ünvan ve cinsiyet olarak ilişkisi incelendiğinde sonuç şöyledir:

Kadın yönetici sayıları: İnsan Kaynakları Müdürü 9, İnsan Kaynakları Şefi 18, Teknik(Bilgi İşlem) Müdür ve Genel Müdür 0 olmak üzere toplam 27 kadın yönetici vardır.

Erkek yönetici sayıları: İnsan Kaynakları Müdürü 27, İnsan Kaynakları Şefi 39, Teknik(Bilgi İşlem) Müdür 37 ve Genel Müdür 10 olmak üzere toplam 113 erkek yönetici vardır.

Aşağıda Tablo 4.5.'de otel işletmesinin yıldız türüne göre yöneticilerin ünvan dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.5: Otel İşletmesinin Yıldız Türüne Göre Çalışanların Ünvanları

	Yıldız sayısı		Toplam
	4(Dört)	5(Beş)	
İnsan Kaynakları Müdürü	8	28	36
İnsan Kaynakları Şefi	22	35	57
Teknik Müdür(Bilgi İşlem)	18	19	37
Genel Müdür	4	6	10
Toplam	52	88	140

Tablo 4.5.'e göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan otellerin yıldız sayıları ile ünvan karşılaştırılması yapıldığında çıkan sonuçlar şöyledir; 4 yıldızlı otellerde ünvan dağılımı: İnsan Kaynakları Müdürü 8, İnsan Kaynakları Şefi 22, Teknik(Bilgi İşlem) Müdür 18 ve Genel Müdür 4 olmak üzere toplam 52 yöneticidir. 5 yıldızlı otellerde ünvan dağılımı: İnsan Kaynakları Müdürü 28, İnsan Kaynakları Şefi 35, Teknik(Bilgi İşlem) Müdür 19 ve Genel Müdür 6 olarak toplam 88 yöneticidir.

Aşağıda Tablo 4.6.'da otel işletmesinin dönemi ile yıldız sayısına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.6: Otel İşletmesinin Dönemi ve Yıldız Sayısı İlişkisi

Dönem	Yıldız sayısı		Toplam
	4(Dört)	5(Beş)	
Tüm yıl açık	3	31	34
Sezonluk	49	57	106
Toplam	52	88	140

Tablo 4.6.'ya göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan otellerin yıldız sayıları ile açık oldukları dönem karşılaştırıldığında çıkan sonuçlar; Tüm yıl açık olan otellerin 3 tanesi 4 yıldızlı ve 31'i 5 yıldızlıdır. Sezonluk açık olan otellerin 49 tanesi 4 yıldızlı ve 57'si 5 yıldızlıdır.

Aşağıda Tablo 4.7.'de otel işletmesinin dönem ve ünvan ilişkisine göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.7: Otel İşletmesinin Dönem ve Yöneticilerin Ünvan İlişkisi

Dönem	Ünvan				Toplam
	İnsan Kaynakları Müdürü	İnsan Kaynakları Şefi	Teknik Müdür (Bilgi İşlem Müdürü)	Genel Müdür	
Tüm yıl Açık	13	15	4	2	34
Sezonluk	23	42	33	8	106
Toplam	36	57	37	10	140

Tablo 4.7.'ye göre otel işletmelerinde Bilişim Teknolojisinin kullanımı ile ilgili yapılan araştırmada anket uygulanan otellerin dönemlerine göre yönetici ünvanlarının dağılımı şöyledir; Tüm yıl açık otellerde: İnsan Kaynakları Müdürü 13, İnsan Kaynakları Şefi 15, Teknik(Bilgi İşlem) Müdür 4 ve Genel Müdür 2 kişidir. Sezonluk otellerde: İnsan Kaynakları Müdürü 23, İnsan Kaynakları Şefi 42, Teknik (Bilgi İşlem) Müdür33 ve Genel Müdür 8 kişidir.

Aşağıda Tablo 4.8.'de bilişim teknolojisinin kullanıma göre yöneticiler tarafından değerlendirilmesi t-testi uygulaması yer almaktadır.

Tablo-4.8: Bilişim Teknolojisinin Kullanıma Göre Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi T-testi Uygulaması

Yeterlilik düzeyi	n	Enk	Enb	Orta-lama	Stan-dart sapma	t-test	P-değeri
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	140	3	5	4.75(1)	0.46	19.023	<0.001
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	140	3	5	4.73(2)	0.48	17.806	<0.001
Zamandan tasarruf	140	2	5	4.70(3)	0.55	15.045	<0.001
Kurum içi etkin bir iletişim	139	4	5	4.63(4)	0.48	15.431	<0.001
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	139	3	5	4.59(5)	0.57	12.269	<0.001
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	139	3	5	4.58(6)	0.52	13.127	<0.001
İşlerin daha hızlı yapılmasını	140	2	5	4.50(7)	0.66	9.059	<0.001
Hata yapma olasılığı	140	3	5	4.46(8)	0.56	9.674	<0.001
İşletmenin performansı	140	2	5	4.45(9)	0.63	8.466	<0.001
Personelin denetimini	140	2	5	4.41(10)	0.64	7.590	<0.001
Başarılı yöntem sağlar	138	2	5	4.39(11)	0.75	6.242	<0.001
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	140	1	5	4.39(11)	0.76	6.075	<0.001
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	139	2	5	4.35(12)	0.76	5.468	<0.001
Maliyetleri azaltır	140	2	5	4.32(13)	0.81	4.661	<0.001
Hizmet etkinliği ve verimliliği	139	2	5	4.32(13)	0.71	5.343	<0.001
Hizmet kalitesini artırır	138	2	5	4.30(14)	0.76	4.702	<0.001
Problemlerin çözülmesi	140	2	5	4.27(15)	0.74	4.396	<0.001
Müşterilerde etkin bir iletişim	138	3	5	4.25(16)	0.77	3.848	<0.001
Karar vermede esneklik	138	2	5	4.25(16)	0.84	3.520	0.001
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	139	2	5	4.15(17)	0.75	2.474	0.015
Personel sayısında tasarruf	140	1	5	4.14(18)	1.04	1.610	0.110
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	139	1	5	4.12(19)	1.05	1.361	0.176
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	140	1	5	4.10(20)	0.94	1.335	0.189
Otelinizin kârlılığını artırır	138	2	5	4.10(20)	0.74	1.594	0.113
Çalışanların verimliliği	139	2	5	4.10(20)	0.75	1.574	0.118

(x) : x değeri ortalamaya göre sıralama numarasıdır.

Ki-kare=325.191, p<0.001

Tablo 4.8'e göre yöneticiler bilişim teknolojisinin otellerde kullanılması sonucunda sırasıyla ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması (4.75), gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması (4.73), zamandan tasarruf sağlaması (4.70), kurum içi etkin bir iletişim (4.63), otelinizin daha fazla tanınması (4.59), iş süreçlerinin kontrol edilmesi (4.58), işlerin daha hızlı yapılması (4.50), hata yapma olasılığı (4.46), işletmenin performansı (4.45), personelin denetimini kolaylaştırması (4.41), başarılı bir yönetim (4.39), müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık (4.39), hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır (4.35), maliyetleri azaltır (4.32), hizmet etkinliğini ve verimliliğini artırır (4.32), hizmet kalitesini artırır (4.30), problemlerin çözümlerinde yardımcı olur (4.27), müşterilerle etkin bir iletişim (4.25), karar vermede esneklik (4.25), otelde görevlerin zamanında yapılması (4.15), personel sayısında tasarruf (4.14), çalışanların performansının kontrol edilmesi (4.12), otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi (4.10), otelin kârlılığını artırması (4.10) ve çalışanların verimliliğini artırması (4.10) şeklindedir.

Tablo 4.8.'e göre;

Hipotez 1: Bilişim teknolojisi kullanımının ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir şekilde düzenlenmesinde önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Yöneticiler tarafından değerlendirildiğinde ücret ve faturanın anlaşılabilir şekilde düzenlenmesinde bilişim teknolojisinin önemli bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Bilişim teknolojisi kullanımının gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunmasına bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Gereksinim duyulan bilgiler bilişim teknolojileri sayesinde yöneticiler tarafından daha hızlı bir şekilde bulunmaktadır.

Hipotez 3: Bilişim teknolojisi kullanımının zamandan tasarruf etmemize önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Bilişim teknolojisi aynı zamanda Fidelio, Odeon vb. gibi programlar sayesinde önbüro, kat hizmetleri, muhasebe bölümü işlemlerinin daha hızlı yapılmasını sağlar. Bilişim Teknolojisi işletmede zaman kaybına neden olan, kırtasiyeciliği gerektiren ve elle yapılan dokümanların sayısını azaltarak zamandan tasarruf etmeyi sağlar.

Hipotez 4: Bilişim teknolojisi kullanımının kurum içi etkin bir iletişim sağlama çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p<0.001$) (**Red**)

Bilişim teknolojilerinden yönetim bilgi sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişimin olumsuzluklarını (mesajın üst kademedeki alt kademeye ya da tersi yönde ulaştırılmaması gibi) ortadan kaldırmaktadır. Bilgisayar, ağ bağlantısı, iletişim araçları ve internet/intranet sayesinde personel arasında kurum içi etkin bir iletişim sağlanabilmektedir.

Hipotez 5: Bilişim teknolojisi kullanımının otelin daha fazla tanınmasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p<0.001$) (**Red**)

Otel işletmeleri internet sayesinde web sitesi açarak mevcut ve potansiyel müşterileri ile küresel bazda etkin pazarlama iletişimi sağlayabilmektedir. İnternet üzerinden rezervasyon alabilmekte, müşterilerin istek, öneri ve şikayetlerini çok rahat öğrenebilmektedir.

Hipotez 6: Bilişim teknolojisi kullanımının otelin iş süreçlerinin kontrol edilmesinde önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p<0.001$) (**Red**)

Kat hizmetleri bölümünde bilişim teknolojisi kullanımı sonucunda o gün içerisinde gidecek ve gelecek müşterilerin listesini alarak temizlenecek oda bilgilerini takip edebilme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca yiyecek içecek bölümünde çok sayıda ürünün üretilmesi ve sunulması işlerinin kontrol edilmesinde bilişim teknolojisi kullanılmaktadır.

Hipotez 7: Bilişim teknolojisi kullanımının sonucunda oteldeki işlerin daha hızlı yapılmasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p<0.001$) (**Red**)

Örneğin; muhasebe bölümünde kullanılan programlar sayesinde müşteri hesaplarının tutulması, nakit yönetiminin yönlendirilmesi, finansal raporların hazırlanması, çalışanların ücret ve bordrolarının düzenlenmesi daha hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.

Hipotez 8: Bilişim teknolojisi kullanımının hata yapma olasılığını azaltmada önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p<0.001$) (**Red**)

Bilişim teknolojisi otelin örgüt yapısında yer alan bilgi alışverişini, işbirliğini ve koordinasyonu arttırarak personelden kaynaklanabilecek hataları azaltmaktadır. Örneğin; rezervasyon işlemlerinde odaların durumlarını bilgisayar sisteminde rahatlıkla görebileceği için dolu odayı satma olasılığı olmayacaktır.

Hipotez 9: Bilişim teknolojisi kullanımının işletme performansına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel işletmelerinde zaman kaybına neden olan işlemlerin bilişim teknolojileri ve düzenli kayıt sistemleri sayesinde işletme performansının arttığı düşünülmektedir.

Hipotez 10: Bilişim teknolojisi kullanımının personelin denetimini kolaylaştırmasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel yönetimi, personeline ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izleyerek yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında almak için, bir başarı değerlendirmesi sistemi kurmaktadır. Bu sistemi oluşturmak için bilişim teknolojilerinden yararlanmaktadır. Bilgiler personelin idaresi için veritabanına kayıt edilerek personel denetimi sağlanmaktadır.

Hipotez 11: Bilişim teknolojisi kullanımının başarılı bir yönetime önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Bilişim teknolojisi kullanımının başarılı bir yönetime önemli bir etkisi bulunmaktadır. Örneğin; otel işletmelerinde kullanılan maliyet kontrol sistemleri, dönemsel olarak otel işletmesinin satın aldığı girdilerden ne düzeyde satış yapıldığını takip etmede kullanılmaktadır. Bu sistemde, önceden belirlenmiş standart reçeteler gibi üretim standartları sisteme girilir. Bir dönem içindeki alınan malzemeleri ve eldeki mevcut malzemeleri dikkate alarak yapılan girdi tüketim miktarı tespit edilir. Daha sonra, alınan ile satılan karşılaştırması yapan bu sistemler, bölümlere göre aradaki açığı belirler. Böylece yöneticiler, girdilerin üretim sürecinin neresinde en fazla kayba uğradığını kolayca görebilmekte ve gerekli önlemleri alarak oteli daha başarılı yönetmektedirler.

Hipotez 12: Bilişim teknolojisi kullanımının müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanması çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Bilişim teknolojisi kullanımının müşteri ihtiyaçlarını tespiti ve karşılanması çalışmalarına önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Müşterilerle etkin bir iletişim kurulduğu zaman beklentileri tespit edilerek karşılanabilmektedir.

Hipotez 13: Bilişim teknolojisi kullanımının hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel işletmelerinde personellerin tümünün dolaylı da olsa otel misafirleri ile temasları vardır. Dolayısı ile otellerin istihdam politikaları kaliteli personele yönelmek olmalıdır. Personelin eğitimi yetersiz ise yapılan işin içeriği gereği eğitilmesi gerekmektedir. Bunun için elektronik öğrenme (internet, uydu yayını, video ve cd/dvd) kullanılmaktadır. Aynı zamanda işbaşında eğitim de kullanılmaktadır.

Hipotez 14: Bilişim teknolojisi kullanımının maliyetleri azaltıcı önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel işletmelerinde çok büyük ölçüde kapalı alanlarının bulunması ve bu alanların aydınlatılması, ısıtılması, havalandırılması ile birlikte 24 saat sıcak su bulundurulması ister istemez enerji maliyetlerini kontrol etmeyi gerektirmektedir. Çeşitli programlar sayesinde kullanılmayan alanlardaki bölümler kapatılarak enerji tasarrufu sağlanabilmektedir.

Hipotez 15: Bilişim teknolojisi kullanımının hizmet etkinliğini ve verimliliği artırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Kat hizmetlerinde bilişim teknolojisi kullanımı hizmet etkinliğini ve verimliliğini sağlayacaktır. Örneğin; satılmayan odaların bloklanması ve hizmet sunumunun belirli katlarda yoğunlaştırılması suretiyle mevcut müşterileriyle daha fazla ilgilenileceklerdir. Keza, kat hizmetlerinin önemli işlerinden biri olan konuk odalarının ve genel mahallerin temizliği ve yapılan işlemlerin kontrolünün bilgisayar ortamında yapılması, işleyişin daha etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır.

Hipotez 16: Bilişim teknolojisi kullanımının hizmet kalitesini artırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel işletmelerinin kapasitelerinin büyümesi, sundukları mal ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, karmaşık ve fonksiyonel bir organizasyon yapılarına sahip olması hızlı ve yoğun konuk sirkülasyonunu gerçekleştirebilecek doğru ve sürekli bilgi akışını sağlayacak sistemin zorunluluğu bilişim teknolojilerinin otel işletmelerinde kullanılmasını gerektirmiştir. Bundan dolayı bilişim teknolojisi kullanımının hizmet kalitesinin artmasında önemli bir etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Hipotez 17: Bilişim teknolojisi kullanımının problemlerin çözülmesi sırasında önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel yöneticileri, ihtiyaç duydukları bilgilere anında ve hatasız bir şekilde ulaşarak, geleceğe yönelik daha güvenilir planlar yapabilmektedir. Planlama sürecinde bilişim teknolojisi kullanımı yöneticiye çok sayıda seçeneği değerlendirme imkanı sağlar. Yöneticiler gerekli bilgileri zamanında elde ederek yönetimle ilgili birçok soruna erken çözüm bulabilecek ve anında gerekli düzeltici önlemleri alabileceklerdir.

Hipotez 18: Bilişim teknolojisi kullanımının müşterilerle etkin bir iletişim sağlama çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Otel işletmeleri internet yoluyla mevcut ve potansiyel müşteri ile etkin bir iletişim sağlayabilmektedir.

Hipotez 19: Bilişim teknolojisi kullanımının karar vermede esnekliği artırma çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.001$) **(Red)**

Bilişim teknolojileri ve internet sayesinde yöneticiler işletme için gerekli olan bilgilere hızlı ve zamanında ulaşarak esnek kararlar verebileceklerdir.

Ayrıca karar destek sistemleri, üst düzey bilişim sistemleri, Fidelio, Electra gibi programlar vasıtasıyla yöneticiler günlük hareketlerden elde edilmiş çok yönlü raporlara kolayca ulaşabilmekte, geçmiş, mevcut ve geleceğe yönelik kıyaslamalar yapabilmekte, işletmenin gelir ve gider durumu hakkında her an bilgi sahibi olabilmektedir. Bu programlardan elde edilen raporlara göre yöneticiler daha sağlıklı kararlar alabilmektedir.

Hipotez 20: Bilişim teknolojisi kullanımının görevlerin tam zamanında yapılması çalışmalarına önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p < 0.05$) **(Red)**

Bilişim teknolojileri sayesinde personeller birbirleriyle etkin bir iletişim sağladıkları için işler daha hızlı ve tam zamanında yapılabilmektedir.

Hipotez 21: Bilişim teknolojisi kullanımının personelden tasarruf edilmesine, önemli bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir. ($p > 0.05$) **(Kabul)**

Hizmet işletmelerinden olan otel işletmeleri emek yoğun bir sektördür. Bilişim teknolojisi kullanımından dolayı diğer sektörlerden farklı olarak personel sayısından tasarruf edilemediği düşünülmektedir.

Aşağıda Tablo 4.9.'a otelin türüne göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.9: Otelin Türüne Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	4 yıldız Ort, S.Sap.	5 yıldız Ort+ S. Sap.	Mann- Whitney U Z-değeri	p-değeri
Zamandan tasarruf	4.69, 0.51	4.70, 0.53	-0.098	0.922
Personel sayısında tasarruf	4.52, 0.62	3.97, 1.19	-2.575	0.010*
Maliyetleri azaltır	4.43, 0.65	4.23, 0.91	-1.331	0.183
Başarılı yönetim sağlar	4.47, 0.54	4.28, 0.86	-1.086	0.277
Karar vermede esneklik	4.43, 0.68	4.19, 0.88	-1.260	0.208
Hata yapma olasılığı	4.54, 0.54	4.46, 0.57	-0.705	0.481
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	4.41, 0.61	4.00, 0.78	-2.480	0.013*
Personelin denetimini	4.45, 0.65	4.41, 0.65	-0.831	0.406
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	4.50, 0.69	3.91, 1.15	-3.071	0.002*
Çalışanların verimliliği	4.23, 0.67	4.02, 0.80	-1.300	0.194
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	4.65, 0.48	4.52, 0.55	-1.276	0.202
İşlerin daha hızlı yapılmasını	4.58, 0.58	4.44, 0.71	-1.270	0.204
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	4.69, 0.55	4.75, 0.46	-0.099	0.921
Kurum içi etkin bir iletişim	4.63, 0.48	4.60, 0.49	-0.309	0.758
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	4.52, 0.58	4.30, 0.88	-0.718	0.473
Müşterilerde etkin bir iletişim	4.47, 0.65	4.17, 0.81	-1.847	0.065
İşletmenin performansı	4.60, 0.53	4.38, 0.68	-1.639	0.101
Hizmet etkinliği ve verimliliği	4.47, 0.62	4.21, 0.76	-1.787	0.074
Hizmet kalitesini artırır	4.41, 0.61	4.20, 0.82	-1.322	0.186
Problemlerin çözülmesi	4.43, 0.65	4.23, 0.77	-1.111	0.267
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	4.82, 0.43	4.73, 0.47	-1.234	0.217
Otelinizin kârlılığını artırır	4.10, 0.67	4.11, 0.82	-0.058	0.953
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	4.65, 0.48	4.67, 0.52	-0.629	0.529
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	4.17, 0.90	4.14, 1.00	-0.007	0.994
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	4.30, 0.72	4.39, 0.79	-1.037	0.300

Tablo 4.9.'a göre Bilişim Teknolojisinin yukarıda incelenen konuları nasıl etkilediği 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin görüşüne göre sadece 3 konuda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin çalışanların performansının kontrol edilmesinde farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-3.071$, $p=0.002$) 4 yıldızlı otel-

lerdeki yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılması sonucu çalışanların performanslarının kontrolünün daha kolay sağlandığını ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan, yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılmasıyla personel tasarrufu sağladığı görüşü 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticilere göre değişmektedir. ($z=-2.575$, $p=0.010$) 4 yıldızlı otelde görevli yöneticilerin Bilişim Teknolojileri sayesinde personel sayısından daha fazla tasarruf sağladığı belirlenmiştir.

Oteldeki görevlerin zamanında yapılması konusunda 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri Bilişim Teknolojisinin kullanılmasının kısmen farklı etkide olduğunu belirtmişlerdir. ($z=-2.480$, $p=0.013$) 4 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin oteldeki görevlerin zamanında yapılması konusunda Bilişim Teknolojisinin daha etkin olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4.9.'da görüldüğü gibi diğer konularda 4 ve 5 yıldızlı oteller için anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.005$)

Diğer bazı konulara bakacak olursak;

5 yıldızlı otellerdeki yöneticiler 4 yıldızlı otellere göre zamandan daha fazla tasarruf ettiklerini belirtmişlerdir.

Gereksinim duyulan bilgilere 5 yıldızlı otellerin 4 yıldızlı otellere göre daha hızlı ulaştığı belirlenmiştir.

İşletme performansı açısından bakılırsa 4 yıldızlı otellerdeki yöneticiler bilişim teknolojisinin performanslarını daha fazla arttırdığını ifade etmişlerdir.

Aşağıda Tablo 4.10.'da otelin faaliyet dönemine göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.10: Otelin Faaliyet Dönemine Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	Tüm yıl açık Ort+ S.Sap.	Sezonluk Ort+ S.Sap.	Mann-Whitney U Z-değeri	p-değeri
Zamandan tasarruf	4.79,0.41	4.67,0.55	-1.286	0.198
Personel sayısında tasarruf	3.75,1.24	4.31,0.95	-2.536	0.011*
Maliyetleri azaltır	4.06,0.96	4.38,0.77	-1.425	0.154
Başarılı yönetim sağlar	4.34,0.85	4.36,0.74	-0.605	0.545
Karar vermede esneklik	4.00,1.03	4.37,0.72	-1.728	0.084
Hata yapma olasılığı	4.44,0.63	4.51,0.54	-0.028	0.978
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	4.06,0.65	4.17,0.78	-1.494	0.135
Personelin denetimini	4.41,0.50	4.42,0.69	-0.737	0.461
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	3.82,1.13	4.21,0.99	-1.685	0.092
Çalışanların verimliliği	3.89,0.77	4.15,0.75	-1.790	0.073
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	4.51,0.50	4.58,0.53	-0.433	0.665
İşlerin daha hızlı yapılmasını	4.41,0.62	4.53,0.67	-1.025	0.305
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	4.72,0.52	4.73,0.48	-0.085	0.932
Kurum içi etkin bir iletişim	4.72,0.45	4.58,0.49	-1.693	0.090
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	4.27,0.70	4.42,0.81	-1.755	0.079
Müşterilerde etkin bir iletişim	4.00,0.80	4.36,0.75	-2.398	0.016*
İşletmenin performansı	4.41,0.62	4.47,0.64	-1.043	0.297
Hizmet etkinliği ve verimliliği	4.10,0.85	4.37,0.66	-1.437	0.151
Hizmet kalitesini artırır	4.10,0.85	4.33,0.72	-0.897	0.370
Problemlerin çözülmesi	4.17,0.84	4.35,0.69	-0.945	0.345
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	4.79,0.49	4.76,0.45	-0.861	0.389
Otelinizin kârlılığını artırır	4.00,0.84	4.14,0.73	-1.073	0.283
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	4.58,0.62	4.68,0.46	-0.280	0.780
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	4.17,0.84	4.15,0.99	-0.735	0.462
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	4.51,0.63	4.31,0.79	-1.424	0.154

Tablo 4.10.'da Bilişim Teknolojisinin yukarıda incelenen otelin faaliyet dönemine göre iki maddede anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Otel faaliyet dönemine (tüm yıl açık ve sezonluk) göre otellerdeki yöneticilerin personel sayısından tasarruf konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2,536$, $p=0.011$) Sezonluk olan otellerdeki yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılması sonucu personel sayısından daha fazla tasarruf sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Diğer taraftan, yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılmasıyla müşterilerle etkin bir iletişim sağladığı görüşü tüm yıl açık ve sezonluk otellerdeki yöneticilere göre değişmektedir. ($z=-2.398$, $p=0.016$)

Sezonluk otelde görevli yöneticiler tüm yıl açık olanlara göre bilişim teknolojileri sayesinde müşterilerle daha etkin bir iletişimi sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.10'dan anlaşılacağı gibi diğer konularda tüm yıl açık ve sezonluk oteller için anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ($p>0.005$)

Araştırmaya katılan işletmelerin belirttiği sonuçlara göre tüm yıl açık otel işletmeleri sezonluk otellere göre bilişim teknolojisi sayesinde zamandan daha fazla tasarruf ettikleri görülmektedir.

İşletme performansı açısından bakıldığında sezonluk otel işletmeleri tüm yıl açık olanlara göre bilişim teknolojisi sayesinde performanslarının daha fazla arttığını belirtmişlerdir.

Sezonluk otel işletmeleri gereksinim duyulan bilgilere daha hızlı ulaştıklarını ifade etmişlerdir.

