



TURİZM VE ARAŞTIRMA DERGİSİ
JOURNAL OF TOURISM AND RESEARCH

Hakemli Dergi

ISSN : 2147-0618

Cilt / Volume:2

Sayı / Number:2

Yıl / Year:2013

Yönetici Editör / Editor-in-Chief

Sayım Yorgun

Editör / Editor

Muhsin Halis

Alan Editörleri / Fields Editors

Abdülkadir Şenkal
Mehmet Sarıışık
İskender Gümüş

Semra Aktaş Polat
Serkan Polat

Editör Sekreteryası / Editorial Secretary

Dilek Yıldız

TURAR Turizm Ve Araştırma Dergisi / Journal of Tourism and Research

Adres : Aksaray Mah. Küçük Langa Cad. Bilir İş Merkezi No: 18 E 301 Fatih / İstanbul

Telefon : 0212 585 52 07

Fax : 0212 530 72 99

E-Mail : info@turar.org

Turizm araştırma Dergisi hakemli bir dergidir. Derginin amacı turizm sektörü ve çalışma hayatına ilişkin bilimsel çalışmaların yapılmasına, geliştirilmesine ve paylaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Yılda iki kez yayınlanır. Gönderilen yazılar yayın kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda makaleler yayınlanır, düzeltilmek koşuluyla yayınlanır veya yayınlanması reddedilir. Hakemlerin gizli tutulan raporları dergi arşivlerinde beş yıl süre ile saklanır.

Hakem Kurulu

Prof.Dr.Kurban Ünlüönen	(Gazi Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Suna Muğan Ertuğral	(İstanbul Üniversitesi)
Prof.Dr.Mustafa Koyuncu	(Nevşehir Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Ali Şükrü Çetinkaya	(Selçuk Üniversitesi)
Prof.Dr.Cevdet Avcıkurt	(Balıkesir Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Olgun Kitapçı	(Akdeniz Üniversitesi)
Prof.Dr.Muhammed Karataş	(Akdeniz Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Halil Özekicioğlu	(Akdeniz Üniversitesi)
Prof.Dr.Nergis Mutevellioğlu	(Akdeniz Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Semra Aktaş Polat	(İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Prof.Dr.Kurtuluş Karamustafa	(Erciyes Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Lütfi Mustafa Şen	(Sakarya Üniversitesi)
Prof.Dr.A.Celil ÇAKICI	(Mersin Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Bayram Akay	(Kırklareli Üniversitesi)
Prof.Dr.İge Pınar	(Yaşar Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Nilüfer V. Toylan	(Kırklareli Üniversitesi)
Prof.Dr.Perran Akan	(Boğaziçi Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Erkan Taşkıran	(Kocaeli Üniversitesi)
Prof.Dr. Remzi Altunışık	(Sakarya Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Muhammed Avcı	(Kastamonu Üniversitesi)
Prof.Dr.İsmail Kızılırmak	(İstanbul Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Şevki Ulama	(Sakarya Üniversitesi)
Prof.Dr.Mustafa Gülmez	(Akdeniz Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Serkan Polat	(İstanbul Medeniyet Üniversitesi)
Doç.Dr.Burhanettin Zengin	(Sakarya Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Şehnaz Demirkol	(İstanbul Üniversitesi)
Doç.Dr.Oğuz Türkay	(Sakarya Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Mine Halis	(Kocaeli Üniversitesi)
Doç.Dr.Atilla Akbaba	(Düzce Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Güzel Sadıkova	(Kastamonu Üniversitesi)
Doç.Dr.Hüseyin Çeken	(Muğla Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Hande Uyar	(Bartın Üniversitesi)
Doç.Dr.Orhan Akova	(İstanbul Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Aydoğdu Aydoğdu	(Kastamonu Üniversitesi)
Doç.Dr.Oya İnci Bolat	(Balıkesir Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Can Tanrıseven	(Kastamonu Üniversitesi)
Doç.Dr.Murat Selim Selvi	(Düzce Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Bayram Şahin	(Balıkesir Üniversitesi)
Doç.Dr.Murat Azaltun	(Okan Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Burak Eryılmaz	(Amasya Üniversitesi)
Doç.Dr.Ebru Günlü	(Dokuz Eylül Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Kaplan Uğurlu	(Kırklareli Üniversitesi)
Doç. Dr. Maria Dolores Alvarez	(Boğaziçi Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Abdulmenaf Korkutata	(Sakarya Üniversitesi)
Doç.Dr. Emrah Özkul	(Kocaeli Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Mehmet Nuri Salur	(Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Doç.Dr.Kazım Ozan Özer	(Nişantaşı Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Ceyhan Can Özcan	(Necmettin Erbakan Üniversitesi)
Doç.Dr.Mehmet Sarıışık	(Sakarya Üniversitesi)	Yrd.Doç.Dr.Oğuz Başol	(Kırklareli Üniversitesi)
		Yrd.Doç.Dr.Cenk Murat Koçoğlu	(Karabük Üniversitesi)

İÇİNDEKİLER

Pazar bölümlendirme, iş insanları pazar bölümü, konaklama tercihleri
Market segmentation, business people market segment, accommodation preferences.

TÜRK İŞ İNSANLARININ KONAKLAMA TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: MERSİN VE ADANA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA
DETERMINATION OF FACTORS AFFECTING THE ACCOMMODATION PREFERENCES OF TURKISH BUSINESS PEOPLE:A RESEARCH AT FOUR AND FIVE STARS HOTELS IN MERSIN AND ADANA

A.Celil ÇAKICI, Oya YILDIRIM

4 - 27

Outsourcing, hotels, tourism, management and organization.

THOUGHTS OF CITY HOTELS AS REGARDS OUTSOURCING STRATEGIES

İsmail ÇALIK, Said KINGIR, Orhan BATMAN

28 - 52

Esneklik, Toplu İş Sözleşmesi, Turizm, İşgücü, İstihdam, İş kanunu
Flexibility, Collective Bargaining Agreement, tourism, labor, employment and labor law

TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNDE ESNEK İSTİHDAM UYGULAMALARI VE TOPLU İŞ SÖZLEŞMELERİNDE YER ALAN DÜZENLEMELER
FLEXIBLE EMPLOYMENT PRACTICES AND REGULATIONS IN THE COLLECTIVE BARGAINING AGREEMENTS AT THE TOURISM SECTOR IN TURKEY

Sayım YORGUN

53 - 72

Rekreasyon, Liderlik, Rekreasyon liderliği.
Recreation, Leadership, Recreational Leadership

LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE REKREASYON FAALİYETLERİNE KATILIM İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA
THE REATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS AND PARTICIPATION IN THE RECRATIONAL ACTIVITIES: AN EMPIRICAL STUDY ON ISTANBUL

Umut Davut BAŞOĞLU

73 - 86

TÜRK İŞ İNSANLARININ KONAKLAMA TERCİHLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ: MERSİN VE ADANA'DAKİ DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA¹

A.CelilÇAKIC², OyaYILDIRIM³

ÖZET

Konaklama işletmeleri verimliliklerini artırmak için, birbirinden farklı ihtiyaç, istek ve tercihleri olan potansiyel müşterilerini belli özelliklere göre bölümlere ayırmakta ve bu bölümlerden bazılarını hedef pazar olarak seçmektedir. Dünya ticaretinde yaşanan hızlı gelişmeler nedeniyle iş seyahatlerinin artması, özellikle şehir otelleri için iş insanları pazar bölümünü oldukça önemli bir hale getirmiştir. Bundan dolayı bu araştırmada, iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Verilerin toplanmasında anket tekniği ve kota örnekleme kullanılmıştır. Anket, Mersin ve Adana şehir merkezinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı toplam 10 otel işletmesinde, 2011 yılı Nisan-Aralık ayları arasında 600 iş insanına uygulanmıştır. İş insanlarının konaklama tercihlerinde etkili olan aktivite olanakları, otel imajı, ulaşım kolaylığı, temizlik etkeni, çalışma ortamı ve ilgi ve hız adlarında altı faktör tespit edilmiştir. Bulgulara bağlı olarak konaklama işletmeleri, kamu kurumları ve yeni araştırmacılar için çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Pazar bölümlendirme, işinsanları Pazar bölümü, konaklama tercihleri

DETERMINATION OF FACTORS AFFECTING THE ACCOMMODATION PREFERENCES OF TURKISH BUSINESS PEOPLE: A RESEARCH AT FOUR AND FIVE STARS HOTELS IN MERSIN AND ADANA

ABSTRACT

In order to increase their productivity, the accommodation companies have segmented their potential customers with different needs, desires and preferences based on specific characteristics and chosen some of these segments as the target markets. Increasing the number of business trips due to the rapid developments in world trade has taken business people segment more important

¹ Çalışmanın daraltılmış hali 13. Ulusal Turizm Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Prof. Dr, Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesi Enstitüsü celilcakici@mersin.edu.tr

³ Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , oyabayram_33@hotmail.com

particularly for the city hotels. Therefore in this study it has been aimed to determine the factors affecting the accommodation preferences of business people. Questionnaire technique and quota sampling was used for gathering data. The questionnaire was applied to 600 business people at 10 four- or five-star hotel managements operating in the center of Mersin and Adana, between the months of April-December 2011. Six factors, namely activity opportunities, hotel image, convenience of transportation, hygiene factors, working environment, and care and speed, which were affective in the accommodation preferences of business people, had been determined. Some suggestions had been developed based on the findings for accommodation companies, public institutions and new researchers.

Keywords: Market segmentation, business people market segment, accommodation preferences.

GİRİŞ

Gerek ulusal gerekse uluslararası turizm hareketleri ve talebinin artması sonucu, turistlerin özellikleri, tercihleri ve beklentileri birbirinden farklılaşmış ve farklı turizm pazarları oluşmaya başlamıştır. Konaklama işletmeleri, bu pazarlardan mümkün olduğunca fazla pay alabilmek için yoğun bir rekabete girmiştir. Girilen rekabet ortamında başarılı olabilmek için de bu işletmelerin tüketici gruplarını daha iyi tanımaları, dolayısıyla bu grupların ihtiyaç, istek ve beklentilerini tam olarak karşılamaları bir zorunluluk olmuştur. Çünkü müşteri odaklı pazarlama anlayışında, satış ve kârlılığın artması ancak müşteri memnuniyeti ile sağlanabilir. Tüketicileri daha iyi tanımak için ise, pazarı oluşturan potansiyel ve fiili alıcıları bazı kriterler açısından birbirine benzeyen gruplara ayırmak, dolayısıyla pazarı bölümlendirmek gerekmektedir. Pazar bölümlendirmesi yapmadan tüm pazarlara hizmet vermek, verimliliği, hizmet kalitesini ve kârlılığı olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Bir konaklama işletmesinin tüketici pazarları (misafirleri/müşterileri) oldukça değişik talep özellikleri göstermekte, bir pazarın nasıl bölümlere ayrılacağı her işletmenin kendi hizmet türü ve özelliklerine göre değişebilmektedir. Örneğin, bir kıyı oteli, tatil seyahatleri ile ilgili pazarı daha fazla bölümlere ayırırken, bir şehir oteli, iş seyahatleri ile ilgili pazarı daha fazla bölümlere ayırma yoluna gidebilir (İçöz, 2001: 162). Buradan hareketle denilebilir ki, müşterilerin konaklama tercihlerinde etkili olan faktörler, bir pazar bölümünden diğerine değişmektedir. Bu nedenle, konaklama işletmelerinin yöneticileri pazar bölümlendirmesi yaparken, seyahatin nedeni gibi müşterilerin konaklama tercihlerini etkileyen değişkenleri de dikkate almalıdır (Çakıcı, 1998: 89). Konaklama işletmelerinin müşterileri (1) tatil amacıyla, (2) iş amacıyla ve (3) diğer amaçlarla işleme gelen müşteriler olarak gruplandırılabilir (Hacıoğlu, 1997: 37; Rızaoğlu, 2004:

155; Uğurlu, 2007: 74).

Alan yazın incelendiğinde, bölümlendirmenin pek çok değişkene göre çeşitli şekillerde yapıldığı görülmektedir. En bilinenler coğrafi, demografik, psikografik ve davranışsal bölümlendirme (Runyon, 1982: 63; Kotler, 2000: 263; Tekeli, 2001: 19- 20; İçöz, 2001: 169; Yükselen, 2003: 138; Rızaoğlu, 2004: 145-146; Mucuk, 2006: 104; Kozak ve diğerleri, 2008: 112-113; Mackellar, 2009: 8). Bazı araştırmacılar, Pazarbölümlendirmede en iyi başlangıç noktasının davranışsal değişkenler olduğunu düşünmektedir (Kotler ve Armstrong, 1991: 225).

Seyahatin nedeni, davranışsal bölümlenmede kullanılan bir değişkendir (Rızaoğlu, 2004: 146). İş seyahatleri, iş insanlarının, esas olarak iş bağlantılarını gerçekleştirmek amacıyla yaptıkları yer değiştirmeleri kapsamaktadır (Uğurlu, 2007: 33; Birdir, 2009: 89). Bu pazar bölümünde gidilecek yerin seçimi, büyük ölçüde işin niteliğine bağlı olarak belirlenir ve bu seçimi pazarlama çabaları ile değiştirme olanağı pek yoktur. Bununla beraber, çeşitli konferans, fuar, sergi ve geziler düzenleyerek iş turizmini belirli bölgelere çekmek ve kısa olan ortalama kalış süresini uzatmak mümkündür. Konaklama işletmeleri için önemli bir pazar bölümü olan iş amaçlı müşterilerin talepleri, genellikle endüstri ve ticaretin yoğun olduğu şehirlere ve şehir otellerine yöneliktir (Akat, 2008: 179). Bu tip oteller yıllık oda gelirlerinin yaklaşık % 45'ini iş amacıyla yapılan konaklamalardan, % 40'ını tatil amaçlı konaklamalardan ve % 15'lik bölümünü ise diğer müşterilerden elde etmektedir (İçöz, 2001: 170).

İş insanları pazar bölümü, özellikle şehir otelleri için vazgeçilmez pazarların başında gelmektedir. Ancak, yerli ve yabancı yazında pazar bölümlendirme konusunda yapılmış çok sayıda araştırma (Cha, Mc Cleary ve Uysal, 1995; Çakıcı, 2000; Sayman, Sayman ve Rhodes, 2001; Bock ve Uncles, 2002; Sarıkaya, Uysal ve Yoshioka, 2003; Doğan, 2004; Littrell, Paige ve Song, 2004; Mallou, Prado ve Tobio, 2004; Dolnicar, 2005; Lee, Morrison ve O'Leary, 2006; Aygün, 2006; Kozak ve Kayar, 2006; Uğurlu, 2007; Tan ve Lo, 2008; Birdir, 2009; Mackellar, 2009; Çakıcı ve İyitoğlu, 2011) olmasına rağmen iş insanları pazar bölümü ve bu pazar bölümünün davranışları konusunda yapılan araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan biri Snepenger ve Milner (1990: 27-32) tarafından Alaska'ya iş seyahati yapan 749 kişi üzerinde yapılmıştır. Çalışmada, iş amacıyla yapılan seyahatlere yönelik pazarlama stratejileri geliştirmede durumsal değişkenlerin demografik değişkenlerden daha etkili olduğu tespit edilmiştir. En önemli durumsal değişken ise, zevk ve işin bir arada olup olmaması durumudur.

Mccleary, Weaver ve Hutchinson (1993: 42-48) tarafından yapılan bir başka çalışmada araştırmacılar, otel ürün özelliklerini çeşitlendirmenin seyahat durumlarına göre önem arz edip etmediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla iş insanları pazar bölümü üzerinde bir inceleme yapmışlardır.

Yapılan araştırmalardan bazıları ise, iş seyahatlerini ekonomik açıdan ele almıştır. Örneğin; Latta (2004: 53-56) iş seyahatlerinin şirketlere olan maliyetlerini araştırmıştır. Belenkiy ve Riker (2012:632-639) ise, Amerika’da yaptıkları araştırmalarında iş seyahatlerinin ticareti geliştirmedeki rolünü incelemişler ve her ilave iş seyahatinin söz konusu ülkeye yapılan ürün ihracatını yılda ortalama 36.000\$ artıracadıını bulgulamışlardır.

İş insanlarının konaklama tercihleri üzerine yapılan araştırmaların sınırlılığı dikkat çekicidir. Bu nedenle iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörler üzerine bir araştırma yapılmıştır.

İş İNSANLARI PAZAR BÖLÜMÜ

İş insanları, kendi firmaları veya çalıştıkları firmalar adına seyahat eden, gittikleri yerlerde iş bağlantıları ve iş takibi yapan çeşitli kademelerdeki çalışanlar ile iş sahibi insanlardan oluşmaktadır (Uğurlu, 2007: 233). Bu kişiler, iş görüşmeleri yapmak, toplantı, fuar, sergi, kongre ve konferans, satış eğitim ve misyonları, genel promosyon ve profesyonel iletişim çalışmaları vb. aktivitelere katılmak amacıyla (Gonzalez ve Bello, 2002: 55) buldukları yerlerden başka yerlere seyahat etmekte ve seyahatleri süresince gittikleri yerlerdeki konaklama tesislerinden yararlanmaktadırlar. İş insanları ağırlıklı olarak şehir merkezlerini tercih etmekte ve talepleri mevsimlik olmamaktadır. Aynı zamanda konaklama tesislerine olan talepleri de fiyata daha az duyarlıdır (Uğurlu, 2007: 233). İş amacı ile konaklayanlar genellikle yalnız seyahat ettiklerinden ve en kısa sürede işlerini tamamlayarak geri döndüklerinden yarattıkları talep küçük gibi görünmektedir. Ancak bu grup konaklama işletmelerini çok sık kullanmakta, dolayısıyla uzun dönem gz önüne alındığında yarattıkları talep de büyük olmaktadır. (Hacıoğlu, 1997: 37). İş insanları genellikle, rezervasyonlarını konaklama tarihinden kısa bir süre önce yaptırmaktadırlar (Lewis, Chambers ve Chacko, 1995: 315; Hacıoğlu, 1997:37).

İş insanları esas itibariyle, örgütsel pazarların, konaklama işletmelerinin hizmetlerini satın alan bireyleri durumundadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinin iş insanları pazar bölümü, çok farklı kesimden kişilerden ve örgütlerden oluşabilmektedir. Kamu görevlileri, diplomatlar, akademisyenler, askeri personel, dinsel örgütler ve diğer sosyal ve kültürel dernekler ve kulüpler gibi kuruluşlara bağlı olan görevliler yıl içerisinde değişik zamanlarda iş seyahatlerine çıkan meslek gruplarıdır. Bu grupların yapmış oldukları konferans, kongre, seminer, eğitim gibi organizasyonlar da, bu pazar bölümü içinde yer almakta ve konaklama işletmeleri için önemli bir kazanç kaynağı oluşturmaktadır (Uğurlu, 2007: 219).

İş amaçlı seyahat edenler, genellikle işlerinden ve evlerinden uzak yaşamakta, yılın yaklaşık 150-200 gününü seyahat ederek ve tesislerde konaklayarak geçirmektedirler. Bu durum kişilerde yalnızlık duygusu oluşturmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde aradıkları ilk konu, işyerlerindeki ve evlerindeki sıcaklık ve yakınlık olmaktadır. Bu sebepten dolayı seçici davranmaktadırlar. Eğer bir şehre sürekli geliyorsa, 5-6 işletmeyi deneyerek aradıkları sıcaklığı bulmaya çalışırlar. Konaklama işletmeleri de aranan bu sıcaklığı onlara verebilecek ortamı yaratmaya çalışmaktadır. Ayrıca iş insanları, konakladıkları işletmelerde ofislerindeki çalışma ortamını da bulmak istemektedirler. Bunlar elbiselerini hızlı bir şekilde temizletip, ütületebilecekleri bir kuru temizleme servisi, rahat çalışabilecekleri gürültüsüz bir oda, çalışma masası, fotokopi, internet bağlantısı, sekreterlik hizmetleri, tesise giriş ve çıkışlarda gecikmesiz işlem gibi servislerdir. Bunun yanında, oda servisi ve otopark gibi servisler hakkında bilgi alabilecekleri bir danışma hizmeti de beklemektedirler (Kızılırmak, 1995: 66).

İş amacıyla seyahat edenler, çekim yeri seçimlerini işlerinin gerektirdiği biçimde zorunlu olarak yapmaktadırlar. Bu pazarın talepleri turistik ürün ve hizmetlerin fiyatlarından etkilenmediği gibi, fiyatlar talebin büyüklüğünü ve yönünü de etkilememektedir. İş insanları, konakladıkları işletmenin imkanlarından yararlanmaktan ziyade, iş ile ilgili işlemleri yürütmek ve bitirmek için uğraşmaktadırlar (Rızaoğlu, 2004: 156).

İŞ İNSANLARI PAZAR BÖLÜMÜNÜN ÇEŞİTLERİ

İş insanları pazarını özelliği olmayan bir yığın şeklinde değerlendirerek, bu pazarı bölümlere ayırmanın bir faydası olmayacağını düşünmek yanlıştır. Çünkü iş amacıyla seyahat edenlerin oluşturduğu pazar, toplam turizm pazarının birinci temel pazarıdır ve bölümlere ayrılabilir. Diğer yandan bu bölümler, ekonomik gelişmelere paralel olarak yıldan yıla bir değişme içinde bulunmaktadır (Mill, 1992: 133; Rızaoğlu, 2004:156).

İş amaçlı pazar bölümünü üç bölüme ayırmak mümkündür (Mill, 1992: 133; İçöz, 2001: 170; Uğurlu, 2007: 233). Bunlar;

- Düzenli olarak iş seyahatine çıkanlar (iş insanları ya da şirket temsilcileri),
- Konferans, sergi, fuar gibi etkinliklere katılmak için seyahat edenler,
- Teşvik amaçlı iş seyahatine çıkanlar (ilk iki gruba ilişkin faaliyetlerde bulunan iş insanları).

1. Düzenli İş Seyahatleri

Gündelik iş gezisi pazarı olarak da adlandırılabilen ve iş insanları ya da şirket temsilcilerini kapsamaktadır. Yapılan bazı taramalardan elde edilen sonuçlara göre iş amaçlı seyahat edenler, iyi eğitim görmüş, gelirleri yüksek, önemli makam ve görevlere sahip ve uçakla yolculuk eden kişilerdir. Yakın yıllarda yapılan araştırmalar, iş amacıyla seyahate çıkan kadın sayısında erkeklere nazaran hızlı bir yükselme olduğunu ortaya koymaktadır. İş amacıyla seyahat edenlerin yaklaşık % 15-20'sini kadınlar oluşturmaktadır (Rızaoğlu, 2004:156).

Düzenli iş seyahati yapanlar, birçok şehir oteli için önemli bir müşteri potansiyelidir. Son yıllarda oteller, havayolları gibi işletmeler, iş insanlarına yönelik özel ürün ve hizmetler geliştirmişlerdir. Örneğin, uçaklardaki 'Business Class' bölümleri bu tip müşterilere özel olanaklar sağlamaktadır (İçöz, 2001: 171). Yine birçok konaklama işletmesi iş insanlarına daha lüks konaklama hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca bu müşterilere çeşitli armağanlar ve tekrar gelişlerinde indirimler sunulmakta ve VIP uygulaması yapılmaktadır.