Aşağıda Tablo 4.11.'de otelin statüsüne göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.11: Otelin Statüsüne Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	Bağımsız yerli işletme Ort+ S.Sap.	Yerli bir zincir işletme Ort+ S.Sap	Mann-Whitney U Z-değeri	p-değeri
Zamandan tasarruf	4.69,0.48	4.71,0.62	-0.409	0.682
Personel sayısında tasarruf	4.27,1.01	4.08,1.03	-0.617	0.537
Maliyetleri azaltır	4.31,0.82	4.37,0.80	-0.327	0.743
Başarılı yönetim sağlar	4.26,0.83	4.51,0.56	-0.850	0.395
Karar vermede esneklik	4.26,0.84	4.31,0.75	-0.343	0.732
Hata yapma olasılığı	4.54,0.50	4.37,0.68	-0.707	0.480
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	4.18,0.77	4.11,0.71	-0.662	0.508
Personelin denetimini	4.46,0.64	4.34,0.68	-0.816	0.414
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	4.17,1.06	4.05,0.87	-1.155	0.248
Çalışanların verimliliği	4.18,0.69	3.88,0.93	-1.568	0.117
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	4.55,0.52	4.60,0.55	-0.315	0.753
İşlerin daha hızlı yapılmasını	4.51,0.64	4.51,0.74	-0.305	0.761
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	4.72,0.47	4.80,0.47	-1.064	0.288
Kurum içi etkin bir iletişim	4.60,0.49	4.60,0.49	-0.314	0.754
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	4.40,0.83	4.34,0.72	-0.686	0.492
Müşterilerde etkin bir iletişim	4.39,0.74	4.00,0.84	-2.140	0.032*
İşletmenin performansı	4.51,0.62	4.34,0.68	-1.234	0.217
Hizmet etkinliği ve verimliliği	4.34,0.73	4.22,0.73	-1.022	0.307
Hizmet kalitesini artırır	4.39,0.70	4.08,0.74	-2.433	0.015*
Problemlerin çözülmesi	4.32,0.72	4.31,0.75	-0.269	0.788
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	4.77,0.44	4.80,0.40	-0.479	0.632
Otelinizin kârlılığını artırır	4.13,0.76	4.02,0.78	-0.601	0.548
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	4.75,0.43	4.51,0.56	-1.454	0.146
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	4.18,1.01	4.14,0.72	-0.128	0.898
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	4.40,0.72	4.31,0.83	-0.315	0.753

Yukarıdaki Tablo 4.11.'e göre Bilişim Teknolojisinin yukarıda incelenen otelin statüsüne göre 2 maddede anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Otel statüsüne (bağımsız yerli işletme ve yerli bir zincir işletme) göre otellerdeki yöneticilerin hizmet kalitesini artırması konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2,433$, $p=0.015$) Bağımsız yerli işletme otellerindeki yöneticiler, bili-

şim teknolojilerinin kullanılmasının, hizmet kalitesinin artırılmasında daha fazla katkı sağladığını belirtmişlerdir.

Diğer taraftan, yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılmasıyla müşterilerle etkin bir iletişim sağladığı görüşü bağımsız yerli işletme ve yerli bir zincir işletme-deki yöneticilere göre değişmektedir. ($z=-2.140$, $p=0.032$) Bağımsız yerli otel işletmelerinde görevli yöneticilerin, bilişim teknolojilerinin kullanılmasının müşterilerle etkin bir iletişimi sağladığını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.11’de görüldüğü gibi diğer konularda bağımsız yerli işletme ve yerli bir zincir işletme oteller için anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.005$)

Yerli zincir otel işletmeleri bilişim teknolojileri vasıtasıyla zamandan daha fazla tasarruf ettiklerini belirtmişlerdir.

İşletme performansı açısından ise bağımsız yerli otel işletmeleri yerli zincir otel işletmelerine göre bilişim teknolojisi sayesinde performanslarının daha fazla arttığını ifade etmişlerdir.

Yerli zincir otel işletmelerinin bilişim teknolojileri sayesinde gereksinim duyulan bilgilere daha hızlı ulaştıkları tespit edilmiştir.

Aşağıda Tablo 4.12.'de oteldeki yöneticilerin cinsiyetine göre yeterlilik düzeyi dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.12: Otel Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	Kadın Ort + S.Sap	Erkek Ort + S.Sap	Mann- Whitney U Z-değeri	p-değeri
Zamandan tasarruf	4.68,0.47	4.72,0.53	-0.581	0.562
Personel sayısında tasarruf	4.00,1.19	4.23,1.02	-0.860	0.390
Maliyetleri azaltır	3.96,1.01	4.40,0.75	-1.653	0.098
Başarılı yönetim sağlar	4.20,1.00	4.40,0.70	-0.457	0.648
Karar vermede esneklik	4.16,0.94	4.32,0.79	-0.744	0.457
Hata yapma olasılığı	4.44,0.50	4.52,0.57	-0.079	0.937
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	4.12,0.97	4.16,0.69	-0.476	0.634
Personelin denetimini	4.28,0.73	4.45,0.62	-0.547	0.585
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	3.72,1.20	4.22,0.97	-1.589	0.112
Çalışanların verimliliği	4.12,0.78	4.08,0.76	-0.142	0.887
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	4.56,0.58	4.57,0.51	-0.254	0.800
İşlerin daha hızlı yapılmasını	4.40,0.81	4.53,0.62	-0.167	0.868
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	4.60,0.64	4.76,0.44	-0.824	0.410
Kurum içi etkin bir iletişim	4.64,0.48	4.60,0.49	-0.465	0.642
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	4.12,0.97	4.45,0.73	-2.046	0.041*
Müşterilerde etkin bir iletişim	4.16,0.74	4.30,0.79	-0.752	0.452
İşletmenin performansı	4.44,0.71	4.46,0.62	-0.374	0.709
Hizmet etkinliği ve verimliliği	4.28,0.67	4.31,0.74	-0.027	0.979
Hizmet kalitesini artırır	4.32,0.69	4.25,0.77	-0.438	0.661
Problemlerin çözülmesi	4.24,0.83	4.31,0.71	-0.418	0.676
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	4.72,0.61	4.77,0.41	-0.526	0.599
Otelinizin kârlılığını artırır	4.08,0.81	4.11,0.75	-0.003	0.998
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	4.64,0.48	4.66,0.51	-0.549	0.583
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	4.12,1.05	4.15,0.94	-0.264	0.792
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	4.36,0.86	4.35,0.74	-0.765	0.444

Tablo 4.12.'de Bilişim Teknolojisinin yukarıda incelenen otel yöneticilerinin cinsiyetine göre konuları nasıl etkilediği tek maddede anlamlı farklılık görülmüştür.

Yöneticilerinin cinsiyetine göre otellerdeki yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2,046$, $p=0.041$) Otellerdeki erkek yöneticiler bilişim teknolojilerinin kullanılması, müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık sağladığını belirtmiştir.

Tablo 4.12'ye göre zamandan tasarruf, personel sayısında tasarruf, maliyetlerin azaltılması, başarılı yönetim, karar vermede esneklik, hata yapma olasılığı, oteldeki görevlerin zamanında yapılması, personel denetimi, çalışanların performansının kontrol edilmesi, çalışanların verimliliği, iş süreçlerinin kontrol edilmesi, gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması, kurum içi etkin bir iletişim, müşterilerle etkin bir iletişim, işletmenin performansı, hizmet etkinliği ve verimliliği, hizmet kalitesinin artması, problemlerin çözülmesi, ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması, otelin karlılığı, otelin daha fazla tanınması, otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi, hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırması konularında yöneticilerin cinsiyetlerine göre yakın düzeyde önem verdikleri görülmektedir. ($p>0.05$)

Otellerdeki erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre bilişim teknolojisine biraz daha fazla önem verdikleri tablodaki verilerden tespit edilmiştir.

Aşağıda Tablo 4.13.'e otel yöneticilerinin yaş grubuna göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.13: Yaş Grubuna Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	18-30 Ort + S.Sap	31-43 Ort + S.Sap	43> Ort + S.Sap	Ki kare değeri	p-değeri
Zamandan tasarruf	4.65,0.48	4.77,0.42	4.52,0.81	0.940	0.625
Personel sayısında tasarruf	4.17,1.00	4.10,1.13	4.47,0.74	2.488	0.288
Maliyetleri azaltır	4.27,0.79	4.28,0.84	4.47,0.81	1.535	0.464
Başarılı yönetim sağlar	4.31,0.60	4.37,0.87	4.47,0.51	0.324	0.851
Karar vermede esneklik	4.20,0.77	4.28,0.89	4.42,0.59	1.204	0.548
Hata yapma olasılığı	4.27,0.59(b)	4.60,0.54(a)	4.42,0.50(a)	6.497	0.039*
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	4.20,0.72	4.06,0.77	4.38,0.66	1.998	0.370
Personelin denetimini	4.37,0.72	4.37,0.63	4.66,0.57	5.540	0.063
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	4.20,0.86(b)	3.93,1.14(b)	4.71,0.56(a)	9.179	0.010*
Çalışanların verimliliği	4.10,0.81	4.00,0.75	4.42,0.67	3.331	0.189
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	4.41,0.56	4.56,0.52	4.80,0.40	4.327	0.115
İşlerin daha hızlı yapılmasını	4.41,0.68	4.53,0.68	4.52,0.60	0.278	0.870
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	4.68,0.54	4.72,0.50	4.85,0.35	1.141	0.565
Kurum içi etkin bir iletişim	4.48,0.50	4.65,0.47	4.66,0.48	0.986	0.611
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	4.37,0.72	4.32,0.87	4.66,0.48	2.864	0.239
Müşterilerde etkin bir iletişim	4.31,0.71	4.16,0.82	4.66,0.57	4.919	0.085
İşletmenin performansı	4.34,0.76	4.42,0.59	4.76,0.53	4.823	0.090
Hizmet etkinliği ve verimliliği	4.24,0.87	4.26,0.68	4.57,0.59	3.782	0.151
Hizmet kalitesini artırır	4.17,0.84	4.25,0.73	4.52,0.67	3.109	0.211
Problemlerin çözülmesi	4.31,0.71	4.28,0.78	4.42,0.59	0.372	0.830
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	4.65,0.55	4.81,0.42	4.76,0.43	3.260	0.196
Otelinizin kârlılığını artırır	4.17,0.84(a,b)	3.98,0.72(b)	4.47,0.67(a)	10.561	0.005*
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	4.68,0.54	4.62,0.51	4.76,0.43	2.026	0.363
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	4.17,0.88(b)	4.01,1.03(b)	4.66,0.57(a)	8.759	0.013*
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	4.31,0.80	4.38,0.69	4.33,0.57	0.728	0.695

Tablo 4.13.'de Bilişim Teknolojisinin yukarıda incelenen otel yöneticilerinin yaş grubuna göre nasıl etkilediği dört maddede anlamlı farklılık göstermiştir. Yöneticilerin yaş grubuna göre otelin kârlılığı konusunda yöneticilerin farklı görüşte olduk-

ları gözlenmiştir. (Ki-kare=10.561, p=0.005) 43 yaş üzeri yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımının kârlılığı en fazla etkilediği görüşüne hakimken 31–43 yaş grubu en az etkilediği görüşüne sahiptir. 18–30 yaş grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.

Yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojisinin kullanımının çalışanların performansının kontrol edilmesindeki etkinliği görüşünde farklılık belirlenmiştir. (Ki-kare=9.179, p=0.010) 43 yaş üzeri yöneticiler bilişim teknolojisinin kullanımı sonucu çalışanların performansının daha etkin kontrol edildiğini belirtirken diğer yaştaki yöneticiler bilişim teknolojisi kullanımının bu konuda daha az etkin olduğu görüşüne hakimdir. (31–43 yaş grubu en az etkilediği görüşüne sahiptir. 18–30 yaş grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.)

Yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojisinin otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi konusunda farklı etkilediği görüşü ifade edilmiştir. (Ki-kare=8.759, p=0.013) 43 yaş üzeri yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımı sonucu daha fazla yeni fikirler geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojisinin kullanımı çalışanların hata yapma olasılığı konusundaki görüşlerinde farklılık belirlenmiştir. (Ki-kare=6.497, p=0.039) 31–43 yaş grubu yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımı sonucu çalışanların hata yapma olasılığını azalttığı belirtmişlerdir. 18–30 yaş grubu en az etkilediği görüşüne sahiptir. 31–43 yaş grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.

Tablo 4.13.'de görüldüğü gibi diğer konularda yöneticilerin yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p>0.05)

Yöneticilerden 43 yaş üzeri grup çoğu konuda diğer yöneticilere göre bilişim teknolojisinin etkili olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin; personel sayısında tasarrufu; 43 yaş üzeri yöneticiler 4.47 olarak belirtirken, 18-30 yaş arasındaki yöneticiler 4.17 ve 31-43 yaş arasındaki yöneticiler 4.10 düzeyinde ifade etmişlerdir. Tüm bu değerlerin 4.00'den büyük ve tüm faaliyetlerdeki değerlerin birbirine yakın olması bilişim teknolojisine verdikleri önemi göstermektedir.

Aşağıda Tablo 4.14.'te otel yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.14: Öğrenim Düzeyine Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	Lise Ort+ S.Sap	Ön lisans Ort+ S.Sap	Lisans Ort+ S.Sap	Ki kare de- ğeri	p-değeri
Zamandan tasarruf	4.66,0.47	4.75,0.50	4.69,0.56	0.426	0.808
Personel sayısında tasarruf	4.18,1.10	4.19,1.16	4.17,0.95	0.081	0.960
Maliyetleri azaltır	4.36,0.78	4.16,0.97	4.37,0.75	0.982	0.612
Başarılı yönetim sağlar	4.21,0.78	4.16,0.91	4.57,0.59	5.914	0.052
Karar vermede esneklik	4.12,0.89(b)	4.02,0.87(b)	4.55,0.65(a)	12.641	0.002
Hata yapma olasılığı	4.39,0.55	4.61,0.49	4.48,0.60	2.583	0.275
Oteldeki görevlerin zamanında yapılması	4.12,0.69	4.13,0.96	4.17,0.63	0.254	0.881
Personelin denetimini	4.42,0.50	4.52,0.77	4.35,0.64	5.417	0.067
Çalışanların performansının kontrol edilmesi	4.06,1.11	4.27,1.20	4.07,0.87	2.749	0.253
Çalışanların verimliliği	4.06,0.70	4.25,0.87	4.01,0.72	1.650	0.438
İş süreçlerinin kontrol edilmesi	4.48,0.50	4.61,0.59	4.58,0.49	2.776	0.250
İşlerin daha hızlı yapılmasını	4.57,0.61	4.47,0.77	4.48,0.63	0.163	0.922
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması	4.66,0.47	4.83,0.37	4.71,0.56	1.253	0.534
Kurum içi etkin bir iletişim	4.54,0.50	4.69,0.46	4.60,0.49	1.699	0.428
Müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık	4.45,0.56	4.33,1.01	4.39,0.75	0.284	0.867
Müşterilerde etkin bir iletişim	4.27,0.80	4.38,0.83	4.21,0.73	1.546	0.462
İşletmenin performansı	4.48,0.56	4.47,0.81	4.44,0.56	0.549	0.760
Hizmet etkinliği ve verimliliği	4.27,0.76	4.36,0.79	4.30,0.65	1.851	0.396
Hizmet kalitesini artırır	4.42,0.75	4.36,0.76	4.14,0.74	4.470	0.107
Problemlerin çözülmesi	4.30,0.63	4.44,0.65	4.23,0.83	3.383	0.184
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması	4.78,0.41	4.80,0.40	4.73,0.52	0.003	0.999
Otelinizin kârlılığını artırır	4.15,0.66	4.16,0.94	4.05,0.69	0.900	0.638
Otelinizin daha fazla tanınmasını sağlar	4.75,0.43	4.72,0.45	4.57,0.56	2.580	0.275
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi	4.18,0.88	4.13,1.15	4.16,0.88	0.843	0.656
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır	4.45,0.56	4.27,0.94	4.35,0.74	0.058	0.971

Tablo 4.14.'te Bilişim Teknolojisinin yukarıda incelenen konuları nasıl etkilediği yöneticilerin öğrenim düzeyine göre incelendiğinde bir açıdan farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Öğrenim düzeylerine göre yöneticiler Bilişim Teknolojisinin karar vermede esnekliği sağladığı konusunda farklı görüşler belirtmişlerdir. (Ki-kare=12.641,

p=0.002) Lisans mezunu yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımının karar vermede esnekliği artırdığı görüşüne hakimken, önlisans mezunu yöneticiler en az etkilediği görüşüne sahiptir. Lise mezunu yönetici grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.

Diğer konularda yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p>0.05)

Önlisans mezunu yöneticilerin bilişim teknolojisinin kullanımı sonucunda zamandan daha fazla tasarruf ettikleri bilgisi Tablo 4.14.'te görülmektedir.

İşletme performansı açısından bakıldığında lise mezunu yöneticiler bilişim teknolojisi sayesinde performanslarının daha fazla arttığı görüşündedir.

Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması konusunda önlisans mezunu yöneticiler bilişim teknolojisinin etkisinin daha fazla olduğunu belirtmektedirler.

Aşağıda Tablo 4.15.'te bilişim teknolojilerinde yatırımda dikkat edilen faktörler t-testi uygulamasına göre dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.15: Bilişim Teknolojilerinde Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler T-testi Uygulaması

Dikkat edilen faktörler	n	Enk	Enb	Ortalama	Standart sapma	t-test	p-değeri
Müşteri memnuniyeti	136	1	5	4.51(1)	0.68	8.720	<0.001
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	136	2	5	4.50(2)	0.67	8.731	<0.001
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	136	3	5	4.42(3)	0.65	7.636	<0.001
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	135	3	5	4.40(4)	0.58	7.898	<0.001
Etkin servis imkânı	136	2	5	4.38(5)	0.69	6.583	<0.001
Tepe yönetiminin tercihi	136	3	5	4.33(6)	0.69	5.709	<0.001
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	136	1	5	3.67(7)	1.09	-3.447	0.001

(x) : x değeri ortalamaya göre sıralama numarasıdır.

Ki-kare=122.622, p<0.001

Tablo 4.15.'te bilişim teknolojilerinde yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda genel olarak yöneticilerin birbirlerine yakın düşündükleri gözlenmiştir.

İşletmelerdeki yöneticilerin Bilişim Teknolojilerinde yatırımda dikkat edilen faktörler sırasıyla; müşteri memnuniyeti (4.51), insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması (4.50), teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkanı (4.42), teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı (4.40), etkin servis imkanı (4.38), tepe yönetiminin tercihi (4.33) ve rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi (3.67) şeklindedir.

Otel işletmeleri bilişim teknolojilerine yatırım yaparken dikkat ettikleri faktörlerden rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi(3.67) iken diğer değerler 4.00'ün üzerindedir. Otel işletmeleri için bilişim teknolojilerine yatırım yaparken en önemli unsur varlık nedenleri olan müşterilerin memnuniyetini sağlayacak teknolojilerdir. İkinci önemli unsur iç müşteri olan çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak teknolojilere yatırımdır.

Hipotez 22: Bilişim Teknolojilerine yatırım yaparken dikkat edilen faktörler aynı düzeydedir. ($p < 0.001$) (**Red**)

Bilişim Teknolojisine yatırım yaparken müşteri memnuniyeti değeri (4.51), rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi (3.67) olarak Tablo 4.15.'te tespit edilmiştir. Dolayısıyla değerlerin aynı düzeyde olmadıkları görülmektedir.

Aşağıda Tablo 4.16.'da otel türüne göre bilişim teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.16: Bilişim Teknolojilerinde Otel Türüne Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	4 yıldız Ort+ S.Sap.	5 yıldız Ort+ S.Sap.	Mann-Whitney U Z-değeri	p-değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.48,0.61	4.35,0.57	-0.698	0.485
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	4.52,0.61	4.38,0.67	-0.713	0.476
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.50,0.70	4.51,0.66	-0.812	0.417
Müşteri memnuniyeti	4.64,0.72	4.44,0.66	-0.904	0.366
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.78,1.11	3.61,1.09	-0.844	0.399
Tepe yönetiminin tercihi	4.42,0.70	4.29,0.69	-0.552	0.581
Etkin servis imkânı	4.40,0.69	4.38,0.69	-0.985	0.325

Tablo 4.16. incelendiğinde Bilişim Teknolojilerinde otelin türüne göre yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşler ifade etmişlerdir. Anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Beş yıldızlı otel işletmeleri dört yıldızlı otel işletmelerine göre bilişim teknolojilerine insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmayı daha fazla gözönünde bulundurarak yatırım yapmaktadırlar.

Dört yıldızlı otel işletmeleri diğer konulara (teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı, teknolojinin kurulması ve çalıştırılma imkanı, müşteri memnuniyeti, tepe yönetiminin tercihi, etkin servis imkanı, rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi) beş yıldızlı otel işletmelerine göre bilişim teknolojilerine yatırım yaparken daha fazla önem vermektedirler. Bu sonuç beş yıldızlı otel işletmelerinin bu teknolojilere daha önceden yatırım yapmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Aşağıda Tablo 4.17.'de otelin faaliyet dönemine göre bilişim teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.17: Bilişim Teknolojilerinde Otelin Faaliyet Dönemine Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	Tüm yıl açık Ort+ S.Sap.	Sezonluk Ort+ S.Sap.	Mann-Whitney U Z-değeri	p- değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.20,0.59	4.46,0.57	-2.225	0.026
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	4.29,0.75	4.47,0.60	-1.079	0.281
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.44,0.61	4.53,0.70	-1.095	0.273
Müşteri memnuniyeti	4.38,0.69	4.56,0.68	-1.506	0.132
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.73,0.89	3.65,1.16	-0.079	0.937
Tepe yönetiminin tercihi	4.11,0.80	4.41,0.63	-1.860	0.063
Etkin servis imkânı	4.38,0.69	4.39,0.69	-0.084	0.933

Tablo 4.17.'de Bilişim Teknolojilerinde otelin faaliyet dönemine göre yatırımda dikkat edilen faktörler bölümünde sezonluk ve tüm yıl açık olan oteller incelenmiştir. Oteli faaliyet dönemine göre teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2.225$, $p=0.026$) Sezonluk otel

işletmeleri teknoloji kullanımını sonucunda daha fazla verimlilik artışı sağladığı belirtmiştir.

Tablo 4.17’de görüldüğü gibi sezonluk otel işletmelerinin tüm yıl açık olan otel işletmelerine göre bilişim teknolojisine yatırım yaparken müşteri memnuniyetini ön planda tuttıkları tespit edilmiştir.

Sezonluk otellerin tüm yıl açık olan otel işletmelerinde göre bilişim teknolojisi yatırımını nispeten daha fazla önemsedikleri görülmektedir.

Aşağıda Tablo 4.18.’de otelin statüsüne göre Bilişim Teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.18: Bilişim Teknolojilerinde Otelin Statüsüne Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	Bağımsız yerli işletme Ort ± S.Sap.	Yerli bir zincir işletme Ort ± S.Sap.	Mann-Whitney U Z-değeri	p-değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.44,0.55	4.31,0.63	-1.038	0.299
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	4.51,0.61	4.22,0.68	-2.141	0.032*
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.51,0.66	4.57,0.60	-0.453	0.651
Müşteri memnuniyeti	4.52,0.71	4.48,0.65	-0.390	0.697
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.61,1.14	3.82,0.95	-0.777	0.437
Tepe yönetiminin tercihi	4.38,0.68	4.20,0.67	-1.439	0.150
Etkin servis imkânı	4.39,0.70	4.34,0.68	-0.470	0.638

Tablo 4.18.’de otelin statüsüne göre Bilişim Teknolojilerinin yatırımda dikkat edilen faktörler bölümünde bağımsız yerli işletmelerdeki yöneticilerin bilişim teknolojisinin kurulması ve çalıştırılmasının imkanı konusunda yatırımlara daha fazla önem verdiği gözlenmiştir. ($z=-2.141$, $p=0.032$)

Diğer konularda bağımsız yerli ve yerli bir zincir işletme için anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Tablo 4.18’de ifade edildiği gibi yerli zincir otel işletmeleri bilişim teknolojisine yatırım yaparken insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmayı ön planda tutmaktadır.

Bağımsız yerli işletmelerin yerli zincir işletmelere göre müşteri memnuniyetine daha fazla önem verdiği Tablo 4.18.’de gözlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda yöneticilerin cinsiyetine göre bilişim teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.19: Bilişim Teknolojilerinde Yöneticilerin Cinsiyetine Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	Kadın Ort+ S.Sap.	Erkek Ort+ S.Sap.	Mann-Whitney U Z-değeri	p-değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.40,0.57	4.40,0.59	-0.057	0.955
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	4.40,0.69	4.44,0.64	-0.155	0.877
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.51,0.64	4.51,0.69	-0.112	0.911
Müşteri memnuniyeti	4.33,0.87	4.56,0.63	-1.346	0.178
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.66,0.91	3.65,1.13	-0.189	0.850
Tepe yönetiminin tercihi	4.22,0.75	4.36,0.68	-0.877	0.381
Etkin servis imkânı	4.48,0.64	4.36,0.70	-0.741	0.459

Tablo 4.19.’da yöneticilerin cinsiyetine göre Bilişim Teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşler ifade etmiştir. Anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Erkek yöneticilerin bilişim teknolojisine yatırım yaparken müşteri memnuniyetine kadın yöneticilere göre nispeten önem verdiği gözlenmiştir.

Her iki yönetici grubu da insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaya aynı düzeyde önem vermektedir.

Aşağıda Tablo 4.20.'de yöneticilerin ünvanlarına göre bilişim teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.20: Bilişim Teknolojilerinde Ünvana Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	İnsan Kaynakları Müdürü Ort + S.Sap	İnsan Kaynakları Şefi Ort + S.Sap	Teknik müdür(Bilgi işlem) Ort + S.Sap	Genel Müdür Ort + S.Sap	Ki kare değeri	p- değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.25,0.60	4.43,0.53	4.45,0.61	4.55,0.72	3.806	0.283
Teknolojinin kurulması ve çalışma imkânı	4.25,0.64	4.50,0.60	4.40,0.73	4.77,0.44	6.305	0.098
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.66,0.53	4.27,0.66	4.48,0.70	4.22,1.09	2.581	0.461
Müşteri memnuniyeti	4.58,0.60	4.36,0.82	4.71,0.51	4.44,0.52	6.000	0.112
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.69,1.00	3.60,1.04	3.85,1.11	3.33,1.65	2.027	0.567
Tepe yönetiminin tercihi	4.16,0.69	4.32,0.66	4.57,0.65	4.22,0.83	7.208	0.066
Etkin servis imkânı	4.41,0.64	4.30,0.76	4.48,0.61	4.44,0.72	1.180	0.758

Tablo 4.20.'de yöneticilerin ünvanlarına göre Bilişim Teknolojilerine ünvana göre yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşler ifade etmiştir. Anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Yöneticilerin ünvanlarına göre bilişim teknolojisine yatırım yaparken insan kaynaklarına en fazla önem veren insan kaynakları müdürüdür.

Müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında teknik müdürlerin bilişim teknolojisine yatırımları daha fazla önemsedikleri görülmektedir.

Aşağıda Tablo 4.21.'de bilişim teknolojilerinde yöneticilerin yaşlarına göre yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.21: Bilişim Teknolojilerinde Yöneticilerin Yaşına Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	18-30 Ort + S.Sap.	31-43 Ort + S.Sap.	43> Ort + S.Sap	Ki kare değeri	p-değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.38,0.55	4.37,0.60	4.52,0.59	1.322	0.516
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	4.38,0.65	4.41,0.69	4.56,0.50	0.902	0.637
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.44,0.66	4.50,0.71	4.65,0.57	1.601	0.449
Müşteri memnuniyeti	4.38,0.95	4.53,0.57	4.65,0.57	1.076	0.584
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.55,1.10	3.58,1.15	4.13,0.75	4.349	0.114
Tepe yönetiminin tercihi	4.20,0.72	4.35,0.70	4.47,0.59	1.989	0.370
Etkin servis imkânı	4.23,0.74	4.39,0.70	4.60,0.49	3.637	0.162

Tablo 4.21.'de yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşleri ifade etmiştir. Farklı bir sonuç gözlenmemiştir. ($p>0.05$)

Bütün konularda 43 yaşından büyük yöneticilerin bilişim teknolojilerine yatırımlarını daha fazla önemsedikleri belirlenmiştir.

Aşağıda Tablo 4.22.'de yöneticilerin öğrenim düzeyine göre Bilişim Teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörlerin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.22: Bilişim Teknolojilerinde Yöneticilerin Öğrenim Düzeyine Göre Yatırımda Dikkat Edilen Faktörler

Dikkat edilen faktörler	Lise Ort+ S.Sap.	Önlisans Ort+ S.Sap.	Lisans Ort+ S.Sap.	Ki kare değeri	P değeri
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı	4.37,0.59	4.35,0.57	4.44,0.59	0.865	0.649
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı	4.40,0.64	4.45,0.71	4.43,0.62	0.173	0.917
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak	4.43,0.72	4.57,0.63	4.51,0.68	0.680	0.712
Müşteri memnuniyeti	4.43,0.83	4.47,0.67	4.60,0.59	1.339	0.512
Rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi	3.83,1.01	3.55,1.23	3.65,1.05	0.887	0.642
Tepe yönetiminin tercihi	4.29,0.70	4.42,0.67	4.31,0.70	0.711	0.701
Etkin servis imkânı	4.35,0.71	4.30,0.79	4.48,0.59	1.289	0.525

Tablo 4.22.'de yöneticilerin Bilişim Teknolojisine yapılacak yatırımda etkili olacağını düşündüğü alan öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$)

Tablo 4.22.'de görüldüğü gibi bilişim teknolojilerine yatırım yaparken müşteri memnuniyetini en fazla ön planda tutan lisans mezunu yöneticilerdir. Önlisans mezunu yöneticiler ise insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını ön planda tutmaktadır.

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesi;

Bilişim teknolojisinin kullanıma göre hizmet kalitesinin müşteriler tarafından değerlendirilmesinin dağılımı aşağıda Tablo 4.23.'te yer almaktadır.

Tablo-4.23: Bilişim Teknolojisinin Kullanıma Göre Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi

Yeterlilik düzeyi	n	Enk	Enb	Ortalama	Standart sapma
Oteldeki kayıtların doğru olması	700	3	5	4.47(1)	0.55
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüme sahiptir	699	3	5	4.44(2)	0.52
Personelin müşteriye karşı davranışı naziktir	700	3	5	4.43(3)	0.53
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	700	3	5	4.41(4)	0.54
Otelin internet hızının yüksek olması	684	2	5	4.39(5)	0.62
Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir	700	3	5	4.37(6)	0.53
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir	700	3	5	4.35(7)	0.52
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	699	3	5	4.32(8)	0.52
Hizmet zamanında sunulmaktadır	698	3	5	4.31(9)	0.53
Aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi	700	3	5	4.29(10)	0.54
Personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması	700	2	5	4.29(10)	0.58
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması	699	3	5	4.28(11)	0.54
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	700	2	5	4.25(12)	0.53
Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	696	3	5	4.19(13)	0.52
Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi	694	2	5	4.13(14)	0.53

(x) : x değeri ortalamaya göre sıralama numarasıdır.

Ki-kare=380.446, p<0.001

Yukarıdaki tabloda otel işletmelerinde hizmet kalitesi müşteriler tarafından değerlendirildiğinde yukarıda incelenen her konunun etkili olduğu gözlenmiştir. Çünkü; verilen cevaplarda etkinlik düzeyi hangi konu olursa olsun ortalama ölçüm 4.00'ün üzerindedir.

Müşteriler tarafından hizmet kalitesi düzeyi değerlendirildiğinde şu şekilde sıralanmaktadır; oteldeki kayıtların(rezervasyon, fatura vb.) doğru olması (4.47), personelin temiz ve bakımlı bir görünüme sahip olması (4.44), personelin müşteriye karşı davranışının nazik olması (4.43), hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi (4.41), otelin internet hızının yüksek olması (4.39), personel tarafından verilen hizmetin yeterli olması (4.37), oteldeki odaların temizliğinin yeterli olması (4.35), hiz-

metin ilk seferde doğru verilmesi (4.32), hizmetin zamanında sunulması (4.31), aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi (4.29), personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması (4.29), hizmetin hızlı bir şekilde sunulması (4.28), rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması (4.25), çalışanların müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi (4.19) ve müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesidir. (4.13).

Hipotez 23: Müşterilerin, bilişim teknolojisi kullanımıyla hizmet kalitesini algılama düzeyi farklı yorumlanmamaktadır. ($p < 0.001$) (**Red**)

Müşteriler tarafından hizmet kalitesini algılama düzeyleri yukarıdaki konularda birbirinden farklıdır. Oteldeki kayıtların (rezervasyon, fatura vb.) doğru olması (4.47) iken müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi (4.13) olarak tespit edilmiştir.

Aşağıda Tablo 4.24.'te bilişim teknolojisinin kullanımına göre müşteriler tarafından değerlendirilmesi ve t-testi uygulaması ile ilgili dağılım yer almaktadır.

Tablo-4.24: Bilişim Teknolojisinin Kullanıma Göre Müşteriler Tarafından Değerlendirilmesi ve T-testi Uygulaması

Yeterlilik düzeyi	n	Enk	Enb	Ortalama	Standart sapma	t-test	p- değeri
Oteldeki kayıtların doğru olması	700	3	5	4.47(1)	0.55	22.480	<0.001
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	700	3	5	4.41(4)	0.54	20.358	<0.001
Otelin internet hızının yüksek olması	684	2	5	4.39(5)	0.62	16.492	<0.001
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	699	3	5	4.32(8)	0.52	16.230	<0.001
Hizmet zamanında sunulmaktadır	698	3	5	4.31(9)	0.53	15.387	<0.001
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	700	2	5	4.25(12)	0.53	12.487	<0.001

(x) : x değeri ortalamaya göre sıralama numarasıdır.

Ki-kare=380.446, $p < 0.001$

Tablo 4.24.'e göre hipotezler;

Hipotez 24: Müşteriler oteldeki kayıtların (rezervasyon, fatura vb.) doğru şekilde yapılmasına Bilişim Teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. ($p < 0.001$) (**Red**)

Müşteriler tarafından değerlendirildiğinde oteldeki kayıtların(rezervasyon, fatura vb.) doğru şekilde yapılmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olduğunu düşünmektedirler. Çünkü; rezervasyon işlemleri sırasında kullanılan programlar sayesinde işlemler doğru ve hızlı yapılmaktadır.

Hipotez 25: Müşteriler hizmetin taahhüt edildiği şekilde yapılmasına Bilişim Teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. ($p<0.001$) (**Red**)

Oteller tarafından verilen hizmetlerin taahhüt edildiği şekilde verilmesinde bilişim teknolojisini önemli bir etkisinin olduğu müşteriler tarafından düşünülmektedir. Kat hizmetleri, önbüro gibi bölümlerde kullanılan bilişim teknolojileri sayesinde daha düzenli ve tam almaktadır.

Hipotez 26: Müşteriler otelin internet hızının yüksek olmasına Bilişim Teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. ($p<0.001$) (**Red**)

Müşteriler bilgi çağında internet hızının yüksek olmasına bilişim teknolojisinin önemli bir etkisinin olduğunu düşünmektedir. Gelişen teknolojiler (bilgisayarların hızları, modem hızı ve kablosuz ağların kapsama alanının artması, fiber optik altyapının yaygınlaşması) sayesinde internet hızı artmaktadır.

Hipotez 27: Müşteriler hizmetin ilk seferde doğru verilmesine Bilişim Teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. ($p<0.001$) (**Red**)

Müşteriler için verilen hizmetin ilk seferde doğru verilmesi çok önemlidir. Bilgisayar sistemi manüel sisteme göre çok sayıda veriyi elde edebilir, ulaşabilir ve hatta muhafaza edebilir olması sayesinde müşteriye verilen hizmetin doğru şekilde verilmesini sağlayabilmektedir. Örneğin; yiyecek-içecek siparişi alınırken el bilgisayarının kullanılması sonucunda personelin hatalı sipariş alması önlenmektedir.

Hipotez 28: Müşteriler hizmetin zamanında sunulmasına Bilişim Teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. ($p<0.001$) (**Red**)

Bilişim teknolojisi sayesinde personelin bilgilere daha hızlı ulaşmasıyla müşterilere verilen hizmetin sunumu zamanında yapılabilecektir.

Hipotez 29: Müşteriler rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılmasına Bilişim Teknolojisinin önemli bir etkisinin olmadığını düşünmektedirler. ($p<0.001$) (**Red**)

İnsanlar tatil ya da herhangi bir konaklama ihtiyaçları olduğunda bilişim teknolojilerini kullanarak kolaylıkla ve hızlı bir şekilde gerekli rezervasyonu yapabilmektedirler. Bilişim teknolojileri sayesinde müşteriler rezervasyonun ödemesini de kolay bir şekilde yapabilmektedir. Önbüro programları (Fidelio, Odeon gibi) rezervasyon işlemlerinin hızlı ve kolayca yapılmasını sağlamaktadır. Müşteriler otellerin web sitelerinden de rahatlıkla rezervasyon yapılabilir.

Aşağıda Tablo 4.25.'te bilişim teknolojisi kullanımının müşteriler tarafından değerlendirilmesinin (yaş grup düzeylerine göre) yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.25: Yaş Grubuna Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	<25 Ort+ S.Sap	26-35 Ort+ S.Sap	36-45 Ort+ S.Sap	46-55 Ort+ S.Sap	55> Ort+ S.Sap	Ki kare değeri	p-değeri
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	4.22,0.52	4.30,0.54	4.26,0.52	4.22,0.51	4.25,0.53	2.260	0.688
Oteldeki kayıtların doğru olması	4.44,0.53	4.48,0.55	4.45,0.58	4.51,0.53	4.54,0.58	0.626	0.960
Personelin müşteriye karşı davranışı naziktir	4.38,0.52	4.48,0.55	4.44,0.51	4.43,0.53	4.45,0.58	3.218	0.522
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüme sahiptir	4.37,0.52	4.47,0.54	4.46,0.52	4.49,0.50	4.50,0.58	3.145	0.534
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4.37,0.52	4.43,0.55	4.45,0.55	4.38,0.50	4.50,0.58	2.992	0.559
Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir	4.34,0.51	4.40,0.55	4.36,0.53	4.45,0.51	4.29,0.55	2.618	0.624
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir	4.34,0.52	4.40,0.53	4.31,0.51	4.35,0.50	4.41,0.58	3.197	0.525
Hizmet zamanında sunulmaktadır	4.25,0.50	4.28,0.53	4.32,0.53	4.44,0.56	4.29,0.55	7.329	0.119
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4.32,0.52	4.33,0.50	4.34,0.54	4.27,0.48	4.37,0.57	1.798	0.773
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması	4.25,0.54	4.34,0.55	4.26,0.53	4.23,0.54	4.33,0.56	3.484	0.480
Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi	4.11,0.54	4.13,0.52	4.12,0.56	4.13,0.48	4.25,0.53	1.162	0.884
Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	4.19,0.53	4.20,0.54	4.18,0.52	4.19,0.48	4.16,0.48	0.590	0.964
Aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi	4.31,0.51	4.28,0.55	4.29,0.52	4.30,0.55	4.37,0.57	0.914	0.922
Personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması	4.18,0.55	4.31,0.56	4.32,0.58	4.35,0.58	4.45,0.58	5.616	0.230
Otelin internet hızının yüksek olması	4.39,0.62	4.41,0.63	4.37,0.60	4.41,0.65	4.37,0.64	0.893	0.926

Müşterilerin yaş grubuna göre Tablo 4.25.'te Bilişim Teknolojisinin otel işletmelerinde kullanılması değerlendirildiğinde etkili olduğu yukarıda incelenen her konuda gözlenmiştir. Çünkü; verilen cevaplarda etkinlik düzeyi hangi konu olursa olsun ortalama ölçüm 4.00'ün üzerindedir. Yaş gruplarına(<25, 26-35, 36-45, 46-55 ve 55>) göre herhangi bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir. ($p>0.05$)

Tablo 4.25.'e bakıldığında:

Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması konusunda 26-35 yaş arasındaki müşteriler nispeten diğerlerine göre daha memnundur.

Oteldeki kayıtların doğru olması konusunda 55 yaş üstü müşteriler diğerlerine göre daha fazla memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Personelin müşteriye karşı davranışının nazik olması konusunda 26-35 yaş arasındaki müşteriler memnuniyetlerini belirtmişlerdir.

Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda 55 yaş üstündeki müşterilerin daha fazla memnun oldukları görülmektedir.

Hizmetin zamanında sunulması konusunda 46-55 yaş arasındaki müşteriler nispeten diğerlerine göre hizmetin daha hızlı olduğunu belirtmişleridir.

İnternet hızının yüksek olması konusunda en memnun müşteriler 46-55 yaş aralığındadır.

Aşağıdaki tabloda bilişim teknolojisinin kullanımının müşteriler tarafından değerlendirilmesinin öğrenim durumlarına göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.26: Öğrenim Düzeyine Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	İlköğretim Ort+ S.Sap	Lise Ort+ S.Sap	Ön lisans Ort+ S.Sap	Lisans Ort+ S.Sap	Yüksek lisans Ort+ S.Sap	Ki kare değeri	p-değeri
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	4.20,0.48	4.22,0.50	4.24,0.50	4.32,0.58	4.33,0.48	7.199	0.126
Oteldeki kayıtların doğru olması	4.42,0.57	4.37,0.55	4.49,0.52	4.53,0.55	4.66,0.48	8.522	0.074
Personelin müşteriye karşı davranışı naziktir	4.38,0.59 (b,c)	4.38,0.53 (c)	4.54,0.52 (a)	4.51,0.52 (a,b)	4.20,0.41 (c)	13.037	0.011 *
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüşe sahiptir	4.43,0.56	4.43,0.52	4.52,0.52	4.45,0.52	4.53,0.51	3.512	0.476
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4.46,0.54	4.41,0.53	4.43,0.54	4.41,0.53	4.60,0.50	3.030	0.553
Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir	4.28,0.54	4.39,0.52	4.42,0.56	4.41,0.53	4.33,0.48	5.530	0.237
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir	4.31,0.49	4.37,0.54	4.35,0.48	4.36,0.52	4.33,0.48	2.752	0.600
Hizmet zamanında sunulmaktadır	4.33,0.54	4.28,0.53	4.40,0.53	4.33,0.54	4.26,0.45	3.335	0.503
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4.32,0.51	4.32,0.51	4.39,0.53	4.33,0.53	4.13,0.35	3.011	0.556
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması	4.28,0.54	4.25,0.54	4.33,0.54	4.31,0.56	4.13,0.35	3.314	0.507
Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi	4.16,0.54	4.11,0.52	4.14,0.56	4.14,0.53	4.13,0.51	0.704	0.951
Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	4.20,0.48	4.16,0.52	4.22,0.56	4.20,0.53	4.06,0.45	2.319	0.677
Aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi	4.30,0.54	4.26,0.53	4.36,0.50	4.31,0.54	4.33,0.61	2.529	0.639
Personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması	4.36,0.56	4.25,0.58	4.36,0.57	4.29,0.55	4.26,0.59	3.707	0.447
Otelin internet hızının yüksek olması	4.28,0.63	4.39,0.64	4.52,0.60	4.42,0.58	4.20,0.56	8.024	0.091

Tablo 4.26.'da kalite parametrelerinden olan personelin müşteriye karşı davranışının nazik olduğu görüşü müşterilerin öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=13.037, p=0.011) Önlisans mezunu müşteriler daha çok memnunken diğerleri de buna yakın değerdedir.

Diğer konularda müşterilerin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p>0.05) Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması ve oteldeki kayıtların doğru olması konusunda yüksek lisans mezunu müşteriler diğerlerine göre daha fazla memnundur. Önlisans mezunu müşteriler diğerlerine göre hizmetlerin zamanında sunulması ve hizmetin ilk seferde doğru verilmesi konusunda daha fazla memnun olduklarını belirtmişlerdir. Otelin internet hızının yüksek olması konusunda önlisans mezunu müşteriler memnunken, yüksek lisans mezunu müşteriler daha az memnundur.

Aşağıda Tablo 4.27.'de bilişim teknolojisinin kullanımının müşteriler tarafından değerlendirilmesinin otel türüne göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.27: Otelin Türüne Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	4 yıldız Ort + S.Sap	5 yıldız Ort + S.Sap	Mann- Whitney U Z-değeri	p- değeri
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	4.26,0.56	4.25,0.50	-0.647	0.518
Oteldeki kayıtların doğru olması	4.43,0.55	4.49,0.55	-1.323	0.186
Personelin müşteriye karşı davranışı naziktir	4.41,0.54	4.45,0.53	-1.132	0.257
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüme sahiptir	4.42,0.51	4.46,0.53	-0.963	0.336
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4.37,0.53	4.44,0.54	-2.002	0.045*
Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir	4.34,0.53	4.40,0.52	-1.453	0.146
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir	4.37,0.51	4.34,0.52	-0.084	0.933
Hizmet zamanında sunulmaktadır	4.30,0.52	4.31,0.54	-0.532	0.595
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4.27,0.51	4.36,0.52	-2.342	0.019*
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması	4.23,0.54	4.31,0.54	-1.959	0.050
Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi	4.04,0.53	4.18,0.52	-3.116	0.002*
Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	4.13,0.51	4.22,0.52	-2.266	0.023*
Aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi	4.27,0.54	4.31,0.53	-1.281	0.200
Personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması	4.27,0.60	4.31,0.55	-0.635	0.525
Otelin internet hızının yüksek olması	4.33,0.65	4.43,0.60	-2.210	0.027*

Tablo 4.27.'ye göre kalite parametrelerinden olan müşterilerin ihtiyaçlarını personelin önceden anlayabilmesi görüşü otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-3.116, p=0.002) Müşterilerin ihtiyaçlarını personelin önceden anlayabilmesi görüşü konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha iyi olduğu müşteriler tarafından tespit edilmiştir.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin ilk seferde doğru verilmesi otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-2.342, p=0.019) Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-2.226, p=0.023) Personelin müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan otelin internet hızının yüksek olması otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-2.210, p=0.027) Otelin internet hızının yüksek olması konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-2.002, p=0.045) Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Diğer konularda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p>0.05) Tablo 4.27. incelendiğinde maddelerin çoğunda hizmet kalitesi açısından beş yıldızlı otel işletmelerinin dört yıldızlı otel işletmelerine göre daha üstün olduğu görülmektedir.

Aşağıda Tablo 4.28.'de bilişim teknolojisinin kullanımının müşteriler tarafından değerlendirilmesinin otel faaliyet dönemine göre yeterlilik düzeyleri dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.28: Otelin Faaliyet Dönemine Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	Tüm yıl açık Ort+ S.Sap	Sezonluk Ort+ S.Sap	Mann-Whitney U Z-değeri	P değeri
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	4.32,0.49	4.23,0.53	-2.043	0.041*
Oteldeki kayıtların doğru olması	4.57,0.50	4.43,0.56	-2.714	0.007*
Personelin müşteriye karşı davranışı naziktir	4.48,0.50	4.42,0.54	-1.283	0.200
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüme sahiptir	4.51,0.51	4.43,0.53	-1.780	0.075
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4.49,0.51	4.39,0.54	-2.119	0.034*
Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir	4.49,0.50	4.34,0.53	-3.149	0.002*
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir	4.42,0.50	4.33,0.52	-1.760	0.078
Hizmet zamanında sunulmaktadır	4.42,0.51	4.27,0.53	-3.027	0.002*
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4.40,0.50	4.30,0.52	-2.400	0.016*
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması	4.40,0.51	4.24,0.55	-3.285	0.001*
Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi	4.25,0.47	4.09,0.54	-3.506	<0.001*
Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	4.30,0.48	4.15,0.52	-3.214	0.001*
Aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi	4.34,0.48	4.28,0.55	-0.958	0.338
Personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması	4.39,0.52	4.26,0.58	-2.692	0.007*
Otelin internet hızının yüksek olması	4.53,0.55	4.35,0.63	-2.995	0.003*

Tablo 4.28.'de görüldüğü gibi müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi görüşü otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-3.116, p=0.002) Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. (z=-3.214, p=0.001) Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan hizmetin hızlı bir şekilde sunulması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.285$, $p=0.001$) Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan hizmetin zamanında sunulması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.027$, $p=0.002$) Hizmetin zamanında sunulması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan personel tarafından verilen hizmet yeterli olması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.149$, $p=0.002$). Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan otelin internet hızının yüksek olması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.995$, $p=0.003$). Otelin internet hızının yüksek olması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan oteldeki kayıtların doğru olması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.714$, $p=0.007$) Oteldeki kayıtların doğru olması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.119$, $p=0.034$) Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.043$, $p=0.041$) Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Tüm yıl açık olan otellerin sezonluk otellere göre hizmetleri daha iyi oldukları tespit edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda bilişim teknolojisinin kullanımının müşteriler tarafından değerlendirilmesinin otelin statüsüne göre yeterlilik düzeylerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo-4.29: Otelin Statüsüne Göre Yeterlilik Düzeyleri

Yeterlilik düzeyi	Bağımsız yerli işletme Ort + S.Sap	Yerli bir zincir işletme Ort + S.Sap	Mann-Whitney U Z-değeri	p-değeri
Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması	4.22,0.53	4.31,0.49	-1.780	0.075
Oteldeki kayıtların doğru olması	4.44,0.56	4.52,0.52	-1.575	0.115
Personelin müşteriye karşı davranışı naziktir	4.42,0.54	4.45,0.52	-0.812	0.417
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüme sahiptir	4.43,0.53	4.50,0.51	-1.682	0.093
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi	4.37,0.54	4.53,0.50	-3.364	0.001*
Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir	4.32,0.53	4.52,0.50	-4.202	0.000*
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir	4.33,0.53	4.40,0.49	-1.390	0.164
Hizmet zamanında sunulmaktadır	4.29,0.54	4.36,0.49	-1.309	0.191
Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi	4.28,0.52	4.43,0.49	-3.102	0.002*
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması	4.23,0.55	4.41,0.50	-3.419	0.001*
Müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi	4.09,0.54	4.21,0.48	-2.355	0.019*
Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi	4.17,0.53	4.23,0.48	-1.167	0.243
Aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi	4.29,0.55	4.29,0.49	-0.372	0.710
Personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması	4.27,0.57	4.35,0.53	-1.789	0.074
Otelin internet hızının yüksek olması	4.35,0.63	4.50,0.56	-2.421	0.015*

Tablo 4.29.'da Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan personel tarafından verilen hizmet yeterlidir otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-4.202$, $p<0.001$) Personel tarafından verilen hizmet yeterli olması konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.364$, $p=0.001$) Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin hızlı bir şekilde sunulması otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.419$, $p=0.001$)

Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan personel tarafından verilen hizmet yeterlidir otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-4.202$, $p=<0.001$) Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

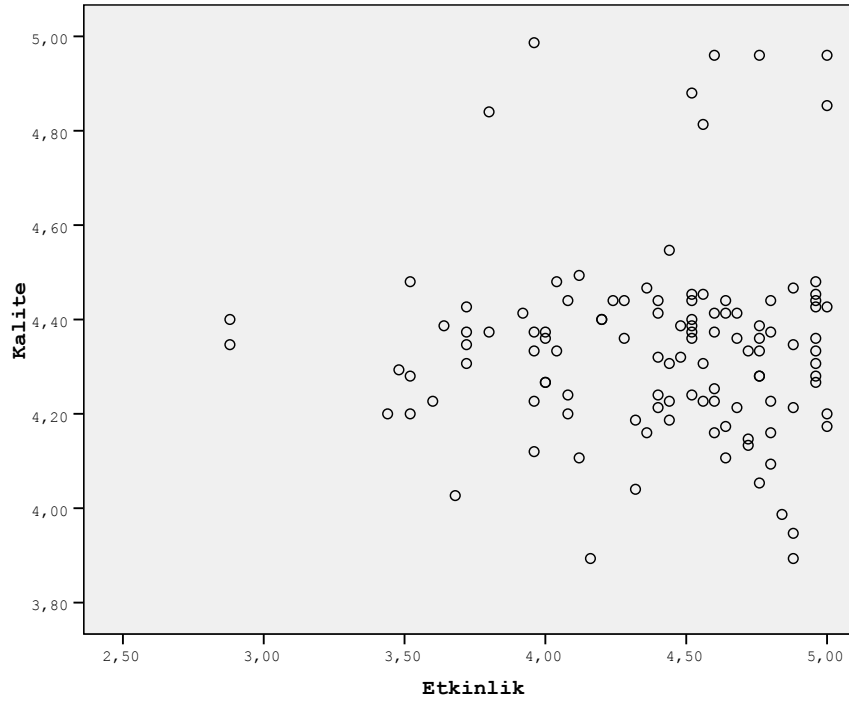
Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin ilk seferde doğru verilmesi otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.102$, $p=0.002$) Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan otelin internet hızının yüksek olması otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.421$, $p=0.015$) İnternet hızının yüksek olması konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.355$, $p=0.019$) Personelin müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

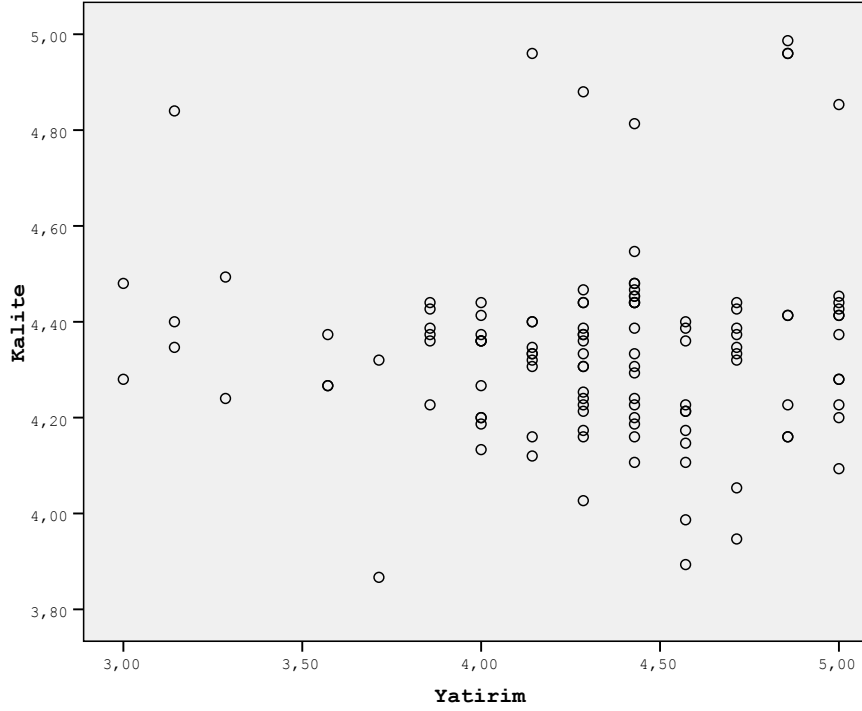
Tablo 4.29.'da görüldüğü gibi bütün konularda kalite parametrelerinin yerli zincir otel işletmelerinde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yerli zincir işletmelerde hizmet kalitesinin önemli bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır.