Düzenli iş seyahatleri pazarının özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Rızaoğlu, 2004: 157):

1. Seyahat eden kişi sınırlı bir harcamaya sahiptir. Bu nedenle bu grup fiyata kısmen duyarlıdır. İndirimli fiyat uygulayan, ayrıca temiz ve çalışmaya uygun odaya sahip konaklama işletmeleri aranmaktadır.
- Hızlı kahvaltı sunabilen ve akşam yemeklerinde normal fiyat uygulayan tesisler tercih edilmektedir.
- Genellikle Pazartesten Cumaya kadar konaklama yapmaktadırlar.

Düzenli iş seyahatlerine çıkanları farklı özelliklere göre çeşitli bölümlere ayırmak mümkündür. Bu bölümlenme şu şekilde yapılabilir; (1) olağan (sık) iş seyahatine çıkanlar, (2) iş amaçlı seyahat eden kadınlar, (3) iş seyahatlerinde lüks arayanlar, (4) uluslararası iş seyahatine çıkanlar, (5) mesleki atanmalar. Düzenli iş seyahatleri aynı zamanda kişilerin meslekleri dikkate alınarak da bölümlendirilebilir. Bu bölümlendirme ise şu şekilde yapılır; (1) müdürler, (2) satış temsilcileri, (3) uzmanlar,(4) yöneticiler (Mill, 1992: 136-137).

2. Toplantı Konferans Amaçlı Seyahatler

Konferans, sergi, fuar gibi faaliyetlere katılmak amacıyla tesislerde konaklayan müşteriler, konaklama işletmeleri için en büyük gelir kaynağını oluşturmaktadırlar. Bu amaçla yapılan iş seyahatleri, (1) kurumsal toplantılar ve (2) şirket toplantıları olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

Kurumsal toplantılar konu ile ilgili olan herkese açıktır. Toplumun ilgili olduğu bir konuda düzenlenen sempozyumlar, seminerler bu gruba girmektedir. Şirket toplantıları ya da devlet kurumlarının toplantıları ise, yalnızca ilgili kuruluş tarafından görevlendirilen kişilere açıktır (İçöz, 2001: 171). Yönetim toplantıları, eğitim seminerleri, satış toplantıları, yeni ürün tanıtım toplantıları, mesleki ve teknik toplantılar, hisse sahibi toplantıları bu grupta yer almaktadır (Çakıcı, 2009: 28-29).

Günümüzde irili ufaklı pek çok şirket, faaliyet gösterdikleri alanda meydana gelen yenilik ve değişiklikleri takip etmek, firmanın yönetimi ile ilgili konuları görüşmek, pazardaki konumlarını değerlendirmek gibi çeşitli amaçlarla çalışanlarının, bayilerinin veya aracılarının katıldığı rutin olan ya da olmayan toplantılar düzenlemektedirler. Bu toplantılara katılanlar, konaklama işletmesinin restoran, sağlık kulübü ve bar gibi tesislerini daha fazla kullanma ve daha çok harcama eğiliminde olan kişilerdir. Bu nedenle şirketler, konaklama işletmeleri açısından toplantı pazarının önemli bir kesimini oluşturmaktadır. (Çakıcı, 2009: 28-29).

3. Teşvik Seyahatleri

Şirket çalışanları veya şirkete hizmet verenler için, şirket tarafından bütün masrafları karşılanmak üzere, iş ve dinlenme amacı ile düzenlenen seyahatlerdir. Son yıllarda şehirleşmenin, ticaretin, otomasyon ve haberleşme olanaklarının artışı ve tatil seyahatlerinin de en az iş kadar önemli olmaya başlaması sonucu ortaya çıkmıştır. İnsanlar hem iş seyahatlerini hem de tatillerini bir arada yapabilmektedir. Bu sayede şirket, hem personelinin motivasyonunu arttırmakta hem de satış eğitimi, tanıtım, mesleki bilgilendirme, ölü sezonları değerlendirme, şirket imajını geliştirme gibi birçok amacı yerine getirebilmektedir (İçöz, 2001: 171; Rızaoğlu, 2004: 159).

ARAŞTIRMANIN AMACI

İş dünyasında yaşanan gelişmeler, iş seyahatlerini önemli derecede artırmış ve konaklama işletmeleri için önemli bir gelir kaynağı oluşturmuştur. İş insanları, özellikle şehir otellerinin verimlilik ve karlılığı açısından son derece önemli bir pazar bölümü haline gelmiştir. Buradan hareketle, iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu çerçevede iki temel araştırma sorusunun yanıtları aranmaktadır:

1. İş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörler nelerdir?
2. İş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörler, onların demografik özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

İş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi, otel yöneticilerinin

daha doğru pazarlama kararları alabilmelerine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, araştırmanın ilgili yazını zenginleştirmesi de beklenmektedir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak için geliştirilen bir anket formu kullanılmıştır. Anketin hazırlanmasında öncelikle konu ile ilgili ulusal ve uluslararası yazın taranmıştır. Yazına dayalı olarak ve daha önce yapılmış benzer araştırmalar gözden geçirilerek, bir taslak anket oluşturulmuştur. Anketin geliştirilmesi aşamasında, bu konuda fikir üretebileceği düşünülen akademisyenlerle yüz yüze görüşmeler yapılmış, ayrıca otel yöneticilerinden, iş insanlarından, otel çalışanlarından, iş insanlarına hizmet veren seyahat acentası çalışanlarından da görüşleri alınarak yararlanılmıştır. Böylece, içerik geçerliliği sağlanmaya çalışılmış, gelen eleştiriler ve öneriler ışığında ankette bazı değişiklikler yapılmıştır. Oluşturulan taslak anket, 2011 yılı Şubat ayında Mersin’de faaliyet gösteren dört yıldızlı bir otel işletmesinde 70 iş insanına uygulanarak ön teste tabi tutulmuş, ön test sonucunda, anlaşılmayan, açık olmayan sorularda düzeltmelere gidilmiştir. Bu doğrultuda, ölçeğin kapsam geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmış ve ankete son şekli verilmiştir.

İş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen faktörler, 34 maddeli bir ölçek ile tespit edilmiştir. Ölçek maddeleri Chung, Oh, Kim ve Han’in (2004), Çakıcı’nın 1998-2000), Birdir’in (2009) ve Belber’in (2007) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Maddelerin yanıt kategorileri, 1: Hiç önemli değil; 2: Önemli değil; 3: Ne önemli ne önemsiz; 4: Önemli; 5: Çok önemli, olmak üzere beşli Likert derecelemesine göre hazırlanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Mersin ve Adana şehir merkezlerinde faaliyet gösteren turizm işletmesi belgeli dört ve beş yıldızlı otellere iş amacıyla gelen Türk müşteriler oluşturmaktadır. Örnek büyüklüğü, her iki iş insanından bir tanesinin çalışmaya ilgi gösterebileceği (p: 0,50) varsayılarak, %5 anlamlılık düzeyi ve %4 kabul edilebilir örnekleme hata payıyla 600 (Ural ve Kılıç, 2005: 41) kişi olarak tespit edilmiştir.

$$N=(P*Q)*Z^2/E^2 = (0,5*0,5)*1,96^2/0,04^2= 600$$

Örnekleme yönteminin belirlenmesi aşamasında, elde ikincil veri bulunmaması nedeniyle söz konusu otellerin yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan görüşmelerde otel yöneticilerinden, iş insanları pazar bölümünün toplam pazar içindeki oranı, bu pazarın cinsiyete ve yaş gruplarına göre dağılımı konularında bilgiler alınmıştır. Alınan bilgiler doğrultusunda, söz konusu otellere iş amacıyla gelen Türk müşterilerin, yaklaşık üçte birinin “genç

(20-35 yaş arası)", yarısının "orta yaşlı (36-50 yaş arası)" ve beşte birinin de "yaşlı (51 ve üstü)" olduğu kanaati oluşmuştur. 70 iş insanı ile yapılan ön teste katılım oranları bu dağılımın doğru olduğunu destekler niteliktedir. Buradan hareketle, iş insanlarının yaş dağılımlarını (genç, orta yaşlı, yaşlı) ve konakladıkları otellerin yıldızını esas alan iki değişkene göre bir kota örnekleme yapılması yoluna gidilmiştir. Dört ve beş yıldızlı otellerden eşit oranda örneklem alınması tercih edilmiştir.

Gerek izin sorunları gerekse ulaşım nedeniyle evrenin tümü üzerinde anket uygulama şansı olamamıştır. Bu nedenle, izin alınabilen ve araştırmacılar ile işbirliği yapan altı 4 yıldızlı ve dört 5 yıldızlı otele⁴, 1 Nisan - 10 Aralık 2011 tarihleri arasındabırakılan 1150 anketten 720'sinin yanıtladığı görülmüştür. Her anket tamlık, doğruluk ve tutarlılık açısından titiz bir değerlemeye tabi tutulmuş, bu değerlendirme sonucunda 120 anket kullanım dışı bırakılmış ve kota esas alınarak analiz ve değerlemeler 600 anket üzerinden yapılmıştır. Veriler, bilgisayar ortamında tasnif ve analiz edilmiştir. Analizlerde tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, t-testi, ANOVA, Faktör Analizi gibi istatistik tekniklerden de yararlanılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Tablo 1, araştırmaya katılan iş insanlarının demografik özelliklerini göstermektedir. Buna göre; katılımcıların yaklaşık %30'u kadın, %70'i erkektir. Katılımcıların %68'i evli, %32'si bekar. Yaş grupları başlangıçta belirlenen kotaya uygundur. Gençlerin oranı %30, orta yaşlılar %50 ve yaşlıların oranı %20'dir. %55 dolayındaki bir kesim en az lisans diplomasına sahip iken, yaklaşık beşte biri ön lisans mezunudur. Gelir düzeyleri incelendiğinde; araştırmaya katılanlar kendilerini yaklaşık %40 ile orta halli ve yine %40 ile ortanın üstünde kabul etmişlerdir. Mersin ve Adana'ya yaklaşık %20'şerlik oranlarla en fazla iş insanı İç Anadolu ve Marmara bölgesinden gelmektedir. Üçüncü ve dördüncü sırayı, Akdeniz (%15,2) ve Güney Doğu Anadolu Bölgesi (%14,5) almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı(n:600)

Özellikler	F	%	Özellikler	F	%
------------	---	---	------------	---	---

⁴ Araştırma izin alınan Adana'da; HiltonSa, Seyhan, Mavi Sürmeli, Zaimoğlu, Mersin'de; HiltonSa, Radisson Blu, Sahil Martı, Atlıhan, Sultaşa ve Mersin Otellerinde yapılmıştır.

Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	182	30,3	İlköğretim	7	1,2
Erkek	418	69,7	Ortaokul	15	2,5
Yaşınız			Lise	107	17,8
20-35	180	30,0	Ön Lisans	128	21,3
36-50	300	50,0	Lisans	276	46,0
51 +	120	20,0	Yüksek Lisans	48	8,1
Gelir Düzeyi			Doktora	17	2,8
Düşük	5	0,8	Belirtmeyen	2	0,3
Ortanın altı	28	4,7	İkamet Edilen Bölge*		
Orta	251	41,8	Marmara Bölgesi	113	18,8
Ortanın üstü	249	41,5	Ege Bölgesi	67	11,2
Yüksek	63	10,5	İç Anadolu Bölgesi	130	21,7
Belirtmeyen	4	0,7	Akdeniz Bölgesi	91	15,2
Medeni Durum			Karadeniz Bölgesi	17	2,8
Evli	402	67,0	Doğu Anadolu Bölgesi	31	5,2
Bekâr	191	31,8	Güney Doğu Anadolu Böl.	87	14,5
Belirtmeyen	7	1,2	Belirtmeyen	64	10,6

*İkamet edilen şehir listesi çok uzun olduğu için bölgelere göre gruplandırılarak verilmiştir.

Tablo 2, araştırmaya katılan iş insanlarının iş amacıyla yaptıkları seyahatlerin özelliklerini göstermektedir. İki şehre gelen iş insanlarının %62'si, son bir yılda 1-10 arası, beşte biri 11-20 arası iş seyahatine (ortalama 14) çıkmıştır. Katılımcıların dörtte biri otel rezervasyonlarını, konaklama tarihinden 1-2 gün önce yapmışlardır. Beşte bire yakını ise bir hafta önce yapmayı tercih etmiştir. Rezervasyonun konaklama tarihinden kaç gün öncesinde yapıldığına ilişkin ortalama 6 gün olarak hesaplanmaktadır. Katılımcıların %55'i iş seyahatine yalnız, %36'sı ise iş arkadaşları ile birlikte çıktıklarını beyan etmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların İş Seyahatlerinin Özellikleri (n:600)

Son bir yıldaki iş seyahati sayısı	F	%	Rezervasyonun kaç gün önce yapıldığı	F	%
1-10 defa arası	377	62,8	1 gün	80	13,3
11-20 defa arası	129	21,5	2 gün	83	13,8
21-30 defa arası	48	8,0	3 gün	90	15,0
31-40 defa arası	11	1,8	4 gün	25	4,2
41-50 defa arası	14	2,3	5 gün	65	10,8
51-100 defa arası	14	2,3	6 gün	4	0,7
100'den fazla	7	1,2	7 gün	122	20,3
Berberindekiler			8-10 gün	62	10,3
Yalnız	332	55,3	11-15 gün	32	5,3
Eşimle	32	5,3	16-29 gün	15	2,5
Eş ve çocuklarımla	7	1,2	30-45 gün	18	3,0
Akrabalarımla	3	0,5	Belirtmeyen	4	0,7
İş arkadaşlarımla	217	36,2	Toplam	600	100
Diğer	9	1,5			

Türk iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen 34 maddeli ölçeğe faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde faktör sayısının tespitinde öz değeri 1'den büyük olanlar tercih edilmiştir. Ayrıca herhangi bir maddenin bir faktöre boyutlanabilmesi için ilgili faktör ile en az 0,500 düzeyinde yüke sahip olmasına, bir faktörün en az 3 maddeden oluşmasına, binişik madde durumunda iki faktör arasındaki yük farkının en az 0,100 düzeyinde olmasına ve Varimax dönüşümü uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 3, iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen hususlara ilişkin faktör analizi sonucunu göstermektedir. Sekiz madde ön kabuller gereği analizden çıkarılmıştır. Arta kalan 26 madde 6 faktör altında toplanmıştır. Faktör analizinde KMO örneklemyeterliliği%90,5tespitedilmiş olup; Bartlett küresellik testi sonucu ise (X^2 :7481,452; s.d.: 325), $p<0,0001$ düzeyinde anlamlıdır. Bu iki ölçüt, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 208) ve maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olduğu dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygunluğuna (Kalaycı, 2009: 327) kanıt oluşturmaktadır.

Birinci faktör yedi maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %15,6'sını açıklamaktadır. Bu faktörde; “oteldeki eğlence olanakları” (0,848), “otelin spor hizmeti olanakları” (0,768), “oteldeki aktivite çeşitliliği” (0,720), “oteldeki alışveriş olanakları” (0,718), “otelin sağlık kulübü olanakları” (0,690), “yüzme havuzu” (0,649) ve “tanıtım ve reklam faaliyetleri” (0,519) bir araya gelmiştir. Bu nedenle faktöre “aktivite olanakları” adı verilmiştir. Faktörün belirgin maddeleri “oteldeki eğlence olanakları”, “otelin spor hizmeti olanakları”, “oteldeki aktivite çeşitliliği” ve “oteldeki alışveriş olanakları”dır.

Tablo 3. İş İnsanlarının Konaklama Tercihlerini Etkileyen Hususlara İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

FAKTÖRLER	Yükü	Öz değeri	A.Varyans	Ort.	Alfa
I. AKTİVİTE OLANAKLARI (7madde)		4,075	15,674	3,3948	0,875
Oteldeki eğlence olanakları	0,848				
Otelin spor hizmeti olanakları	0,768				
Oteldeki aktivite çeşitliliği	0,720				
Oteldeki alışveriş olanakları	0,718				
Otelin sağlık kulübü olanakları	0,690				
Yüzme havuzu	0,647				
Tanıtım ve reklam faaliyetleri	0,519				
II. OTEL İMAJI (4 madde)		2,846	10,945	3,8438	0,835
Otelin başkalarınca tercih edilirliliği	0,783				
Otelin gösterişi, çekiciliği	0,724				
Otelin imajı	0,720				
Otelin markası	0,696				
III. ULAŞIM KOLAYLIĞI (5 madde)		2,766	10,637	4,1320	0,782
Otelin yeri	0,746				
Otelin ulaşım kolaylığı	0,685				
Otelin havaalanına, otogara veya istasyona yakınlığı	0,678				
Rezervasyon kolaylığı	0,634				
Otelde internet bağlantısı olması	0,566				
IV. TEMİZLİK ETKENİ (3 madde)		2,664	10,247	4,5261	,865
Çarşaf ve havluların temizliği	0,836				
Odada ısı ve havalandırma kontrol sistemlerinin iyi olması	0,827				
Genel alanların temizliği	0,788				
V. ÇALIŞMA ORTAMI (4 madde)		2,410	9,271	3,8388	,786
Otelde iş görüşmeleri yapmak için uygun ortam olması	0,754				
Otelde faks olanaklarının olması	0,744				
Otelde toplantı salonlarının olması	0,699				
Otelin gürültüden uzak olması	0,573				
VI. İLGİ VE HIZ (3 madde)		2,057	7,913	4,2394	,772
Hızlı check-in	0,809				
Hızlı check-out	0,805				
Çalışanların yakın ve ilgili davranışları	0,601				
Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 64,688 KMO örneklem yeterliliği: ,905 ; Bartlett's küresellik testi: X ² : 7481,452, s.d.: 325, p<0.0001; Genel ortalama: 3,9354; Ölçeğin tamamı için Alpha: ,911; Y. kategorileri: 1:Hiç önemli değil 5:Çok önemli					

İkinci faktör dört maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Faktörde; “otelin başkalarınca tercih edilirliliği” (0,783), “otelin gösterişi, çekiciliği” (0,724), “otelin imajı” (0,720) ve “otelin markası” (0,696) bir arayageldiğinden, faktöre “otelin imajı” adı verilmiştir. Hemen tüm maddeler belirgin maddeler olarak yorumlanabilir.

Üçüncü faktör beş maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %10,6'sını açıklamaktadır. Faktörü “otelin yeri” (0,746), “otelin ulaşım kolaylığı” (0,685), “otelin havaalanına, otopara veya istasyona yakınlığı” (0,678), “rezervasyon kolaylığı” (0,634) ve “otelde internet bağlantısı olması” (0,566) maddeleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla faktör, “ulaşım kolaylığı” olarak adlandırılmıştır. Faktörde; otelin yeri maddesi öne çıkmaktadır.

Dördüncü faktör toplam varyansın %10,2'sini açıklamakta ve tümü belirleyici nitelikte üç maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler; “çarşaf ve havluların temizliği” (0,836), “odada ısı ve havalandırma kontrol sistemlerinin iyi olması” (0,827) ve “genel alanların temizliği” (0,788) maddeleridir. Faktörün yapısı düşünülerek, faktöre “temizlik etkeni” denmiştir. Toplam varyansın %9,2'sini açıklayan beşinci faktör; “otelde iş görüşmeleri yapmak için uygun ortam olması” (0,754), “otelde faks olanaklarının olması” (0,744), “otelde toplantı salonlarının olması” (0,699) ve “otelin gürültüden uzak olması” (0,573) maddelerinden müteşekkildir. Bu nedenle faktöre, “çalışma ortamı” adı verilmiştir. Faktörde; “otelde iş görüşmeleri yapmak için uygun ortam olması”, “otelde faks olanaklarının olması” ve “otelde toplantı salonlarının olması” maddeleri, majör maddelerdir.

Altıncı ve son faktör üç maddeden oluşmakta ve toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır. Faktörde; “hızlı check-in” (0,809), “hızlı check-out” (0,805) ve “çalışanların yakın ve ilgili davranışları” (0,601) bir araya gelmiştir. “Hızlı check-in” ve “hızlı check-out” maddeleri, belirleyici maddelerdir. Faktör, “ilgi ve hız” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3’de de görüldüğü gibi, iş insanlarının konaklama tercihlerini etkileyen hususlar; aktivite olanakları, otel imajı, ulaşım kolaylığı, temizlik etkeni, çalışma ortamı ve ilgi ve hız faktörleri olmak üzere toplam altı faktör altında incelenebilmektedir. Bunlardan temizlik (4,5261), ilgi ve hız (4,2394) ile ulaşım kolaylığı (4,1320) görece etkisi fazla olan faktörlerdir. Bu sonuç, Akbaba’nın (2006:186) çalışmasında elde ettiği sonuç ile benzerlik göstermektedir. Akbaba (2006:186), iş otellerinde hizmet kalitesini incelemek için yaptığı çalışmasında, müşterilerin değerlendirme ölçütlerini yansıtan beş hizmet kalitesi boyutu tanımlamış ve bu hizmet kalitesi boyutlarını, iş amacıyla seyahatedenler için önem düzeyine göre şu şekilde sıralamıştır; (1) otelin sahip olduğu somut şeyler (konfor gibi), (2) anlayış ve ilgi, (3) hizmet sunumunda yeterlilik, (4) güvence,(5) kolaylık.