Grafik 4.1.Müşteri memnuniyeti (algıladığı kalite düzeyi) ve Bilişim Teknolojisinin etkinliğinin yönetici algılaması arasındaki ilişki;



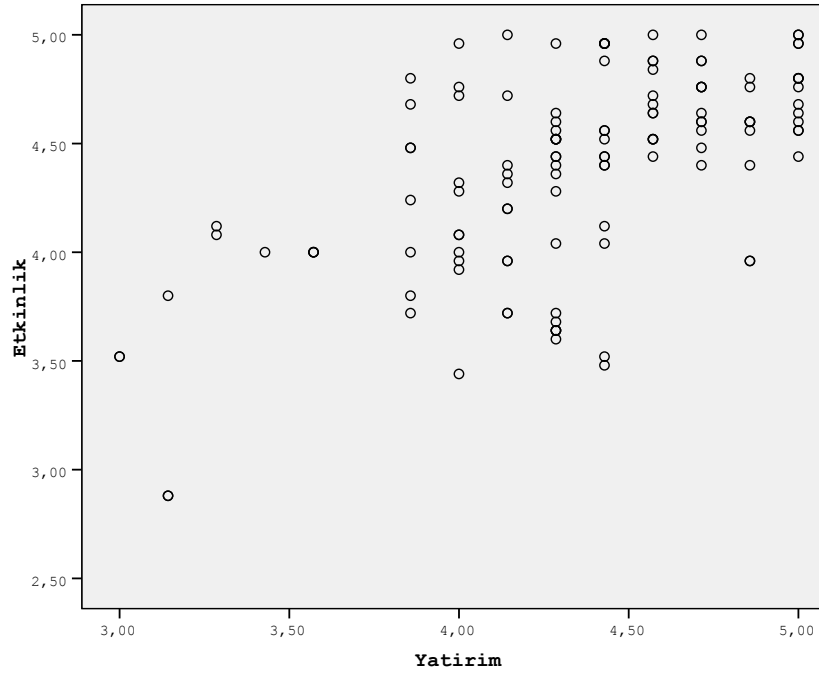
Grafik 4.1'den görüldüğü gibi ve korelasyon değerinden ($r=-0.013$, $p=0.892$) otel yöneticilerinin Bilişim Teknolojisinin etkinliği ile müşterilerin aynı oteldeki algıladıkları kalite düzeyi arasında doğrusal bir ilişki gözlenmemiştir.

Grafik 4.2.Müşteri memnuniyeti (algıladığı kalite düzeyi) ve bilişim teknolojisine yapılan yatırımların yönetici algılaması arasındaki ilişki;



Grafik 4.2'den görüldüğü gibi ve korelasyon değerinden ($r=-0.011$, $p=0.906$) otel yöneticilerinin bilişim teknolojisinde yatırımın önemi ile müşterilerin aynı oteldeki algıladıkları kalite düzeyi arasında doğrusal bir ilişki gözlenmemiştir.

Grafik 4.3.Bilişim Teknolojisinin yöneticilerdeki etkinlik algılaması ve bilişim teknolojisine yapılan yatırımların yönetici algılaması arasındaki ilişki;



Grafik 4.3'den ve korelasyon değerlerinden ($r=0.566$, $p<0.001$) de görüldüğü gibi Bilişim Teknolojisinin etkinliği ile bilişim teknolojisine yapılan yatırım konusunda yöneticilerin aynı yönde fikir belirttikleri gözlenmektedir.

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ GENEL BİR DEĞERLENDİRMESİ VE ÖNERİLER

Araştırmada Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımının İnsan Kaynakları(Çalışanlar) ve Müşteri Üzerindeki Etkileri Antalya’da ki dört ve beş yıldızlı otellerde araştırılmıştır.

Araştırma, turizm işletme belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan insan kaynakları müdürü, insan kaynakları şefi, teknik müdür(bilgi işlem müdürü) ve genel müdürlere anket uygulanmıştır. Ayrıca her otelde beş müşteriye de hizmet kalitesi hakkında yüz yüze anket uygulanmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanımı açısından dört ve beş yıldızlı oteller işletmelerinin daha etkin kullandığı düşünülerek araştırmada sadece bu oteller tercih edilmiştir.

Antalya ilinde 394 adet dört ve beş yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Bunlardan 140 adet otel işletmesinden geri dönüş olmuştur. Geri dönüş oranı %28’dir. Ayrıca her otelde 5 müşteriye anket uygulandığı için, $140 \times 5 = 700$ müşteriye anket uygulanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre;

- Bilişim Teknolojisinin otel işletmelerinde etkili olarak kullanıldığı yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Bu da Tablo 4.8.’de görülmektedir. Verilen cevaplarda otel işletmelerinde bilişim teknolojisi kullanımı ile ilgili ortalama ölçüm 4.00’ün üzerindedir. Yöneticiler Bilişim Teknolojisinin otellerde kullanılması sonucunda sırasıyla ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir olması (4.75), gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunması (4.73), zamandan tasarruf sağlaması (4.70), kurum içi etkin bir iletişim (4.63), otelinizin daha fazla tanınması (4.59), iş süreçlerinin kontrol edilmesi (4.58), işlerin daha hızlı yapılması (4.50), hata yapma olasılığı (4.46), işletmenin performansı (4.45), personelin dene-timini kolaylaştırması (4.41), başarılı bir yönetim (4.39), müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık (4.39), hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır (4.35), maliyetleri azaltır (4.32), hizmet etkinliğini ve verimliliğini artırır (4.32), hizmet kalitesini artırır

(4.30), problemlerin çözümlerinde yardımcı olur (4.27), müşterilerle etkin bir iletişim (4.25), karar vermede esneklik (4.25), otelde görevlerin zamanında yapılması (4.15), personel sayısında tasarruf (4.14), çalışanların performansının kontrol edilmesi (4.12), otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi (4.10), otelin kârlılığını artırması (4.10) ve çalışanların verimliliğini artırması (4.10) şeklindedir.

- Bilişim Teknolojisinin incelenen konuları nasıl etkilediği 4 ve 5 yıldızlı otellerde yöneticilerin görüşüne göre sadece 3 konuda anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu da Tablo 4.9.'da görülmektedir. Yöneticiler çalışanların performansının kontrol edilmesinde 4 ve 5 yıldızlı otellerde farklı görüştedirler. Dört yıldızlı otellerdeki yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılması sonucu çalışanların performanslarının kontrolünün daha kolay sağlandığını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılmasıyla personel tasarrufu sağladığı görüşü 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki yöneticilere göre değişmektedir. ($z=-2.575$, $p=0.010$) 4 yıldızlı otelde görevli yöneticilerin Bilişim Teknolojileri sayesinde personel sayısından daha fazla tasarruf sağladığı belirlenmiştir. Oteldeki görevlerin zamanında yapılması konusunda 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticileri Bilişim Teknolojisinin kullanılmasının kısmen farklı etkide olduğunu belirtmişlerdir. ($z=-2.480$, $p=0.013$) 4 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin oteldeki görevlerin zamanında yapılması konusunda Bilişim Teknolojisinin daha etkin olduğunu ifade etmişlerdir.
- Bilişim Teknolojisinin otelin faaliyet dönemine göre konuları nasıl etkilediği 2 maddede anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 4.10.'da otel faaliyet dönemine(tüm yıl açık ve sezonluk) göre otellerdeki yöneticilerin personel sayısından tasarruf konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2,536$, $p=0.011$) Sezonluk olan otellerdeki yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılması sonucu personel sayısından daha fazla tasarruf sağladıklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılmasıyla müşterilerle etkin bir iletişim sağladığı görüşü tüm yıl açık ve sezonluk otellerdeki yönetici-

lere göre değişmektedir. ($z=-2.398$, $p=0.016$) Sezonluk otelde görevli yöneticiler tüm yıl açık olanlara göre bilişim teknolojileri sayesinde müşterilerle daha etkin bir iletişim sağladıklarını ifade etmişlerdir.

- Bilişim Teknolojisi kullanımının otelin statüsüne göre 2 maddede anlamlı farklılık gösterdiği Tablo 4.11.'de tespit edilmiştir. Otel statüsüne (bağımsız yerli işletme ve yerli bir zincir işletme) göre otellerdeki yöneticilerin hizmet kalitesini artırması konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2,433$, $p=0.015$) Bağımsız yerli işletme otellerindeki yöneticiler, bilişim teknolojilerinin kullanılmasının, hizmet kalitesinin artırılmasında daha fazla katkı sağladığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, yöneticilerin bilişim teknolojisi kullanılmasıyla müşterilerle etkin bir iletişim sağladığı görüşü bağımsız yerli işletme ve yerli bir zincir işletmedeki yöneticilere göre değişmektedir. ($z=-2.140$, $p=0.032$) Bağımsız yerli otel işletmelerinde görevli yöneticilerin, bilişim teknolojilerinin kullanılmasının müşterilerle etkin bir iletişimi sağladığını ifade etmişlerdir.
- Bilişim Teknolojisi kullanımının otel yöneticilerinin cinsiyetine göre konuları nasıl etkilediği tek maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Tablo 4.12.'de otel yöneticilerinin cinsiyetine göre otellerdeki yöneticilerin müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z=-2,046$, $p=0.041$) Otellerdeki erkek yöneticiler bilişim teknolojilerinin kullanılması, müşteri ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanmasında kolaylık sağladığını belirtmiştir.
- Bilişim Teknolojisinin otel yöneticilerinin yaş grubuna göre nasıl etkilediği dört maddede anlamlı farklılık göstermiştir. Yöneticilerin yaş grubuna göre otelin karlılığı konusunda yöneticilerin farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. (Ki-kare=10.561, $p=0.005$) Tablo 4.13.'te 43 yaş üzeri yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımının kârlılığı en fazla etkilediği görüşüne hakimken 31–43 yaş grubu en az etkilediği görüşüne sahiptir. 18–30 yaş grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşünde-

dir. Yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojisinin kullanımı çalışanların performansının kontrol edilmesindeki etkinliği görüşünde farklılık belirlenmiştir. (Ki-kare=9.179, $p=0.010$) 43 yaş üzeri yöneticiler bilişim teknolojisinin kullanımı sonucu çalışanların performansının daha etkin kontrol edildiğini belirtirken diğer yaştaki yöneticiler bilişim teknolojisi kullanımının bu konuda daha az etkin olduğu görüşüne hakimdir. (31–43 yaş grubu en az etkilediği görüşüne sahiptir. 18–30 yaş grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.) Yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojisinin otelde yeni fikirlerin geliştirilmesi konusunda farklı etkilediği görüşü ifade edilmiştir. (Ki-kare=8.759, $p=0.013$) 43 yaş üzeri yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımı sonucu daha fazla yeni fikirler geliştirdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilerin yaşlarına göre Bilişim Teknolojisinin kullanımı çalışanların hata yapma olasılığı konusundaki görüşlerinde farklılık belirlenmiştir. (Ki-kare=6.497, $p=0.039$) 31–43 yaş grubu yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımı sonucu çalışanların hata yapma olasılığını azalttığı belirtmişlerdir. 18–30 yaş grubu en az etkilediği görüşüne sahiptir. 31–43 yaş grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.

- Bilişim Teknolojisi yöneticilerin öğrenim düzeyine göre incelendiğinde bir açıdan farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Tablo 4.14.'te yöneticilerin öğrenim düzeylerine göre Bilişim Teknolojisinin karar vermede esnekliği önemli derecede farklı etkilediği görüşü ifade edilmiştir. (Ki-kare=12.641, $p=0.002$) Lisans mezunu yöneticiler Bilişim Teknolojisinin kullanımının karar vermede esnekliği artırdığı görüşüne hakimken, önlisans mezunu yöneticiler en az etkilediği görüşüne sahiptir. Lise mezunu yönetici grubu ise ne çok ne de az etkilediği görüşündedir.
- Bilişim teknolojilerinde yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda genel olarak yöneticilerin birbirlerine yakın düşündükleri gözlenmiştir. Tablo 4.15.'te işletmelerdeki yöneticilerin Bilişim Teknolojilerinde yatırımda dikkat edilen faktörler sırasıyla; müşteri memnuniyeti (4.51), insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması (4.50), teknoloji-

nin kurulması ve çalıştırma imkanı (4.42), teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı (4.40), etkin servis imkanı (4.38), tepe yönetiminin tercihi (4.33) ve rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi (3.67) şeklindedir. Otel işletmeleri bilişim teknolojilerine yatırım yaparken dikkat ettikleri faktörlerden rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi (3.67) iken diğer değerler 4.00'ün üzerindedir. Otel işletmeleri için bilişim teknolojilerine yatırım yaparken en önemli unsur varlık nedenleri olan müşterilerin memnuniyetini sağlayacak teknolojilerdir. İkinci önemli unsur iç müşteri olan çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını sağlayacak teknolojilere yatırımdır.

- Bilişim Teknolojilerinde otelin türüne göre yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşler ifade etmişlerdir. Tablo 4.16. incelendiğinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. ($p > 0.05$) Beş yıldızlı otel işletmeleri dört yıldızlı otel işletmelerine göre bilişim teknolojilerine insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmayı daha fazla gözönünde bulundurarak yatırım yapmaktadırlar. Dört yıldızlı otel işletmeleri diğer konulara (teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı, teknolojinin kurulması ve çalıştırılma imkanı, müşteri memnuniyeti, tepe yönetiminin tercihi, etkin servis imkanı, rakiplerin kullandığı teknolojilerin takip edilmesi) beş yıldızlı otel işletmelerine göre bilişim teknolojilerine yatırım yaparken daha fazla önem vermektedirler. Bu sonuç beş yıldızlı otel işletmelerinin bu teknolojilere daha önceden yatırım yapmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.
- Bilişim Teknolojilerinde otelin faaliyet dönemine göre yatırımda dikkat edilen faktörler bölümünde sezonluk ve tüm yıl açık olan oteller incelenmiştir. Otelin faaliyet dönemine göre teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı konusunda farklı görüşte oldukları gözlenmiştir. ($z = -2.225$, $p = 0.026$) Sezonluk otel işletmeleri teknoloji kullanımını sonucunda daha fazla verimlilik artışı sağladığı belirtmiştir. Tablo 4.17'de görüldüğü gibi sezonluk otel işletmelerinin tüm yıl açık olan otel işletmelerine göre bilişim teknolojilerine yatırım yaparken müşteri memnuniyeti-

tini ön planda tuttıkları tespit edilmiştir. Sezonluk otellerin tüm yıl açık olan otel işletmelerinde göre bilişim teknolojisi yatırımını nispeten daha fazla önemsedikleri görülmektedir.

- Bilişim Teknolojilerinde otelin statüsüne göre yatırımda dikkat edilen faktörler bölümünde bağımsız yerli işletmelerdeki yöneticilerin bilişim teknolojisinin kurulması ve çalıştırılmasının imkanı konusunda yatırımlara daha fazla önem verdiği gözlenmiştir. ($z=-2.141$, $p=0.032$) Bu da Tablo 4.18.'de görülmektedir.
- Yöneticilerin cinsiyetine göre Bilişim Teknolojilerine yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşler ifade etmiştir. Anlamli bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$) Erkek yöneticilerin bilişim teknolojisine yatırım yaparken müşteri memnuniyetine kadın yöneticilere göre nispeten önem verdiği gözlenmiştir. Her iki yönetici grubu da insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmaya aynı düzeyde önem vermektedir. Bu sonuçlar Tablo 4.19.'da görülmektedir.
- Bilişim Teknolojilerinde ünvana göre yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşler ifade etmiştir. Tablo 4.20.'de anlamli bir farklılık görülmemiştir. ($p>0.05$) Yöneticilerin ünvanlarına göre bilişim teknolojisine yatırım yaparken insan kaynaklarına en fazla önem veren insan kaynakları müdürüdür. Müşteri memnuniyeti açısından bakıldığında teknik müdürlerin bilişim teknolojisine yatırımını daha fazla önemsedikleri görülmektedir.
- Bilişim Teknolojilerinde yaşa göre yatırımda dikkat edilen faktörler konusunda yöneticiler genel olarak birbirine yakın görüşleri ifade etmiştir. Tablo 4.21.'de farklı bir sonuç gözlenmemiştir. ($p>0.05$) Bütün konularda 43 yaşından büyük yöneticilerin bilişim teknolojilerine yatırımını daha fazla önemsedikleri belirlenmiştir.
- Yöneticilerin Bilişim Teknolojisine yapılacak yatırımda öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir. Anlamli bir farklılık görül-

memiştir. ($p>0.05$) Tablo 4.22.'de görüldüğü gibi bilişim teknolojilerine yatırım yaparken müşteri memnuniyetini en fazla ön planda tutan lisans mezunu yöneticilerdir. Önlisans mezunu yöneticiler ise insan kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasını ön planda tutmaktadır.

- Otel işletmelerinde hizmet kalitesi müşteriler tarafından değerlendirildiğinde her konunun etkili olduğu gözlenmiştir. Çünkü; Tablo 4.23.'te verilen cevaplarda etkinlik düzeyi hangi konu olursa olsun ortalama ölçüm 4.00'ün üzerindedir. Müşteriler tarafından hizmet kalitesi düzeyi değerlendirildiğinde şu şekilde sıralanmaktadır; oteldeki kayıtların (rezervasyon, fatura vb.) doğru olması (4.47), personelin temiz ve bakımlı bir görünüşe sahip olması (4.44), personelin müşteriye karşı davranışının nazik olması (4.43), hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi (4.41), otelin internet hızının yüksek olması (4.39), personel tarafından verilen hizmetin yeterli olması (4.37), oteldeki odaların temizliğinin yeterli olması (4.35), hizmetin ilk seferde doğru verilmesi (4.32), hizmetin zamanında sunulması (4.31), aktiviteler hakkında gerekli bilginin önceden verilmesi (4.29), personelin işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olması (4.29), hizmetin hızlı bir şekilde sunulması (4.28), rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması (4.25), çalışanların müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi (4.19) ve müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesidir. (4.13)
- Bilişim Teknolojisinin kullanılmasının müşterilerin yaş grubuna göre otel işletmelerinde değerlendirildiğinde etkili olduğu her konuda gözlenmiştir. Çünkü; Tablo 4.25.'te verilen cevaplarda etkinlik düzeyi hangi konu olursa olsun ortalama ölçüm 4.00'ün üzerindedir. Yaş gruplarına (<25, 26-35, 36-45, 46-55 ve 55>) göre herhangi bir farklılık bulunmadığı gözlenmiştir. ($p>0.05$) Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması konusunda 26-35 yaş arasındaki müşteriler nispeten diğerlerine göre daha memnundur. Oteldeki kayıtların doğru olması konusunda 55 yaş üstü müşteriler diğerlerine göre daha fazla memnun olduklarını belirtmişlerdir. Personelin müşteriye karşı davranışının nazik olması ko-

nusunda 26-35 yaş arasındaki müşteriler memnuniyetlerini belirtmişlerdir. Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda 55 yaş üstündeki müşterilerin daha fazla memnun oldukları görülmektedir. Hizmetin zamanında sunulması konusunda 46-55 yaş arasındaki müşteriler nispeten diğerlerine göre hizmetin daha hızlı olduğunu belirtmişlerdir. İnternet hızının yüksek olması konusunda en memnun müşteriler 46-55 yaş aralığındadır.

- Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan personelin müşteriye karşı davranışının nazik olduğu görüşü müşterilerin öğrenim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=13.037, p=0.011) Tablo 4.26.'da önlisans mezunu müşteriler daha çok memnunken diğerleri de buna yakın değerdedir. Diğer konularda müşterilerin öğrenim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiştir. (p>0.05) Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması ve oteldeki kayıtların doğru olması konusunda yüksek lisans mezunu müşteriler diğerlerine göre daha fazla memnundur. Önlisans mezunu müşteriler diğerlerine göre hizmetlerin zamanında sunulması ve hizmetin ilk seferde doğru verilmesi konusunda daha fazla memnun olduklarını belirtmişlerdir. Otelin internet hızının yüksek olması konusunda önlisans mezunu müşteriler memnunken, yüksek lisans mezunu müşteriler daha az memnundur.
- Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi görüşü otelin türüne göre farklılık göstermektedir. Tablo 4.27.'de 5 yıldızlı oteller müşterilerin ihtiyaçlarını önceden daha iyi algılamaktadır. (Ki-kare=-3.116, p=0.002) Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin ilk seferde doğru verilmesi otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-2.342, p=0.019) Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare=-2.226,

$p=0.023$) Personelin müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan otelin internet hızının yüksek olması otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare= -2.210 , $p=0.027$) Otelin internet hızının yüksek olması konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi otelin türüne göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare= -2.002 , $p=0.045$) Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterileri dört yıldızlı olan otel işletmelerine göre daha fazla memnundur.

- Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi görüşü otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. (Ki-kare= -3.116 , $p=0.002$) Tablo 4.28.'de müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.214$, $p=0.001$) Müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan hizmetin hızlı bir şekilde sunulması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.285$, $p=0.001$) Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan hizmetin zamanında sunulması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.027$, $p=0.002$) Hizmetin zamanında sunulması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin

müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan personel tarafından verilen hizmet yeterlidir otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.149$, $p=0.002$). Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan otelin internet hızının yüksek olması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.995$, $p=0.003$). Otelin internet hızının yüksek olması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan oteldeki kayıtların doğru olması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.714$, $p=0.007$) Oteldeki kayıtların doğru olması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.119$, $p=0.034$) Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı kalite parametrelerinden olan rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması otelin faaliyet dönemine göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.043$, $p=0.041$) Rezervasyon işlemlerinin hızlı yapılması konusunda tüm yıl açık otel işletmelerinin müşterileri sezonluk otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Tüm yıl açık olan otellerin sezonluk otellere göre hizmetleri daha iyi oldukları tespit edilmiştir.

- Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan personel tarafından verilen hizmet yeterlidir otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. Tablo 4.29’da bu sonuçlar görülmektedir. Personel tarafından verilen hizmet yeterli olması konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmet

tin taahhüt edildiği şekilde verilmesi otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.364$, $p=0.001$) Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin hızlı bir şekilde sunulması otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.419$, $p=0.001$) Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan personel tarafından verilen hizmet yeterlidir otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-4.202$, $p<0.001$) Personel tarafından verilen hizmet yeterlidir konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan hizmetin ilk seferde doğru verilmesi otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-3.102$, $p=0.002$) Hizmetin ilk seferde doğru verilmesi konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan otelin internet hızının yüksek olması otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.421$, $p=0.015$) İnternet hızının yüksek olması konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Müşterilerin karşılaştığı diğer kalite parametrelerinden olan müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi otelin statüsüne göre farklılık göstermektedir. ($z=-2.355$, $p=0.019$) Personelin müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi konusunda yerli zincir otel işletmelerinin müşterileri bağımsız yerli otel işletmelerine göre daha fazla memnundur. Tablo 4.29.'da görüldüğü gibi bütün konularda kalite parametrelerinin yerli zincir otel işletmelerinde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yerli zincir işletmelerde hizmet kalitesinin önemli bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonrası yapılan öneriler aşağıda maddeler halinde verilmiştir:

- Küresel rekabet ortamında işletmelerin tüketici istek ve ihtiyaçlarına uygun olarak müşteri odaklı politikaları ve organizasyon yöntemleri geliştirmeleri rekabet avantajı için önemli adımlardır. Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak isteyen işletmeler öncelikle iç müşteri olan çalışanlarının mutluluğunu sağlaması gerekir. Geçmişte bir maliyet unsuru ve makine olarak görülen insan kaynakları günümüzde özellikle hizmet işletmeleri için üretim faktörünün en önemli unsurudur.
- Otel işletmeleri bilgi işlem bölümü kurmalıdır. Bilgi işlem birimi, insan kaynakları bölümüyle koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Bilgi işlem ve insan kaynakları bölümlerinin faaliyetleri, üst yönetim tarafından desteklenmelidir.
- Otel işletmeleri yönetiminden bilişim teknolojileri problemlerin çözümünde değişen çevre koşullarına uyum sağlamada, gereksinim duyulan bilginin karşılanmasında, görevlerin tam zamanında ve daha hızlı yapılmasında, işgücünün etkin kullanılmasında yöneticilere yardımcı olmalıdır. Yönetim faaliyetlerini kolaylaştırmakta ve yönetim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamalıdır.
- Bilişim teknolojilerinden tam anlamıyla yararlanmak isteyen yöneticilerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gerekmektedir. Otel işletmeleri, teknolojik yatırımlara önem vermelidir. Yatırım rekabet gücü yaratmada otel işletmelerine önemli fırsatlar sunacaktır.
- Otel işletmeleri küresel rekabet ortamında hayatta kalmak ve rakip işletmelere göre daha üstün durumda olmak istiyorsa müşteri memnuniyetini sağlamalıdır. Müşteriye sunulan hizmetin ilk seferde doğru(hatasız), zamanında, hızlı bir şekilde sunulması için bilişim teknolojisine yaptığı yatırımları arttırmalıdır. Bu teknolojiyi kullanacak personeli de iyi eğitmesi gerekmektedir.
- Personel, müşteri ihtiyaçlarını önceden tespit edebilmelidir. Özellikle işgücü devir hızı çok yüksek olan işletmelerde personelin memnuniyeti

de yöneticiler tarafından önemsenmelidir. Bunun sonucunda, personelin müşterilere verdikleri hizmetler daha kaliteli olacaktır.

- Personelin işe geliş ve çıkış saatlerini kontrol etmek için bazı otel işletmeleri retina taraması sistemini kullanmaktadır. Bu da personelin işe geç kalmasını önlemektedir. Otel işletmelerinde bu sistemlerin yaygınlaşması personelin kontrolünü arttıracaktır.
- Otel işletmelerinin bazılarında, daha önceden konaklamış olan müşteriler tekrar rezervasyon yaptırdığında bu müşteriler hakkındaki tüm bilgiler çalışanlara aktarılmaktadır. Müşteri otele adım attığından itibaren ismiyle hitap edilmekte, sevdiği şeyler zamanında sunulmaktadır. Müşterinin memnuniyeti açısından bu stratejiyi diğer otel işletmelerinin de kullanması gerekir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- AKAT, Ömer. (2000). **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**(2.Baskı).Bursa: Ekin Kitabevi.
- AKDAĞ, Mustafa. (2007). **İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler**. Konya: Tablet Yayınları.
- AKTAŞ, Ahmet. (2002). **Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi**. Antalya: Azim Matbaa Fatih Ofset Sanayi Tic. Ltd. Şti.
- AKYÜZ, Ömer Faruk. (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ALDEMİR, Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**(4.Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ALLAHVERDİ, Novruz. (2002). **Uzman Sistemler**. İstanbul: Atlas Yayın.
- ARGON, Türkan ve EREN, Altay. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**(1.Baskı). Ankara: Nobel Basımevi.
- AYKAÇ, Burhan. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BAKER, Sue, BRADLEY, Pam and HUYTON, Jeremy. (2000). **Principle of Hotel Front Office Operations**. (2.Baskı). New York; London: Continuum.
- BARUTÇUGİL, İsmet. (2002). **Bilgi Yönetimi**. İstanbul. Kariyer Yayıncılık.
- BATMAN, Orhan. (1999). **Otel İşletmelerinin Yönetimi**. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- BATMAN, Orhan ve YILDIRGAN, Recep. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri**. (Editör: Burhanettin Zengin) Adapazarı: Değişim Yayınları.
- BEHAN, Kate and HOLMES, Diana (1990). **Understanding Information Technology: Text, Reading And Cases**. New York: Prentice Hall.

- BENLİGİRAY, Serap. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Otellerde Performans Yönetimi**. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları. No: 164. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları. No:1174.
- BOCIJ, Paul, CHAFFEY, Dave, GREASLEY, Andrew and HICKIE, Simon. (1999). **Business Information Systems: Technology, Development and Management for the e- Business**. (Editör: Dave Chaffey). New Jersey: Prentice Hall.
- BUMİN, Birol, ALABAY, M.Nurettin, DEVRANİ, Tülay Korkmaz, ÖZDOĞAN, İŞİN, Feride Bahar ve GÖKSEL, Aykut. (2003). **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- CALDWELL, Hardy. (2003). **Atak Yöneticinin Mükemmel Adayı Seçme Rehberi**. Çev: E.Sabri Yarmalı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet ve KAVUNCUBAŞI, Şahin. (2001). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- CASTELLS, Manuel (2005). **Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Ağ Toplumunun Yükselişi. 1. Cilt**. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- CERIELLO, Wincent R. and FREEMAN, Cristine. (1992). **Human Resources Management Systems - Strategies, Tactics and Techniques**. New York: Lexington Books.
- CEYHAN, Yurdakul ve ÇAĞLAYAN, M. Ufuk. (1997). **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- CLAYTON, Susan. (2004). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**. Çev: Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.
- DANIELS, N Caroline. (2000). **Information Technology**. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- DE BONO, Edward. (2000). **Rekabetüstü**. (3.Baskı). Çev: Oya Özel. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- DEMİR, Cengiz ve GÜZEL, Berrin. (2005). **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar.** (Editör: Cengiz DEMİR). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DEMİRKOL, Şehnaz, ZENGİN, Burhanettin ve DEMİRTAŞ, Nihat. (2001). **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi ve Önbüro Otomasyon Sistemleri.** (Editör: Burhanettin Zengin). Adapazarı: Değişim Yayınları.
- DENISI, Angelo S. and GRIFFIN, Ricky W. (2001) **Human Resource Management.** Boston: Houghton Mifflin Company.
- DERELİ, A. Metin. (1991). **Otel İşletmeciliğinde Önbüro.** (2.Baskı). Ankara: Turban Turizm A.Ş.
- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya. (2000). **İşletme Yönetimine Giriş** (6. Baskı). Ankara: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- DUKAS, Peter. (1970). **Hotel Front Office Management and Operation.** Dubuque. Iowa: William C. Brown.
- DÜREN, Zeynep. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim.** İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- EROL, Mikdat. (1992). **Turizm Pazarlaması.** İstanbul: Filiz Kitabevi.
- ERTÜRK, Mümin. (2000). **İşletme Biliminin Temel İlkeleri** (4.Baskı). İstanbul. Beta Yayınları.
- EVLİYAOĞLU, Sait. (1989). **Genel Turizm Bilgileri.** Ankara.
- FINDIKÇI, İlhami. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** (3.Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- FITZ-ENZ, Jack and PHILLIPS, Jack J. (2001). **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon: İnsan Kaynakları İşlevinin Sonuçları Açısından Tanımlanması.** Çev: Pınar Alp Dinç. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- GATES, Bill. (1999). **Önümüzdeki Yol.** (2.Baskı). Çeviri: Esra Davutoğlu ve Alper Erdal. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- GÖK, Sibel. (2006). **XXI. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi.** (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- HICKS, James O. (1993). **Management Information Systems**. Minneapolis: West Publishing Company.
- HODGETTS, Richard M. (1997). **Yönetim ve Teori Süreç Uygulama**. Çev: Canan ÇETİN, Esin Can MUTLU. İstanbul: Der Yayınları.
- KAMP, Di. (1999). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsan Yetenekleri**. Çeviri: Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları.
- KARAHOCA, Dilek ve KARAHOCA, Adem. (1998). **Mühendisler ve Yöneticiler İçin Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KASAVANA, Michael L. (1976). **Hotel Information Systems**. Boston: CBI Publishing Company.
- KOBU, Bülent. (2006). **Üretim Yönetimi**. (13.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- KOÇEL, Tamer. (2005). **İşletme Yöneticiliği**. (10. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- KOZAK, Meryem A. (2001). **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**. (3.Baskı). Ankara: Detay Yayınları.
- KOZAK, Meryem A. (2004). **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KOZAK, Meryem Akoğlan ve KALE Emine Yıldız. (2007). **Temizlik Hizmetleri İşletmeciliği**. (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- KOZAK, Nazmi ve vd. (2002). **Otel İşletmeciliği**. Ankara: Detay Yayınları.
- KOZAK, Nazmi ve vd. (2008). **Otel İşletmeciliği**. (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- KOZAK, Nazmi ve BAHAR, Ozan. (2005). **Küreselleşme Sürecinde Uluslararası Turizm ve Rekabet Edebilirlik**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- KURGUN, Hülya. (2008). **Konaklama İşletmelerinde Odalar Bölümü Yönetimi Modern Yönetim Yaklaşımları ve Gelir Yönetimi**. (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- KUTAL, Gülten ve BÜYÜKUSLU, Ali. (1996). **Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama**. İstanbul: Der Yayınları.
- KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI. (1983). **Otel İşletmeciliği**. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları: 55.
- MAITLAND, Iain. (1998). **Personel Yönetimi**. (3.Baskı). Çev: Duygu Uğur. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- MAVİŞ, Feri. (2006). **Otel Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- MEDLİK S., Airey(1997). **Otel İşletmeciliği**. Çev: Ömer L. MET. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- MUCUK, İsmet. (2003). **Modern İşletmecilik**. (14. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- NIMEMCIER, Jack. (1982). **The Business of Hotels**. Michigan: Heinemann Professional Publishing Ltd. Halley Court.
- OLALI Hasan, KORZAY Meral. (1993). **Otel İşletmeciliği**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- ORAL, Saime. (1999). **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- ÖĞÜT, Adem(2007). **Bilgi Çağında Yönetim**. (3.Baskı). Ankara: Çizgi Kitabevi.
- ÖĞÜT, Adem, GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve ÇETİNKAYA, Ali Şükrü. (2003). **Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim Enformatik Bakış**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖRÜCÜ, Edip(2003). **Modern İşletmecilik**. (3.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖRÜCÜ, Edip ve KÖSEOĞLU, Mehmet Ali(2003). **İşletmelerde İşgören Performansının Değerlendirme**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim ve YALÇIN, Azmi(2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Adana: Nobel Kitabevi.

- ÖZTAŞ, Kadir. (2002). **Turizm Ekonomisi Genel Turizm Bilgileri**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- PALMER, Margaret and WINTERS, Kenneth T. (2003). **İnsan Kaynakları**. Çev: Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayınları.
- PINNINGTON, Ashly and EDWARDS, Tony. (2000). **Introduction to Human Resoruces Manangement. (1.Baskı)**. USA: Oxford Universty Press.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SARIHAN, Halime İ. (1998). **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**. İzmit: Desnet Yayınları.
- SCHULTHEIS, Robert and SUMNER, Mary(1995). **Management Information Systems**. Irwin, Inc., Chicago, 1995.
- SEYMEN, Oya Aytemiz, ERDEM, Barış ve GÜL, Melike. (2008). **Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SMILANSKY, Jonathan(2002). **Yeni İnsan Kaynakları**. Çev: Derya Atakan. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- STEADMON, Charles E. and KASAVANA Michael (1988). **Managing Front Office Operations**. Michigan: The Educational Institute.
- ŞAHİN, Mehmet. (2000). **Yönetim Bilgi Sistemi**, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- ŞENER, Burhan. (2001a). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞENER, Burhan. (2001b). **Konaklama İşletmelerinde Ön büro Yönetimi**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞENER, Burhan. (2007). **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, M.Şerif ve AKIN, Bahadır. (2003). **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**. Konya: Çizgi Kitabevi.

- ŞİMŞEK, M.Şerif, ÇELİK, Adnan, AKGEMCİ, Tahir ve SOYSAL, Abdullah. (2004). **Kariyer Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- ŞİMŞEK, M.Şerif ve ÖGE H.Serdar (2007). **Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- TEKİN, Mahmut(2007). **Bilgisayar 1**. (5. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan K. ve ÖĞÜT, Adem. (2007). **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**. (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi.
- TEKİN, Mahmut ve Nuri Ömürbek. (2004). **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**. Ankara.
- TOPALOĞLU, Melih ve KOÇ, Hakan. (2007). **Büro Yönetimi Kavram ve İlkeler**. (4.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TORTOP, Nuri(1994). **Personel Yönetimi**. (5.Baskı).Ankara: Yargı Yayınları.
- TÜRKER, Asuman. (1998). **İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- TÜRKSOY, Adnan(1998b). **Ağırlama Endüstrisinde Bilgisayar Sistemleri**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜRKSOY, Adnan(1998a). **Otel Yönetim Muhasebesi**. Ankara: Turhan Kitabevi.
- USAL, Alparslan ve Osman Avşar KURGUN. (2001). **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**. (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- YAKIN, Mehmet. (2006). **Bilgi İletişim Teknolojileri ve Yansımaları**. (Editör: Beril Akıncı Vural). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- YOLAL, Medet(2003). **Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı**. Eskişehir: Anadolu Üniversiteleri Yayınları.
- YÜKSEL, Öznur(2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

MAKALELER

- ACAR, Durmuş ve TUĞAY, Osman. (Güz 2006). Bilgi Toplumu Sürecinde İşletme Yöneticilerinin Üniversite-Sanayi İşbirliğine Bakış Açılarının Analizi: Burdur Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:2 Sayı:4, 1-22.
- ADA, Nesrin. (2007). *Örgütsel İletişim ve Yeni Bilgi Teknolojileri; Örgütsel İletişim Ağları*, Ege Akademik Bakış, 7 (2), 543-551.
- ADAK, Naci ve HANÇER, Murat. (2002). *Otel Personelinde Güdüleme Faktörleri: Kuşadası Örneği*, Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 13, Sayı:2, 155-161.
- AĞDELEN, Zafer ve ERKUT, Haluk. (2008). *Firma Kurumsal ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi*, GAU J. Soc. & Appl. Sci, 3 (6), 37-55.
- AKOĞLAN, Meryem. (Mart-Haziran 1998). *Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 9, 26-30.
- AKOLAŞ, Dilek Arzu. (2004). *Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, 29-43.
- AKOVA, Orhan, SARIŞIK ve Mehmet, AKBABA, Atilla. (Aralık 2007). *Seyahat Acentalarında İşgören Bulma Ve İşgören Seçme Yöntemlerine Yönelik Bir Araştırma*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 275-296.
- AKSOY, Beyhan. (2005). *Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?*, Bilgi Dünyası, 6 (1), 58-77.
- AKSU, Akın A. (2000). *Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (4), 269-281.
- AKTAŞ, Celalettin. (Ocak 2007). *Enformasyon Toplumu Bağlamında Türkiye*, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4 (4), 181-193.

- ARPACI, Fatma, TOKYÜREK, Şadan ve ÇELİK, Bülent. (2007). *Kat Hizmetlerinde Çalışan Personelin Davranışlarına İlişkin Yönetici Ve Personel Görüşlerinin Karşılaştırılması*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 1-10.
- BAYAT, Bülent. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(3) , 67-91.
- BECKER, Brian and HUSELID, Mark. (December 2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*, Journal of Management, 32(6).
- BERTAN, Serkan (Ağustos 2008). *Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri ve 4–5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:21, 293-312.
- BERTAN, Serkan. (2009a). *Otel İşletmelerinde Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Karne*, Journal of Yasar University, 4 (16), 2525-2538.
- BERTAN, Serkan. (2009b). *Otel İşletmelerinde Yönetimsel Etkinlik Ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (2), 393-406.
- BİRKAN, İbrahim. (Eylül-Aralık 1998). *Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 9, 26-32.
- BİRKAN, İbrahim. (Mart-Haziran 1999) *Otel İşletmelerinde Pazarlama Kanallarının Analizi: Türkiye’deki Şehir Otelleri Üzerine Bir Uygulama*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 10, 27-35.
- BOYLU, Yasin ve ALPTEKİN, Sökmen. (2002). *Sınır Birim İşgörenlerin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara’da ki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 167-182.
- BROTHERTON, Bob. (1999). *Towards A Definitive View Of The Nature Of Hospitality and Hospitality Management*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 11 (4), 165-173.

- BUHALIS, Dimitrios and MAIN, Hillary. (1998). *Information Technology In Peripheral Small And Medium Hospitality Enterprises: Strategic Analysis And Critical Factors*, International Journal Of Contemporary Hospitality Management, 10 (5), 198–202.
- BUHALIS, Dimitrios. (2000). *Tourism and Information Technologies: Past, Present and Future*, Tourism Recreation Research, 25 (1), 41-58.
- BUICK, Ian. (2003). *Information Technology in Small Scottish Hotels: Is It Working?*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), 243-247.
- BÜLBÜL, Hasan. (2007). *Bilgi Yönetim Modellerinin Üretim Ve Firma Performansına Etkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:18, 161-180.
- CHAPMAN, Paul, JAMES-MOORE, Mike, SZCZYGIEL, Michael and THOMPSON, Diana. (2000). *Building Internet Capabilities in SMESs*, Logistics Information Management, 13 (6) 353-360.
- ÇAKAR, Nigar Demircan, YILDIZ, Sibel ve DUR, Serkan. (2010). *Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri*. Ege Akademik Bakış. 10 (1). (71-93).
- ÇAKIR, Recep ve YÜKSELTÜRK, Erman. (Mayıs 2010). *Bilgi Toplumu Olma Yolunda Öğrenen Organizasyonlar, Bilgi Yönetimi ve E-Öğrenme Üzerine Teorik Bir Çözümleme*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 18 (2), 501-512.
- ÇAKMAK, Ahmet Ferda ve BİÇER, İsmail Hakkı. (Aralık 2006). *Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar*, İTÜ dergisi/b Sosyal Bilimler, 3 (1), 3-14.
- ÇOLAKOĞLU, Mustafa Hilmi ve ACAR, Ufuk (15-17 Haziran 2006 TOKAT). *Küreselleşme Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejisi ve Kümelenmeler*, GOÜ İİBF İşletme Bölümü, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 10-19.
- DEMİR, Yeter ve ÇAVUŞ, Mustafa Fedai. (2010). *İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)*, Akademik Bakış Dergisi. Sayı:20, 1-17.

- ELİBOL, Halil. (2005). *Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, 155-162.
- EMEKSİZ, Murat. (Mart-Haziran 2000) *Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri: Beş Yıldızlı Uluslararası Bir Zincir Otelin Dışsal Bilgi Sistemleri ile İletişiminin İncelenmesi*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 11, 34-43.
- ERDEM, Barış. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7 (11), 35-54.
- ERDEM, Mukaddes ve AKKOYUNLU, Buket. (2002). *WWW Üzerinden Bilgiye Erişim Konusunda Sahip Olunan Bilgi Düzeyi ve Bu Konuda Hissedilen Bilgi İhtiyacı Üzerine Bir Çalışma*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:23, 95-103.
- FARAZMAND, Ali. (2004). *Innovation in Strategic Human Resource Management: Building Capacity in the Age of Globalization*, Public Organization Review: A Global Journal, 4, 3–24.
- FİLİZÖZ, Berrin. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar Arası Yaklaşım Gerekliği*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4 (1), 161-180.
- GİRİTLİOĞLU, İbrahim. (2010). *Otel Mutfaklarında Çalışan Personelin Sektörde Kariyer Düşüncelerinin Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma*, Sosyal Gelişim Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, 112-124.
- GRATTON, Lynda and ERICKSON, Tamara. (2007). *Eight Ways to Build Collaborative Teams*, Harvard Business Review, November, 6.
- GÖNEN, Seçkin ve ERGUN, Ülkü. (2008). *Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümünde İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama*, Ege Akademik Bakış, 8 (1), 183-204.
- GUNASEKARAN, A. and MCGAUGHEY R. (2002). *Information Technology/ Information Ssystems in 21st Century Manufacturing*, International Journal of Production Economics, Vol: 75.

- GÜLER, Ebru Çetin. (2006). *İşletmelerin E-İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*, Ege Akademik Bakış Dergisi. Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 6 (1), 17-23
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat. (2000). *Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15 (1), 103-113.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve ÇETİNKAYA Ali Şükrü. (2002). *Turizm Sektöründe Verimliliği Artırmada Bilişim Teknolojilerinin Rolü*, II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi "Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri", 387-407.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat. (2004). *Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:12, 231-243.
- GÜVEN, Sevgi Kesim. (2008). *Yeni Dünya Düzeni İçinde Enformasyon Teknolojilerinin Vaatleri ve Tehditleri*, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 34, 69-85.
- INGRAM, Handy. (1996). *Classification and Grading of Smaller Hotels, Guesthouses and Bed and Breakfast Accommodation*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 8(5).
- İBİCİOĞLU, Hasan, AVCI, Umut ve BOYLU, Yasin. (2003). *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynaklarının Eğitiminde Stratejik Eğitim Organizasyonlarının Uygulanabilirliğine Yönelik Bir İnceleme*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 69-90.
- İRİZ, Rıfat. (2004). *Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:11, 407-422.
- İŞLER, Didar Büyüker ve NEGİZ, Nilüfer. (2005). *Elektronik Devletin Boyutları ve Yarattığı Fırsatlar*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, Sayı:2, 35-56.

- KAPU, Hüsnü ve AYBAS, Meryem. (2008). *Bilgi Ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Dergisi, Yıl:10, Sayı:15, 80-100.
- KARADAL, Fulden ve TÜRK, Murat. (2008). *İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği*, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 1 (1), 59-71.
- KARAMUSTAFA, Kurtuluş, BİÇKES, Durdu Mehmet ve ULAMA, Şevki. (Temmuz-Aralık 2002). *Türkiye'deki Konaklama İşletmelerinin İnternet Web Sitelerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Çalışma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 19, 51-92.
- KARCIOĞLU, Fatih ve ÖZTÜRK, Ümit. (2009). *İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13 (1), 343-366.
- KAYA, İlker. (2007). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (2), 355-372.
- KAYA, İhsan ve GÖZEN, Şerife. (2005). *Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:14, 355-376.
- KAZAN, Halim. (Ocak-Temmuz 2005). *Bilişim Teknolojilerinin Üretimde Kullanımları Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, 173-190.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. (2007). *İnsan Kaynakları Profesyonellerinin Gelecekteki Rollerine Farklı Bakış Açılıarı*, Ege Akademik Bakış, 7(2), 503-526.
- KINGİR, Said. (2006). *Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:15, 457-481.

- KİTAPÇI, Hakan ve SEZEN, Bülent. (2002). *Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (1), 219-230.
- KOZAK, Meryem Akoğlan. (1999). *Konaklama Sektöründe Kariyer Planlama Yöntemleri ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 10, 53-66.
- KOZAK, Rıdvan ve YOLAL, Medet. (Güz 2001). *Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerinin İnterneti Algılama Düzeyleri-Beş Yıldızlı Otel ve Tatil Köyü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 12, 135-140.
- KULAKLI, Atik ve BİRGÜN, Semra. (2005). *Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi*, İTÜ dergisi/b Sosyal Bilimler, 2 (1), 37-48.
- LASHLEY, Conrad and ROWSON, Bill. (2005) *Getting IT Right Exploring Information Technology In The Hospitality Curriculum*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (1), 94-105.
- LAW, Rob and JOGARATNAM, Giri. (2005). *A Study of Hotel Information Technology Applications*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 12 (3), 170-180.
- LAW, Rob and LAU, Mary. (2000). *The Computer Millenium Bug's Impact On The Hotel Industry: A Case Study of The Kowloon Hotel*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (2), 170-178.
- LEE, Shan-Chun, BARKER, Sunita and KANDAMPULLY Jay.(2003). *Technology, Service Quality, And Customer Loyalty in Hotels: Australian Managerial Perspectives*, Managing Service Quality, 13 (5), 423-432.
- MARANGOZ, Mehmet ve BİBER, Levent. (2007). *İşletmelerin Pazar Performansı İle İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 202-217.

- MET, Önder ve ERDEM, Barış. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi Ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 53-73.
- MORISON, Paul and LAFFIN, Trevor. (1995). *Interfacing Management Information Systems With Practical Restaurants In UK Hospitality Degree Programmes*, Education + Training © MCB University Press ISSN 0040-0912, 37 (3), 26–31.
- ÖGE, Serdar. (2004). *Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-Hrm) 'nde İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (Hris) 'nin Önemi ve Temel Kullanım Alanları*, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Eskişehir, 109-117.
- ÖĞÜT, Adem, GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve AKGEMCİ, Tahir. (2005). *Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:13, 305 -314.
- ÖMÜRBEK, Nuri ve ALTIN, Fatma Gül. (2009). *Sağlık Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma: İzmir Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:19, 211-232.
- ÖRÜCÜ, Edip. (2002). *Turizm İşletmelerinde Orta Ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 119-132.
- ÖZDEMİR, Ekrem ve AKPINAR, Ali Talip. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (2), 85-105.
- ÖZDEMİR, Lütfiye. (2010). *Bilişim Teknolojisi Tutumları Farklı Üniversite Personelinin Bilişim Teknolojisi Becerilerinin Değerlendirilmesi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (1), 113-128.
- ÖZDEMİRCİ, Fahrettin ve AYDIN, Cengiz. (2007). *Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi*, Türk Kütüphaneciliği, 21 (2), 164-185.

- ÖZTÜRK, Yüksel ve SEYHAN, Kadir. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 121-140.
- PEHLİVAN, Bülent. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama*, Maliye Dergisi, Sayı: 154, 171-187.
- PELİT, Elbeyi ve TÜRKMEN, Fatih(2008). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (1), 117- 139.
- PORTER, Michael E. and MILLAR Victor E. (1985) *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. July-August, 1-13.
- SAĞSAN, Mustafa. (12-14 Eylül 2006). *Bilgi Yönetimi Bakış Açısından Bilgi Süreçleri ve Bir Model Önerisi*, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi, Ankara, 27-44.
- SALDAMLI, Asım. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (13), 239-263.
- SEYMEN, Oya Aytemiz. (2004). *Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İncelem*, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23 (1), 79-114.
- SEZGİN, Erkan. (1999). *Bütünleşme Girişimleri ve Bilgi Teknolojilerinin Türk Seyahat İşletmelerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 10, 76-84.
- SIENGTHAI, Sununta and BECHTER, Clemens(2001). *Strategic Human Resource Management and Firm Innovation*, Research and Practice in Human Resource Management, 9 (1), 35-57.

- SIGALA, Marianna. (2003). *The information and communication Technologies productivity impact on the UK hotel sector*, International Journal of Operations & Production Management, 23 (10), 1224-1245.
- SOYUER, Haluk ve VENTURA, Keti. (2004). *Bütünleşik Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim-Pazarlama Arayüzü*, 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi, Eskişehir, 209-219.
- SÖKMEN, Alptekin. (1999). *Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme*. Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 10, 45-51.
- TAVMERGEN, İge Pınar. (Mart-Haziran 1998) *Turizm İşletmeciliğinde Verimliliği Arttıran Yeni Teknolojiler ve Yaklaşımlar*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 9, 26-30.
- TEKİN, Mahmut, ZERENLER, Muammer ve ATIL, Bilge. (2005). *Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Yıl: 4, Sayı: 8, 115-129.
- TEMİALİYEVA, Kamşat ve YAYLI, Ali. (2006). *Otel İşletmelerinde İşe Alıştırma Eğitiminin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Kazakistan'da Bir Uygulama*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 1, 96-120.
- TEMİZEL, Fatih, SARIKAYA, Muammer ve BAYRAM, Fatih. (2010). *Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde İletişim ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: İMKB 50 Endeksi Uygulaması*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (2), 1-20.
- TOKER, Boran. (2008). *Motivasyonda Kullanılan Özendirme Araçlarının İş Doyumuna Etkileri: Beş Ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Ege Akademik Bakış Dergisi, 8 (1), 69-91.
- TOPALOĞLU, Melih ve SÖKMEN, Alptekin. (Bahar 2001). *Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisi: Ankara' da Faaliyet Gösteren Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 12, 34-43.