İş insanlarının otel tercihlerinde etkili olan faktörlerin “cinsiyete” göre farklılık gösterip göstermediğini görmek için t-testi yapılmıştır. Yapılan t-testi sonucunda, “aktivite olanakları”, “otel imajı”, “ulaşım kolaylığı” ve “ilgi ve hız” faktörlerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Veriler incelendiğinde, kadınların söz konusu tüm bu faktörleri, erkeklere göre daha önemli buldukları (Tablo 4) görülmüştür. “Temizlik etkeni” ve “çalışma ortamı” faktörlerinde cinsiyete göre bir

farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 4. İş İnsanlarının Konaklama Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması (Özet Tablo)

Faktörler	Cinsiyet	N	Ort.	S. Sapma	T Değeri	P Değeri
Aktivite Olanakları	Kadın	182	3,5078	0,88643	2,151	0,032
	Erkek	418	3,3455	0,83322		
Otel İmajı	Kadın	182	3,9602	0,72313	2,449	0,015
	Erkek	418	3,7931	0,78692		
Ulaşım Kolaylığı	Kadın	182	4,2198	0,64255	2,274	0,023
	Erkek	418	4,0938	0,61555		
İlgi ve Hız	Kadın	182	4,3315	0,59823	2,338	0,020
	Erkek	418	4,1994	0,65222		

Yanıt kategorileri: 1:Hiç önemli değil.....5:Çok önemli

Tablo 5’de iş insanların otel tercihlerinde etkili olan faktörlerin “yaş gruplarına” göre farklılık gösterip göstermediği görülmektedir. Buna göre, sadece “aktivite olanakları” faktöründe anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Otellerin sahip olduğu aktivite olanaklarına en fazla önem veren “20-35 arası” yaş grubundaki genç iş insanlarıdır. Aktivite olanaklarına “36-50 arası” yaş grubundaki orta yaşlı iş insanları, “51 ve üstü” yaş grubundaki yaşlı iş insanlarından daha fazla önem vermektedirler. Aktivite olanakları haricindeki diğer beş faktör, yaş gruplarına göre bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 5. İş İnsanlarının Konaklama Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (Özet Tablo)

Faktörler	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	F Değeri	p Değeri	Scheffee Çoklu Karşılaştırma
Aktivite Olanakları	A-20-35 arası	180	3,5627	0,76659	6,868	0,001	A>B
	B-36-50 arası	300	3,3719	0,85968			A>C
	C-51 ve üstü	120	3,2000	0,91265			B>C

Yanıt kategorileri: 1:Hiç önemli değil..... 5:Çok önemli

Tablo 6, iş insanların konaklama tercihlerine etki eden faktörlerin “gelire” göre karşılaştırmasını göstermektedir. Araştırmaya katılan iş insanların gelirleri üç ayrı grupta ele alınmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda, “otel imajı”, “temizlik etkeni” ve “ilgi ve hız” faktörlerinde gelire göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 6. İş İnsanlarının Konaklama Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Gelir Gruplarına Göre Karşılaştırılması (Özet Tablo)

Faktörler	Gelir	N	Ort.	Std. Sapma	F Değeri	P Değeri	Scheffee Çoklu Karşılaştırma
Otel İmajı	A-Düşük+Orta altı	33	3,4091	0,95774	17,319	0,000	C>A
	B-Orta	251	3,6972	0,79527			C>B
	C-Orta üstü+Yüksek	312	4,0040	0,69143			B>A
Temizlik Etkeni	A-Düşük+Orta altı	33	4,3434	0,88774	3,217	0,041	B>A
	B-Orta	251	4,5830	0,57317			B>C
	C-Orta üstü+Yüksek	312	4,4947	0,55877			C>A
İlgi ve Hız	A-Düşük+Orta altı	33	3,8687	0,85367	6,008	0,003	B>A
	B-Orta	251	4,2457	0,63828			C>A
	C-Orta üstü+Yüksek	312	4,2703	0,60480			

Yanıt kategorileri: 1:Hiç önemli değil..... 5:Çok önemli

“Orta üstü + yüksek” gelir grubundakiler otel imajına en çok önem veren iş insanlarıdır. “Orta” gelir grubundaki iş insanları ise, otel imajına “düşük + orta altı” gelir grubundaki iş insanlarına kıyasla daha fazla önem vermektedir. Temizlik etkenine en fazla önemi “orta” gelir grubundaki iş insanları verirken, “orta üstü + yüksek” gelir grubundaki iş insanları bu faktöre “düşük + orta altı” gelir grubundaki iş insanlarından daha fazla önem vermektedir. İlgi ve hız faktöründe de gelir grubuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu faktöre en çok önem verenler “orta üstü + yüksek” gelir grubundaki iş insanlarıdır. “Orta” gelir grubundaki iş insanları ise, ilgi ve hız faktörüne “düşük + orta altı” gelir grubundaki iş insanlarına kıyasla daha fazla önem vermektedir.

Tablo 7’de, iş insanların konaklama tercihlerine etki eden faktörlerin konaklanan “otel yıldızına” göre karşılaştırması yer almaktadır. Araştırmamızda sadece 4 ve 5 yıldızlı oteller araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu nedenle otel yıldızı iki grupta ele alınmıştır. Yapılan karşılaştırma sonucunda, “aktivite olanakları”, “otel imajı”, “ulaşım kolaylığı” ve “çalışma ortamı” faktörlerinde iş insanların konakladığı otelin yıldızına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Veriler incelendiğinde, beş yıldızlı otelde konaklayan iş insanların söz konusu tüm bu faktörleri, dört yıldızlı otelde konaklayan iş insanlarına göre daha önemli buldukları görülmüştür. “Temizlik etkeni” ve “ilgi ve hız” faktörlerinde otel yıldızına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 7. İş İnsanlarının Konaklama Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Otel Yıldızına Göre Karşılaştırılması (Özet Tablo)

Faktörler	Otel Yıldızı	N	Ort.	Std. Sapma	t Değeri	p Değeri
Aktivite Olanakları	4,00	300	3,2943	0,84029	-2,906	0,004
	5,00	300	3,4952	0,85366		
Otel İmajı	4,00	300	3,6992	0,79434	-4,670	0,000
	5,00	300	3,9883	0,72048		
Ulaşım Kolaylığı	4,00	300	4,0253	0,67613	-4,232	0,000
	5,00	300	4,2387	0,55238		
Çalışma Ortamı	4,00	300	3,7625	0,84083	-2,322	0,021
	5,00	300	3,9150	0,76631		

Yanıt kategorileri: 1:Hiç önemli değil.....5:Çok önemli

Yapılan t-testi sonucunda, konaklama tercihinin etki faktörlerinden hiçbirinin iş insanlarının medeni durumuna ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla evli ya da bekar olması fark yaratmaksızın, tüm eğitim düzeylerindeki kişiler, otel özelliklerine eşit derecede önem vermektedirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş amaçlı seyahatlerin en çok “orta yaşlı” (36-50 yaş) iş insanları tarafından yapılıyor olması, Türkiye’nin genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahip olduğu (TÜBİTAK, 2000), aynı zaman da iş dünyasında iş insanı olarak yer almanın zaman ve uğraş gerektirdiği düşünüldüğünde normal karşılanabilir. Bu sonuca dayanarak, yaşlı iş insanlarının çok sık iş seyahati yapmadıklarını, yerlerine şirket temsilcisi tayin ettiklerini ve bu temsilcilerin orta yaşlı ve genç bireylerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan iş insanlarının çoğunluğunun eğitilmiş ve gelir düzeylerinin ortanın üstü veya yüksek olması, beklenen bir neticedir. Çünkü günümüzde, hem toplumun eğitim seviyesi yükselmekte, hem de her geçen gün iş dünyasında eğitim seviyesi yüksek, kalifiye iş görenlere olan talep artmaktadır. Dolayısıyla, iş insanlarının gelirinin toplumdaki ortalama gelirden yüksek olması da normal bir durumdur.

İstanbul, Ankara ve İzmir, Türkiye’nin nüfus yoğunluğu bakımından en büyük üç ilidir. Ayrıca, Türkiye’nin en büyük sanayi, ticaret, ulaşım, reklam ve iktisadi kuruluşlarının İstanbul’da bulunduğu, Ankara’nın İstanbul’dan sonra Türkiye’nin ikincisırada sanayi merkezi sayıldığı (www.turkish-media.com) ve İzmir’in liman kenti olmasının yanında, bölgenin ticaret merkezi konumuna gelmiş olması (www.izmirde.biz) düşünüldüğünde, bölgeye en çok bu üç büyük ilden iş insanının gelmesi normal karşılanabilir. Ayrıca söz konusu bölgeye Gaziantep, Şanlıurfa, Hatay, Niğde, Kayseri, Diyarbakır gibi yakın bölgelerden de iş insanlarının geldiği görülmektedir.

Gaziantep ve Kayseri'nin deniz ihracatını Mersin'den yaptığı, Hatay'ın zaten Akdeniz bölgesi sınırları içinde olduğu, Niğde ile geçmişten gelen bir yakınlığın olduğu düşünüldüğünde, yakın coğrafyadan iş insanlarının bu iki ile gelmesi de son derece doğal karşılanabilir.

Araştırmaya katılan iş insanlarının rezervasyonlarını son üç günde yaptırıyor olmalarının, yoğun iş temposu içinde programlarının her an değişebilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, “yalnız” seyahat etmelerinin nedeni; çoğunluğunun evli olmasından, eşlerinin de çalışıyor olmasından, çocukları olmasından veya şirketlerinin eşlerini finanse etmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Bu da beklenen bir bulgudur.

İş insanlarının konaklama tercihlerinde etkili olan faktörler; aktivite olanakları, otel imajı, ulaşım kolaylığı, temizlik etkeni, çalışma ortamı ve ilgi ve hız olmak üzere altı faktör olarak belirlenmiştir. Faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, iş insanlarının konaklama işletmesi tercih ederken en çok temizliğe, ikinci olarak ilgi ve hıza ve üçüncü olarak ulaşım kolaylığına önem verdikleri görülmüştür. Burada dikkati çeken konulardan biri, iş insanları için çok önemli olduğu düşünülen çalışma ortamı faktörünün, bu üç faktörün ardında kalmasıdır. Bunun, temizliğin zaruri bir ihtiyaç olarak ilk sırayı almasından, ayrıca iş insanlarının daha öncede belirtildiği gibi kısıtlı zamana sahip kişiler olmaları nedeniyle işlemlerin hızlı yapılmasını istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca, iş insanları konaklama işletmesine girişte yorgun olmaları nedeniyle bir an önce odalarına girip dinlenmek isteyebilir, işletmeden ayrılırken de çoğunlukla bir toplantıya, görüşmeye veya uçağa yetişme telaşında olabilirler.

Günümüzde gelişen teknoloji ve şirketlerin çalışanlarına sağladığı olanakların artması neticesinde, birçok iş insanının şahsi bilgisayar ve iPhone gibi cihazları bulunmakta, çoğu iş insanı internetini yanında taşıyabilmektedir. Bu nedenle iş insanlarının birçok işini kendi imkanları ile çözümlendiği, dolayısıyla konaklama işletmelerinin sunduğu çalışma ortamı faktörüne çok önem vermedikleri söylenebilir. Bu sonuca dayanarak, iş insanları için geçmiş yıllarda önemli olan çalışma ortamı faktörünün günümüzde önemini yitirdiğini söylemek mümkündür. Otel imajı faktörü, görece önemli bulunsa da diğer faktörlerin ardında kalmıştır. Aktivite olanakları faktörü ise iş insanları için önemli bulunmamıştır.

İş insanlarının konaklama tercihlerinde etkili olan altı faktörün demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği de araştırılmıştır. Analizlere göre, kadınlar, aktivite olanakları, otel imajı, ulaşım kolaylığı ve ilgi ve hız faktörlerine erkeklerden daha fazla önem vermektedirler. Bunun kadınların daha huzurlu olmasından kaynaklandığı düşünülebilir (Chang, Burns ve Francis, 2004: Altunışık ve Çallı, 2004: Özdemir ve Yaman, 2007).

Her ne kadar önemli bulunmasa da, konaklama işletmelerinin sahip olduğu aktivite

olanaklarına en fazla önem veren 20-35 yaş arası genç iş insanlarıdır. Aktivite olanaklarına 36-50 yaş arası orta yaşlı iş insanları, 51 ve üstü yaş grubundaki yaşlı iş insanlarından daha fazla önem vermektedirler. Dolayısıyla, yaş arttıkça aktivite olanaklarına verilen önem düzeyi azalmaktadır. Gençlerin daha dinamik olduğu düşünüldüğünde bu araştırma sonucu da son derece normaldir. Aktivite olanakları haricindeki diğer beş faktör, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir. Aslında ulaşım kolaylığı faktörüne özellikle yaşlı iş insanlarının daha fazla önem vermesi beklenebilir. Ancak araştırma sonucunda bu yönde bir bulguya rastlanmaması dikkat çekicidir.

Konaklama işletmesi tercih etmede etkili olan faktörlerin hiç biri, medeni duruma ve eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla evli veya bekâr olanlar ile tüm eğitim düzeylerindeki kişiler, konaklama işletmelerinin özelliklerine eşit derecede önem vermektedir. Konaklama işletmesi tercih ederken, medeni duruma göre bir farklılık olmaması normal bir bulgu olarak yorumlanabilir. Ancak, farklı eğitim düzeyindeki kişilerin farklı bakış açılarına sahip olabilecekleri düşüncesinden hareketle, konaklama işletmesi tercih etmede etkili olan faktörler arasında farklılık olması beklenebilir. Dolayısıyla bu bulgu ilginç bir bulgudur.

Otel imajı ile ilgi ve hıza en çok önem verenler, ortanın üstü + yüksek gelir grubundaki iş insanlarıdır. Gelir arttıkça insanların imaja daha fazla önem vermesi beklenen bir durumdur. Temizlik etkenine ise, en çok orta gelir grubundaki iş insanları önem vermektedir. Bu bulgu da, ilginç bir bulgudur. Başka araştırmalarda da bu sonuca varılması durumunda, ciddiyle araştırılmalı, altında yatan nedenler incelenmelidir. Beş yıldızlı işletmelerde konaklayan iş insanları, aktivite olanakları, otel imajı, ulaşım kolaylığı ve çalışma ortamı faktörlerini dört yıldızlı işletmelerde konaklayan iş insanlarından daha önemli bulmaktadır. Temizlik etkeni ile ilgi ve hız faktörleri işletmenin yıldızına göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla hem dört yıldızlı işletmelerde hem de beş yıldızlı işletmelerde konaklayan iş insanları temizlik ile ilgi ve hıza eşit derecede önem vermektedir.

Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde ettiğimiz bulgulara ve Mersin ve Adana illerine gelen iş insanlarının profiline dayanarak, söz konusu bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmeleri ile kamu kurumlarına, aynı zamanda yeni araştırmacılara yönelik çeşitli öneriler geliştirilebilir.

Araştırmanın yapıldığı bölgeye gelen iş insanlarının yarısının orta yaşlı ve yaklaşık üçte birinin gençlerden oluşması, konaklama işletmelerinin hizmetlerini belirleyip geliştirirken bu grubun ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate almalarını gerekli kılmaktadır. Konaklama işletmeleri, özellikle genç ve orta yaşlı iş insanlarının ilgisini çekecek dinlenme ve eğlenme imkânları sunmalı, gençlere yönelik pazarlama faaliyetlerinde aktivite olanaklarına vurgu

yapmalıdır. Bunlar, yorgun olarak oteline gelen genç iş insanı için sauna, masaj salonu veya sakin bir bar olabilir.

Katılımcıların %30'unun iş kadınlarından oluşması, konaklama işletmelerinin hizmetlerini belirleyip geliştirirken bu grubun da ihtiyaç, istek ve beklentilerini dikkate almalarının gerekli olduğuna işaret etmektedir. İş amacıyla seyahat eden kadınlar, seyahatleri süresince iş görüşmeleri yapacak, önemli toplantılara katılacak ve bu süreçte bakımlı olmak isteyeceklerdir. İşletmeler, kadınlara yönelik güzellik salonu, kuaför, alışveriş olanakları vb. hizmetler sunmalıdır.

Aygün (2006) çalışmasında, beş yıldızlı konaklama işletmelerinin, müşterilerin demografik özelliklerine göre pazar bölümlendirme yapmalarının otellerin satışlarını %17; müşterilerin coğrafi bilgilerine göre pazar bölümlendirme yapmalarının otellerin satışlarını %30 oranında etkilediğini bulgulamıştır. Çalışmamızda Mersin ve Adana illerine en çok hangi bölgelerden iş insanı geldiği tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri bu sonuçları baz alarak iş insanlarının coğrafi özelliklerine göre tutundurma faaliyetleri geliştirebilirler. İstanbul, Ankara ve İzmir gibi gelişmiş şehirlerden gelen işinsanları ile Gaziantep, Şanlıurfa ve Hatay gibi yakın bölgelerden gelen iş insanları farklı kültürel özellikler göstererek farklı beklentilerde bulunabilirler. Örneğin, Adana'da beş yıldızlı bir konaklama işletmesi yakın bölgeyi hedef pazar seçerek bünyesinde bir kebab restoranı bulundurmaktadır.

Araştırmamızda iş insanlarının %42'sinin rezervasyonlarını son üç günde yaptırdığı bulgulanmıştır. Dolayısıyla konaklama işletmeleri rezervasyonlarının yoğun olduğu günlerde, iş amacıyla seyahat eden ve sürekli gelen misafirlerini geri çevirmemek için elinde boş oda bulundurmalıdır. Bu sürekli aynı konaklama işletmesini tercih eden iş insanı için büyük bir memnuniyet yaratacaktır.

Konaklama işletmeleri, iş amaçlı seyahatleri bünyesine alabilmek amacıyla iş insanlarının kendilerine olduğu kadar şirketlere yönelik pazarlama faaliyetlerini de artırmalıdır. Dolayısıyla, öncelikle iş toplantılarının yapılabilmesi için gerekli olan toplantı salonlarını bünyesinde bulundurmalıdır. Daha sonra; şirketlere kişisel satış ziyaretleri gerçekleştirilebilir, broşür, resim gibi basılı malzemelerden oluşan tanıtım dosyaları gönderilebilir, telefonla satış görüşmeleri yapılabilir, fuar ve sergilere katılarak otelin bilinirliği artırılabilir. Ayrıca, radyo ve televizyon gibi göze ve kulağa hitap eden araçlar, gazete ve dergi gibi yazılı basın araçları, afişler ve billboardlar gibi açık hava reklam panoları ve broşür, katalog gibi basılı materyaller aracılığıyla reklam yapılabilir ve halkla ilişkiler/tanıtım faaliyetlerinde bulunulabilir.

Yapmış olduğumuz çalışmada, özetle, iş insanlarının en çok temizlik, konfor ve güvenliğe önem verdikleri tespit edilmiştir. Bunlar temel özellikler olduğu için bir anlamda faydacı özellikler

olarak algılanmaktadır. Bu nedenle, konaklama işletmeleri bu konulara, özellikle kat hizmetleri departmanına gereken önemi vermelidir. İşletmeler, kalifiye personel çalıştırarak, hizmet içi eğitim vererek, teknolojiyi takip edip yenilikleri bünyesine katarak temizlik ve konforu sağlayabilirler. Güvenliği sağlamak için ise, konusunda uzman güvenlik şirketlerinden yardım alabilirler.

İş insanları tarafından, hızlı giriş, hızlı çıkış ve çalışanların yakın ve ilgili davranışları gibi işletme özellikleri de görece önemli bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, monoton ve yoğun iş hayatında sık seyahat eden ve zamanları kısıtlı olan kişiler olarak iş insanları, işletme çalışanlarının yakın ve ilgili davranışlarına ve işlemleri hızlı yapmalarına önem vermektedirler. Dolayısıyla, konaklama işletmeleri bu konulara gereken özeni göstermeli, personeli bu konularda eğitmeli, yeterli sayıda personel ile hizmet kalitesini artırmalı, gerek işletmeye giriş ve çıkışlarda gerekse rezervasyon aşamasında evrak yoğunluğunu en aza indirmelidir. Ayrıca, yoğun günlerde ön büro personeli desteklenmeli, sorun yaşanmaması için ikame personel eğitilmiş olmalıdır.

Her ne kadar bu araştırma bulguları arasında ve araştırma konusu içerisinde yer almasa da, iş seyahatlerinin önemli bir parçası da toplantı ve kongrelerdir. Bunların yapılabilmesi de ancak yeterli kapasitenin olması ile mümkündür. Bu nedenle Mersin ve Adana'ya daha fazla iş seyahatinin alınabilmesi için her iki ildeki konaklama işletmeleri başta olmak üzere, sektörde yer alan diğer işletmeler ve kamu kurumları işbirliği içerisinde hareket etmelidir. Büyük çaplı toplantılara ev sahipliği yapabilmek için talebi karşılayacak arz yaratılmalı, bunun için koordineli çalışılmalıdır. Bu nedenle, Tarsus- Kazanlı projesi ve havaalanı projesinin bitirilmesi önemlidir. Özellikle kamu kurumları bu projelerle ilgili süreci hızlandırmak için gerekeni yapmalıdır. Bu projeler bittiğinde bölgedeki ticari canlılığa katkı sağlayacaktır. Bu da yeni otellerin açılmasına, dolayısıyla kapasitenin artmasına yardımcı olabilecektir.

Araştırmamızda elde ettiğimiz bulgular öncelikle konaklama işletmelerinin yöneticilerine, daha sonra turizm sektörü yatırımcılarına, seyahat acentalarına ve yerel yönetimlere iş insanlarının özellikleri ve beklentileri konularında dikkat çekici bilgiler verebilir. Aynı zamanda bu çalışma, daha önce iş insanları ile ilgili bu yönde bir çalışma yapılmamış olması nedeniyle, yazını zenginleştirerek, yeni araştırmacılara da önemli katkılar sağlayabilir.

Mersin ve Adana bölgesine iş amacıyla gelen Türk misafirler ile sınırlandırılarak yapılan bu çalışma, kapsamı genişletilerek Türkiye'nin diğer illerinde ve iş amacıyla seyahat eden yabancıların da katılması ile yeniden yapılabilir. Öte yandan, çalışmanın daha çok iş insanının katılımı ile tekrarlanmasında fayda vardır.

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2008). *Pazarlama ağırlıklı turizm işletmeciliği*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *Hospitality Management*, 25,170-192.
- Altunışık, R., ve Çallı, L. (2004). Plansız alışveriş (Impulse Buying) ve hazcı tüketim davranışları üzerine bir araştırma: Satın alma karar sürecinde bilgi kullanımı. *Kongre kitabı* içinde. (ss. 231-240), 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Eskişehir.
- Aygün, A. (2006). *Konaklama işletmelerinde pazar bölümlendirme ve hedef pazar seçim*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Belber, B. G. (2007). *Tatil turizminde turistlerin konaklama işletmesi tercihine kültürün etkisi ve konaklama işletmeleri üzerine bir uygulama*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Belenkiy, M., ve Riker, D. (2012). Face-to-face exports: The role of business travel in trade promotion. *Journal of Travel Research*, 51, 632-639.
- Birdir, S. S. (2009). *Yaz tatilinden beklenen faydalara göre turist pazarının bölümlendirilmesi: Antalya'da yapılan bir araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bock, T., ve Uncles, M. (2002). A taxonomy of differences between consumers for market segmentation. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 215– 224.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., ve Şekercioğlu, G. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cha, S., McCleary, K. W., ve Uysal, M. (1995). Travel motivations of Japanese overseas travelers: A factor-cluster segmentation approach. *Journal of Travel Research*, 34,33-39.
- Chang, E., Burns, L. D., Francis, S. K. (2004). Gender differences in the dimensional structure of apparel shopping satisfaction among Korean consumers: The role of hedonik Shopping Value. *Clothing and Textiles Research Journal*, 22 (4), 185- 199.
- Chung, K. Y., Oh, S. Y., Kim, S. S., ve Han, S. Y. (2004). Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers. *Tourism Management*, 25, 429-441.
- Çakıcı, A. C. (1998). Tatil amaçlı müşterilerin otellerde aradıkları özellikler. *Bildiriler*

- içinde (ss.89-100). 3. Uluslararası ve 9. Ulusal Turizm Kongreleri, Aydın.
- Çakıcı, A. C. (2000). Seyahat sıklığı değişkenine göre müşteriler tarafından otel özelliklerinin değerlendirilmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11, 160-168.
- Çakıcı, A. C. (2009). *Toplantı yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı, A. C., ve İyitoğlu, V. (2011). Tatil kararlarında çocukların etkisine göre Antalya'ya gelen ailelerin pazar bölümlerine ayrılması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 8,2-18.
- Doğan, H. Z. (2004). *Turizmin sosyo-kültürel temelleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dolnicar, S. (2005). Understanding barriers to leisure travel: Tourist fears as a marketing basis. *Journal of Vacation Marketing*, 11, 3,197-208.
- Gonzalez, A. M. ve Bello, L. (2002). The construct "lifestyle" in market segmentation The behaviour of tourist consumers. *European Journal of Marketing*, 36, 51-85.
- Hacıoğlu, N. (1997). *Turizm pazarlaması*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama, ilkeler ve uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Kızılırmak, İ. (1995). Otel işletmeciliğinde müşteri tatmini, önemi ve ölçme teknikleri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 64-70.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1991). *Principles of marketing*(5th ed. – International ed.). London: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2000). *Marketing management–analysis planning implementation and control* (The millennium ed.). New Jersey: Prentice–Hall Inc.
- Kozak, N., Çakıcı, A. C., Kozak, M. A. ve diğerleri (2008). *Otel işletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., ve Kayar, Ç. H. (2006). Turizmde pazar bölümlendirme: İç turizm pazarına yönelik bir uygulama. *S.D.Ü. Eğirdir Meslek Yüksek Okulu II. Ulusal Eğirdir Turizm Sempozyumu* içinde (ss. 99-115). Isparta.
- Latta, G. W. (2004). Foreign business travel: Getting a handle on rising costs. *compensation & benefits review*, 36, 53-56.
- Lee, G., Morrisron, M. A., O'Leary, T. J. (2006). The economic value portfolio matrix: A target

market selection tool for destination marketing organizations. *Tourism Management*, 27 (4), 576-588.