- TOPALOĞLU, Melih ve SÖKMEN, Alev. (2002). *Kıyaslama(Benchmarking) Kavramı ve Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:2, 51-77.
- UYGUR, Akyay. (2007). *Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, 71-85.
- ÜNSAR, Sinan. (2009). *Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), 43-56.
- YAKAR, Güher. (1995).*Otel İşletmelerindeki Tekno-Yoğun İşgücü Faaliyetlerinin Verimlilikteki Önemi*, Anatolia: Turizm Araştırma Dergisi, Yıl: 6, Sayı:2, 23-25.
- YILDIZ, Oktay, DAĞDEVİREN, Metin ve ÇETİNYOKUŞ, Tahsin. (2008). *İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması*, Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23 (1), 239-248.
- YILMAZ, Yücel(2007). *İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (1), 159-168.
- ZERENLER, Muammer, TÜRKER, Necdet ve ŞAHİN, Esen. (2007). *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:17, 653-667.

TEZLER

- AKGÜL, Volkan. (2008). *Otel İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması ve Karşılaşılan Sorunlar “Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma”*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- AKOLAŞ, Dilek Arzu. (1995). *İşletmelerde Bilgisayar Kullanımı ve Bilgisayar Kullanımının İşletme Yönetiminin Etkinliği ve Verimliliğinin Artırılması Üzerine, Çukurova Bölgesi Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- BERTAN, Serkan. (2006). *Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Ve Türkiye’deki Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- COŞAR, Yeşim. (2006). *Konaklama İşletmelerinin Rekabet Gücü ve Rekabet Gücünü Belirlemeye Yönelik İzmir İli’nde Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- GÜVEN, Ömer Zafer. (2007). *İlişkisel Pazarlama Ekseninde Otel İşletmelerinde Müşteri Bağlılığının Öncel ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Model Geliştirilmesi*. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kütahya.
- KALAY, Faruk. (2009). *Bilişim Teknolojilerinin İş Stresi ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Kuram ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KARA, Derya. (2008). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KÖRFEZ, E. Pelin. (2008). *Elektronik İşe Alım ve Seçimin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SEKRETER, Mehmet Serhan. (2002). *Bilgisayar Destekli Yönetim Bilişim Sistemleri: Bir Stok Yönetim Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

UĞURLU, Kaplan. (2007). *Konaklama İşletmelerinde Pazar Bölümlendirme Ve Hedef Pazar Belirleme Stratejileri: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER**Ek-1:****ANKET FORMU**

Bu anket formu Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütül-
mekte olan “Otel İşletmelerinde Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve İnsan Kaynakları
Yönetimi Üzerindeki Etkilerine Yönelik Araştırma” isimli doktora tez çalışmamla
ilgilidir. Bilişim teknolojilerinin kullanımı küresel rekabet ortamında işletmelere çok
önemli avantajlar sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı, Antalya ilinin otel işletmelerinin bilişim teknolojilerinin
kavramına bakışlarını, bilişim teknolojilerinin insan kaynakları yönetimi üzerine et-
kilerini belirlemektir.

Araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olup bilimsel bir amaç için
kullanılacaktır. Verilen cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve işletme adı belirtilmeye-
cektir.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder. Çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

Selçuk Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Kampus/KONYA

Okt. Emine ARSLAN

Selçuk Üniversitesi

Akşehir Meslek Yüksekokulu

Akşehir/KONYA

**OTEL İŞLETMELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI VE
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNE YÖNELİK
ARAŞTIRMA ANKET FORMU**

Otelinizin Adı:
Otelin türü(Yıldız sayısı):
Otelinizin faaliyet dönemi: ()Tüm yıl açık ()Sezonluk
Otelinizin statüsü; () Bağımsız Yerli İşletme () Bağımsız Yabancı İşletme () Yerli Bir Zincir İşletme () Yabancı Bir Zincir İşletme () Diğer.....
Cinsiyetiniz nedir? () Kadın () Erkek
İş Ünvanınız:
Yaşınız:
Eğitim durumunuz: ()ilköğretim ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

1.Aşağıdaki ifadelerde **bilişim teknolojilerinin** kullanılmasının sonuçlarını değerlendiriniz?

	HIÇ	AZ	ORTA	OLDUKÇA	ÇOK
Zamandan tasarruf etmemizi sağlar.					
Personel sayısında tasarruf etmemizi sağlar.					
Maliyetlerin azalmasına sağlar.					
Başarılı bir yönetim sağlar.					
Karar vermede esnekliği artırır.					
Hata yapma olasılığını azaltır.					
Oteldeki görevlerin tam zamanında yapılmasını sağlar.					
Personelin denetimini kolaylaştırır.					
Çalışanların performansının kontrol edilmesinde yardımcı olur.					

Çalışanların verimliliğini artırır.					
İş süreçlerinin kontrol edilmesine yardımcı olur.					
İşlerin daha hızlı yapılmasını sağlar.					
Gereksinim duyulan bilgilerin daha hızlı bulunmasına yardımcı olur.					
Kurum içi etkin bir iletişim sağlar.					
Müşteri ihtiyaçlarını tespiti ve karşılanmasında kolaylık sağlar.					
Müşterilerle etkin bir iletişim kurmamızı sağlar.					
İşletmenin performansını artırır.					
Hizmet etkinliğini ve verimliliği artırır.					
Hizmet Kalitesini artırır.					
Problemlerin çözümlerinde yardımcı olur.					
Ücret ve fatura bilgilerinin anlaşılabilir şekilde düzenlenmesinde yardımcı olur.					
Otelinizin kârlılığını artırır.					
Otelinizin daha fazla tanınmasına sağlar.					
Otelde yeni fikirlerin geliştirilmesinde yardımcı olur.					
Hizmet içi eğitim ve araştırma çalışmalarını kolaylaştırır.					

2.Bilişim teknolojilerine yatırımda dikkat ettiğiniz faktörlerin düzeyleri nelerdir?

	HİÇ	AZ	ORTA	OLDUKÇA	ÇOK
Teknolojinin sağlayacağı verimlilik artışı					
Teknolojinin kurulması ve çalıştırma imkânı					
İnsan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak					
Müşteri memnuniyeti					
Rakiplerin kullandığı teknolojileri takip ederek					
Tepe yönetiminin tercihi					
Etkin servis imkânı					
Diğer.....					

Ek-2: Müşterilere Yapılan Anket Formu

Yaşınız:
Eğitim durumunuz: ()İlköğretim ()Lise ()Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

Otelde verilen hizmetlerin kalitesi sizce nasıldır?

	HİÇ	AZ	ORTA	OLDUKÇA	ÇOK
Rezervasyon işlemlerinizin çok hızlı bir şekilde yapılması					
Oteldeki kayıtların (rezervasyon, fatura vb.) doğru (hatasız) olması					
Personelin müşterilere karşı davranışı naziktir.					
Personel temiz ve bakımlı bir dış görünüme sahiptir					
Hizmetin taahhüt edildiği şekilde verilmesi					
Personel tarafından verilen hizmetler yeterlidir.					
Oteldeki odaların temizliği yeterli düzeydedir.					
Hizmetiniz zamanında sunulmaktadır.					
Hizmetin ilk seferde doğru(hatasız) verilmesi					
Hizmetin hızlı bir şekilde sunulması					
Personelin, müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlayabilmesi					
Personelin, müşteri sorunlarını çözmek için hızlı hareket etmesi					
Müşteriye otelin aktiviteleri hakkında gerekli bilginin zamanında verilmesi					
Personelin, işiyle ilgili alanlarda gerekli bilgiye ve uzmanlığa sahip olması					
Otelin internet(wireless) hızı yeterli düzeydedir.					

Ek -3: Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı oteller listesi

ANTALYA İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜ								
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞINDAN BELGELİ KONAKLAMA TESİSLERİ								
SIRA NO	İLÇE ADI	TESİSİN ADI	TÜRÜ / SINIFI	ODA SAYISI	YATAK SAYISI	TESİS ADRESİ	TELEFON	FAKS
1	MURATPAŞA	ANTALYA OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	159	334	DEMİRCİKARA MAHALLESİ LARA CADDESİ NO: 102	3161010	3161020
2	MURATPAŞA	DEDEMAN ANTALYA HOTEL & CONVENTION CENTER	5 YILDIZLI OTEL	480	964	ŞİRİNYALI MAHALLESİ LARA CADDESİ NO: 24	3109950	3162050
3	MURATPAŞA	HILLSİDE SU OTEL	5 YILDIZLI OTEL	293	627	MELTEM MAHALLESİ DUMLUPINAR BULVARI KONYAALTI KORULUĞU YANI	2490700	2490707
4	MURATPAŞA	LARES PARK OTEL	5 YILDIZLI OTEL	534	1 102	GÜZELOBA MAHALLESİ LARA MEVKİ	3520011	3520054
5	MURATPAŞA	ÖZKAYMAK FALEZ OTEL	5 YILDIZLI OTEL	345	690	MELTEM MAHALLESİ TARIK AKILTOPU CADDESİ NO:1 KONYAALTI	2385454	2385151
6	MURATPAŞA	SHERATON VOYAGER ANTALYA OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	410	828	100. YIL BULVARI	2494949	2494900
7	MURATPAŞA	THE MARMARA ANTALYA	5 YILDIZLI OTEL	232	464	ŞİRİNYALI MAHALLESİ ESKİ LARA CADDESİ NO: 136	2493600	2923318
8	MURATPAŞA	BARUT LARA RESORT	4 YILDIZLI OTEL	404	974	GÜZELOBA MAHALLESİ LARA MEVKİ	3522200	3522222
9	MURATPAŞA	CENDER OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	156	315	GENÇLİK MAHALLESİ IŞIKLAR CADDESİ	2434304	2433987
10	MURATPAŞA	DİVAN ANTALYA TALYA OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	204	414	FEVZİ ÇAKMAK CADDESİ NO: 30	2486800	2415400
11	MURATPAŞA	GRAND ADONİS OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	227	458	DEMİRCİKARA MAHALLESİ ESKİ LARA YOLU	3164444	3161031
12	MURATPAŞA	GRIDA CITY	4 YILDIZLI OTEL	100	200	MELTEM MAHALLESİ SABANCI BULVARI NO: 12	2385500	2385516
13	MURATPAŞA	KHAN HOTEL (KIŞLAHAN)	4 YILDIZLI OTEL	112	232	KAZIM ÖZALP CADDESİ NO: 55	2483870	2484257

14	MURATPAŞA	LATANYA CITY OTEL	4 YILDIZLI OTEL	92	186	MEYDAN KAVAĞI MAHALLESİ ASPENDOS BULVARI NO: 36	3120135	3120127
15	MURATPAŞA	MIRACLE RESORT	4 YILDIZLI OTEL	696	1 424	GÜZELOBA MAHALLESİ KOPAK ÇAYI MEVKİ - LARA	3522121	3522111
16	MURATPAŞA	NAZAR BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	137	282	GÜZELOBA MAHALLESİ	3496550	3494535
17	MURATPAŞA	NAZAR BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	108	222	GÜZELOBA MAHALLESİ LARA CADDESİ NO:27	3496550	3494535
18	MURATPAŞA	RAMADA PLAZA ANTALYA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	223	498	FEVZİ ÇAKMAK CADDESİ GENÇLİK MAHALLESİ NO: 22	2478288	2480917
19	MURATPAŞA	TITANIC RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	586	1 266	GÜZELOBA MAHALLESİ LARA TURİZM MERKEZİ	3520202	3520200
20	KONYAALTI	AK-KA HOTELS ANTEDON	5 YILDIZLI OTEL	508	1 098	BAHÇECİK MAHALLESİ	8249999	8248231
21	KONYAALTI	CATAMARAN	5 YILDIZLI OTEL	224	469	BAHÇECİK MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ	8249777	8248942
22	KONYAALTI	CROWNE PLAZA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	194	388	GÜRSU MAHALLESİ 304. SOKAK NO: 23	2287718	2285843
23	KONYAALTI	PALOMA RENAISSANCE RESORT	5 YILDIZLI OTEL	349	748	ÇİFTEÇEŞMELER MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ - BELDİBİ	8248431	8248430
24	KONYAALTI	PORTO BELLO HOTEL BEACH & RESORT	5 YILDIZLI OTEL	346	756	LİMAN MAHALLESİ AKDENİZ BULVARI 6. SOKAK	2594041	2594306
25	KONYAALTI	RIXOS SUNGATE OTEL	5 YILDIZLI OTEL	1 198	2 718	ÇİFTEÇEŞMELER MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ	8249750	8249755
26	KONYAALTI	SEA LIFE FAMILY RESORT	5 YILDIZLI OTEL	239	640	GÜRSU MAHALLESİ (ARAPSUYU) G.M.K. BULVARI 400. SOKAK NO: 1	2292800	2291993
27	KONYAALTI	SUNLAND RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	264	560	ÇİFTEÇEŞMELER MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ 2. SOKAK NO 3 - BELDİBİ 3	8249850	8248610
28	KONYAALTI	BERR OTEL ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL	316	682	GÜRSU MAHALLESİ AKDENİZ BULVARI NO: 192		
29	KONYAALTI	CARELTA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	205	420	BAHÇECİK MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ	8249321	8249320
30	KONYAALTI	SEA GULL OTEL	4 YILDIZLI OTEL	140	298	ÇİFTEÇEŞMELER MEVKİ ATATÜRK CADDESİ BELDİBİ-3	8248595	8248466

31	AKSU	CONCORDE	5 YILDIZLI OTEL	401	847	YENİ TURİZM YOLU ÜZERİ KEMERAĞZI KÖYÜ	3522626	3522600
32	AKSU	DELPHIN DIVA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	390	780	KEMERAĞZI MEVKİ - ÇALKAYA	3520352	3520362
33	AKSU	DELPHIN PALACE	5 YILDIZLI OTEL	559	1 209	YENİ TURİZM YOLU KEMERAĞZI KÖYÜ	3522552	3522575
34	AKSU	FAME RESIDENCE LARA	5 YILDIZLI OTEL	442	957	YENİ TURİZM YOLU ÜZERİ KEMERAĞZI KÖYÜ	3522727	3522712
35	AKSU	LARA BAIA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	399	862	KEMERAĞZI MEVKİİ KUNDU TURİZM YOLU	3143900	3143939
36	AKSU	LARA BEACH OTEL	5 YILDIZLI OTEL	311	686	YENİ TURİZM YOLU KEMERAĞZI KÖYÜ	3523131	3523132
37	AKSU	LİMAK LARA	5 YILDIZLI OTEL	445	900	YENİ TURİZM YOLU ÜZERİ KEMERAĞZI KÖYÜ	3522700	3522676
38	AKSU	MELAS LARA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	264	608	KEMERAĞZI KÖYÜ TESİSLER CADDESİ NO: 402	3523366	3523322
39	AKSU	ROYAL WINGS	5 YILDIZLI OTEL	457	996	LARA TURİZM MERKEZİ	3522500	3522518
40	AKSU	SHERWOOD BREEZES RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	349	810	YENİ TURİZM YOLU ÜZERİ KEMERAĞZI KÖYÜ	3522800	3522765
41	AKSU	VENEZIA PALACE	5 YILDIZLI OTEL	543	1 152	KUNDU KÖYÜ PK : 32	4312626	4312662
42	AKSU	WORLD OF WONDERS (WOW) TOPKAPI PALACE	5 YILDIZLI OTEL	908	1 908	KUNDU KÖYÜ	4312323	4312375
43	AKSU	WORLD OF WONDERS KREM- LIN PALACE	5 YILDIZLI OTEL	875	1 771	ÖZLÜ KÖYÜ (1150 VE 1151 PARSEL- LER+7.578,50 M2'LİK EK ALAN) KUNDU	4312400	4312416
44	AKSU	ANTBEL HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	498	1 088	KEMERAĞZI MEVKİ ÇALKAYA BELDESİ		
45	AKSU	IC GREEN PALACE	4 YILDIZLI OTEL	494	1 096	ÖZLÜ MAHALLESİ KOCAÇAM MEVKİ - KUNDU	4312121	4312727
46	AKSU	IC-INTERNATIONAL COMFORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	179	367	ANTALYA HAVALİMANI YOLU ÇALKAYA	4631010	4631558
47	AKSU	ROYAL HOLIDAY PALACE	4 YILDIZLI OTEL	592	1 374	KEMERAĞZI KÖYÜ (12691 ADA, 10 PARSEL)		

48	AKSU	SATURN PALACE RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	221	544	LARA TESİSLER CADDESİ YENİ TURİZM YOLU NO: 469	3523145	3523146
49	AKSU	MARDAN PALACE	5 YILDIZLI OTEL	566	1 238	KUNDU OTELLER BÖLGESİ	3104100	4312679
50	SERİK	ADAM & EVE	5 YILDIZLI OTEL	469	1 000	İLERİBAŞI - İSKELE MEVKİ - BELEK	7152444	7152770
51	SERİK	ADORA RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	279	607	BELEK TURİZM MERKEZİ ÜÇÜNCÜ KUM TEPE-Sİ	7254051	7254353
52	SERİK	ALTIS GOLF HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	473	1 000	BELEK TURİZM ALANI	7254242	7255994
53	SERİK	ALVA DONNA	5 YILDIZLI OTEL	452	1 168	SAHİL MAHALLESİ MİMAR SİNAN CADDESİ NO: 1 - BOĞAZKENT	7310025	7310091
54	SERİK	AYDINBEY FAMOUS RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	224	512	BOĞAZKENT BELDESİ	7310870	7310869
55	SERİK	BARCELO TAT BEACH GOLF RESORT HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	396	834	YENİ MAHALLE ÜÇÜNCÜ KUM TEPE-Sİ MEVKİ KADRIYE BELDESİ	7102600	7102647
56	SERİK	BEL CONTI RESORT	5 YILDIZLI OTEL	510	1 000	İSKELE MEVKİ - BELEK	7151540	7151047
57	SERİK	BELEK BEACH RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	321	878	MİMAR SİNAN CADDESİ 35. SOKAK - BOĞAZ-KENT	7311010	7310859
58	SERİK	CALISTA LUXURY RESORT	5 YILDIZLI OTEL	557	1 178	TAŞLIBURUN MEVKİ KADRIYE BELDESİ	7100101	7100110
59	SERİK	CARYA GOLF OTEL	5 YILDIZLI OTEL	170	396	İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ - BELEK	7256320	7256200
60	SERİK	CLUB VICTORIA HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	235	470	BOĞAZAK MAHALLESİ MEHMET AKİF CADDESİ 32. SOKAK - BOĞAKENT	7310101	7310103
61	SERİK	CORNELIA DE LUXE RESORT	5 YILDIZLI OTEL	358	750	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI MEVKİ - BELEK	7101500	7152455
62	SERİK	CORNELIA DIAMOND GOLF RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	571	1 200	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI MEVKİ (G-8 NOLU ÖZEL PARSEL) - BELEK	7101600	7153352
63	SERİK	CRYSTAL HOTELS FAMILY RESORT	5 YILDIZLI OTEL	372	876	BOĞAZAK MAHALLESİ 50 SOKAK - BOĞAZ-KENT	7311050	7311080
64	SERİK	ELA QUALITY RESORT HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	583	1 200	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ - BELEK	7102200	7152775

65	SERİK	FEBEACH RESORT BELEK OTEL	5 YILDIZLI OTEL	315	706	YENİ MAHALLE BEŞGÖZ CADDESİ NO: 8 - KADRIYE BELDESİ	7255611	7255105
66	SERİK	GLORIA GOLF RESORT	5 YILDIZLI OTEL	696	1 400	ACISU MEVKİ - BELEK	7151520	7151525
67	SERİK	GLORIA VERDE RESORT	5 YILDIZLI OTEL	250	550	İLERİBAŞI MEVKİ - BELEK	7100500	7151526
68	SERİK	IC HOTEL SANTAI	5 YILDIZLI OTEL	464	1 000	KUM TEPEŞİ MEVKİ - BELEK	7254102	7254268
69	SERİK	İBEROSTAR BELLİS OTEL	5 YILDIZLI OTEL	600	1 200	TAŞLIBURUN MEVKİ NO: - KADRIYE	7102100	7254300
70	SERİK	JOY BLUE COLLECTION BELEK	5 YILDIZLI OTEL	360	744	BELEK TURİZM ALANI İLERİBAŞI MEVKİ - BELEK	7152100	7152266
71	SERİK	LETOONIA GOLF RESORT	5 YILDIZLI OTEL	248	528	BELEK TURİZM MERKEZİ ACISU MEVKİ - BELEK	7151450	7151454
72	SERİK	MAGIC LIFE DER CLUB SİRENE CITY	5 YILDIZLI OTEL	408	850	ÇAMLIK MEVKİ KADRIYE BELDESİ	7254130	7254149
73	SERİK	MAGIC LIFE WATERWORLD	5 YILDIZLI OTEL	772	1 620	İSKELE MEVKİ - BELEK	7151300	7151318
74	SERİK	MARITIM PINE BEACH RESORT	5 YILDIZLI OTEL	325	650	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİ BAŞI MEVKİ - BELEK	7100200	7152515
75	SERİK	PAPILLON AYSCHA	5 YILDIZLI OTEL	363	750	İLERİBAŞI MEVKİ	7101200	7101230
76	SERİK	PAPILLON ZEUGMA	5 YILDIZLI OTEL	311	648	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞ MEVKİ - BELEK	7101000	7101035
77	SERİK	ROBINSON CLUB NOBILIS GOLF OTEL	5 YILDIZLI OTEL	437	898	ACISU MEVKİ - BELEK	7100300	7100389
78	SERİK	SİRENE BELEK	5 YILDIZLI OTEL	426	1 000	BELEK TURİZM MERKEZİ ÜÇ KUM TEPEŞİ MEVKİİ PK 33 - BELEK	7100800	7254327
79	SERİK	SPICE HOTEL & SPA	5 YILDIZLI OTEL	546	1 160	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ - BELEK	7151767	7151193
80	SERİK	SUN ZEYNEP OTEL	5 YILDIZLI OTEL	407	850	BELEK TURİZM MERKEZİ	7254180	7254200
81	SERİK	SUSEŞİ RESORT & SPA HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	554	1 200	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ - BELEK	7151199	7153398

82	SERİK	THE MONTGOMERIE PAPILLON GOLF AND RESORT BELLUNA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	385	770	İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ (1.150.000 M2 G7 ÖZEL PARSEL) BELEK		
83	SERİK	TURKO BELEK GOLF OTEL	5 YILDIZLI OTEL	578	1 200	ANTALYA BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ - BELEK	7103000	
84	SERİK	VERA CLUB HOTEL MARE	5 YILDIZLI OTEL	370	888	BOĞAZAK MAHALLESİ AKDENİZ CADDESİ 50. SOKAK NO : 18 - BOĞAZKENT		
85	SERİK	VERA CLUB HOTEL PARAISSO VERDE	5 YILDIZLI OTEL	646	1 584	BOĞAZAK MAHALLESİ MEHMET AKİF CADDESİ 37. SOKAK - BOĞAZKENT	7310743	7310744
86	SERİK	VOYAGE BELEK	5 YILDIZLI OTEL	587	1 175	BELEK TURİZM MERKEZİ İSKELE MEVKİ - BELEK	7102500	7153373
87	SERİK	XANADU RESORT HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	422	890	ACISU MEVKİ - BELEK	7100000	7152317
88	SERİK	ARCADIA INTERNATIONAL HOTEL RESORT	4 YILDIZLI OTEL	471	982	BELEK TURİZM MERKEZİ İSKELE MEVKİ PK 9 - BELEK	7151100	7151080
89	SERİK	CESARS TEMPLE OTEL	4 YILDIZLI OTEL	571	1 176	İLERİBAŞI MEVKİ - BELEK	7151015	7151400
90	SERİK	CLUB MEGA SARAY	4 YILDIZLI OTEL	314	660	ÜÇÜNCÜ KUM TEPEŞİ MEVKİ KADERİYE BELDESİ	7101100	7101130
91	SERİK	MELISSA GARDEN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	199	408	AKINLAR MAHALLESİ DENİZ CADDESİ DİNLER BAĞÇESİ KARŞISI	7256070	
92	SERİK	SHERWOOD DREAMS RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	132	296	MEHMET AKİF CADDESİ BOĞAZAK MAHALLESİ 29. SOKAK BOĞAZKENT (231 ADA, 5 PARSEL)		
93	SERİK	ANTALYA GOLF CLUB KEM-PINSKI HOTEL THE DOME	5 YILDIZLI OTEL	176	417	ÜÇKUM TEPEŞİ KADRİYE BELDESİ	7101300	7254068
94	SERİK	CORNELIA DIAMOND GOLF RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	0	0	BELEK TURİZM MERKEZİ İLERİBAŞI MEVKİ (G-8 NOLU ÖZEL PARSEL) - BELEK	7101600	7153352
95	SERİK	GLORIA ELEGANCE RESORT	5 YILDIZLI OTEL	0	0	İLERİBAŞI İSKELE MEVKİ	7100600	7151526
96	SERİK	GLORIA GOLF RESORT	5 YILDIZLI OTEL	0	0	ACISU MEVKİ - BELEK	7151520	7151525
97	KEMER	AK-KA HOTELS ALİNDİ	5 YILDIZLI OTEL	410	896	KİRİŞ PK 46	8247130	8247143

98	KEMER	AMARA DOLCE VITA	5 YILDIZLI OTEL	702	1 576	GÜNEY ANTALYA TURİZM ALANI - TEKİROVA	8135100	8214017
99	KEMER	AMARA WING RESORT KEMER	5 YILDIZLI OTEL	312	724	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 25 - 27	8146979	8144212
100	KEMER	ART OTEL	5 YILDIZLI OTEL	397	790	GÜNEY ANTALYA TURİZM ALANI - GÖYNÜK	8151750	8151762
101	KEMER	ASDEM BEACH	5 YILDIZLI OTEL	184	380	ULUÇINAR MAHALLESİ DENİZ CADDESİ NO: 8 - ÇAMYUVA	8245107	8245189
102	KEMER	CLUB HOTEL RIXOS TEKİROVA	5 YILDIZLI OTEL	581	1 264	ŞEHİT ER HASAN YILMAZ CADDESİ NO: 20 - TEKİROVA	8214032	8214039
103	KEMER	CRYSTAL HOTELS DE LUXE RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	356	712	YENİ MAHALLE 501. SOKAK NO: 9	8142770	
104	KEMER	DAİMA RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	304	656	KİRİŞ MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 48	8246464	8245636
105	KEMER	ELİZE RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	230	478	SARIÖREN MAHALLESİ TURİZM CADDESİ - ÇAMYUVA	8246450	8246445
106	KEMER	FAME RESIDENCE OTEL	5 YILDIZLI OTEL	246	508	MERKEZ MAHALLESİ DENİZ CADDESİ NO: 15	8146670	8146683
107	KEMER	FANTASIA HOTEL DE LUXE	5 YILDIZLI OTEL	349	880	UZUNÇINAR MAHALLESİ TURİZM BULVARI - ÇAMYUVA BELDESİ	8245151	8247509
108	KEMER	GRAND HOTEL KİLİKYA PALACE	5 YILDIZLI OTEL	274	583	GÜNEY ANTALYA TURİZM ALANI - GÖYNÜK	8153050	8153072
109	KEMER	HOTEL LABADA BEACH	5 YILDIZLI OTEL	180	372	ÇAMYUVA	8245800	8245811
110	KEMER	JOY KİRİŞ WORLD OTEL	5 YILDIZLI OTEL	413	880	KİRİŞ MAHALLESİ KİRİŞ CADDESİ NO: 88	8246800	8246820
111	KEMER	JOY MA BICHE HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	351	704	CUMHURİYET MAHALLESİ SAKIP SABANCI CADDESİ NO: 43 - GÖYNÜK	8152900	8152938
112	KEMER	KEMER GRAND HABER OTEL	5 YILDIZLI OTEL	311	630	YENİ MAHALLE ŞEHİT POLİS CEMAL ILGAZ CADDESİ NO: 8	8146800	8146834
113	KEMER	KEMER RESORT	5 YILDIZLI OTEL	354	729	ATATÜRK BULVARI NO: 95	8143100	8145530
114	KEMER	LA MER	5 YILDIZLI OTEL	314	642	GÜNEY ANTALYA TURİZM ALANI KIZILTEPE MEVKİİ - GÖYNÜK BELDESİ	8151538	8151552

115	KEMER	LİMAK LİMRA	5 YILDIZLI OTEL	257	518	KİRİŞ MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 11	8245300	8247779
116	KEMER	MAGIC LIFE DER CLUB KEMER	5 YILDIZLI OTEL	238	576	ESENTEPE MAHALLESİ SAKIP SABANCI CADDESİ - GÖYNÜK	8151515	8151510
117	KEMER	MAJESTY MIRAGE PARK RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	499	1 050	CUMHURİYET MAHALLESİ AHU ÜNAL AYSAL CADDESİ NO: 29 - GÖYNÜK BELDESİ	8152244	8152233
118	KEMER	MEDER RESORT OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	228	456	MERKEZ MAHALLESİ BARIŞ MANÇO CADDESİ NO: 10	8146000	8147036
119	KEMER	MIRADA DEL MAR	5 YILDIZLI OTEL	488	1 000	GÜNEY ANTALYA TURİZM ALANI - GÖYNÜK	8151480	8151499
120	KEMER	ORANGE COUNTRY OTEL	5 YILDIZLI OTEL	512	1 062	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 99	8147200	8147277
121	KEMER	ÖZKAYMAK MARİNA OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	271	578	KEMER YAT LİMANI	8145358	8145365
122	KEMER	PALMET RESORT HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	165	330	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 36	8147550	8141635
123	KEMER	PHASELIS PRINCESS	5 YILDIZLI OTEL	341	682	MERKEZ MAHALLESİ 139 SOKAK NO: 1 - TEKİROVA	8214070	8214066
124	KEMER	PHASELIS ROSE	5 YILDIZLI OTEL	496	1 020	TEKİROVA BELDESİ	8214780	8214792
125	KEMER	QUEEN ELIZABETH ELITE SUITE HOTEL & SPA	5 YILDIZLI OTEL	392	1 032	CUMHURİYET MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ - GÖYNÜK	8135000	8152666
126	KEMER	QUEEN'S PARK RESORT	5 YILDIZLI OTEL	447	898	AKDENİZ CADDESİ NO : 9 TEKİROVA	8215550	8215556
127	KEMER	ROSE RESIDENCE BEACH	5 YILDIZLI OTEL	355	726	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 42	8145600	8141091
128	KEMER	TEKİROVA CORINTHIA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	114	233	GÜNEY ANTALYA TURİZM ALANI ÇAMYUVA KÖYÜ - TEKİROVA	8214750	8214635
129	KEMER	THE MAXIM RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	305	678	ATATÜRK BULVARI NO: 28	8147000	
130	KEMER	TÜRKİZ OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	152	324	YALI CADDESİ NO: 3	8144100	8142834
131	KEMER	VİKİNG STAR OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	196	392	YENİ MAHALLE 489 SOKAK NO : 3	8141575	8141579

132	KEMER	ZENA RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	206	440	UZUNÇINAR MAHALLESİ TURİZM BULVARI VATAN CADDESİ NO: 1 - ÇAMYUVA	8245959	8247677
133	KEMER	AK-KA HOTELS CLAROS	4 YILDIZLI OTEL	113	243	KİRİŞ MAHALLESİ	8247145	8247147
134	KEMER	AMBASSADOR PLAZA	4 YILDIZLI OTEL	124	254	MERKEZ MAHALLESİ KAVAKLI CADDESİ NO: 14		
135	KEMER	ARMA'S BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	106	212	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 40	8147420	8147172
136	KEMER	ASDEM PARK	4 YILDIZLI OTEL	171	342	DENİZ CADDESİ NO: 42	8144780	8144779
137	KEMER	CLUB ALATİMYA VILLAGE	4 YILDIZLI OTEL	360	916	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO:30 (457 ADA 3-4 PARSELLER)	8146900	8146910
138	KEMER	CLUB MED PALMİYE	4 YILDIZLI OTEL	264	544	TEKERLEKTEPE MEVKİ	8143260	8141296
139	KEMER	CLUB SAPHIRE	4 YILDIZLI OTEL	278	586	CUMAYERİ MAHALLESİ ŞEHİT ER HASAN YILMAZ CADDESİ NO:18 TEKİROVA		
140	KEMER	ÇAMYUVA BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	179	361	UZUNÇINAR MAHALLESİ TURİZM BULVARI DENİZ CADDESİ NO: 3 - ÇAMYUVA	8247720	8247721
141	KEMER	ELDAR RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	156	336	CUMHURİYET MAHALLESİ SAKIP SABANCI CADDESİ - GÖYNÜK		
142	KEMER	FESTİVAL OTEL	4 YILDIZLI OTEL	107	215	TEKİROVA	8214545	8214550
143	KEMER	GARDEN RESORT BERGAMOT	4 YILDIZLI OTEL	235	488	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI 513. SO- KAK NO: 3	8147353	8147050
144	KEMER	GELİDONYA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	170	346	ATATÜRK BULVARI (123 ADA, 19 PARSEL)	8145041	8145045
145	KEMER	GOLDEN LOTUS	4 YILDIZLI OTEL	96	196	DENİZ CADDESİ NO: 13	8143530	8141301
146	KEMER	GRAND BEAUTY	4 YILDIZLI OTEL	83	166	MERKEZ MAHALLESİ 159 SOKAK NO: 13	8145026	8145026
147	KEMER	GREENWOOD RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	223	470	CUMHURİYET MAHALLESİ SAKIP SABANCI CADDESİ - GÖYNÜK	8152125	8151641
148	KEMER	HOTEL SİNATRA	4 YILDIZLI OTEL	62	124	TURİZM CADDESİ NO 3 - ÇAMYUVA	8245016	8247957

149	KEMER	JOY HYDROS CLUB	4 YILDIZLI OTEL	102	223	YENİ MAHALLE ŞEHİT POLİS RIFAT ILGAZ CADDESİ NO:1	8143562	8143568
150	KEMER	JUSTINIANO WISH GRAND KEMER OTEL	4 YILDIZLI OTEL	158	316	CUMHURİYET MAHALLESİ SAKIP SABANCI CADDESİ - GÖYNÜK BELDESİ	8151700	8151709
151	KEMER	KEMER DREAM OTEL	4 YILDIZLI OTEL	180	360	YENİ MAHALLESİ ŞEHİT POLİS CEMAL ILGAZ CADDESİ NO:6	8144757	
152	KEMER	L'ANCORA BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	134	276	MERKEZ MAHALLESİ DENİZ CADDESİ NO: 39	8142285	8142290
153	KEMER	MAGIC DREAM RESORT KEMER BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	80	161	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 18/1		
154	KEMER	MAGIC OTEL	4 YILDIZLI OTEL	81	158	MERKEZ MAHALLESİ 102. SOKAK NO: 5	8146990	8141104
155	KEMER	MARTI MYRA	4 YILDIZLI OTEL	553	1 209	ŞEHİT ER HASAN YILMAZ CADDESİ NO: 10 - TEKİROVA	8215000	8214351
156	KEMER	PASHA' S PRINCESS	4 YILDIZLI OTEL	84	162	ÇAMYUVA	8247502	8247498
157	KEMER	PELİT BONA DEA BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	109	218	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 38	8147410	8147419
158	KEMER	PGS HOTELS KİRİŞ RESORT	4 YILDIZLI OTEL	800	1 600	KİRİŞ MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 9	8247050	8247061
159	KEMER	PINE HOUSE	4 YILDIZLI OTEL	84	174	TURİZM BULVARI NA:11 - ÇAMYUVA	8245820	8245827
160	KEMER	ROSE RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	128	258	YENİ MAHALLE ATATÜRK BULVARI NO: 75	8145600	8141091
161	KEMER	SAILOR'S BEACH CLUB	4 YILDIZLI OTEL	256	522	KİRİŞ MAHALLESİ YALI CADDESİ NO: 1	8247755	8247751
162	KEMER	SIMENA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	116	232	UZUNÇINAR MAHALLESİ TURİZM BULVARI - ÇAMYUVA BELDESİ	8246363	8245167
163	KEMER	SIRIUS OTEL	4 YILDIZLI OTEL	54	108	TEKİROVA	8214022	8214026
164	KEMER	SULTAN'S BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	137	271	UZUNÇINAR MAHALLESİ TURİZM CADDESİ 90. SOKAK NO: 11 - ÇAMYUVA	8245850	8245857
165	KEMER	VOGUE HOTEL AVANGARDE	4 YILDIZLI OTEL	200	400	GÖYNÜK BELDESİ	8153353	

166	KEMER	WL WHITE LILYUM OTEL	4 YILDIZLI OTEL	184	412	MERKEZ MAHALLESİ DENİZLİ CADDESİ NO: 6 (78 ADA, 10 PARSEL) - ÇAMYUVA	8247852	8247853
167	MANAVGAT	ALBA QUEEN	5 YILDIZLI OTEL	324	720	ÜÇTEPELER MAHALLESİ BARBAROS HAYRETTİN PAŞA CADDESİ NO: 31 -ÇOLAKLI BELDESİ		
168	MANAVGAT	ALBA RESORT	5 YILDIZLI OTEL	444	940	ÇOLAKLI BELDESİ TİLKİLER MEVKİİ	7638080	7637986
169	MANAVGAT	AMARA BEACH RESORT OTEL SİDE	5 YILDIZLI OTEL	308	700	SANCAK MAHALLESİ 3. SOKAK NO: 3 GÜNDOĞDU	7637300	7637309
170	MANAVGAT	ARUM OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	288	677	BİNGEŞİK MEVKİİ SİDE MANAVGAT	7533700	7534141
171	MANAVGAT	ASKA WASHINGTON RESORT HOTEL & SPA	5 YILDIZLI OTEL	305	640	KARACALAR KÖYÜ ADALAR MEVKİ	7483380	7483030
172	MANAVGAT	ASTERIA SORGUN RESORT HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	463	964	SORGUN KÖYÜ AYIGÜRÜ MEVKİ	7569321	7569320
173	MANAVGAT	ASTERIA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	310	636	KUMKÖY MEVKİİ SİDE MANAVGAT ANTALYA	7531830	7533960
174	MANAVGAT	AYDINBEY KINGS PALACE OTEL	5 YILDIZLI OTEL	359	718	SAHİL CADDESİ EVRENSEKİ BELDESİ	7630444	7604000
175	MANAVGAT	BLUE STARLIGHT CONVENTION CENTER & RESORT	5 YILDIZLI OTEL	285	615	KIZILAĞAÇ KÖYÜ		
176	MANAVGAT	CESARS OTEL	5 YILDIZLI OTEL	279	558	İLİCA BELDESİ GÖNEMEÇLİ MAHALLESİ 276. SOKAK - KUMKÖY	7560505	7560533
177	MANAVGAT	CLUB ALİBEY OTEL	5 YILDIZLI OTEL	350	700	AYIGÜRÜ MEVKİ SORGUN KÖYÜ	7487373	7487383
178	MANAVGAT	CLUB BLUE WATERS	5 YILDIZLI OTEL	342	874	SORGUN MAHALLESİ AYIGÜRÜ MEVKİ - SİDE	7569464	7569557
179	MANAVGAT	CLUB GRAND AQUA	5 YILDIZLI OTEL	234	576	TİLKİLER MEVKİ JANDARMA KAMPI YANI PK. 4 ÇOLAKLI BELDESİ	7637310	7638413
180	MANAVGAT	CLUB GRAND SİDE	5 YILDIZLI OTEL	383	898	ÇOLAKLI MAHALLESİ, TİLKİLER MEVKİİ	7637456	7638412
181	MANAVGAT	CLUB HOTEL SİDE STAR	5 YILDIZLI OTEL	366	744	SANCAK MAHALLESİ FESLEĞENLİ CADDESİ NO:11 GÜNDOĞDU	7638501	7638500

182	MANAVGAT	CRYSTAL HOTELS ADMIRAL RESORT SUITE & SPA	5 YILDIZLI OTEL	526	1 916	ANTALYA - ALANYA KARAYOLU ÇAVUŞLAR (948 PARSEL)	7664800	7664847
183	MANAVGAT	CRYSTAL SUNRISE QUEEN LUXURY RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	290	605	SELİMİYE MAHALLESİ DEMİREL BULVARI NO: 7 / SİDE	7534783	7534761
184	MANAVGAT	EREN LYRA RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	399	948	KARACALAR KÖYÜ ADALAR MEVKİ	7488080	7487890
185	MANAVGAT	GOLDEN COAST RESORT	5 YILDIZLI OTEL	582	1 184	CUMHURİYET CADDESİ NO : 11 - ÇOLAKLI	7638555	7638035
186	MANAVGAT	GRAND OTEL ART SİDE	5 YILDIZLI OTEL	349	834	EVREN MAHALLESİ EVRENSEKİ BELDESİ	7638650	7638662
187	MANAVGAT	GRAND PRESTİGE	5 YILDIZLI OTEL	348	731	TİTREYEN GÖL MEVKİ - SİDE	7569060	7569080
188	MANAVGAT	HEMERA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	351	724	SELİMİYE MAHALLESİ SÜLEYMAN DEMİREL BULVARI - SİDE	7532450	7532458
189	MANAVGAT	HOTEL SİDE STAR	5 YILDIZLI OTEL	203	456	SELİMİYE MAHALLESİ KİREMİTHANE SOKAK NO: 16 - SİDE	7535600	7535609
190	MANAVGAT	İBER SERRA PALACE	5 YILDIZLI OTEL	315	632	YENİCEPAZAR MAHALLESİ KIZILOT BELDESİ	7483300	7483314
191	MANAVGAT	KAYA SİDE OTEL	5 YILDIZLI OTEL	431	870	TİTREYENGÖL MEVKİ SİDE	7569090	7569095
192	MANAVGAT	MELAS RESORT	5 YILDIZLI OTEL	273	662	BİNGEŞİK MEVKİ - SİDE	7532424	7531034
193	MANAVGAT	MONACHUS PARK	5 YILDIZLI OTEL	265	578	EVREN MAHALLESİ EVRENSEKİ BELDESİ	7638840	7637544
194	MANAVGAT	NOVA PARK	5 YILDIZLI OTEL	326	692	İLİCA MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 232 - İLİCA BELDESİ	7560900	7560914
195	MANAVGAT	NOVUM GARDEN SİDE	5 YILDIZLI OTEL	293	593	YAVRUDOĞAN KÖYÜ ÇOLAKLI BELDESİ	7638434	7638435
196	MANAVGAT	OTEL TURAN PRINCE RESIDENCE	5 YILDIZLI OTEL	375	750	SANCAK MAHALLESİ BARBAROS SOKAK NO: 7 - GÜNDOĞDU BELDESİ	7637070	7638625
197	MANAVGAT	PEMAR OTEL	5 YILDIZLI OTEL	535	1 101	ÖRENŞEHİR KÖYÜ TEPEALTI MEVKİ	7664747	7664772
198	MANAVGAT	ROYAL ATLANTİS SPA & RESORT	5 YILDIZLI OTEL	288	800	GÜNDOĞDU BELDESİ SANCAK MAHALLESİ	7638470	7638477

199	MANAVGAT	ROYAL DRAGON HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	568	1 440	EVRENSEKİ BELDESİ	7630333	7630226
200	MANAVGAT	SELİN OTEL	5 YILDIZLI OTEL	249	534	TİLKİLER MEVKİ ÇOLAKLI BELDESİ	7636214	7636680
201	MANAVGAT	SEVEN SEAS	5 YILDIZLI OTEL	356	861	TİTREYENGÖL MEVKİ - SİDE	7569000	7569033
202	MANAVGAT	SILENCE BEACH RESORT	5 YILDIZLI OTEL	902	2 055	KIZILAĞAÇ KÖYÜ	7440000	7487720
203	MANAVGAT	SİDE MARE RESORT & SPA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	234	468	ILICA BELDESİ ÇELTEK MEVKİİ	7561100	7561106
204	MANAVGAT	SİDE PERISSIA HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	362	752	BİNGEŞİK MEVKİ - SİDE	7533950	7533960
205	MANAVGAT	SİDE STAR PARK OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	192	428	SELİMİYE MAHALLESİ - SİDE	7533300	7535609
206	MANAVGAT	SİDE WEST RESORT HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	179	362	ÜÇTEPELER MAHALLESİ TURİZM CADDESİ NO: 5 - ÇOLAKLI BELDESİ	7638989	7638997
207	MANAVGAT	SİDEKUM OTEL	5 YILDIZLI OTEL	148	296	ILICA BELDESİ KUMKÖY MEVKİ	7534915	7532236
208	MANAVGAT	STONE PALACE	5 YILDIZLI OTEL	330	752	ERHAN DEMİR BULVARI ÇOLAKLI BELDESİ	7637613	7637619
209	MANAVGAT	SUENO HOTELS BEACH SIDE	5 YILDIZLI OTEL	761	1 580	AYIGÜRÜ MEVKİ SORGUN BELDESİ	7441000	7441031
210	MANAVGAT	SUNIS EVRENBEACH RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	292	600	EVREN MAHALLESİ 30. SOKAK NO: 3 - EVRENSEKİ BELDESİ		
211	MANAVGAT	SUNİS KUMKÖY BEACH RESORT HOTEL & SPA	5 YILDIZLI OTEL	675	1 683	ILICA MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 24	7561560	7561579
212	MANAVGAT	SÜRAL OTEL	5 YILDIZLI OTEL	252	628	ÇOLAKLI KÖYÜ TİLKİLER MEVKİ	7638700	7637836
213	MANAVGAT	SÜRAL OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	364	728	TİLKİLER MEVKİ ÇOLAKLI KÖYÜ	7636820	7636830
214	MANAVGAT	TERRACE OTEL	5 YILDIZLI OTEL	270	556	KUMKÖY MEVKİİ ILICA	7561717	7561726
215	MANAVGAT	TRENDY HOTELS ASPENDOS BEACH	5 YILDIZLI OTEL	442	950	SANCAK MAHALLESİ BARBAROS SOKAK NO: 9	7638900	7638910

216	MANAVGAT	TRENDY PALM BEACH	5 YILDIZLI OTEL	255	528	ÇELTEK MEVKİİ ILICA MAHALLESİ - SİDE	7561515	7561525
217	MANAVGAT	TURQUOISE	5 YILDIZLI OTEL	486	1 016	ACISU SORGUN - SİDE	7569330	7569345
218	MANAVGAT	VOYAGE SORGUN	5 YILDIZLI OTEL	772	1 669	SORGUN KASABASI TİTREYEN GÖL MEVKİ	7569300	7569309
219	MANAVGAT	XANTHE RESORT	5 YILDIZLI OTEL	240	551	EVRENKÖY SOKAK KARACASIN MEVKİ	7638600	7638609
220	MANAVGAT	ADALYA RESORT & SPA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	210	438	EVRENKÖY EVRENSEKİ BELDESİ (196 ADA, 1 PARSEL VE 104 ADA, 1 PARSEL)		
221	MANAVGAT	ALBA ROYAL	4 YILDIZLI OTEL	224	456	ERHAN DEMİR BULVARI ÇOLAKLI BELDESİ		
222	MANAVGAT	AMELIA BEACH RESORT OTEL & SPA	4 YILDIZLI OTEL	479	1 024	ÇENGER KÖYÜ ÖMER BOĞAZI MEVKİ	7664787	7664789
223	MANAVGAT	ASTERIA ELITA RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	613	1 341	KIZILAĞAÇ KÖYÜ	7487777	7487810
224	MANAVGAT	BARUT SUNWING RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	254	508	EVREN MAHALLESİ SAHİL CADDESİ 24. SOKAK NO: 4 - EVRENSEKİ	7630003	7630013
225	MANAVGAT	BELİNDA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	130	270	SORGUN TİTREYENGÖL MEVKİ	7569200	7569209
226	MANAVGAT	CALIMERA MONACHUS SİDE	4 YILDIZLI OTEL	146	219	EVREN KÖYÜ AMBAR MEVKİ ÇOLAKLI BELDESİ	7638100	7637544
227	MANAVGAT	CAN GARDEN BEACH	4 YILDIZLI OTEL	208	456	SELİMİYE MAHALLESİ SİDE CADDESİ NO:102 - SİDE		
228	MANAVGAT	CAN GARDEN RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	208	496	ÜÇTEPELER MAHALLESİ TURİZM CADDESİ NO: 15 - ÇOLAKLI BELDESİ	7638676	7638682
229	MANAVGAT	CENNET ACANTHUS OTEL	4 YILDIZLI OTEL	257	523	SELİMİYE MAHALLESİ ÖZAL CADDESİ - SİDE	7531911	7531913
230	MANAVGAT	CLUB BELLA SUN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	372	758	SELİMİYE MAHALLESİ BİNGEŞİK MEVKİ - SİDE	7531349	7536510
231	MANAVGAT	CLUB HANE OTEL	4 YILDIZLI OTEL	124	249	SAHİL CADDESİ TURİZM YOLU ÜZERİ ILICA BELDESİ	7560400	7560407
232	MANAVGAT	CLUB PACIFIC	4 YILDIZLI OTEL	140	304	AYIGÜRÜ MEVKİ SORGUN	7569250	7569251

233	MANAVGAT	CLUB TURAN PRİNCE	4 YILDIZLI OTEL	130	260	GÖL MEVKİ KIZILAĞAÇ KÖYÜ	7487260	7487250
234	MANAVGAT	CRYSTAL HOTELS SİDE RE-SORT & SPA	4 YILDIZLI OTEL	441	900	YAVRUDOĞAN KÖYÜ ÇOLAKLI BELDESİ		
235	MANAVGAT	CRYSTAL SUNRISE HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	135	276	SELİMİYE MAHALLESİ DEMİREL BULVARI NO:7 SİDE (665 ADA, 5 PARSEL)		
236	MANAVGAT	DEFNE DREAM	4 YILDIZLI OTEL	198	478	TİLKİLER SOKAK ÇOLAKLI KÖYÜ - SİDE	7638171	7638170
237	MANAVGAT	DEFNE GARDEN	4 YILDIZLI OTEL	240	505	SAHİL CADDESİ ILICA BELDESİ	7560300	7560300
238	MANAVGAT	DEFNE STAR OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	654	1 346	DENİZBÜKÜ MEVKİİ SELİMİYE KÖYÜ	7533480	7533479
239	MANAVGAT	DIAMOND BEACH ÖZDEN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	259	544	SANCAK MAHALLESİ 1. SOKAK NO: 1 - GÜN-DOĞDU BELDESİ (199 ADA, 1 PARSEL)	7638626	7638628
240	MANAVGAT	EXCELSIOR CORINTHIA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	181	362	TİTREYEN GÖL MEVKİ SORGUN - SİDE	7569110	7569114
241	MANAVGAT	FEBEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	197	411	SAHİL CADDESİ NO: 3 KUMKÖY ILICA	7561690	7561689
242	MANAVGAT	FULYA OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	244	488	ÇOLAKLI KÖYÜ	7636670	7636684
243	MANAVGAT	GRAND ŞEKER OTEL	4 YILDIZLI OTEL	345	870	EVRENSEKİ BELDESİ	7638420	7638419
244	MANAVGAT	HANE FAMILY RESORT	4 YILDIZLI OTEL	212	446	EVREN MAHALLESİ EVRENSEKİ BELDESİ	7637620	7637622
245	MANAVGAT	HANE GARDEN	4 YILDIZLI OTEL	344	778	EVREN MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 28	7630066	7630070
246	MANAVGAT	HANE OTEL	4 YILDIZLI OTEL	254	510	ILICA KÖYÜ - SİDE	7532445	7532449
247	MANAVGAT	HOLIDAY POINT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	253	520	ILICA MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 208 - ILICA BELDESİ	7560707	7560722
248	MANAVGAT	HORUS PARADISE LUXURY RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	604	1 245	SELİMİYE MAHALLESİ DENİZBÜKÜ MEVKİ - SİDE	7533900	7534455
249	MANAVGAT	İBEROTEL PALM GARDEN	4 YILDIZLI OTEL	363	726	KIZILAĞAÇ KÖYÜ KÖYİÇİ MEVKİ	7487300	7487321