Lewis, R. C., Chambers, R. E. ve Chacko, H. E. (1995). *Marketing Leadership in Hospitality Foundations And Practices* (2nd ed.). New York: Van Nostrand Reinhold.

Littrell, M. A., Paige, R. C., ve Song, K. (2004). Senior travellers: Tourism activities and shopping behaviours. *Journal Of Vacation Marketing*, 10 (4),348-363.

Mackellar, J. (2009). Dabblers, Fans and Fanatics: Exploring Behavioural Segmentation at a Special-Interest Event. *Journal of Vacation Marketing*, 15 (1), 5-24.

Mallou, J.V., Prado, E. P., ve Tobio, T. B. (2004). Segmentation of the Spanish domestic tourism market. *Psicothema*, 16 (1),76-83.

Mccleary, K. W., Weaver, P. A. ve Hutchinson, J. C. (1993). Hotel selection factors as they relate to business travel situations. *Journal of Travel Research*, 32 (2), 42- 48.

Mill, R. C. (1992). *The tourism system* (2nd ed.). USA: Prentice Hall International Editions.

Mucuk, İ. (2006). *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Özdemir, Ş. ve Yaman, F. (2007). Hedonik alışverişin cinsiyete göre farklılaşması üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2 (2), 81-91.

Rızaoğlu, B. (2004). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Runyon, K. E. (1982). *The practice of marketing*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company A Bell And Howell Company.

Saayman, M., Saayman, A., ve Rhodes, J. A. (2001). Domestic tourist spending and economic development: The case of the Nort West province. *Development Southern Africa*, 18, 4, 443-456.

Sarıkaya, E., Uysal, M., Yoshioka, C.F. (2003). Segmenting the Japanese tour market to Turkey. *Journal of Travel Research*, 41, 293-304.

Snepenger, D., ve Milner, L. (1990). Demografic and situational correlates of business travel. *Journal of Travel Research*, 28 (4), 27-32.

Tan, Amy Y. F.; ve LO, Ada S. Y. (2008). A benefit-based approach to market segmentation: A case study of an American specialty coffeehouse chain in Hong Kong. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (3), 342-362.

Tekeli, H. (2001). *Turizm pazarlaması ve planlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uğurlu, K. (2007). *Konaklama işletmelerinde pazar bölümlendirme ve hedef pazar belirleme*

stratejileri: İstanbul'daki 5 yıldızlı oteller üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Ural, A., ve Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Yükselen, C. (2003). *Pazarlama ilkeler-yönetim.* Ankara: Detay Yayıncılık.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.tubitak.gov.tr/> Türkiye'nin nüfus yapısı nasıldır? (2011, Aralık 31) / Erişim Tarihi: 26.01.2012,

<http://www.izmirde.biz/> İzmir'in ekonomik yapısı (2010, Ekim 30) / Erişim Tarihi: 26.01.2012

<http://www.turkish-media.com/> Türkiye'nin illere göre ekonomik yapısı (2011, Aralık 31)/ Erişim Tarihi: 26.01.2012

THOUGHTS OF CITY HOTELS AS REGARDS OUTSOURCING STRATEGIES

İsmail ÇALIK¹, Said KINGIR², Orhan BATMAN³

Abstract

Depending on the speed of increasing competition, the desire of covering costumers' demands and expectations, hence providing pleasure, has led businesses to use some management strategies in their activities. Competition advantage with foreign procurement has inclined businesses to use outsourcing. Precise description of basic abilities and decisions to use foreign procurement with a right supplier firm is going to be a crucial factor in success of hotels. A research in 3&4 and 5 star hotels in Ankara has been done. The main problem of the research was in which activities outsourcing must be used in city hotels and which activities must be covered with basic abilities of the business itself. The aim of the present study is to determine which outsourcing strategy is used in city hotel departments. According to the result of the research, hotel businesses apply to outsourcing strategies largely with financial reasons. Sometimes, businesses do not satisfy with services and goods that supplier firms have provided. Businesses call for outsourcing in activities which they consider as beyond their abilities like security, laundry, animation, general ground cleaning etc... Sometimes, there might be a legal disaccord stemmed from contracts between main business and supplierfirm.

The main reason for hotels to practice outsourcing strategies is to minimize the costs. That means to make use of employers at ultimate level by focusing on basic abilities which businesses have. Again, errors in outsourcing decisions can increase the problems instead of lowering. For examples, miscommunication with related firms, insufficient motivation, and woes related to service quality may affect brand equity of the business negatively.

Keywords: Outsourcing, hotels, tourism, management and organization.

¹ (Doktorate Student), The University of Sakarya, ismailcalik29@gmail.com

² Prof. Dr., The University of Sakarya , saidkingir@hotmail.com

³ Prof. Dr., The University of Sakarya, obatman@sakarya.edu.tr

1. Introduction

In today's economic conditions, acceleration of communication, increasing importance of information, improvements in informatics, increasing awareness of consumers etc...have led international competition and increasing of competition. That situation has revealed a necessity for businesses to compete in both national and international fields and using different management strategies. Fast changing and improving economic situations with globalization decrease the chance of success of businesses. While businesses which improve their abilities & high quality services and which are different from others develop steadily, the others fail. Today, specializing in a certain field, and improving basic skills of businesses are possible by using contemporary management methods. In this sense, outsourcing is a management method which can be a guide for improving basic skills and professional service procurement. Strategically, business administration has been functioning as a lever to adapt outsourcing, accenting basic skills of the business, improving of skills, and using the sources efficiently. Outsourcing strategy, which affects business administration at a high level, will contribute to consolidate the place of businesses in international markets and bring some financial assets. Besides, in an industry that includes intense international relations, for instance tourism, outsourcing strategy will contribute businesses to be managed by using contemporary administration method. In that study, firstly, there will be literature scanning on outsourcing, later, field research done in 3&4&5 star hotels and findings.

2. Literature review

2.1. Outsourcing conceptual framework

The thought of outsourcing, in history, begins with urbanization and labor based mass agriculture production. Primary examples of them are; hiring workers to employ in agriculture, subcontractors which have different expertise for different functions in construction works, transferring military equipment production to private or public producers (Ateş, 2005: 25). Strategically, outsourcing in business premises is rather new. Eastmen Kodak's partnership with 3 partners in field of information technology in 1989 is regarded as starting of outsourcing (Sinha ve Subhatra,2005:2).

Outsourcing term was first used in English in 1982. That term has been used for the purpose of supplying goods or service for a business by another business (Gökdere, 2000:19). According to

another description; outsourcing is a management strategy focusing on activities which will bring competition advantages, and is a management strategy that provides legally the activities and services which are beyond businesses' professions by a subcontractor (Arslantaş, 2005:40). As understood from the various descriptions above, outsourcing is different from selling off a department, or production or service because; outsourcing is related to the activities which are compulsory to be done and kept for organization. In that mean, the main difference between outsourcing and other procurement activities is to transfer an activity which the organization performed before to another organization outside. From this aspect, outsourcing must be thought as a managerial method which has more different and strategic dimension than procurement.

2.1.1. The reasons of outsourcing for a business

There are miscellaneous reasons which propel businesses to outsourcing. They can be separated into 2; internal environmental factors, external environmental factors.

It is possible to separate internal environmental factors into 3 (Coşkun, 2002: 204). They are:

- **Costs:** Outsourcing will be necessary if the cost of input which the organization need is much lower outside.
- **Flexibility:** If outsourcing does not cover expectations, in that case, the organization has a chance to settle with another firm. That provides flexibility for the business to cover expectations.
- **Vision:** The vision of the management is one of the stimulations leading businesses to outsourcing. According to common view of administration, outsourcing reflects promising inclination and firms have already started to reap positive results of it.

There are various environmental factors compelling firm to outsourcing. In the studies carried out, it is possible to sort them into mainly 4 groups (Coşkun, 2002: 205).

- **Not to drop behind of rivals:** Although the changes in environmental situations are not fast, the firm has fallen behind of rivals. In such cases, the firm should develop new skills not to drop behind of rivals.
- **Changing value chain:** The firm, in a competitive medium, should meet changing customer expectations. With the changes in customer expectations, the qualities of activities which add value to firm, and rate of value to firm i.e. value chain have changed. In the absence of value chain, early core competencies of the firm get minor importance. In that case, the firm focuses on new duties and transfers its early core competencies to outsourcing. Hence, the

firm decreases the cost and takes the advantages of more flexible partnership structure.

- **Technological springing:** The type of performing self-work of the firm is old due to new technology. In that case, old core competency starts to become insignificant and the firm faces a vital contradiction; adaptation or vanishing. Here, the firm should develop new skills or outsource them to able to exist in competition. If there are activities which cannot be covered by core competencies, they must be transferred to outsourcing and the firm must focus its energy and sources on new fields which will provide competition advantages.
- **New markets:** New market areas come about for firms related to fast changes in customer and technology demands. However, firms have neither technology nor customer ground to be able to go through these markets efficiently. All of the firms are at the similar situation at such kind of competition, and it seems wise to apply to modern methods to able to improve core competencies of the business.

2.1.2 Possible effects of outsourcing to businesses

Businesses should take into account some inconveniences as well as numerous avails when preferred outsourcing due to environmental factors.

Possible benefits of outsourcing for businesses:

Outsourcing has a great many advantages that affect the business indirectly besides direct effects like gaining market discipline, lowering firm costs, specialization in basic fields of firm, and increasing the flexibility. They can be garnered under main titles as below;

Fall of costs: The foremost reason of outsourcing is the considerable falling of costs thanks to it. Many businesses have increased their capacities and qualities by decreasing the costs considerably thanks to outsourcing. (Lynn, et al., 2003: 8). Outsourcing, in activities beyond basic skills of the business, saves the firms from unnecessary costs. Businesses which have market discipline and which are specialized in certain fields are naturally going to drop the costs. Besides, it has been seen that the firms outsourcing have cost advantages when compared to the firms using horizontal integration (Coşkun,2002:199).

Flexibility: Outsourcing holds flexibility for businesses. Through that flexibility, businesses may have short-termed agreements with different suppliers. Also, firms will have advantages in areas like employee number, financial and functional diversities (Seddon et al., 2002:3). Especially at service-based firms, outsourcing agreements that can be done with different supplier firms are going to be helper in providing good quality services to customers.

Bringing market discipline: Outsourcing makes businesses function in a certain discipline. Businesses that have market discipline prefer to focus on output than input, go forefront in rivalry, and hence, an opportunity for realization innovative functions arises (Lamminmaki, 2003:50). To able to save their positions and improve their businesses, businesses need to supply better services with lower costs. So, in procurement of goods and service, it will be beneficial for businesses to make outsourcing agreements with supplier firms which are specialized in their fields and which supply good quality services.

Specialization: Businesses should hold service and product processes in their structures because of increases in product processes and compounds in parallel with product variations. That may bring about businesses to compel their limited sources to answer these processes. Businesses, through adapting outsourcing, may supply better specification in their core competencies by deploying specialized businesses in occupations which are out of their core competencies (Özdoğan, 2006: 15).

In addition to advantages above, outsourcing has many direct and indirect benefits for businesses. These are (Genç, 2005; Coşkun, 2002; Borg, 2003);

- Decrease at costs and new revenue areas,
- Increase in liquidity and cash,
- Increase in fertility, productivity, morale and career opportunity of employees,
- Improving collective firm vision,
- Facilitating change,
- Increasing financing sources of the firm,
- Decrease in stable investments,
- Higher quality and efficiency,
- Getting more advantages of functional experts,
- Competition priority by focusing on core competencies,
- Opportunity of testing new demands on markets without outsourcing,
- Opportunity for exchange engineering,
- Increase in prolificacy,

- Recovery in quality stemmed from rivalry between suppliers,
- Adapting to technological improvements.

Possible drawbacks of outsourcing for businesses

There may be woes emanated from supplier firm or recipient firm although outsourcing has many benefits to businesses. They can be sorted as below;

The risk of insufficient cost falling: The saving which businesses foresight thanks to outsourcing may not be as much as they have expected. Besides, the need of controlling of the actions of the supplier firm may emerge and that causes extra financing burden to the business (Coşkun, 2002; Özgener, 2004). Wrong supplier firm selection, over expectation of saving in short term, and wrong or inexplicit agreements may bring about fails in expectations on cost.

The risk of sharing the market with supplier firms on future dates: The recipient and supplier firms share a great deal of info with one another in outsourcing applications. The supplier firm that improves its own capacity thanks to data-sharing may not want to sustain its interrelation with recipient firm. It can prefer entering to the market by taking advantage of that data. In such a case, the recipient firm can face the risk of losing its core data and competencies. So, the supplier firm that acquires core data of the recipient firm will have a crucial advantage against the recipient firm on the market (Varshney ve Gupta, 2002; Coşkun, 2002).

Wrong supplier firm selection: Laying stress on firms that give low bids prevent us to see opportunities which other firms offer while assessing the proposals at the course of supplier firm selection. Laying stress on price in selection of supplier firm can conclude in selection of an incompetence supplier firm. Not to face such a situation, the recipient firm should specify the wanted qualifications at the course of supplier firm selection and do cost-benefit analysis (Arslantaş, 2005:47).

The risk of inflexible agreement in long term: The length period of the outsourcing agreement is another issue which must be focused on by business. The supplier may want to have a stable income with a long agreement. However, agreements ought to be prepared flexible by taking into account market situations and costs (Özgener, 2005:203).

Apron strings to supplier firms: Apron string to supplier firms in outsourcing is an important problem. The recipient firm which has apron strings with supplier firm can be addicted to it. As a result of that, the recipient firm can lose its flexibility and control in relations, and be obliged to accept the rules like price, procurement etc. of the supplier firm. Hence, while considering a competition advantage, the business can find itself in a disadvantage condition

(Koçel,1998:256).

Misdescription the core competencies: A business should specify its core competencies and in the light of that information, it should determine in which step outsourcing is needed. Because recipient firm and supplier firm will unite their skills around a common work with outsourcing, the recipient firm should determine its core competencies and outsource in the areas beyond their skills. More, while a success with price and product variation is short term, success realized by learning its core competencies and realization of them will be long term and lasting (Rodriquez, 2005:3).

Trust and harmony between recipient and supplier firms: There must be a stark harmony between recipient and supplier firms especially in service based businesses. A guest will not miss any change in service standards. Any trouble emanated from the supplier will affect the business directly and distort the guest's positive view. The trust between recipient and supplier firms is inevitable in outsourcing. Therefore, supplier firm should have a feature that can protect the sense of trust, the reliability that will protect the data against third persons, the decisiveness & capacity that can carry authority and responsibility, and cultivate an open mind that can share experience and data (Arslantaş,2005:45).

It is possible to line up the most 10 important reasons that affect the selection of outsourcing of city hotels.

Table 1: The most 10 important reasons for outsourcing

1. To develop the targets of the business.
2. To develop the core competencies of the business.
3. To accelerate the benefits that reengineering has provided to the business.
4. To share the risks.
5. To obtain sources of funds at no charge.
6. To make sources of funds usable.
7. To lessen the operational costs of the business.
8. To provide cash flow for the business.
9. To provide sources that cannot be obtained by the business.
10. To eliminate the functions that cannot be managed by the business.

Source: Lamminmaki (2003:40)

2.2. The importance and requirement of outsourcing from the angle of hotel businesses

Today's economy, through globalization and competition, forces businesses to implement various strategies. That directs hotels to outsourcing. Outsourcing at hotels means to supply some actions

from specialized suppliers. New technologies propel to focus on increasing and changing cultural demands, free competition medium, permanent changing circumstances, decreasing vertical integration levels and main actions or skills (Kesgin; 2005: 37).

Outsourcing strategy has been using widespread as a management strategy in tourism sector especially in hotels. Outsourcing started by transferring some actions of hotels to specialized firms roughly 20 years ago. That firstly used in 1997 at Atlantis resort hotel in Seferihisar by giving some part of the hotel to specialized persons to run nightly in return for a fixed fee for spending night (Zengin ve Şen; 2008: 13).

Tourism businesses, together with outsourcing, have been working with specialized supplier firms to maximize their performances. Instant changes especially in tourism, cultural diversities of guests, the demand for high quality service of guests and new technology have emerged the necessity to work with supplier firms in the areas out of their core competencies (Rodriquez; 2001:1). Many tourism businesses especially in European countries tend to outsourcing. They have adapted outsourcing in the fields out of their core competencies for both minimizing costs and other reasons. In addition, many small sized hotel businesses in Europe, with especially IT (Internet Tecnology) have a common access to other businesses in the same market by using reservation networks and global distribution channels. Distribution channels established for that aim can be gathered in 3 diverse groups (Paraskevas ve Buhalis; 2000:4);

- Hotel organizations (WorldRes, Utell ve LexingtonServices),
- Computerized reservation systems (Galileo veFidelio),
- Destination management systems (Gulliver inIreland).

Outsourcing for hotels is a rather strategically decisive decision. It can expose business to fiscal and administrative disadvantages. For example, wrong supplier selection, outsourcing at core competency of the business, and some drawbacks due to lack agreement articles. In hotels where a stark coordination needed between all departments, the quality of service to guests willingly or unwillingly affects all departments positive or negative. For example, a hotel which has laundry service from a specialized supplier firm will be affected directly with the simplest hitch or errorcausedfrom laundry services. So, hotel businesses which should take healthy decisions in coordination must be watchful in supplier firm selection.

2.3. Academic studies sustained in hotel businesses related to outsourcing

There have been a great many of theses, articles and manifestos related to outsourcing in literature. Some of the theses, articles and manifestos related to accommodation businesses are shown below;

Table 2: Academic studies concerned to outsourcing in hotel managements.

Publication Year	Type of Publication	Writer	Name of the Publication	Country
2002	Article	Adnan Türksöy	Outsourcing in hotel managements	Turkey
2002	Article	Alexandros Paraskevas Dimitrios Buhalis	Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers	England
2002	Article	Andrew Kakabadse Nada Kakabadse	Trends in Outsourcing: Contrast in USA and Europe	England
2002	Article	Alexandros Paraskevas Dimitrios Buhalis	Hosted application procurement for small and medium sized tourism businesses: Are we ready for his?	Austria
2003	Article	Espino Rodríguez Padrón Robaina Carlos C. Suárez	The Management Perception Of The Strategy Of Outsourcing. An Empirical Evidence	Spain
2003	Doctorate thesis	Dawne Lamminmaki	Outsourcing in the Hotel Industry a Management Accounting Perspective	Australia
2004	Article	Nilüfer Tetik V.Erdinç Ören	Outsourcing: A research in 5 star hotels in Antalya	Turkey
2004	Article	D. Lynn Hoffman, Keiko Kranhke	Outsourcing: The Impact on Small Business and Their Role	America
2005	Master degree thesis	Muhammet Kesgin	Outsourcing in hotel managements: A research in 4 and 5 star hotels in Antalya	Turkey
2006	Master degree thesis	Erdem Korkmaz	Outsourcing of hotel managements catering services (Outsourcing): Assessment of perceptions of managers and customers towards quality of service with example of the one in Antalya	Turkey
2006	Doctorate thesis	Osman Nuri Özdoğan	Outsourcing in hotel managements in terms of activity-area (Outsourcing) and its impact on financial performance	Turkey
2006	Article	Elbeyi Pelit	Outsourcing and its effectiveness in managements: A conceptual analyzing in terms of hotel managements	Turkey
2007	Article	Joseph Marlowe Paul Sullivan	Medical Tourism: The Ultimate Outsourcing	America
2007	Article	Nicolas P. Terry	Under-Regulated Health Care Phenomena In A Flat World: Medical Tourism And Outsourcing	England
2007	Article	Orhan Akova, Erkan Taşkiran	Employee Motivation In Organizations Using Outsourcing: An Investigation In 5 Star Hotels In Istanbul	Turkey
2007	Article	Erdinç Ören, Nilüfer Tetik	Outsourcing: A Research in Five Star Hotels In Antalya.	Turkey
2008	Manifesto	Burhanettin Zengin, Mustafa Lütfi Şen	Core competence and outsourcing in managements (Problems encountered and advises for solutions)	Turkey

In the doctorate thesis of Özdoğan (2006) which prepared at social science institute- tourism management department- in the University of Dokuz Eylül, outsourcing level of hotels in Muğla and the effect of outsourcing on financial performance have been reviewed. 195 hotels have been accessed through questionnaire method and necessary analyses have been done in the light of gained data. According to the findings, it has been seen that hotel administrators participated to the research did not outsource in the areas they were skillful like sale-marketing, buying, staff selection for kitchen, room cleaning, bars, restaurants, technical maintenance, general cleaning, and staff

cuisine. However, outsourcing has been used in activities like information systems, pool maintenance, training activities, security, laundry, staff lodging buildings, entertainment and animation, gardening, sale places in hotel, water sports and advertisement. It has been determined that 119 (63.3%) of 195 hotels outsourced while 69 (36.7%) of 195 did not have any outsourcing. According to the hotels in the research, laundry, entertainment and animation, and security are the most wanted activities in outsourcing. 63 of 119 hotels have applied for laundry, 40 for entertainment and animation, and 24 for security. In the analysis of effect of outsourcing on financial performance, the most financial benefit to the business was supplied by sale places in the hotel. Other activities following are respectively laundry, advertisement, health center, entertainment& animation, data processing, technical maintenance, water sports, gardening, and pool maintenance. According to the latest findings of the research, it is not proposed to outsource the activities in business's core competencies like office services, room cleaning, kitchen and buying. Restaurants and bars can outsource partly the activities like sale-marketing, staff selection, technical maintenance, general cleaning, and data processing. Outsourcing can be needed in activities like pool maintenance, training activities, security, laundry, staff dig, entertainment and animation, gardening, sale places in hotel, water sports, and advertisement (Özdoğan; 2006:190).