250	MANAVGAT	LYKIA WORLD & LINKS GOLF ANTALYA	4 YILDIZLI OTEL	478	1 200	DENİZYAKA KÖYÜ KAMIŞLIGÖL MEVKİ NO: 1	7544343	7544330
251	MANAVGAT	MIRAMARE BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	219	446	ILICA BELDESİ GÖMEÇLİ MAHALLESİ 277. SOKAK	7561111	7561152
252	MANAVGAT	MIRAMARE QUEEN	4 YILDIZLI OTEL	303	624	KUMKÖY MEVKİİ ILICA	7535500	7534106
253	MANAVGAT	NARCIA RESORT SİDE	4 YILDIZLI OTEL	166	332	SAHİL CADDESİ KUMKÖY MEVKİ (194 ADA, 13 PARSEL) ILICA		
254	MANAVGAT	NERTON OTEL	4 YILDIZLI OTEL	140	280	SELİMİYE MAHALLESİ DENİZBÜKÜ MEVKİİ PTT ÖNÜ - SİDE	7534056	7531104
255	MANAVGAT	OLEANDER OTEL	4 YILDIZLI OTEL	332	772	ILICA MAHALLESİ 4. SOKAK NO: 3 - ILICA	7561313	7561319
256	MANAVGAT	ORFEUS PARK OTEL	4 YILDIZLI OTEL	296	688	MERKEZ MAHALLESİ TURİZM CADDESİ NO:53 ÇOLAKLI	7638800	7638687
257	MANAVGAT	ORFEUS PARK OTEL	4 YILDIZLI OTEL	276	598	MERKEZ MAHALLESİ TURİZM CADDESİ NO:53 ÇOLAKLI	7638800	7638687
258	MANAVGAT	OTEL SARAY REGENCY	4 YILDIZLI OTEL	196	392	SORGUN MAHALLESİ TİTREYENGÖL MEVKİ	7569100	7569109
259	MANAVGAT	PAPILLON MUNA	4 YILDIZLI OTEL	394	794	KUMKÖY BİNGEŞİK MEVKİ - SİDE	7533446	7531359
260	MANAVGAT	PEGASOS WORLD	4 YILDIZLI OTEL	831	1 839	AYI GÜRÜ MEVKİ SORGUN	7569800	7569798
261	MANAVGAT	RISUS BEACH RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	182	364	ÇENGER KÖYÜ (ADA: 120, PARSEL: 1) KIZI-LOT		
262	MANAVGAT	ROMA RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	238	476	GÜNDOĞDU BELDESİ		
263	MANAVGAT	ROYAL ATLANTİS	4 YILDIZLI OTEL	140	312	SANCAK MAHALLESİ GAZİ ALİ YILGIN SOKAK NO: 2 - GÜNDOĞDU BELDESİ	7638470	7636535
264	MANAVGAT	SEA WORLD RESORT & SPA	4 YILDIZLI OTEL	529	1 298	MEYDAN MAHALLESİ NO:56 (191 ADA, 2 PARSEL)	7535020	7535140
265	MANAVGAT	SEHER SUN BEACH	4 YILDIZLI OTEL	197	398	EVREN MAHALLESİ EVRENSEKİ KASABASI	7636515	7636517
266	MANAVGAT	SILLYON RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	371	834	TİTREYENGÖL MEVKİİ	7569590	7569684

267	MANAVGAT	SİDE COROLLA	4 YILDIZLI OTEL	422	880	SELİMİYE MAHALLESİ BİNGEŞİK MEVKİ - SİDE	7535020	7535140
268	MANAVGAT	SİDE EMİRHAN HOTELS	4 YILDIZLI OTEL	251	505	SELİMİYE MAHALLESİ - SİDE	7533090	7533093
269	MANAVGAT	SİDE GRAND	4 YILDIZLI OTEL	155	310	SELİMİYE MAHALLESİ 656 SOKAK NO: 2 / SİDE	7531991	7531988
270	MANAVGAT	SİDE SEHER RESORT & SPA	4 YILDIZLI OTEL	260	552	EVRENSEKİ BELDESİ	7636515	7636517
271	MANAVGAT	SİDE SUN OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	210	469	ILICA MAHALLESİ 7. SOKAK NO: 2 - ILICA	7561000	7561011
272	MANAVGAT	SOLYMOS	4 YILDIZLI OTEL	200	440	EĞRİBUCAK MAHALLESİ ÇOLAKLI BELDESİ		
273	MANAVGAT	SUNRISE RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	228	456	KIZILAĞAÇ KÖYÜ KÖYİÇİ MEVKİ	7487010	7487037
274	MANAVGAT	TAYYARBAY OTEL	4 YILDIZLI OTEL	144	302	GÜNDOĞDU BELDESİ	7366190	7636198
275	MANAVGAT	THALIA BEACH RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	204	370	ILICA KÖYÜ ÇELTEK KÖYÜ	7561100	7561106
276	MANAVGAT	THE KUMUL OTEL & RESORT SPA	4 YILDIZLI OTEL	169	352	KISALAR KÖYÜ NO :89 - GÜNDOĞDU BELDESİ	7630202	7630200
277	MANAVGAT	TRENDY SİDE BEACH	4 YILDIZLI OTEL	83	166	BÜYÜK POSTANE ÖNÜ - SİDE	7533680	7533684
278	MANAVGAT	VICTORY RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	309	618	MERKEZ MAHALLESİ TURİZM CADDESİ NO:49- ÇOLAKLI BELDESİ	7637330	7637332
279	MANAVGAT	VİLLA SİDE HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	151	302	ILACA MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 28	7561215	7561220
280	ALANYA	ALAIYE RESORT & SPA HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	443	886	TÜRKLER BELDESİ FUĞLA MEVKİİ ALAIYE SOKAK NO: 6	5174373	5174382
281	ALANYA	ALARA KUM OTEL	5 YILDIZLI OTEL	197	409	İNCEKUM KASABASI	5173366	5172322
282	ALANYA	ALARA PARK OTEL	5 YILDIZLI OTEL	371	872	AVSALLAR BELDESİ SEMİNKAYAĞI MEVKİİ	5173344	5173311
283	ALANYA	ALARA STAR OTEL	5 YILDIZLI OTEL	195	400	İNCEKUM BELDESİ	5321625	5321638

284	ALANYA	ARYCANDA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	356	786	OKURCALAR BELDESİ KARABURUN MAHALLESİ	5275353	5275377
285	ALANYA	AYDINBEY GOLD DREAMS	5 YILDIZLI OTEL	315	640	KARGI ÇİFTLİĞİ MEVKİ TÜRKLER BELDESİ	5376363	5376265
286	ALANYA	BERA ALANYA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	333	856	MERKEZ MAHALLESİ KUYUMCU CADDESİ NO: 12 - KONAKLI	5100500	5651790
287	ALANYA	BUKET RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	322	664	KARABURUN MAHALLESİ İLİFOS CADDESİ 1009 SOKAK NO: 32 / OKURCALAR BELDESİ	5274830	5274828
288	ALANYA	DELPHİN HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	418	846	OKURCALAR KASABASI KARABURUN MEVKİİ	5275176	5275195
289	ALANYA	DELTA	5 YILDIZLI OTEL	213	430	KARABURUN MAHALLESİ ALPARSLAN TÜRKER BULVARI NO: 281 - OKURCALAR BELDESİ	5275200	5275196
290	ALANYA	DİNLER OTEL	5 YILDIZLI OTEL	172	356	GAZİPAŞA YOLU KARGICAK MEVKİ	5262094	5262178
291	ALANYA	DOĞANAY OTELİ	5 YILDIZLI OTEL	315	630	GERPELİT MEVKİİ KONAKLI KASABASI	5651435	5651486
292	ALANYA	FERGANA RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	520	1 056	OKURCALAR BELDESİ		
293	ALANYA	GALERİ	5 YILDIZLI OTEL	208	416	ULUBÜK MEVKİ OKURCALAR BELDESİ	5274500	5274722
294	ALANYA	GRANADA LUXURY RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	598	1 256	OKURCALAR KASABASI MERKEZ MAHALLESİ ALPARSLAN TÜRKER BULVARI NO:191 OKURCALAR		
295	ALANYA	GRAND KAPTAN OTEL	5 YILDIZLI OTEL	266	534	OBAGÖL MEVKİ	5140101	5140092
296	ALANYA	HAPPY ELEGANT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	302	604	MAHMUTLAR BELDESİ KUYUCAK MEVKİİ (170.1A-170.1B PAFTA, 787 ADA, 1 PARSEL)	5283044	5283045
297	ALANYA	HOLIDAY GARDEN RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	235	470	OKURCALAR BELDESİ ULUBÜK MEVKİ	5275400	5275416
298	ALANYA	HOLIDAY PARK RESORT HOTEL ALANYA	5 YILDIZLI OTEL	207	417	OKURCALAR BELDESİ ULUBÜK MEVKİ	5275030	5274199
299	ALANYA	HOTEL KEMAL BAY	5 YILDIZLI OTEL	235	517	TELATİYE KÖYÜ GERPELİT MEVKİ	5651740	5651534

300	ALANYA	JASMIN BEACH OTEL	5 YILDIZLI OTEL	320	668	TÜRKLER BELDESİ	5171180	5171204
301	ALANYA	JUST IN BEACH HOTEL	5 YILDIZLI OTEL	171	350	İNCEKUM MEVKİİ - AVSALLAR		
302	ALANYA	LEODIKYA RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	240	608	KARABURUN MAHALLESİ OKURCALAR BELDESİ	5275052	5275366
303	ALANYA	MARITIM HOTEL CLUB ALANTUR	5 YILDIZLI OTEL	350	700	DİM ÇAYI MEVKİ	5181740	5181756
304	ALANYA	MERYAN OTEL	5 YILDIZLI OTEL	341	728	KARABURUN MAHALLESİ ALPARSLAN TÜRKİŞ BULVARI NO: 296	5274875	5274211
305	ALANYA	MUKARNAS SPA RESORT	5 YILDIZLI OTEL	420	876	KARABURUN MAHALLESİ	5275510	5275520
306	ALANYA	ÖZKAYMAK	5 YILDIZLI OTEL	359	726	AVSALLAR BELDESİ	5171245	5171725
307	ALANYA	PEGASOS RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	890	1 917	AVSALLAR BELDESİ İNCEKUM MEVKİ	5173740	5173790
308	ALANYA	ROYAL VİKİNGEN RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	294	593	İSKELE MEVKİİ TELATİYE KÖYÜ	5652545	5652549
309	ALANYA	RUBİ OTEL	5 YILDIZLI OTEL	224	457	İNCEKUM MEVKİİ AVSALLAR BELDESİ	5171990	5121323
310	ALANYA	SAPHİR RESORT & SPA	5 YILDIZLI OTEL	333	694	KARABURUN MAHALLESİ İLİFOS CADDESİ NO: 28 - OKURCALAR BELDESİ		
311	ALANYA	SERAPSU	5 YILDIZLI OTEL	216	447	MERKEZ MAHALLESİ GÜCÜOĞLU SOKAK NO:8 KONAKLI	5651476	5651626
312	ALANYA	SİDERA OTEL	5 YILDIZLI OTEL	398	796	KARABURUN MAHALLESİ ALPARSLAN TÜRKİŞ BULVARI NO: 273 - OKURCALAR	5274302	5274750
313	ALANYA	STELLA BEACH	5 YILDIZLI OTEL	250	500	KARABURUN MAHALLESİ ALPARSLAN TÜRKİŞ BULVARI NO: 275 - OKURCALAR	5275420	5275438
314	ALANYA	SUNSET BEACH	5 YILDIZLI OTEL	229	474	KESTEL KASABASI HANÖNÜ MEVKİ	5181893	5182084
315	ALANYA	TİMO	5 YILDIZLI OTEL	239	493	KONAKLI KASABASI D-400 KARAYOLU ÜZERİ	5654265	5654266
316	ALANYA	TİVOLİ RESORT OTEL	5 YILDIZLI OTEL	159	318	PAMUK YERİ MAHALLESİ KULAK MEVKİ - KONAKLI	5650420	5650423

317	ALANYA	UTOPIA WORLD	5 YILDIZLI OTEL	559	1 118	KARAGEDİK MAHALLESİ ASAR SOKAK - KAR-GICAK	5262828	5262829
318	ALANYA	AKROPOL	4 YILDIZLI OTEL	149	298	KESTEL KASABASI	5181230	5181229
319	ALANYA	ALANYA BÜYÜK OTEL	4 YILDIZLI OTEL	72	144	GÜLLERPINARI MAHALLESİ EŞREF KAHVECİ-OĞLU CADDESİ NO: 2	5131138	5134088
320	ALANYA	ALARA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	115	240	AVSALLAR BELDESİ - YEŞİLKÖY	5321610	5321603
321	ALANYA	ALTAMİRA RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	528	1 064	BAKLABELENİ MEVKİ		
322	ALANYA	ANANAS	4 YILDIZLI OTEL	187	379	KARASAZ MEVKİ ÇIKÇILLI KÖYÜ	5141550	5141544
323	ALANYA	ANTİK	4 YILDIZLI OTEL	78	156	İNCEKUM MEVKİ AVSALLAR BELDESİ	5171717	5171783
324	ALANYA	ANTİQUE ROMAN PALACE	4 YILDIZLI OTEL	107	210	OBA KÖYÜ GÖL MEVKİ	5140506	5140519
325	ALANYA	ARABELLA WORLD OTEL	4 YILDIZLI OTEL	214	572	AVSALLAR BELDESİ KARAÇALTI MEVKİ (166 ADA, 31K-IIIC PAFTA, 1 PARSEL)		
326	ALANYA	ASKA BARAN	4 YILDIZLI OTEL	124	249	SARIİN KONAĞI MEVKİ MERKEZ MAHALLESİ NO: 62 - AVSALLAR BELDESİ	5171820	5171829
327	ALANYA	ASRIN BEACH	4 YILDIZLI OTEL	137	276	TÜRKLER BELDESİ İNCEKUM	5341180	5341177
328	ALANYA	AVENTURA PARK OTEL	4 YILDIZLI OTEL	221	466	OKURCALAR BELDESİ YALI MEVKİ	5275151	5275495
329	ALANYA	AYDINBEY RELAX OTEL	4 YILDIZLI OTEL	287	584	KONAKLI BELDESİ	5650352	5650286
330	ALANYA	BLUE SKY	4 YILDIZLI OTEL	101	214	CUMHURİYET MAHALLESİ AZAKOĞLU SAHİL SİTESİ	5141229	5141231
331	ALANYA	BLUE STAR GARDEN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	333	719	KIZLAR PINARI MAHALLESİ ÇEVREYOLU CADDESİ 1513 SOKAK NO: 2	5221000	5220987
332	ALANYA	BONE CLUB HOTEL SVS	4 YILDIZLI OTEL	253	506	D-400 KARAYOLU ÜZERİ CUMHURİYET MAHALLESİ MAHMUTLAR	5283173	5283176
333	ALANYA	CARETTA BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	186	372	MERKEZ MAHALLESİ NERGİZ SOKAK NO: 5 - KONAKLI BELDESİ	5651660	5651235

334	ALANYA	CLUB AQUA PLAZA	4 YILDIZLI OTEL	133	276	OKURCARLAR BELDESİ	5275020	5274792
335	ALANYA	CLUB DİZALYA	4 YILDIZLI OTEL	176	359	KONAKLI BELDESİ KULAK MEVKİ TELATİYE KÖYÜ	5651420	5650261
336	ALANYA	CLUB HOTEL KÖŞDERE	4 YILDIZLI OTEL	297	666	TÜRKLER KASABASI	5171950	5171258
337	ALANYA	CLUB JUSTINIANO PARK CONTI OTEL	4 YILDIZLI OTEL	451	902	OKURCARLAR BELDESİ	5274532	5274538
338	ALANYA	CLUB KONAKLI OTEL	4 YILDIZLI OTEL	187	458	PAMUKYERİ MAHALLESİ KULAK MEVKİ - KONAKLI		
339	ALANYA	CLUB TİTAN	4 YILDIZLI OTEL	161	356	KARAGEDİK MAHALLESİ SAHİL CADDESİ NO: 64 - KARGICAK	5262063	5262413
340	ALANYA	DRİTA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	202	404	KARKICAK KÖYÜ EŞME ALANI MEVKİİ	5262544	5262368
341	ALANYA	EFTALIA AQUA RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	470	1 204	TÜRKLER BELDESİ MERKEZ MAHALLESİ (027C17A2B PAFTA, 154 ADA, 7 PARSEL)		
342	ALANYA	EFTALIA RESORT	4 YILDIZLI OTEL	325	706	MERKEZ MAHALLESİ D 400 KARAYOLU ALTI - KONAKLI BELDESİ	5650393	5650399
343	ALANYA	ELYSEE	4 YILDIZLI OTEL	100	200	AHMET ASIM TOKUŞ CADDESİ NO: 2	5127400	5127406
344	ALANYA	EMERALDA	4 YILDIZLI OTEL	149	300	OBA BELDESİ GÖL MEVKİİ		
345	ALANYA	GALAXY BEACH	4 YILDIZLI OTEL	111	232	CUMHURİYET MEYDANI MAHMUTLAR BELDESİ	5283838	5287117
346	ALANYA	GARDENIA	4 YILDIZLI OTEL	116	232	SARAY MAHALLESİ GÜZELYALI CADDESİ NO: 38	5134130	5137211
347	ALANYA	GOLDISLAND	4 YILDIZLI OTEL	144	298	TÜRKLER BELDESİ, GÖLCÜK MEVKİ		
348	ALANYA	GRAND BALI	4 YILDIZLI OTEL	94	198	SARAY MAHALLESİ DAMLATAŞ CADDESİ NO: 68	5110453	5110493
349	ALANYA	GRAND ZAMAN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	170	340	SARAY MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ NO: 137	5127978	5124803
350	ALANYA	HAŞİM YETKİN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	68	136	KONAKLI BELDESİ İSKELE MEVKİİ TELATİYE KÖYÜ	5652727	5652729

351	ALANYA	HOTEL ANNABELLA	4 YILDIZLI OTEL	207	412	AVSALLAR BELDESİ İNCEKUM MEVKİ		
352	ALANYA	HOTEL GRAND OKAN	4 YILDIZLI OTEL	154	308	SARAY MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ GÜZELYALI KAVŞAĞI	5191637	5191667
353	ALANYA	JASMIN PLAZA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	104	208	İNCEKUM MEVKİ AVSALLAR BELDESİ		
354	ALANYA	JUSTINIANO OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	291	590	OKURCALAR BELDESİ KARABURUN MEVKİ	5274800	5274826
355	ALANYA	KÂHYA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	251	512	SARAY MAHALLESİ GÜZELYALI CADDESİ NO: 24	5131014	5138846
356	ALANYA	KAPTAN OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	49	98	İSKELE CADDESİ NO: 70	5134900	5132000
357	ALANYA	KARİN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	72	144	AVSALLAR BELDESİ KARAÇALTI MEVKİ		
358	ALANYA	KLEOPATRA BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	100	200	KIZILARPINARI MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ	5128091	5128092
359	ALANYA	KLEOPATRA DREAMS BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	195	416	SARAY MAHALLESİ HASAN ŞENLİ SOKAK NO: 2	5118650	5118649
360	ALANYA	KLEOPATRA ROYAL PALM OTEL	4 YILDIZLI OTEL	183	393	KIZILARPINAR MAHALLESİ ATATÜRK CADDESİ H. ŞENLİ SOKAK NO: 5-7	5119517	5128239
361	ALANYA	KONA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	150	310	MERDİVENLİ KUYU MEVKİ TELATİYE KÖYÜ - KONAKLI		
362	ALANYA	KRIZANTEM OTEL	4 YILDIZLI OTEL	203	482	OBAGÖL MEVKİ GÖL MAHALLESİ 18. SOKAK	5140668	5140341
363	ALANYA	LONICERA WORLD OTEL	4 YILDIZLI OTEL	552	1 104	FUĞLA MAHALLESİ SİPAHİOĞLU SOKAK NO: 4 - TÜRKLER BELDESİ	5171459	5171779
364	ALANYA	LYCUS BEACH OTEL	4 YILDIZLI OTEL	177	354	KARABURUN MAHALLESİ 1021 SOKAK NO: 4 - OKURCALAR BELDESİ	5275490	5275534
365	ALANYA	MAGNOLIA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	83	242	TÜRKLER KÖYÜ GÖLCÜK MEVKİİ	5174000	5173999
366	ALANYA	MAHBERİ BEACH	4 YILDIZLI OTEL	193	390	TELATİYE KÖYÜ - KONAKLI	5651574	5651541
367	ALANYA	MAY GARDEN CLUB HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	202	444	CUMHURİYET MAHALLESİ ÖRENÖNÜ MEVKİ - MAHMUTLAR BELDESİ (16.0.C.11.C PAFTA,	5286730	5286295

						3117 PARSEL)		
368	ALANYA	MC ARANCIA RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	292	589	TELATİYE KÖYÜ		
369	ALANYA	MERLIN BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	99	198	TOSMUR BELDESİ 2. SOKAK NO: 2		
370	ALANYA	MİRABELL OTEL	4 YILDIZLI OTEL	171	342	GERPELİT MEVKİ KONAKLI BELDESİ	5651978	5651353
371	ALANYA	MİRADOR OTEL	4 YILDIZLI OTEL	223	448	MERKEZ MAHALLESİ KULAK MEVKİ - KONAKLI	5651543	5651571
372	ALANYA	MY HOME RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	212	424	YENİ MAHALLE KARAÇALTI CADDESİ NO: 10 - AVSALLAR	5131112	
373	ALANYA	OBAKÖY OTELİ	4 YILDIZLI OTEL	181	366	GAZİPAŞA CADDESİ GÖL MEVKİ	5140700	5140728
374	ALANYA	OTEL ALAİYE	4 YILDIZLI OTEL	107	213	ATATÜRK CADDESİ NO: 150	5134018	5121508
375	ALANYA	OTEL TOP	4 YILDIZLI OTEL	201	430	AVSALLAR BELDESİ	5171235	5171118
376	ALANYA	ÖZKAYMAK ALAADDİN OTEL	4 YILDIZLI OTEL	238	492	MERKEZ MAHALLESİ İNCEKUM CADDESİ NO: 72 - AVSALLAR BELDESİ	5174460	5174465
377	ALANYA	PANORAMA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	240	472	KEYKUBAT CADDESİ NO: 30	5131181	5131028
378	ALANYA	PEGASOS RESORT OTEL	4 YILDIZLI OTEL	296	721	AVSALLAR BELDESİ İNCEKUM MEVKİ	5173740	5173790
379	ALANYA	POLAT ALARA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	100	200	OKURCALAR BELDESİ - KARABURUN MEVKİ	5274942	5274925
380	ALANYA	RHEME BEACH HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	85	180	PAMUKYERİ MAHALLESİ - KONAKLI BELDESİ	5650057	5650248
381	ALANYA	RIVIERA BEACH RESORT	4 YILDIZLI OTEL	146	332	KARABURUN MAVKİ (109 ADA, 2 PARSEL) OKURCALAR BELDESİ		
382	ALANYA	RİVİERA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	131	267	SARAY MAHALLESİ GÜZELYALI CADDESİ CUMHURİYET MEYDANI NO: 32	5137597	5132918
383	ALANYA	ROYAL GARDEN	4 YILDIZLI OTEL	150	465	KONAKLI BELDESİ	5650330	5650331

384	ALANYA	SANTANA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	309	698	YENİ MAHALLE MAHMUTLAR BELDESİ		
385	ALANYA	SAPHİR	4 YILDIZLI OTEL	476	954	TELATİYE KÖYÜ İSKELE MEVKİ - KONAKLI BELDESİ	5652525	5652530
386	ALANYA	SARITAŞ OTEL	4 YILDIZLI OTEL	180	381	ATATÜRK CADDESİ ALVA SİTESİ YANI - TOSMUR	5140553	5141309
387	ALANYA	SCANWAY AQUA RESORT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	118	248	TELATİYE KÖYÜ BAKLABLENİ MEVKİİ - KONAKLI BELDESİ	5651717	5651728
388	ALANYA	SEA SIGHT HOTEL	4 YILDIZLI OTEL	126	247	OBA GÖL MAHALLESİ DADAŞLAR CADDESİ	5140936	5141370
389	ALANYA	SONAS ALPİNA OTEL	4 YILDIZLI OTEL	233	732	CUMHURİYET MAHALLESİ MAHAMUTLAR BELDESİ	5286818	5286817
390	ALANYA	SYEDRA PRİNCESS OTEL	4 YILDIZLI OTEL	167	352	MAHMUTLAR KASABASI KUYUCAK MEVKİ	5283060	5283041
391	ALANYA	TAÇ PREMIER HOTEL & SPA	4 YILDIZLI OTEL	197	410	ATATÜRK CADDESİ SARAY MAHALLESİ ALIŞ SOKAK NO: 158		
392	ALANYA	VIKINGEN QUALITY RESORT & SPA	4 YILDIZLI OTEL	555	1 110	MERKEZ MAHALLESİ ALPARSLAN TÜRKER BULVARI NO: 193 - OKURCALAR BELDESİ	527 51 52	565 25 49
393	ALANYA	WHITE CITY BEACH	4 YILDIZLI OTEL	113	228	TELATİYE KÖYÜ KONAKLI	5651747	5651188
394	KAŞ	CLUB XANTHOS	4 YILDIZLI OTEL	55	113	ORTAALAN KIZILTAŞ MEVKİ - KALKAN	8442388	8442355

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Emine ARSLAN			
Doğum Yeri:	Akşehir / KONYA			
Doğum Tarihi:	11.03.1977			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
	Okulun Adı	Program	Yer	Bitirme Yılı
İlkokul	Bahçelievler İlkokulu		Akşehir / KONYA	1988
Ortaokul	Akşehir Merkez Ortaokulu		Akşehir / KONYA	1991
Lise	Akşehir Lisesi	Eşit Ağırlık	Akşehir / KONYA	1994
Lisans	Selçuk Üniversitesi	Bilgisayar Mühendisliği	KONYA	1999
	Anadolu Üniversitesi	Kamu Yönetimi	ESKİŞEHİR	(2007-.....)
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	İşletme	KONYA	2003
Becerileri ve İlgi Alanları	Kitap okumak, alanımla ilgili dergileri takip etmek.			
İş Deneyimi	Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksek Okulu'nda Bilgisayar Okutmanı			
Aldığı Ödüller	Lise Birinciliği			
Hakkımda Bilgi Almak İçin Önerilebileceğim Şahıslar	Prof. Dr. Mahmut TEKİN Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi			
Tel:	0 332 814 01 11			
E-Posta	arslan@selcuk.edu.tr			
Adres	Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Akşehir / KONYA			