Outsourcing level and tendency of 4&5 star hotels in Kundu, Memerağzı, Lara, centrum and Konyaaltı are tried to be measured by Kesgin (2005), the University of Antalya, in his master thesis. More, the findings have been compared with Rodriquez's (2005) which done in Canary Islands. According to that study, when two findings from Antalya and Canary islands compared, the outsourcing tendency of two has shown some similarities. According to results carried out by questionnaire method, outsourcing strategy is not used in activities like reception, reservation and bar services. 90 % of room cleaning, general cleaning, services related to food and beverage and business management are supplied with domestic funding, not with outsourcing. Security, animation, gardening and landscaping, laundry services are activities which outsourcing strategy is used over average. When outsourcing tendency is searched, 23 of 24 businesses have tendency to data processing, 16 to laundry and security services, 15 to animation activities, and 12 to general cleaning. Participants in the research have not got a positive view to outsourcing in other activities. Besides, according to the research, when outsourcing level and tendency in Antalya and Canary islands compared, the results have shown similarity. Laundry, security services, gardening and landscaping activities are seen as the most probable outsourcing activities in both countries. Animation, data processing and pool maintenance are activities that can be supplied at highest level from outsourcing. Room cleaning, general cleaning, technical service, training, staff selection, promotion and advertisement services are seen as likely outsourcing activities in both countries.

Again, reception, reservation, buying, bars, restaurants, and kitchen operations which are related to food and beverage are preferred to be covered with domestic funding.

In master thesis of Korkmaz (2006), the University of Anatolia, S.S.I, Tourism and Hotel management, it has been tried to determine whether there is any perception differences between customers and hotel administrators in terms of outsourcing in food and beverage services. In the consequence of the research, it has been determined that there are not important differences in perception of the quality of food and beverage services between hotel administrators and customers. Even if customers' perception is not as much positive as administrators' in some occasions, when the service is considered as a whole, it has been determined as positive. In that meaning, it can be said that outsourcing in food and beverage services can inspire positive results in service quality.

In manifesto of Zengin and Şen (2008), troubles of hotels with outsourcing and solution to these troubles have been put forth. In that meaning, troubles of hotels with outsourcing have been tried to fix by using half formal interview method. 7 administrators out of 53 who work at businesses in East Marmara and West Black sea regions are selected through sampling method.

According to the findings of the research, it is possible to summarize the problems occurred related to outsourcing in businesses as below;

- Discordances that can occur between staff of the business and staff of the supplier firm,
- Insufficient wages and bad-working conditions of the staff of supplier firm, as a result of that, increasing inefficiency of supplied staff,
- Mutual rulebreaking,
- The hardness of following work quality and control of supplier firm by hotel administration,
- The staff provided by supplier firm may not be suitable to work in tourism and the possibility of low education level of the staff,
- The staff of supplier firm may not be specialized in hotel management subject and not follow flexible work-hours.

3. Method and field research

The aim of the present study is to determine which outsourcing strategy is used in city hotel departments. The research samples include tourism operation licensed 3, 4 or 5 star hotels in

Ankara. The main limitations of this study stem from inadequate knowledge of hotel managements on outsourcing, and unwillingness of data sharing. Questionnaire was employed as a data collection method. ANOVA, t-test, and Chi- square test were utilized in the study to able to decide whether there was a statistically significant difference between the groups.

Questionnaire technique preferred as data collection. The questionnaire that is composed of 2 parts includes 43 questions. Questions in the first parts comprised of 28 questions with 5 point likert scales. The second part comprised of 15 closed tipped questions to determine the demographic feature of the business. Likert typed questions represent for like following; 1 - “totally agree”, 2 – “agree”, 3 – “undecided”, 4 – “disagree”, 5 – “totally disagree”. While preparing the survey questions, it was taken advantaged of publicized doctorate study that search for outsourcing level of businesses in and around Antalya, -Özdoğan (2005), “Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Perspective” doctorate thesis of Lamminmanki (2003), and doctorate thesis of Gökdere (2000) titled “Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler (a research in banking)”- . Survey questions are prepared by designing the data obtained from that study with a different point of view. Empirical study in 10 businesses carried out related to survey questions and some questions added or pulled out as regard specialized academician views.

The population of the research comprised of 3, 4 and five star hotels with tourism operation certificated that run in Ankara. According to the ministry of culture and tourism, there are 97 3, 4 and 5 star hotels as from January 2009. Prepared questionnaire were transmitted to these 97 hotels via e-mail or by hand. 88 hotel businesses which accept answering the questionnaire build up the sampling of the research.

4. Findings

Findings have been gathered under 2 main titles; demographic findings and findings related to outsourcing.

4.1. Demographic findings

The majority of the hotels in the research has been running over 10 years and are family oriented as can be seen in table 3. Half of the hotels are 3 star and comprised of 30-100 rooms.

Table 3: Hotel managements which participated in a survey and their characteristics

Category of the Business	Number of Business n	Percentage (%)
5 Stars	13	14.8
4 Stars	30	34.1
3 Stars	45	51.1
Total	88	100.0
Number of rooms	n	(%)
31-100	64	72.7
101-150	16	18.2
151-250	5	5.7
251 and over	3	3.4
Total	88	100.0
Duration of service	n	(%)
1 or less	5	5.7
2-5 years	9	10.1
5-7 years	10	11.4
7-9 years	7	8.0
10 years and over	57	64.8
Total	88	100.0
Type of possession	n	(%)
Family business	57	64.8
National independent business	21	23.9
National chain business	2	2.3
Foreign chain business	8	9
Total	88	100.0

As can be seen in table 4, hotel administrators in the research are largely graduated from higher education and half of them got tourism education. That is seen positively. Besides, it has been found out that some administrators were graduated from departments which are not related to tourism. For example, an administrator was graduated from language science, one another was graduated from pharmacy

Table 4: Demographic characteristics concerned to managers

Educational Background	Number of Person (n)	Percentage (%)
Secondary school	11	12.5
Associate degree	24	27.3
Bachelor degree	51	58.0
Master degree	2	2.3
Total	88	100.0
Field of training	n	(%)
Related to tourism	42	47.7
Other	46	52.3
Total	88	100.0
Experience in sector	n	(%)
1-4 years	10	11.4
5-9 years	22	25.0
10-14 years	25	28.4
15 years and over	31	35.2
Total	88	100.0
Experience of administration	n	(%)
1 year or less	8	9
1-4 years	21	23.9
5-9 years	18	20.5
10-14 years	23	26.1
15 years or over	18	20.5
Total	88	100.0
Duty in management	n	(%)
Director-general	9	10.2
Owner of the Business	6	6.8
Vice general director	7	8.0
Accountancy-finance manager	15	17.0
Front office manager	29	33.0
Other	22	25.0
Total	88	100.0

It is seen that majority of the administrators included in the research are department administrators and experienced over 10 years.

4.2. Findings related to outsourcing

Through mutual interviews with administrators, that chapter will encompass review of current outsourcing situations in hotels, determination of at what areas they outsource, at what areas they use their own core competencies and whether they are pleased with services of supplier firms. The question “Do you outsource in your activities” was asked to hotel administrators to determine whether they outsourced or not in their activities. 62 (70.5 %) of the answers were yea, and 26 (29.5%) were nay.

Table 5: Proportions of outsourcing in activities of managements

Do you outsource in your activities?	Number of Business (n)	Percentage (%)
Yes	62	70.5
No	26	29.5
Total	88	100.0

As seen in table 5, majority of the hotels in research have outsourced at least for one activity. However, they are not satisfied with the result although they outsource on the ground that financial reasons and better quality services. For example, many hotel administrators in research indicated their displeasure with the service and that the supplier firm did not employ qualified staff with myriad excuses.

4.2.1. Outsourcing according to area-activity

Another question asked to the participants was “at what activities do they outsource”. In that chapter, it will be mentioned respectively at what activities hotels outsource.

Table 6: Outsourcing according to area-activity

Area-activities relevant to outsourcing in hotel managements	Yes	Percentage (%)	No	Percentage (%)	Total
Laundry	39	44	49	56	88
Meeting and banquet	22	25	66	75	88
Room cleaning	21	24	67	76	88
Security	19	21	69	79	88
Technical maintenance	16	18	72	82	88
Animation	12	14	76	86	88
Garden maintenance	12	14	76	86	88
General area cleaning	10	11	78	89	88
Accountancy finance	8	9	80	91	88
Sauna and fitness	3	3	85	97	88
Sales marketing	1	1	87	99	88
Human resources	1	1	87	99	88
Restaurants and bars	0	-	88	100	88
Reception and reservation	0	-	88	100	88
Purchasing	0	-	88	100	88

As seen in table 6, laundry is the most chosen activity in outsourcing. The others are meeting and banquet, security, room cleaning, technical maintenance and animation. Sale-marketing, human resources, restaurants and bars, reception, reservations and purchasing activities have not been outsourced, but covered with domestic funding.

4.2.2. The effects of outsourcing on costs

The question “Which reasons can explain the effects of outsourcing on costs” was asked to determine why businesses adapted or did not adapt outsourcing and at what level outsourcing was effective on costs. Half of the answers were in point of view that it would decrease the costs.

Table 7: Impact of outsourcing on expenses of managements

Which reasons can explain the effects of outsourcing on costs?	Number of Business n	Percentage (%)
There is no impact on costs.	8	9.1
It decreases the costs.	43	48.9
It increases the costs.	14	15.9
It makes the constant costs variable.	23	26.1
Total	88	100.0

In table 7, almost half of the participants indicated that costs would decrease and so they adopted the strategy when “what the effects of outsourcing on costs are” asked. Furthermore, we learn from the interview held with administrators that the costs decrease and service quality increases when worked with a veteran supplier. But “when worked with an inexperienced supplier, the costs in the long run increase and service quality is affected negatively”, said interviewed administrators.

4.2.3. Relationship between outsourcing and strategic decision

Businesses go outsourcing for a number of reasons. They do that sometimes for financial reasons, sometimes with the thought of focusing better on their core competencies by taking help from specialized firms. The decision of outsourcing, by analyzing pros and cons profoundly, undoubtedly will be beneficial for businesses. Otherwise, a wrong decision will confront businesses with fiscal and supervisory difficulties. The question “in your opinion, is outsourcing a strategic decision?” was asked to businesses to determine whether they regard outsourcing as a strategic decision or not. In table 8, answers of the businesses and analyses related to the question will be given.

Table 8: Outsourcing/Strategic decision

In your opinion, is outsourcing a strategic decision?	Number of Business (n)	Percentage (%)
Yes	72	81.8
No	16	18.2
Total	88	100.0

As seen in table 8, 72 (81.8%) businesses indicated that outsourcing is a strategic decision. According to the data, it can be said that majority of businesses regard outsourcing as a strategic decision.

4.3. Tests for measuring relationship between features of hotels and proposals belong to outsourcing

Assessments belong to 28 propositions for the purpose of getting administrators' views related to outsourcing is shown in table 9. Propositions lined up from 1 to 5 and assessed with likert scale. The numbers represent; 1 - "totally agree", 2 - "agree", 3 - "undecided", 4 - "disagree", 5 - "totally disagree".

Table 9: Defining statistics of proposition related to outsourcing

Proposals	N	Highest	Lowest	Average	Standard deviation
Outsourcing provides financial flexibility for the businesses	88	1,00	5,00	2,1364	,84665
Supplier firms give very good services as they are experts in their fields.	88	1,00	5,00	3,8409	,69293
Administrators prefer outsourcing to disperse the risk.	88	1,00	4,00	2,5341	,84349
Outsourcing decreases the number of workers.	88	1,00	5,00	1,9659	,71838
Outsourcing provides conveniences to the administrators administratively.	88	1,00	5,00	2,4659	,97023
Outsourcing aggravates the control of the operations.	88	1,00	5,00	3,6591	,89554
Outsourcing provides the hotel focus on its core competencies.	88	1,00	5,00	2,7500	,98553
Outsourcing provides a service of better quality.	88	1,00	5,00	3,3523	,87151
Outsourcing provides usage of qualified labor.	88	1,00	5,00	2,7159	1,06078
By means of outsourcing, businesses provide decrease in simplification of organizational structures and constant costs without reducing production capacity.	88	1,00	4,00	2,1591	,70932

Outsourcing provides the hotel focus on its core competencies.	88	1,00	5,00	2,7500	,98553
Outsourcing provides a cheaper service.	88	1,00	5,00	2,2386	,78776
Outsourcing elasticizes the structure of the organization.	88	1,00	5,00	2,8182	,94133
Outsourcing causes the loss of source and competency of the hotel.	88	1,00	5,00	3,5909	1,00157
Outsourcing enables the businesses to accommodate to the variable environment conditions.	88	1,00	5,00	3,0114	1,04490
Quality of the service of the hotel can decrease with outsourcing.	88	1,00	5,00	3,0341	1,01085
It is rather difficult to find suppliers that can accord with organizational culture of our company.	88	1,00	5,00	2,5341	1,28608
It is rather difficult to dope the performance of the suppliers that outsource.	88	1,00	5,00	2,1023	,81706
Outsourcing can lead to inaccurate description of the core competencies for businesses.	88	1,00	5,00	2,7841	1,22661
Outsourcing remove mediator costs	88	1,00	5,00	2,6591	1,10262
It benefits from technological experience and knowledge of the supplier firms that are experts in their fields.	88	1,00	5,00	2,1364	,77581
Outsourcing provides decrease in staff costs.	88	1,00	5,00	2,6591	1,02706
Outsourcing restricts the effectiveness of the administrators.	88	1,00	5,00	3,0341	1,16903
Outsourcing leads to loss of freedom of decision making itself.	88	1,00	5,00	3,3977	1,03435
Supplier company may take care of its own business rather than the profit-loss statement.	88	1,00	5,00	2,2045	,92425
Outsourcing increases the efficiency of the businesses.	88	1,00	5,00	3,0909	1,00157
Outsourcing provides opportunity of rivalry for the businesses.	88	1,00	5,00	2,3409	,92085
Outsourcing increases the profitability of the businesses.	88	1,00	5,00	2,8409	1,06011

1=I agree totally, 5=I don't agree totally

The highest, the lowest, average, and standard deviations of the answers to propositions related to outsourcing have been given in table 9.

Table 10: Analysis of variance (ANOVA) concerning given proposals and hotel star

Hotel star	3*		4*		5*		Average		ANOVA	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	F	Sig.
Administrators prefer outsourcing for spreading the risk.	2,49	0,73	2,23	0,57	3,38	1,19	2,53	0,84	10,44	0,00*
Outsourcing elasticizes the organizational structure of the businesses.	2,51	0,84	2,93	0,94	3,62	0,77	2,82	0,94	8,54	0,00*
Outsourcing can lead to inaccurate description of the core competencies for businesses.	2,71	1,12	2,10	0,80	1,85	0,55	2,38	1,01	6,02	0,00*
Outsourcing eliminates the expenses of intermediaries	2,56	1,01	2,47	1,11	3,46	1,13	2,66	1,10	4,42	0,01*
It benefits from technological experience and knowledge of the supplier firms that are experts in their fields.	2,02	0,81	2,03	0,56	2,77	0,83	2,14	0,78	5,62	0,01*

* % 95 there is a significant difference according to the significance level.

In table 10, when *analysis of variance* are applied to answers that given to propositions and hotel star type, we can see a meaningful difference in star types related to propositions offered above ($p < 0,05$). Four star hotels have a higher attendance average in the proposition “administrators prefer outsourcing to disperse the risk”. Five star hotels form the highest undecided proportion in the proposition “outsourcing elasticizes the structure of the organization”. Five star hotels have a higher attendance proportion in the proposition “Outsourcing can lead to inaccurate description of the core competencies for businesses.” Four star hotels have a higher attendance proportion in the proposition “outsourcing remove mediator costs”. Three star hotels have the highest attendance proportion in the proposition “It benefits from technological experience and knowledge of the supplier firms that are experts in their fields.”

Table 11: Analysis of variance (ANOVA) concerning answers given to the proposals and number of rooms of the hotels.

Number of rooms in hotel	31 – 100		101 – 150		151 – 250		251 and over		Average		ANOVA	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	F	Sig.
Outsourcing increases the profitability of the business	3,11	1,1	2,19	0,4	1,80	0,50	2,3	0,58	2,85	1,10	6,16	0,01*

* %95 there is a significant difference according to the significance level.

In table 11, when *analysis* of variance are applied to answers that given to propositions and room number, we can see a meaningful difference in terms of room number related to propositions offered above ($p < 0,05$). So, the proposition “outsourcing increased the profitability of the business” has a higher attendance proportion in hotels that have room number among 151-250.

Table 12: Analysis of variance (ANOVA) concerning answers given to the proposals and type of possession of the hotel

Type of possession of the hotel	Family business		National independent		National chain		Foreign chain		Average		ANOVA	
	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	\bar{X}	S.s.	F	Sig.
Outsourcing decreases the number of worker.	2,49	0,65	2,0	0,77	4,0	0,00	1,88	0,35	2,0	0,72	6,686	0,00*
outsourcing enables offering service with cheaper prices	2,50	0,61	2,29	0,90	4,50	0,70	2,25	0,89	2,24	0,79	7,023	0,00*
Outsourcing increases the profitability of the business.	3,12	1,03	2,42	0,97	2,50	0,7	2,0	0,75	2,84	1,06	4,675	0,05*

* %95 there is a significant difference according to the significance level.

In table 12, when *analysis* of variance are applied to answers that given to propositions and type of ownership of hotel , we can see a meaningful difference in terms of room number related to propositions offered ($p < 0,05$). According to this, national chain businesses have not been taken into the proposition “outsourcing decreases the number of employees”. National chain businesses have

not participated totally to the proposition “outsourcing enables offering service with cheaper prices”. Foreign chain businesses, when compared to other businesses, have a higher attendance proportion to the proposition “outsourcing increases the profitability of the business”.

Result and suggestions

The main reason for outsourcing of hotels is financial reasons like in other types of businesses. Hotels that want to minimize the operating costs comply with the strategy of outsourcing. Plus, hotels adapt that strategy for the purpose of taking advantage of specialized supplier firms, focusing on core competencies, increasing the profitability and efficiency, supplying financial support to the business etc... Apart from mentioned advantages, hotels may have some drawbacks stemmed from wrong supplier firm selection and outsourcing decision for unsuitable activities. Moreover the business can confront with woes like communication failures with supplier firm, judicial disagreements, motivation troubles with employees of supplier firm, and low-quality services, and decreasing the value of brand of the firm.

It is possible to line up results of the research and some solution suggestions toward these results;

- Outsourcing strategy is used for financing reasons in regions where there are city hotels. In here, what a business should do is to analysis pros and cons of the strategy of outsourcing precisely.
- In city hotels, the potential of service of the city, the quality of the service and impression left on guests are very important. So, businesses must be very watchful while selecting a supplier firm and must not do any agreements with the supplier firms that make concessions from the service quality.
- Hotels are not satisfied with the services that supplier firms give. The biggest complain about that issue is the staffs who are incompetent and far away from a good service mind because the supplier firms have not completed their legal infrastructure. What must be done is to put standards for staff quality by completing legal deficiencies.
- It has been seen through that research that Ankara province has not still grasped exactly the tourism fact and it has been acted in formalistic and bureaucratic mind even in tourism sector.
- Another problem with the hotels in Ankara is that the business is not administrated with contemporary methods. It has been observed that many administrators are even unaware of outsourcing strategy.
- Communication troubles between staff of supplier firm and staff of hotel must be

abolished though coordination and training activities.

- The content of the agreement made with supplier firm is very crucial in outsourcing. What must be done is to persuade supplier firms to sign a flexible agreement. Hereby, a small number of administrators from the recipient firm may be wanted to observe supplier firm in every step. Outsourcing for an activity does not mean to give up all the control over the activity.
- It will be beneficial to take advantage of specialized people's recommendations.
- Agreements are only focused on decreasing the costs and the bid, as a critical factor, is left open to new bids. Hereby, service quality decreases. What must be done is to make agreements that will not make concessions from the service quality.
- It has been observed that service quality is not paid attention enough in tourism businesses which operate city hotels. Outsourcing agreement signed totally with financing views may cause lose of core competencies of businesses and that may bring about negative ramifications. The thing that hotels must do is to specify their core competencies and outsource in activities beyond their facilities. For example, outsourcing in activities which are very vital for the business like buying, sale, reception and reservation can cause lose of power and competencies inside the business.
- Another problem that hotels in Ankara confront is the deficiency of experienced staff. Neither the staff of businesses nor the staff of supplier firm has got tourism education. The number of staff who graduated from departments of tourism is rather few. Hereby, the thing that must be done is to educate the staff by means of in-service training courses.
- Half of the administrators are not graduated of tourism. To cope with that situation, hotels must be inspired to work with administrators who had taken tourism training, who are aware of the importance of service quality and who pay attention to work.
- The staff of supplier firms cannot work with sufficient motivation because they do not get enough rights and they work in hard situations. Due to low wages, they cannot pay enough attention to guests' satisfaction. What must be done in here is to mention these issues in the contract detailed and take necessary legal measures.

As a consequence, outsourcing is a method that affects businesses financially, administratively, and in service quality. In terms of city hotels, to keep up with changing and improving new trends can

be possible with contemporary approaches. The approach of outsourcing is an administrative method that can be efficient in terms of applicability, competitiveness and profitability for city hotels. The thing which is important is adopting that strategy for suitable activities without ignoring service quality, profitability and efficiency of the business. Because the majority of the studies in the literature are on outsourcing of resort hotels, the present study provides a significant source to the literature on outsourcing of city-hotels. More, this study suggests researchers who study on the issue to be aware of difficulty in reaching primary data. Therefore, they should use secondary data as well as primary.

References

- AKOVA, Orhan, Erkan Taşkiran (2007), “**Employee Motivation In Organizations Using Outsourcing: An Investigation In 5-Star Hotels In Istanbul**” Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2007,7(28):59-72.
- ARSLANTAŞ, Cem (2005), **Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar**, Outsourcing Dergisi, Yıl:2, Sayı:10, Haziran-Temmuz-Ağustos, S:40.
- ATEŞ, Mustafa Fikret, (2004), **İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Dış Kaynak Kullanımının Başarısına Ortaklık Kalitesinin Etkisi**, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BATMAN, Orhan (2008), **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, 3.Baskı, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BORG, Hakan (2003), “Outsourcing of Human Resources”, <http://www.mah.se/upload/Omv%C3%A4rlden/Cerrio/Outsourcing%20of%20HR,%20Hakan%20Borg,%20May%202003.pdf> E.Tarihi:08.06.2007
- COŞKUN, Recai (2002), **Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, Editörler; DALAY,İ., R.Coşkun ve R.Altunışık, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, s. 198-215.
- GENÇ, Nurullah (2004), “**Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**”, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- GÖKDERE, Halis, (2001), **Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmada Başarıyı Etkileyen Faktörler: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması**, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

HOFFMAN Lynn ve Keiko Krankhe (2004), “Outsourcing: The Impact on Small Business and Their Role”, <http://www.sbaer.uca.edu/research/sbi/2004/pdfs/27.pdf>.

11.03.2008.

LAMMINMAKI, Dawne (2003), **Outsourcing in the Hotel Industry: A Management Accounting Perspective**, Unpublished Doctoral Thesis, Griffity University, Australia.

KESGİN, Muhammet (2005), **Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya’da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, Basılmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KOÇEL, Tamer (2005), **İşletme Yöneticiliği**, 6. Baskı, Arıkan Yayınları, İstanbul.

KORKMAZ, Erdem (2006), “**Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik Yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi**”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDOĞAN, Osman Nuri (2006), **Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri**, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZGENER, Şevki (2005), **Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing**, Editör: BAKAN, İ., Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları, Beta Yayınları, s.171-207.

PARASKEVAS, Alexandros ve Dimitrios Buhalis (2002), “Outsourcing IT for Small Hotels: The Opportunities and Challenges of Using Application Service Providers”, <http://epubs.surrey.ac.uk/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=tourism>. E.Tarihi: 30.06.2008.

RODRIQUEZ, Tomas Espino (2003), **The Limits of Service Operations Outsourcing from the Resource Based Wiew: Empirical Evidence in the Hotel Sector**, <http://bibemp2.us.es/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/hosteleria/limits%20of%20service%20operations%20outsourcing%20hotel%20industry.pdf>. Erişim Tarihi: 12.04.2007.

SEDDON, P.,S. Cullen ve L.Wilcocks (2002) , “Does Domberger’s Theory Of The Contracting Organization Explain Satisfaction With It Outsourcing?”, 19

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.84.786&rep=rep1&type=pdf> E. Tarihi: 12.04.2008.

SINHA, Tapan ve K. Subratha (2005), **Sourcing The Outsourcing Arithmetic: A Journey from America to India**, Social Science Research Network,

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=705801 E.Tarihi:21.08.2008

TETİK, Nilüfer ve V. Erdinç Ören (2007), “**Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otelde Bir Araştırma**”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2007,(34):74-86.

VARSHNEY, Rajiv and Praveen Gubta (2002), **Road to Growty and Profitability Starts with Effective Supplier Relationship Management,**

http://www.qtcom.com/pdfs/Supp_Mgmt.pdf E.Tarihi:06.10.2007.

YURTSEVER, İzzettin (2006), “Otelcilik Outsourcing’e Teslim”

<http://www.turizm gazetes i .com/articles/article.aspx?id=18810> E.Tarihi: 28.09.2007.

ZENGİN, Burhanettin ve M.Lütfi Şen (2008), Otel İşletmelerinde Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı (Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri), III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi, Balıkesir.

TÜRKİYE'DE TURİZM SEKTÖRÜNDE ESNEK İSTİHDAM UYGULAMALARI VE TOPLU İŞ SÖZLEŞMELERİNDE YER ALAN DÜZENLEMELER

Sayım YORGUN¹

Özet

Son yıllarda yoğun olarak tartışılan esneklik; bir yönüyle çalışanların daha fazla sömürülmesine yol açan, dayanışma duygusunu zayıflatan, çalışma hayatının dengelerini işveren lehine değiştiren istihdam biçimi olarak eleştirilmekte, diğer yandan çalışanların iş ve yaşam dengesini sağlayan, işyerinin devamlılığını artıran ve istihdamın piyasa şartlarına adaptasyonunu gerçekleştiren çalışma biçimi olarak savunulmaktadır.

Türkiye’de doğal esnekliğin (kayıtdışı istihdam) yaygın olması esneklik tartışmalarının önemini artırmakta; kayıtlı istihdam, kayıtlı ve örgütlü istihdam, kısmen kayıtlı istihdam ve kayıtdışı istihdam şeklindeki dörtlü istihdam biçiminin iş piyasasına egemen olması, esneklik taleplerinin sorgulanmasına yol açmaktadır. Bu dört istihdam biçiminin ortaya çıkardığı haksız rekabet ve sömürü iş piyasamızın temel sorunu olma özelliğini muhafaza etmektedir.

İşverenlerin esnek istihdam ile ilgili toplu pazarlıktaki hedefleri kanunların çizdiği çerçeveyi toplu iş sözleşmeleriyle uygulanabilir kılmak, detaylandırmak, toplu iş sözleşmesi düzeyinde garanti altına almaktır. İşçi kesimi ise esneklik uygulamasını toplu iş sözleşmesi düzeyinde engellemek, sınırlandırmak ve kontrollü uygulamak için toplu iş sözleşmesi maddelerini düzenlemeye çalışmaktadır.

Turizm sektörü istihdam potansiyeli açısından Türkiye’nin en önemli sektörleri arasında yer almaktadır. Esneklik uygulamaları açısından değerlendirildiğinde 2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu’ndan önce esneklik uygulamasının fiilen var olması esneklik açısından bu sektörü farklı kılmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu mevcut esneklik uygulamalarını yasal çerçeveye kavuştururken, esnek istihdam biçimlerini hayata geçirmiş ve yaygınlaştırmıştır. Turizm sektöründe imzalanan toplu iş sözleşmelerinde yaygın olarak mevsimlik işçi, çağrı üzerine çalışma, denkleştirme sistemi, gibi esnek istihdam biçimleri düzenlenmektedir.

Anahtar Kelimeler:Esneklik, Toplu İş Sözleşmesi, Turizm, İşgücü, İstihdam, İş kanunu

¹ Doç. Dr. , Kocaeli Ün., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

FLEXIBLE EMPLOYMENT PRACTICES AND REGULATIONS IN THE COLLECTIVE BARGAINING AGREEMENTS AT THE TOURISM SECTOR IN TURKEY

ABSTRACT

Flexible working forms are extensively discussed in recent days; in one respect it is criticized because of being a working form which increases the level of exploitation of the working class, weakens the sense of solidarity and changes the balance of working life in favor of employer; on the other hand flexible working forms are defended for being a working form which provide the balance between the work and life of workers, increase the progression of business and realize the adaptation of employment to the market conditions.

In Turkey, because of the extensiveness of natural flexibility the subject of flexibility is discussed much more since quaternary form of employment dominates the market. First of them is formal employment, second one is formal and organized, third one is partially formal employment and the fourth one is informal employment. Unfair competition and exploitation resulted from these four employment forms is still basic problem of our labor market.

In the collective bargaining procedures the aims of employer related to flexible working is making the legal framework applicable by collective agreement, elaborating and guaranteeing at the level of collective agreement. On the other hand employees try to arrange collective agreement articles to prevent; limit and apply flexible working under control at the level of collective agreement.

Tourism sector is one of the most important sectors in Turkey in terms of employment potential; it makes this sector different in respect of flexibility practices which were present actively in tourism sector even before the 4857 numbered Labor Code in 2003. The new Labor Code restores the legal framework for flexible working and it results the implementation of new flexible working forms and extends them. In the tourism sector collective agreements regulate the flexible working forms mostly such as seasonal workers, work on call and balancing (equalizing) period system.

Keywords: Flexibility, Collective Bargaining Agreement, tourism, labor, employment and labor law

Giriş

Katılığın karşıtı olan esneklik, kavram olarak sempatik olmasına karşın sonuçları itibariyle her kesimde aynı tepkiyle karşılanmamıştır. Esnek çalışma biçimleri, işçi ve işverene yönelik farklı etkileri nedeniyle tartışılmakta, genellikle işverenlerin istediği işçilerin ise karşı çıktıkları veya kısmen kabul ettikleri çalışma biçimleri olarak görülmektedir. Bu tür istihdam biçimleri daha çok işçilerin sömürülmesine zemin oluşturması ve aralarındaki dayanışma duygusunu zayıflatması nedeniyle eleştirilmektedir. İşverenler ise çalışma hayatının dengelerini lehlerine değiştirmek, çalışanların bağımlılığını artırmak, güvencesizleştirmeyi yaygınlaştırmak için esnekliği tercih etmektedirler.

İşgücü maliyetlerini düşürmek ve talep dalgalanmasına uyum sağlama ihtiyacından doğan esnek üretim ve hizmet ilişkileri; çalışanları kısaca alarak, güvenilir ve belirsiz istihdam biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Çalışma hayatında düzensizliğe yol açan bu istihdam türü, çalışanları işyerinin ihtiyaçları doğrultusunda kontrol altında tutmayı esas almakta, çalışma hayatına yönelik kısıtlamaları azaltıp, piyasa dalgalanmalarına göre istihdamı düzenleme imkanı tanımaktadır.

Doğal esneklik olarak adlandırılan kayıtdışılığın yaygın olması esneklik uygulamalarında ve tartışmalarında dikkate alınmalıdır. Çünkü bilinen hiçbir esneklik yöntemi kayıtdışılık kadar esnek olamaz. Bu nedenle kayıtdışılığın olduğu iş piyasalarında esnekliği değerlendirirken kayıtlı iş piyasası ile kayıtdışılığı bir birinden ayırmak gerekir. Doğal esneklik nedeniyle Türkiye’de dörtlü bir yapı egemen olmuştur. Bunlar kayıtlı istihdam, kayıtlı ve örgütlü istihdam, kısmen kayıtlı istihdam ve kayıtdışı istihdam. Bu dört istihdam biçiminin ortaya çıkardığı haksız rekabet ve sömürü, iş piyasamızın temel sorunu olma özelliğini muhafaza etmektedir.

Çalışma hayatında esneklik tüm ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de özellikle bazı sektörlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Turizm sektörü özelliği itibariyle esnekliği bünyesinde barındıran önemli sektörlerden biridir. Esneklik uygulamaları turizm sektöründe dünden bugüne hep var olmuş, 4857 sayılı İş Kanunu’nda yapılan düzenlemelerle yasal teminata kavuşturulmuş ve yaygınlık kazanmıştır. Esnekliğin toplu iş sözleşmelerinde nasıl düzenlendiğini ve yayıldığını tespit etmek bu araştırmanın temel amacıdır. Bu amaca ulaşmak için 2003 yılından önceki ve sonraki dönemlerde yürürlüğe girmiş toplu iş sözleşmelerinin esneklik ile ilgili maddeleri incelenecek, yeni iş kanunundan önce ve sonra toplu sözleşmelerinin nasıl etkilendiği tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu vesileyle sektörde uygulanan 15 işletme ve 29 işyeri düzeyinde toplu iş sözleşmesi olmak üzere toplam 44 toplu iş sözleşmesi incelenerek, esneklik uygulamalarının toplu iş sözleşmelerine etkisi değerlendirilecektir.

1. Turizm Sektöründe İşgücünün Yapısı ve Niteliği

Turizm, Türkiye için önemli bir döviz kaynağı olduğundan, ödemeler dengesi problemlerinin giderilmesinde önemli bir role ve istihdam yaratma potansiyeli açısından da işsizliğin azaltılmasında en etkili sektör olma özelliğine sahiptir. 2012 yılı itibariyle 36.776.645 turist Türkiye'yi ziyaret etmiş, turistlerden 29.351.446.000 dolar gelir elde edilmiştir (www.tursab.org.tr). Türkiye Turizm Stratejisi 2023 belgesinde belirtildiği üzere, Türkiye uzun vadeli bir turizm stratejisine sahiptir ve bu stratejinin ana hedefi 2023 yılında dünyanın en çok turist çeken ve en fazla turizm geliri elde eden ilk 5 ülkesinden biri olmaktır. Gerçekleşen rakamlar ve hedeflere göre turizm gelirlerinin GSYH ve ihracat içindeki payı artmakta, bu nedenle turizm sektörü, Türkiye'nin ekonomik kalkınma stratejisinde anahtar rol oynayan sektörlerden biri olma yolundadır.

Emek yoğun sektörlerin başında gelen turizm, adeta istihdam deposu niteliğine sahiptir. Ancak bu potansiyel bugüne kadar ülkemizde yeterince değerlendirilememiştir. Sektörel işgücü envanterinin olmaması, kayıtdışılığın yüksek olması, turizmin yarattığı doğrudan ve dolaylı istihdama yönelik farklı verilerin mevcudiyeti istihdamın boyutuna yönelik sağlıklı tespit yapmayı engellemektedir. TÜİK'nin hesaplamalarına göre turizmdeki istihdamın genel istihdam içindeki yeri 1992 yılında % 3.6, 2001 yılında % 5.2'dir. Turizmde dolaylı istihdamın toplam istihdam içindeki payı % 12.76'dır. TÜİK verilerine göre 2001 yılı itibariyle toplam bir milyon kişi turizm sektöründe çalışmakta, dolaylı istihdam esas alındığında bu rakam 2.519.000'e çıkmaktadır (www.tursab.org.tr). Bir başka çalışmada 1995 yılında Türkiye'de turizm sektöründe istihdam edilenlerin 129.000 kişi yani toplam işgücünün % 0.07'si olduğu öngörülmektedir (Tavmergen,1998,s.33). Turizmin yarattığı istihdama yönelik bir başka araştırmaya göre 1997'de konaklama sektöründe 262.000, turist rehberi olarak 7000 kişinin istihdam edildiği tespit edilmiştir. 2010 yılı itibariyle otel ve lokantalarda çalışan sayısı 1.066.000, otel ve eğlence yerlerinde çalışan sayısı 351.400'dür (Yıldız,2011.s.66). Bir çalışmaya göre dolaylı ve doğrudan istihdam açısından aile fertleri ile birlikte yaklaşık 10.000.000 insan geçimini turizm sektöründen sağlamaktadır (Tunç&Saç,1998,s.93).

İşkolu istatistiklerinde 25 No'lu olarak bilinen Konaklama ve Eğlence sektörü 2012 yılında yürürlüğe giren 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu ile birlikte 18 No'lu işkolu olarak belirlenmiştir. Bu işkolunda yer alan işyerleri: Otel, pansiyon, lokanta, büfe, pastane, kahvehane gibi konaklama, dinlenme ve yemek yerleri ile sinema, müzikli ve müziksiz her türlü eğlence yerleri, plaj, açık ve kapalı spor yerleri, hipodromlar, hamamlar, kaplıcalar, içmeceler, turistik tesislerde yapılan işlerdir. Bu işyerlerinin bir kısmının turizme direk hizmet etmediği, özellikle sayısı oldukça fazla olan kahvehanelerin bu işkolunda yer alması nedeniyle turizme

yönelik istihdam sayısı açısından doğru verilerin ortaya çıkarılmasını engellediği tartışılmaktadır. İşkolu istatistiklerine göre bu işkolunda sigortalı çalışanların sayısı 1984 yılında 80.380 iken, bu rakam 1990 yılında 140.344'e, 2000 yılında 219.107'ye, 2009 Temmuz ayı itibariyle de 327.729'a yükselmiştir. İşkolları ile ilgili yapılan çalışmalar çerçevesinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sosyal Güvenlik Kurumu kayıtları esas alınarak işkollarında çalışan işçiler yeniden belirlendi ve 2013 Ocak ayında ilan edildi. Söz konu işkolu istatistiklerine göre 18'nolu Konaklama ve Eğlence İşyerlerinde çalışan işçi sayısı 630.768 olarak açıklandı. İşkolunda çalışan kayıt altındaki işçilerle ilgili doğruya yakın tespitini bu çalışmayla elde edildiği tespitinde bulunmak mümkündür.

Tablo 1. Turizm Yatırım & İşletme Belgeli Tesis, Yatak Sayısı ve 18'nolu Konaklama ve Eğlence Sektöründe Sigortalı Çalışanlar

YILLAR	Turizm Yatırım& İşletme Belgeli Toplam yatak Sayısı	YILLARA GÖRE DAĞILIM	
		18'nolu Konaklama ve Eğlence Sektöründe Sigortalı İşçi Sayısı	
		Ocak	TEMMUZ
		January	July
1984	121881	63681	80380
1985	157516	76082	85692
1986	193 512	95563	101446
1987	260 000	100580	108643
1988	340 751	110336	129908
1989	434 982	129796	132854
1990	498 742	134034	140344
1991	532 389	140363	140651
1992	529 079	145530	153168
1993	511 275	160071	167525
1994	506 068	171219	174302
1995	482 946	174800	183484
1996	504 155	188698	194441
1997	549 930	199072	201886
1998	563 340	203126	205549
1999	564 856	203997	205319
2000	568 962	211428	219107
2001	597 866	216688	239335
2002	619 024	224576	238018
2003	663 300	246277	272996
2004	713 714	277309	289887
2005	761 585	294113	303514
2006	783 319	309678	315091
2007	786 453	319288	325758
2008	825.757	327333	329123
2009	840.221	329920	327929
2010	882.449		
2013		630.768	

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı istatistiklerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Yukarıdaki veriler incelendiğinde turizm sektöründe işgücü sayısının sağlıklı olarak belirlenemediği açıktır. Yine sayısal olarak doğru tespit edilemeyen sektörel işgücünün niteliği hakkında bilgi sahibi olmak da mümkün değildir, ancak yaklaşık tahminlerde bulunulabilir.

Turizm sektöründe ve diğer sektörlerde olduğu gibi istihdamın bütününde dörtlü işgücü yapısı egemenken, çalışanların niteliği açısından ikili bir yapıdan bahsedilebilir. Az sayıda büyük işyerleri, işgücünün mesleki yeterliliğini işe alırken ve işyerinde çalıştırırken önemsemekte ve bu işyerlerinde nispeten nitelikli işçiler çalışmaktadır. Bunların dışında özellikle küçük işyerlerinde; niteliksiz ve eğitim düzeyi düşük ucuz işgücü tercih edilmektedir. Pazarlık gücü olmayan ve örgütsüz bu işçilere fiziki mekan itibarıyla iyi hazırlanmış işyerlerinde de rastlanmaktadır. Beş yıldız şartlarını taşıyan işyerlerinde dahi hizmet kalitesi bu tür işçilerin çalıştırılmasıyla düşmekte, mevcut işgücünün niteliği sektörün gelişmesini engellemekte, bu da işgücü istihdamını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca kayıtdışı ve ucuz işgücünün yaygın olması, nitelikli işgücünün sektörde yer bulmasını da engellemektedir.

Turizm sektöründe örgütlü işyerlerinde 2007 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre çalışanların %76'sı erkeklerden, % 24 bayanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlara göre dağılımları incelendiğinde % 43'nün 20 ile 30 yaş arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan değerlendirmede çalışanların % 45'nin ilk öğretim mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu oranı % 39'la lise mezunları, % 11'le lisans ve lisans üstü mezunlar izlemektedir (Yorgun, Keser, Yılmaz, 2008, s.20-21). Sektörün işgücü yapısı genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda yukarıda eleştirilen istihdam yapısına rağmen diğer sektörlerle göre daha genç ve nispeten eğitilmiş işçilerden oluştuğu söylenebilir.

Mesleki sertifikasyon sisteminin henüz hayata geçmemesi ve ucuz fiyat politikalarının neden olduğu gelir kaybının ucuz işgücü üzerinden karşılanması, işgücünün sayısal ve niteliksel olarak tespit edilememesi turizmin yaratabileceği nitelikli istihdam potansiyelinin iyi değerlendirilememesine yol açmaktadır.

2. Sektördeki İşgücünün Temel Sorunları

Turizm sektöründe ortaya konan ürünün hizmet olmasından dolayı bu hizmet üretildiği anda tüketilir ve bizzat çalışanın kişiliğinde somutlaşır. Bu özelliği nedeniyle sektörde yer alan işçilerin sorunlarıyla, sektörün hizmet kalitesi arasında doğrudan ilişki vardır. Turizm işletmelerinin emek yoğun olması, bu işletmelerin insan kaynaklarını daha önemli kılmakta, ancak kayıt dışı istihdamın yaygın olması, ülkedeki yüksek işsizlik, eğitimsiz işgücünün yol açtığı pazarlık kaybı, turizm işletmelerinin kurumsallaşmaması, istihdama yönelik uzun ve kısa vadeli somut planların olmaması çalışanları olumsuz etkilemektedir.

İşçi-işveren ilişkilerinin son derece hassas olduğu bu sektörde kurumsallaşmış az sayıdaki işletme hariç, gerek işveren, gerekse yönetici-işçi ilişkileri sektörün yapısına uygun olmayan düzeyde kaba, katılımcılığa kapalı, amatör, çalışanları takdir etmekten uzak, ödüllendirmeyen, etkili kariyer hedefleri sunamayan ilişkiler açısından oluşmaktadır.

Turizm sektöründe yaşanan temel istihdam problemleri; kayıtdışı istihdam, sezonluk istihdam, yüksek işgücü devri, uzun çalışma süreleri, düşük ücretler, örgütsüzlük vs. ile sektör çalışanları yoksulluğa ve güvencesizliğe itilmekte, olumsuz çalışma şartları sağlıklı bir kariyer yapısının oluşmasını engellemektedir. Sendikal örgütlülüğün yaygın olmaması sektör çalışanlarının sorunlarının çözümünü zorlaştırmaktadır. Çünkü sektördeki şirketlerin bir çoğunda 10 işçiden az işçi çalıştırıldığından dolayı bu yapı yüksek sendikal örgütlülük için elverişli değildir. 2013 işkolu istatistikleri esas alındığında Konaklama ve Eğlence sektöründe örgütlenme oranı %4.41 oranındadır. Kayıtdışı istihdam dahil edilirse bu oranın daha düşük olduğu açıktır. Bir çok AB üyesi ülkede de turizm sektöründeki sendikal yoğunluk oldukça düşüktür. Beş ülkede sendikal yoğunluk % 1'den az (Litvanya,Estonya,Slovakya,Cek Cumhuriyeti,Polonya); beş ülkede ise % 1 ile % 5 arasındadır (İngiltere,Fransa,Almanya,Bulgaristan, Letonya). %5-15 arasında sendikal yoğunluğu olan ülkeler ;İspanya,Portekiz,Avusturya,Hollanda,Macaristan ve Romanya'dır. %15- 30 arasında sendikal yoğunluğu olan ülkeler: Luksemburg,Malta,Yunanistan,Norveç. Sendikal yoğunluğu%30'un üzerinde olan ülkeler ise Belçika, Danimarka, Slovenya, Kıbrıs, Finlandiya, İsveç ve İtalya'dır (Gerogiannis, Kerckhofs and Vargas, 2012,s.27).

Sektörde genellikle uzun çalışma süreleri uygulanmakta ve fiziksel güç gerektiren ağır çalışma şartları ön plana çıkmaktadır. Çalışma saatleri, iş talepleri ve iş üzerinde kontrol yetersizliği ile bağlantılı olarak sektördeki çalışma şartlarında beklenen iyileşme hızlı gerçekleşmemektedir. Sektör çalışanlarının bir çoğu aslında önlenebilir risklerle karşı karşıya kalmakta ve bu nedenle çalışanların sağlıkları bozulmakta, güvenlikleri korunamamaktadır. Çalışanlar, iş-hayat dengesinin yetersizliği, standart olmayan ve belirsiz çalışma saatleri, iş üzerinde kontrol yetersizliği, ağır iş yükleri ve stresi arttıran zaman baskısı sebebiyle çok sayıda psiko-soysal risklere maruz kalmaktadır. Diğer sektörlerle karşılaştırıldığında; müşterilerden, çalışma arkadaşlarından ve işverenlerden kaynaklanan şiddet, taciz ve ayrımcılık bu sektörde daha fazladır. Uzun süre ayakta kalmak ve ağır yük taşımak, yüksek düzeyde gürültü ve dumana maruz kalmak (sigara yasağı uygulanmıyorsa), çok yüksek ve çok düşük sıcaklıklarda çalışmak, temizlik malzemeleri gibi kimyasal maddelerle çalışmak bu sektörün önemli risk alanlarıdır. Bu şartlarda çalışmak, kas ve iskelet sistemi hastalıklarına, deri hastalıklarına ve solunum sistemi problemlerine yol açmaktadır(Yorgun,2013,s.27-28).

Sektöre hakim yapı ve yönetim anlayışından dolayı kariyer alternatiflerinin oldukça sınırlı olması, çalışanların sektörde kalıcılığını olumsuz etkilemektedir. İşyerlerinin büyük kısmında çalışma sürelerinin yasal sınırların üzerinde olması ve günlük çalışma süresinin on altı saate kadar uzaması, yüksek işçi sirkülasyonu, ağır iş yükü çalışanların performanslarını düşürdüğü gibi iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Mevsimlik dalgalanmaların ortaya çıkardığı belirsizlikler de bu etkiyi arttırmaktadır.

İş hayatının ağır yükü, uzun süreli çalışmalar, yasal dinlenme sürelerine ve günlerine uyulmaması çalışanların aile düzenlerini de olumsuz etkilemekte, iş hayatı ile aile hayatı arasında çatışmaya yol açmaktadır. Aile hayatı üzerinde ki olumsuzluklar aynı zamanda sosyalhayatı sınırlandırmakta ve yaşam doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Gelir düzeylerinin çok az sayıda ki işyeri dışında düşük olması, sorunlu aile hayatı ve sınırlı sosyal yaşam içinde, lüks hizmetleri sunan çalışanlar üzerinde psikolojik ve sosyal sorunlar doğurmaktadır. Bazı turistik işletmelerde gençlerin tatil beldelerinde bulunmak karşılığında adeta ücretsiz çalıştırılması, stajyer personelin işçi gibi çalıştırılması bu işyerlerindeki hizmet kalitesini düşürdüğü gibi, geçimini bu sektörde sağlamak zorunda olan işçilerin pazarlık güçlerini kırmakta, daimi olmayan işçilerin sezon açıldığında çağrılmaları gecikmekte, hatta bazı işyerlerinde hiç çağrılmamaktadırlar. Çalışma süresi zaman zaman bir aya kadar düşen sezonluk işlerdeki işçiler, sektörden kaçma eğilimine girmektedirler. Özellikle sezonluk işyerlerindeki bazı yemekhane ve yatakhanelerin istihdam edilen işyerinin seviyesine ve işçi sayısına uygun düzeyde olmaması, çalışanların içinde buldukları olumsuz çalışma şartlarını daha da ağırlaştırmakta, bu şartlar işletme düşmanlığına kadar tepkisel sonuçlara yol açmaktadır(Yorgun,2013,s.28).

Turizm politikasını ucuz işgücü, düşük fiyat üzerine kurmuş olan işletmeler son yıllarda ciddi sorunlar yaşamaktadırlar. Bilinçsiz rekabetin ortaya çıkardığı fiyatlar o kadar düşmüştür ki işçiyi asgari ücret üzerinde çalıştıran işletmeler dahi problem yaşamaktadırlar. Bu kısır döngü işverenin, işçinin ve müşterinin memnun olmadığı tabloların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Esnek istihdamın yaygın olduğu bu sektörde çalışanlarla yapılan iş sözleşmelerinde işverenler lehine düzenlemeler ön plan çıkmakta, çalışanlar pazarlık güçleri zayıf olduğu için kendi lehlerine düzenleme yapamamaktadırlar. Yaygın olarak kullanılan belirli süreli sözleşmeler, çağrı üzerine çalışma, ekstra personel, taşeron işçisi gibi uygulamalar çalışanlar üzerinde ciddi olumsuzluklar ortaya çıkarmakta, Türkiye’de ki yasal süreçlerin ağır işlemesi bu tabloyu daha da ağırlaştırmaktadır.Sektörde olumlu çalışma şartlarının ve kariyer planlanmasının olmaması nedeniyle eğitim düzeyi yüksek işgücü yeterince istihdam edilememekte, kadınlar hem sektörde

hem de yönetim kademelerinde olması gereken düzeyde yer alamamaktadır(Yorgun,2013,s.28).

3. 4857 Sayılı Yasadan Önce Esneklik ve Toplu İş Sözleşmelerine Etkisi

Serbestlik ve müdahalecilik arasında bir kavram olarak tanımlanan esneklik, bazı görüşlere göre kuralsızlaştırma olarak değerlendirilirken, bu tanıma karşı çıkanlarca yasal düzenlemelerin var olduğu, ancak katılığın olmadığı bir çalışma düzeni olarak açıklanmaktadır. (Yavuz,1995,s.6). TUC'a göre moda olan kelimeler genellikle gösterdiklerinden daha çok şeyleri gizler ve anlaşılmaz hale getirir. Esneklik ekonomi genelindeki meseleleri kapsamı için makro bir kavram olarak kullanılabilir veya sektörleri, şirketleri ve hatta bireyleri ifade edecek şekilde mikro anlamda kullanılabilir. Bazıları dış esnekliğe karşı iç esneklikten bahsetmekte ve bazıları da sayısal esnekliğe karşı fonksiyonel esneklikten bahsetmektedir. Dahası sözleşme esnekliği, ödeme esnekliği, çalışma saatleri esnekliği ve iş örgütlemesi ve becerileri esnekliği dahi olabilir. Hiç şüphe yok ki kavram üzerinde büyük bir karışıklık vardır.² Bir gerçek var ki tam gün çalışanlar ve örgütlü işyerlerinde istihdam edilenler için esneklik, gerekçesi ne olursa olsun mevcut haklardan geriye gidişi gündeme getirmektedir. Tam gün çalışmak istemeyen, işi olmayanlar için fırsat olarak görebileceğimiz esneklik, uygulamada ve teoride ciddi tartışmalara yolaçıyor.

Turizm sektörü hizmet odaklı olduğundan mevsimsel, dönemsel dalgalanmalara açık, siyasal gelişmelerden terör faaliyetlerine, ekonomik krizlerden savaşa kadar her türlü etkinin anında hissedildiği bir sektördür. Bireysel ve toplu talep dalgalanmalarının şekillendirdiği ve çeşitlendirdiği sektör bu özelliğiyle dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yapı istihdam ve işçi- işveren ilişkilerine de yön vermektedir.

1970'lerde ortaya çıkan ekonomik durgunlukla gündeme gelen esneklik beş gruba ayrılmakta bunlar; Fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği, çalışma süresi esnekliği ve uzaklaştırma stratejileridir (Yavuz,1995,s.11). Bu esneklik uygulamaları turizm sektöründe hep var olmuş ve yaygınlaşmıştır. Çünkü turizm sektörünün temelini oluşturan otel ve lokantaların doluluk oranlarının güne ve öğüne göre değişmesi, sektörün ortaya çıkmasından itibaren esnek istihdam arayışını gündeme getirmiştir. Otellerin akşam ve sabah, hafta içi ve sonunda ihtiyaç duydukları işçi sayısı ile lokantaların sabah, öğlen ve akşam yemek servisleri için duydukları personel sayısı farklıdır. Yine bu işyerlerinin yaz veya kış sezonunda, düğün, toplantı, konferans vs. gibi hizmetler için ihtiyaç duydukları personel sayısı, hatta sezon başında ve sonunda ihtiyaç duyulan personel sayısı da değişmektedir.

²What is flexibility? <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/01/feature/uk9801192f.htm>(11.07.2013)

Bu ve benzeri gerekçelerle işverenler turizm sektöründe başta sayısal esneklik olmak üzere beş esneklik türünden de yararlanmakta; mevsimlik işçi, partime işçi, çağrı üzerine çalışan işçi (ekstra personel), fonksiyonel esneklik, taşeron gibi esnek istihdam biçimlerini uygulamaktadırlar. Sayısal esneklik ihtiyacı sektördeki işyerlerinde daimi işçi ve geçici işçi uygulamasını yaygınlaştırırken, 1990'lı yıllardan itibaren yoğun olarak taşeron ilişkisi kurulmaktadır. Uzun çalışma süreleri bu sektörün tipik uygulamalarından biridir. 25 Avrupa Birliği ülkesinde otel, restoran ve kafe çalışanlarının çalışma saatleri AB ortalamasının üstünde seyrettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre bilgi edinilebilen ülkelerin çoğunda mevsimlik çalışma ve uzun çalışma saatleri sektörün temel karakteristiğini oluşturmaktadır (Gerogiannis, Kerckhofs and Vargas, 2012,s.20). Ayrıca esneklik ihtiyacı da meşru görülerek, ürün piyasasında artan rekabet ve beklenen iş kayıplarını karşılamak için esnekliğin ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır(Ludwig,2005,s.10). İşyerlerinde uygulanan ücret esnekliklerinin kriz dönemlerinde işçileri işten çıkarmak yerine ücretlerin düşürülerek işçilerin istihdamlarının sürdürülebildiği için tercih edildiği iddia edilmektedir. (Schröpfer, Heinbach,2007,s.1)

Esnek istihdam uygulamalarının farklı gerekçelerle de olsa sektörde hep var olması “turizm sektöründeki işyeri ve işletmeler açısından esneklik ihtiyacının boyutu ve sınırı ne olmalıdır?” sorusunu gündeme getirmiştir. Bu soruya sanayideki işyerlerine bakarak cevap aramak yanıltıcı olur. Bu nedenle turizm sektörünün esneklik ihtiyacı sektörün özellikleri dikkate alınarak tartışılmalıdır. Bu düşünceden hareketle turizm sektöründe esnek çalışmaya ihtiyaç var, ancak bu ihtiyaç işçilerin sömürüldüğü bir araca dönüşmemelidir. Turizm sektöründeki temel sorun esneklik ihtiyacının istismar edilmesinde ve istihdam ilişkilerinin keyfileştirilmiş olmasında yatmaktadır. Esneklik uygulamalarının yaygınlaştırılması, istismarı ve keyfileştirilmesi esneklik tartışmalarını büyütüştür. O kadarki esnekliğe bağlı keyfilik ve uzun çalışma süreleri sektörde örgütlenmenin temel gerekçesi haline gelmiştir.

3.1. Aralı Çalışma (Antraklı Çalışma)

Turizm sektöründe başvurulan esnek çalışma uygulamalarından biri aralı çalışma(antraklı çalışma) sistemidir. İşyerlerinde ki çalışmanın sabah, öğlen ve akşam olmak üzere bölünerek uygulandığı bir sistemdir. İşçiler sabah, öğlen ve akşam servis saatlerinde işyerinde çalıştırılmakta, bu saatler arasındaki bekleme süreleri iş süresinden sayılmamaktadır. Bu çalışma sistemi, sektörün ilk yıllarından itibaren geniş bir uygulama alanı bulmuştur. İşçinin özel hayatını ortadan kaldıran bu sistem, işçi- işveren ilişkilerini çatışmaya dönüştüren ve sendikal örgütlenmeyi zaruri kılan sorunlardan biridir. Toplu iş sözleşmelerinde aralı çalışmayı sınırlayan düzenlemeler yer almış,

sözleşmelere konulan “işyerinin hiçbir yerinde aralı çalışma yaptırılmaz”, “İşçiler yemek ve dinlenme tatili dışında aralıksız olarak çalıştırılırlar” gibi hükümlerle işçilerin çalışma saatlerinin bölünmesi engellenmek istenmiş ve işin çıkması için işçinin beklediği sürelerin de iş süresinde sayılması sağlanmıştır. Mesela İş Kanunu’nda yer alan (1475 md.62/c;4857 md.66/c) işin çıkması için beklenen sürenin iş süresinden sayılmasına ilişkin hükümler toplu iş sözleşmelerinde de yer almaktadır. Bu amaçla 1975 yılında imzalanarak yürürlüğe giren bir toplu iş sözleşmesine(TİS) konulan “İşçinin işyerinde çalışmaksızın ve fakat işe hazır durumda bekleyerek geçirdiği zamanlar iş süresinden sayılır” hükmü ile aralı çalışmalar önlenmek istenmiştir. Uygulamada istismar edilen çalışma sürelerini önlemek için bu ve benzeri hükümlerin TİS’lere konulması ihtiyaç olmuştur.

Günlük, haftalık ve aylık çalışma sürelerinin uzunluğu turizm sektörünün başlıca sorunlarından. Küçük işyerlerinin ve kayıtdışı çalışmanın egemen olduğu bu sektörde, işçilerin işe başlama ve bitirme saatlerinin işyerlerinin önemli bir kısmında kayıt altına alınmaması, günlük çalışma süresi kavramının diğer sektörler gibi belirgin olmaması önemli bir sorundur. İşçinin günlük çalışma süresinin 17-18 saate çıktığı işyeri sayısı az sayılmayacak düzeydedir. Bu soruna yönelik olarak 1964 yılında imzalanan ilk toplu iş sözleşmelerden birinin Geçici Maddesi’nde “Bu sözleşmenin akdi tarihinde işyerinde uygulanmakta olan çalışma çizelgesinin ıslahı ve cari tatbikatın muhafazası hususunda sendika ile işveren mutabıktırlar” hükmü yer almıştır. Çalışma saatlerini belirlemek sektördeki temel sorun alanlarından biri olduğu için sürekli tartışılmakta ve TİS’lere bu doğrultuda maddeler ilave edilmektedir. 1975 yılında yürürlüğe giren bir toplu iş sözleşmesinde çalışma cetvellerinin oluşturulması, işçilerin işe giriş, çıkış ve ara dinlenmelerine ilişkin saatlerin yer alması kararlaştırılmıştır.

3.2. Mevsimlik Çalışma

Mevsimlik çalışma turizm sektörünün en yaygın çalışma biçimlerinden biri olduğu için hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Mesela Birleşik Hizmetler Sendikası PAM’a göre Finlandiya’da mevsimlik çalışma otel, restoran, kafe sektöründe çok yaygın. Son zamanlarda çeşitli esnek çalışma düzenlemelerinde gözle görülür bir artış yaşanmış ve diğer sektörlerde göre mevsimsel değişiklikler daha yüksek oranda geçici sözleşme yapılmasına neden olmuş (Gerogiannis, Kerckhofs and Vargas,2012,s.20).

Sektörde geniş uygulama alanı bulan mevsimlik iş ilişkisi ile ilgili hükümlere toplu iş sözleşmelerinde de yer verilmektedir. Bu hükümlerle mevsimlik işçilerin işe daveti, çalışma süreleri, hizmet akitlerinin askıya alınma hallerine ilişkin düzenlemeler yapılmaktadır. TİS’lere konulan “mevsimlik işçiler en az 120 gün çalıştırılırlar” hükmü ile çalışma süresi belirlenmekte, işe ne zaman başlayacakları ve nasıl davet edilecekleri sözleşmelerde yer almaktadır. Yoğun olarak

mevsimlik işçi çalıştıran işyerlerinden birinin 1975 tarihli toplu iş sözleşmesinde yer alan bir maddeyle “işe alınacak mevsimlik işçilere en az 10 gün önceden yazılı ihbarda bulunulacaktır” hükmü getirilmiş, 1987 yılında imzalanan toplu iş sözleşmesiyle maddeye “Bir evvelki sezon işyerinde çalışmış olan işçiler servis farkı gözetmeksizin %70’i yeni sezonun açılışından itibaren 15 gün içinde işbaşı yaptırılır, bakiye%30 işçinin işe başlama tarihi ise işyeri sezonunun açılması tarihinden itibaren 21 gün içinde tespit edilerek yazı ile bildirilir” hükmü ilave edilmiştir. Bu düzenlemelerle mevsimlik işçilerin çağırılma ve çalıştırılma süreleri belirlenmeye çalışılmış, işverenin tek taraflı belirleme yetkisi sınırlandırılmıştır.

3.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği 1980’li yıllara kadar yaygın olarak uygulanmıştır. Sektörde çalışanlara maktu aylık ücret, yüzde esasına dayalı ücret ve maktu+yüzde ücreti olmak üzere üç farklı ücret sistemi uygulanmıştır. Maktu ücretli olarak çalıştırılanlar sabit bir ücret alırken, yüzde ücreti ile çalışanların ücretleri müşterilerin hesap pusulalarına “yüzde” eklenerek veya müşterilerden ayrı alınan paralarla ödenmiştir. 1964 yılında imzalanan bir toplu iş sözleşmesinin ilgili maddelerinde “maktu aylık ücret”, “hizmet karşılığı yüzde ile çalışanlar” ve “maktu aylık ücrete ilaveten hizmet karşılığı yüzde alanlar” olmak üzere üç farklı ücretli gurubuna ilişkin düzenleme yapılmıştır. Daha sonra diğer işyeri ve işletmeler için imzalanan toplu iş sözleşmelerinde de benzer hükümler yer almış, ancak 1990’lı yıllardan itibaren yüzde sisteminden vazgeçilmiş, toplu iş sözleşmelerinde maktu ücrete ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Bu değişiklikle ücret esnekliğinden katılığa doğru bir değişim yaşanmıştır. Bunun temel nedenleri arasında yüzde ücretlerinin maktu ücretlere göre yüksek olması ve işverenlerin bu ücretleri düşürme arzusu ön plana çıkmıştır. Ayrıca işyerlerinde var olan üçlü ücret yapısının çalışma barışını olumsuz etkilemesi ve sendikalar açısından da üyeler arasındaki ücret dengesizliğini giderme ve yüzde esasına göre ücret alan işçilerin sendika ile bağlarını kuvvetlendirme amaçları yer almıştır.

Yüzde esasına dayalı esnek ücret sistemi birkaç istisnai işletme hariç toplu iş sözleşmesi uygulanan işyeri ve işletmelerde kaldırılırken, ücretlere ilişkin yeni esnekleştirme modelleri devreye sokulmuştur. Turizm sektöründe yaşanan talep daralmasının olumsuz etkisini gidermek için ücret zammını düşürme, yarım ücret, ücretsiz izin ve ücretsiz çalışma gibi uygulamalara rastlanmaktadır. Bu tür uygulamalarla işverenin riskleri işçilerin üzerinden azaltılmak istenmektedir.

3.4. Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklik sektörde uygulanan bir başka esneklik uygulamasıdır. Sektördeki işlerin görülmesinde niteliğe değer verilmediğinden sektör herkesin her şeyi yapabildiği bir görünüme bürünmüştür. Bu sektörde aşçılık vasıf gerektiren iş olarak görülürken, garsonluk ve diğer görevler

vasıf ve eğitim gerektiren işler olarak görülmemiş, uzun yıllar hiçbir eğitime tabi olmadan vasıfsız kişiler işe alınarak, çalıştırılmışlardır. Garson'un mutfakta çalışması, Komi'nin garsonluk yapması, bulaşık yıkaması ve temizlik yapması gayet normal kabul edilmektedir. İşyerlerinin önemli bir kısmında herkes her şeyi yapar düşüncesi egemendir.

Yukarıda yer alan çalışma biçimlerinin ve sorunlarının yaşanmadığı işyeri sayısı istisnai olup, işyeri ve işletmelerin önemli bir kısmında bu uygulamalara rastlanmaktadır. Fonksiyonel esneklikten kaynaklanan sorunları gidermek için TİS'lere sınırlayıcı hükümler konulmuştur. TİS'lere konulan "İşyerinde asıl işini yapmakla görevli olan işçilere rızası alınmaksızın diğer bir kadronun görevi verilemez", "İşçinin daimi olarak yaptığı iş esas işidir" , "İşçinin esas işinin değiştirilmesi için işçinin muvafakatinin alınması şarttır." gibi hükümlerle fonksiyonel esnekliğe sınırlamalar getirilmiştir. İşçilere asli işlerinden başka işçilerin işlerinin yaptırılmayacağına ilişkin hükümler "ek iş yasağı" adı altında sözleşmelerde yer almıştır. Mesela 1985 yılında yürürlüğe giren bir işletme toplu iş sözleşmesinin maddesiyle başka bir kadronun görevinin ancak işçilerin olurunun alınarak verilebileceği hükmü kabul edilmiş, bu konuda ki uyumsuzlukları çözmek üzere sonraki sözleşmelerde "Değerlendirme ve Yükseltme Kurulu" görevlendirilmiştir.

3.5. Çağrı Üzerine Çalışma (Ekstra Personel)

Çağrı üzerine çalışma uygulamada "ekstra personel" olarak ifade edilmekte ve ekstra işler olarak tanımlanan düğün, toplantı, kongre, konferans vs. işlerde çalıştırılan işçiler çağrı üzerine çalıştırılmaktadır. Turizm sektöründe yaşanan dalgalanmalara adapte olmak üzere devreye sokulan bu çalışma sistemi adeta yedek işgücü olarak devreye sokulmakta, günlük ve saatlik işçi ihtiyacı bu işçilerden karşılanmaktadır.

Çağrı üzerine çalıştırılan işçilerin haklarına yönelik düzenlemelere toplu iş sözleşmelerinde yer verilmiş, ücretleri başta olmak üzere işçilerin sayısı, toplu sözleşmeden yararlanma şartları, çağrı usullerine ilişkin hükümler TİS'lerle düzenlenmiştir.

3.6. Alt İşverenlik (Taşeron uygulaması)

İşletmelerde bazı işlerin asıl işveren dışında alt işverenlere yaptırılması 1980 sonrasında yaygın esnekleştirme sistemi olarak devreye girdi ve yoğun tartışmalara yol açtı. İşverenlerin ekonomik zorluklar, teknolojik gelişmeler, piyasa dalgalanmalarına uyum gibi nedenlerle uygulamaya çalıştığı alt işverenlik uygulaması, işçiler ve sendikaları açısından işçi ücretlerini düşürme, sendikasızlaştırma, iş güvencesini azaltmaya yönelik uygulamalar olarak değerlendirilmektedir.

Turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde ilk önce güvenlik, bahçe bakım ve hizmetleriyle başlayan bu süreç bir süre sonra yemekhane, teknik servis, kat hizmetlerine kadar hemen hemen

tüm departmanları bünyesine alacak şekilde genişletildi.

Alt işverenlik uygulamasının turizm sektöründe yaygınlaşması sendikaların bu konularda toplu iş sözleşmelerine yasaklayıcı veya koruyucu hükümler koymasına ihtiyacını ortaya çıkardı. TİS'lere konulan “ İşletmedeki işler parçalanarak alt işverene verilemez” gibi yasaklayıcı hükümler ve “İşyerlerinde güvenlik, bahçe hizmetleri alt işverene devredilebilir, diğer işlerde alt işveren ilişkisi kurulamaz” şeklinde sınırlandırıcı hükümler TİS'lerde yer almıştır.

Ülkemizde TİS'lerin düzeyi yasal olarak belirlendiğinden dolayı esneklik uygulamaları toplu pazarlığın düzeyini etkilememiştir. Ancak TİS'lerin içeriği bu süreçten etkilenmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu'ndan önce ki dönemde turizm sektöründeki TİS'lerde yer alan düzenlemelerle işçilerin esnekliğe karşı korunmaya çalışıldığını, ancak esnekliğin fiilen yaygın biçimde, özellikle örgütsüz işyerlerinde uygulandığı tespitinde bulunmak mümkündür.

4. 4857 Sayılı İş Kanunu'ndan Sonra Esneklik ve Toplu İş Sözleşmelerine Etkisi

Esneklik uygulamalarında işverenlerin temel amacı, yönetim hakkını genişletmek ve işgücünü ihtiyaçlar doğrultusunda hiçbir sınırlamaya tabi olmadan kullanabilmektir. Bu amaç özel sektör işverenleri için adeta sınırsız bir amaç iken, kamu kesiminde daha kontrollü gelişmiştir. İşveren lehine yapılan kanuni düzenlemelerin hemen hayata geçirilmesi ilkesi esneklik konusunda da yaşanmış, 4857 sayılı İş Kanunu'nun kabul edilmesiyle birlikte turizm sektöründe mevcut esneklik uygulamaları genişlemiş, fiilen uygulanan esneklikler yasal düzenlemeye uydurulmuş ve yeni uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Yeni İş Kanunu'nun kabulünden sonra işverenlerin toplu pazarlık masalarındaki esneklik stratejileri aşağıdaki şekilde ortaya çıkmıştır:

- 1.Esnek çalışmanın uygulanmasını engelleyen mevcut hükümleri sözleşmelerden çıkarmak veya sınırlandırmak,
- 2.Esneklik sağlayan mevcut hükümleri genişletmek ve garanti altına almak,
- 3.Yeni hükümler koymak ve uygulanma yöntemlerini detaylandırmak.

İş Kanunu'nun 63 maddesinde yer alan “*Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde onbir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.*” hüküm ile denkleştirme uygulamasına yönelik düzenleme yapılmış ve bu değişiklik turizm sektörü

açısından en fazla dikkat çeken ve toplu pazarlık mücadelelerinde öne çıkan düzenleme olmuştur. Söz konusu hüküm ile denkleştirmenin iş sözleşmesi ve TİS'lerle düzenlenmesi ilkesi kabul edilmiş, taraflar imzalayacakları sözleşmelerle;

- 1.Denkleştirme süresini,
- 2.Uygulanma dönemini,
- 3.Hangi bölümlerde uygulanacağını,
- 4.Nasıl uygulanacağını tartışmaktadırlar.

İmzalanan TİS'ler incelendiğinde günlük çalışma sürelerine yönelik düzenlemelerin değiştirildiği; haftalık, bir ay, iki ay ve dört ayı aşmamak üzere farklı denkleştirme sürelerinin tespit edildiği, yılda bir veya birkaç dönem denkleştirmenin uygulandığı, bazı departmanların uygulama dışında tutulduğu görülmektedir.

Turizm sektöründeki dalgalanmalar dikkate alınarak, denkleştirme dönemlerinin daha çok sezon başı ve sonunda uygulanmasına yönelik düzenlemeler yapılmış, denkleştirme dönemi sonunda fazla çalışma yapan işçilere ödenecek ücretlerle, fazla çalışma ücreti yerine kullanılacak serbest zamana ilişkin hususlar sözleşmelerle düzenlenmiştir. Bu eğilim İspanya'da yapılan bir araştırmada da tespit edilmiştir. İspanyol İşveren Örgütleri Konfederasyonu (CEOE) nun araştırmasına göre toplu sözleşmelerin % 36'sında çalışma sürelerinin düzensiz dağılımına izin verecek düzenlemelerin olduğu tespit edilmiştir.³

Sektör açısından bir başka önemli esnek iş ilişkisi, İş Kanunu'nun 14. Maddesinde düzenlenmiş olan çağrı üzerine çalışmadır. Çağrı üzerine çalışan işçiler, yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde işe çağrılan, saatlik, günlük, haftalık, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflarca belirlendiği bir çalışma türüdür. Ancak yasal düzenlemeyle asgari çalışma süreleri belirlenmiş, bu düzenlemeye göre taraflar arasında haftalık çalışma süresi belirlenmemişse haftalık yirmi saat çalışmanın kabul edildiği, aksi kararlaştırılmamış ise dört gün önceden işçinin çağrılması ve en az dört saat çalıştırılması gerekmektedir. Çağrı üzerine çalıştırılmak için iş sözleşmesi yapılan işçiler belirlenen sürede çalıştırılınsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanacaklardır. TİS'lerde yer alan düzenlemelerle çağrı üzerine çalıştırılacak işçilerin sayısı, çalıştırılma süresi, işe davet usulleri ve TİS maddelerinden nasıl yararlanacakları hüküm altına alınmaktadır.

³The Spanish Confederation of Employers' Organisations ,Bargaining increases working time flexibility
<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/05/feature/es0305203f.htm>(11.07.2013)

Turizm sektöründe imzalanan ve 2012 yılı itibariyle yürürlükte olan 15 işletme ve 29 işyeri düzeyinde TİS olmak üzere toplam 44 TİS’inde yapılan inceleme sonucunda, 7 işletme ve 8 işyeri TİS’inde denkleştirme sisteminin yer aldığı tespit edilmiştir. Sezonluk işçi çalıştırmaya yönelik 6 işletme ve 8 işyeri TİS’inde, çağrı üzerine çalışmaya yönelik 4 işyeri TİS’inde düzenleme yapıldığı görülmüştür. Elde edilen veriler değerlendirildiğinde işletme sözleşmelerinin yaklaşık yarısında denkleştirme sisteminin, yüzde kırkında mevsimlik işçilere yönelik düzenlemenin yer aldığı tespit edilmiştir. İşyeri TİS’lerinin yüzde otuzunda denkleştirme ve sezonluk işçilere yönelik düzenlemeler ve onbeşinde çağrı üzerine çalışma kurala bağlanmıştır.

TİS’lerde yapılan düzenlemeler incelendiğinde denkleştirme sisteminin 4857 sayılı İş Kanunu’ndan sonra hızla yer almaya başladığı, turizm sektörünün içinde bulunduğu şartlar nedeniyle diğer sektörler nazaran daha yaygın kullanıldığı tespitinde bulunmak yanlış olmayacaktır. Bu uygulamaların işyeri ve işletmelerde yeni tartışmalara yol açtığı da bir gerçektir. İşverenlerin denkleştirme hakkında işçileri yeterince bilgilendirmemesi, işçilerin çalışma sürelerini hesap edememesi, işverenlerin denkleştirme sonrasında ortaya çıkan fazla mesai ücretini ödemek yerine işçileri serbest zaman kullanmaya zorlaması gibi sorunlar temel tartışma noktaları olmuş ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere denkleştirme maddelerinde yeni düzenlemeler yapılmıştır. Çağrı üzerine çalışmaya yönelik düzenlemelerin az olması bu tür çalışmanın yaygın olmamasından kaynaklanmamakta, bu tür işçilerin başka şirketler üzerinden karşılanıyor olmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle kamu işyerlerinde hizmet alımı yöntemiyle bu ihtiyaç karşılanmaktadır.

Turizm sektöründe örgütlenme oranı düşük olduğundan, TİS hakkından yararlanan işçi sayısı da düşüktür. 2013 Ocak ayında açıklanan işkolu istatistiklerine göre Konaklama ve Eğlence sektöründe 630.768 kişinin istihdam edilmekte ve bunların 27.849’u sendika üyesidir. Toplu iş sözleşmesinden yararlanan işçi sayısı açısından bir değerlendirme yapmak gerekirse yaklaşık 13.000 civarında çalışan toplu iş sözleşmesi hakkından yararlanmaktadır. Bu veriler esas alındığında sigortalı işçilerin yaklaşık % 2’si toplu iş sözleşmesi hakkından yararlanmaktadır. Sigortasız çalışanlar dikkate alındığında bu oranların daha da küçüleceği açıktır. Bu sebeple sendikasız işyeri ve işletmelerdeki eğilimler sektöre yön vermektedir.

Türkiye’deki verilerle diğer ülkelerdeki veriler arasında bezerliklerin olduğu da görülmektedir, çünkü tüm dünyada tipik olmayan istihdamda, sendikalaşma oranları düşüktür. 1980’lerden beri endüstrileşmiş ülkeler arasında var olan yoğun ürün pazarı rekabeti, üretimde yeni ürünler ve yeni yöntemler arayışına girilmesine neden olmuştur. Aynı zamanda yeni teknoloji de işgücü piyasasının

şeklini değiştirmektedir. Özellikle İngiltere’de toplu pazarlığın kapsamında ve sendikalaşma bakımından keskin bir düşüş yaşamaktadır. Bu gelişmelerin büyük bir kısmı esnekliğin artmasının sonucu veya nedenidir.⁴

Sendikalaşmanın düşük olduğu hizmetler sektöründe kısmi çalışma hızla yaygınlaşmıştır. Sendikalar, geleneksel yapıları itibariyle normal çalışanlarla ilgilenmeye alıştıklarından bu tür çalışma yapanları yeterince bünyelerine alamamaktadır. Bu sonuç tipik olmayan istihdamı toplu sözleşme hakları kapsamı dışına itmektir (Erdoğdu,1993,s.331). Bundan dolayı toplu sözleşme hakkından yararlanma sınırlıdır ve esneklik yaygın olarak örgütsüz işyerlerinde uygulanmakta, işyerlerinin sendikasız olması tercih edilmekte, toplu iş sözleşmelerinin içeriğini de olumsuz etkilenmektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında 2003 yılında yürürlüğe giren İş Kanunu’na kadar toplu iş sözleşmelerinde işçileri esnek çalışmalara karşı koruyucu düzenlemeler ön planda iken, 2003 yılından sonra esnek istihdam biçimlerinin kanununda yer alan hükümler doğrultusunda, daha önce kazanılmış bazı haklarda tavizler verilerek ve daha yaygın şekilde toplu iş sözleşmeleriyle düzenlendiği sonucuna varmak mümkündür.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye ekonomisinin vazgeçilmez temel sektörlerinden olan turizm, dış ticaret açığına ve işsizliğe çare olacak, genç ve kadın işçilerin istihdamına fırsat yaratacak, uluslararası kültürel ve toplumsal iletişimi kuvvetlendirecek, bütünleştirici etkisiyle Türkiye’yi dış dünyaya bağlayacak bir sektördür. Bu nedenle sektörün olumlu etkilerini artırmak için uygun istihdam politikalarının tespit edilmesi temel htiyaçtır.

İşverenler, toplu pazarlık sürecinde esnek istihdamı TİS’lerle uygulanabilir kılmak, detaylandırmak, toplu iş sözleşmesi düzeyinde garanti altına almak için çalışmaktadır. İşçi kesimi ise esneklik uygulamasını toplu iş sözleşmesi düzeyinde engellemek, sınırlandırmak veya kontrollü uygulamak için TİS maddelerini düzenlemeye çalışmaktadır.

Turizm sektöründe çalışanlar başta kayıtdışılık, örgütsüzlük ve kontrolsüz esneklik olmak üzere çok ciddi sorunlarla karşı karşıyadır. Çalışanların pazarlık güçlerini etkileyen olumsuzluklar nedeniyle istihdam şartları büyük oranda işverence belirlenmekte, çalışanlar bu olumsuz şartlara genellikle işyerini, sektörü değiştirerek ve örgütlenerek tepkilerini dile getirmektedirler.

⁴<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/01/feature/uk9801192f.htm>(11.07.2013)

Yeni İş Kanunu'ndan önce TİS'lerde yer alan düzenlemelerle işçilerin esnek istihdam biçimlerine yönelik olarak korunduğu, ancak örgütsüz işyerlerinde fiili olarak esnekliğin kontrolsüzce uygulandığı görülmektedir. 2003 yılından sonra sınırlı sayıda işyerinde esnek istihdam biçimleri İş Kanunu'nda yer alan hükümler doğrultusunda TİS'lerle düzenlenmiş, bu düzenlemelerle TİS'lerde mevcut olan esnek istihdama karşı işçileri koruyucu hükümler sözleşme maddelerinden çıkarılmış veya sınırlandırılmıştır. Mesela günlük çalışma süresinin 7.5 saat olduğuna ilişkin düzenlemeler, denkleştirme uygulamaları için değiştirilmiştir. Mevsimlik işçileri koruyan hükümler değiştirilmiş; sezon başında çağırma zorunluluğu, sezon sonunda iş sözleşmesini askıya alma tarihlerine ilişkin düzenlemeler ve "mevsimlik işçiler en az 120 gün çalıştırılırlar" gibi koruyucu hükümler TİS maddelerinde yer almamış veya gün sayısı azaltılmıştır. Yüzde esasına dayalı esnek ücret uygulaması bazı işyeri ve işletmeler hariç toplu iş sözleşmelerinin uygulandığı yerlerde yürürlükten kaldırılırken, yeni ücret esnekliklerinin devreye sokulduğu görülmektedir. Ücret zamlarının azaltılması veya uygulanmaması, yarım ücret, geçici süreyle ücretsiz izin veya ücretsiz çalışma olarak ifade edebileceğimiz çalışma biçimleri devreye sokulmuştur. Bu uygulamaları hayata geçirmek için TİS'leri esnekleştiren protokoller imzalanmıştır.

Turizm sektöründe yapılan araştırma sonucuna göre, 2012 yılında yürürlükte olan ve bu çalışmada incelenen 44 toplu iş sözleşmesinin 22'sinde esnekliğe ilişkin (Denkleştirme, çağrı üzerine çalışma ve mevsimlik işçi) düzenlemenin var olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde 4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen esneklik hükümlerinin TİS'leri etkilediği ve esnekliği yaygınlaştırdığı söylenebilir. Sonuç itibarıyla esnek istihdama yönelik düzenlemeler işçi aleyhine, işveren lehine sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

Sektörde çalışan sigortalı işçilerin yaklaşık %98'inin toplu sözleşme hakkında yararlanamaması, kayıtdışılığın yaygın olması, esnekliğin doğal sınırları zorlaması TİS'lerde mevcut olan işçi haklarını tehdit ettiği gibi sendikalı işyerleri ile sendikasız işyerleri arasında haksız rekabete de yol açmaktadır.

Turizm sektöründe yaşanan istihdam problemlerin giderilmesi için işçilerin pazarlık gücünü artıracak düzenleme ve uygulamalara öncelik verilmesi sektörün geleceği için gereklidir. Bu nedenle kayıtdışılığın önlenmesi, örgütlenmenin önündeki engellerin kaldırılması, mesleki sertifikasyon sisteminin uygulanması, işyeri denetimlerinin artırılması, işçilerin hakları konusunda bilinçlendirilmesi, sosyal taraflar arasında diyalogun güçlendirilmesi, haksız rekabetin giderilmesi ve işyerlerinde demokrasinin egemen kılınması turizm sektörünün geleceği için vazgeçilmez bir ihtiyaçtır.

Kaynaklar

Erdođdu,Seyhan;(1993),Çalışma Hayatında Esneklik,Yaşar Eğitim ve Kùltùr Vakfı,Kasım, İzmir,ss.319-336

Gerogiannis Elias, Kerckhofs Peter and Vargas Oscar, (2012), Employment and Industrial Relations in the Hotels and Restaurants sector, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, pp.1-52

Ludwig, Kurt Vogler,(2005),The New Flexibility of Collective Bargaining, Quarterly review of labour market trends and policies, GERMANY: QUARTERLY REPORT II–2005, ECONOMIX RESEARCH & CONSULTING Munich29 July (in cooperation with Lars Wronn)

Schröpfer Stefanie, Heinbach Wolf Dieter,(2007), What a Difference Trade Makes Export Activity and the Flexibility of Collective Bargaining Agreements, September11

Tavmergen (Pınar) İ.:(1998), “2000 Yılı ve Türk Turizmi”, İzmir Ticaret Borsası Dergisi, 23, Temmuz-Eylùl 1998, İzmir, ss.32-36

The Spanish Confederation of Employers’ Organisations , Bargaining increases working time Flexibility, <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/05/feature/es0305203f.htm>(11.07.2013)

Tunç A.,Saç F.:(1998), Genel Turizm, Detay Yayınevi, Ankara

Turizm Yatırımcıları Derneği,(2008), Türkiye Turizmi İle İlgili Seçilmiş Veriler

Tüik,, [wwwhttp://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10738](http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10738) (24.09.2012)

Türsab, http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/aylik-gelirler-1997-_70.html (17.10.2012)

Türsab, http://www.tursab.org.tr/tr/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2001_-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html(3.05.2013)

Yavuz, Arif;(1995), Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi,Türk Tarih KurumuBasımevi,Ankara

Yıldız,Zafer, (2011), Turizmin Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt 3, Sayı 5, ss.54-71

Yorgun, Sayım,(2013), Turizm Sektörü İstihdam Raporu, Mart, İstanbul

Yorgun. Sayım; Keser Aşkın;Yılmaz Gözde,(2008), Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Toleyis Eğitim Yayınları, İstanbul

What is flexibility?

<http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/01/feature/uk9801192f.htm>(11.07.2013)

LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE REKREASYON FAALİYETLERİNE KATILIM İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA

Umut Davut BAŞOĞLU¹

ÖZET

Amaç: Rekreasyon; bireylerin sanayi toplumunun beraberinde getirdiği olumsuz etkileri bertaraf ederek, isteğe bağlı ve gönüllü olarak, bireysel veya takım şeklinde yaptığı ve aynı zamanda bir tatminde sağladığı etkinlikler olarak tanımlanmakta olup bu haliyle çağdaş toplumların gittikçe yaygınlaşan, etkin bir yaşam biçimi ve kültür ögesi durumuna gelmektedir. Rekreasyon faaliyetlerinin toplum yaşantısıyla bütünleşmesi, rekreasyon faaliyetlerine dahil olacak bireylerin serbest zamanlarını etkin bir şekilde değerlendirebilmelerinde onlara yol gösterecek liderler şeklinde yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu ihtiyaca da rekreasyon liderleri olarak koç ve antrenörler rekreasyon liderleri olarak cevap vermektedir. Bu çalışmada rekreasyon kavramı ve rekreasyon liderliği kavramları üzerinde kapsamlı bir literatür taraması ile durulmakta, antrenörlerin sergilemekte olduğu dönüşümsel rekreasyon liderliği ile yönetsel rekreasyon liderliğinin davranışlarının yerel halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım düzeyleri üzerindeki etkilerinin ortaya konması amaçlanmaktadır.

Yöntem: Bahçelievler Belediyesine ait spor salonlarından istifade eden 237 adet katılımcıdan toplanan veriler, SPSS 13.0 demo versiyonu kullanılarak faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutulmaktadır.

Bulgular ve Sonuçlar: Sonuçlar, antrenörlerin sergilemekte olduğu yönetsel liderlik davranışının yerel halkın rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyesi üzerindeki etkilerini ortaya koyarak ilgili literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekreasyon, Liderlik, Rekreasyon liderliği.

Jel Kodu: L83, D23

¹Dr. , Düzce Üniversitesi, umutbasoglu@gmail.com

THE REATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP BEHAVIORS AND PARTICIPATION IN THE RECREATIONAL ACTIVITIES: AN EMPIRICAL STUDY ON ISTANBUL

ABSTRACT

Purpose: Recreation is defined as the optional and voluntary activities that are carried out individually or in a team and that give satisfaction to the individuals, by eliminating the adverse effects of the industrial society. Thus, recreation becomes the part of dynamic lifestyle and culture widespread in the modern society. As a result of this integration of recreational activities with the social life, a new leadership need as the recreational leadership- arises for guiding the individuals who carry out such recreational activities in their leisure time. In this paper, the concepts of recreation and recreational leadership are examined based on a comprehensive literature review, and it is aimed to reveal the effects of transformational and transactional leadership behaviors, which the coaches' exhibit, on the participation levels of the citizens in recreationalactivities

Methodology: the data gathered from 237 participants who use the gymnasiums of Bahçelievler Municipality are submitted to factor, reliability, correlation and regression analyses through SPSS 13.0 demo version.

Findings and Results: The results contribute to the related literature by demonstrating the effects of transactional leadership behaviors of the coaches on the participation levels of the citizens in recreational activities.

Keywords: Recreation, Leadership, Recreational Leadership

Jel Code: L83, D23

1. GİRİŞ

Sanayi devriminden günümüze, insanoğlunun yaşam tarzı büyük bir değişim göstermektedir. Bu değişimin beraberinde getirdiği yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı ve çevresel etkilerden olumsuz etkilenen bireylerin, bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmeleri veya devam ettirmeleri önemli bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmakta; bu ihtiyaç da modern toplumlarda rekreasyon başlığı altındaki faaliyetler ile karşılanmaktadır (Frank, 2003: 142; McLean v.d., 2005: 21). Rekreasyon; bireylerin sanayi toplumunun bu olumsuz etkilerini bertaraf ederek, zorunlu ihtiyaçlar için ayrılan zaman dışında kalan –serbest– zaman içinde, isteğe bağlı ve gönüllü olarak, bireysel veya takım şeklinde yaptığı ve aynı zamanda bir tatminde sağladığı etkinlikler olarak tanımlanmakta olup bu

haliyle çağdaş toplumların gittikçe yaygınlaşan, etkin bir yaşam biçimi ve kültür ögesi durumuna gelmektedir (Gökdeniz v.d., 2003: 8). Rekreasyon faaliyetlerinin toplum yaşantısıyla bütünleşmesi, rekreasyonfaaliyetlerine dahil olacak bireylerin serbest zamanlarını etkin bir şekilde değerlendirebilmelerinde onlara yol gösterecek liderler şeklinde yeni bir ihtiyacın ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır. Bu ihtiyaca da rekreasyon liderleri olarak koç ve antrenörler rekreasyon liderleri olarak cevap vermektedir (Arıkan, 2002: 160).

Mevcut yazın incelendiğinde rekreasyon liderliğinin nispeten yeni bir kavram olduğu görülmektedir. Rekreasyon liderliği, rekreatif faaliyetler ile ilgili alanlardaki liderlik faaliyetlerini içeren özgün bir liderlik yaklaşımını ifade etmektedir (Huang, 2004: 46). Rekreasyon liderlerinin temel rolü, rekreasyon faaliyetlerine katılımı ve bu katılımın devamlılığını sağlamak ve katılımcıların günlük hayatın olumsuz etkilerinden kurtulmaları ve kendilerini geliştirmeleri yönünde kılavuzluk etmektir. dolayısıyla rekreasyon kavramı ve rekreasyon liderliğinin incelenmekte olduğu bu çalışmada; sanayi toplumunun değişen dinamikleri de dikkate alınarak rekreasyon liderliği ile rekreasyon faaliyetlerine katılım seviyeleri arasındaki ilişkinin ortaya konarak ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Bu amaçla İstanbul İli Bahçelievler Belediyesi'ne bağlı spor komplekslerinde rekreasyon faaliyetine katılan bireyler üzerinde saha çalışması gerçekleştirilmiş, katılımcılardan sağlanan 237 anket istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

2. KURAMSAL ALTYAPI

2.1. Rekreasyon Kavramı

Rekreasyon; yenilenme, yeniden yaratılma veya yeniden yapılanma anlamına gelen Latince “recreatio” kelimesinden gelmektedir. Türkçe karşılığı yaygın bir şekilde serbest zamanları değerlendirme olarak kullanılmaktadır. Bu ise, bireylerin ya da toplumsal kümelerin serbest zamanlarında gönüllü olarak yaptıkları dinlendirici ve eğlendirici etkinlikler anlamı taşımaktadır (Kılbaş, 2004:7).

Rekreasyon Türkçe karşılığı yaygın bir şekilde “serbest zamanı değerlendirmek” olarak kullanılmaktadır. Rekreasyonun, yeniden yaratma anlamındaki klâsik yaklaşımına göre; rekreasyon kişiyi zorunlu iş etkinliklerinden sonra yenileyen, dinlendiren ve gönüllü olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Serbest zamanı değerlendirme, insanın yaşam felsefesiyle yakından ilgilidir.

Beyer'e göre rekreasyon, kişiyi hayata bağlayan dinlendirici, eğlendirici, meşgul edici veyazevkvericiolayveeylemleriyapmakveyabu etkinliklere katılmaksuretiyle ruhenvebedenen bir canlılığı elde etmektir (Beyer, 1987: 616). Bir başka tanımlamada ise, rekreasyon, bireyin mesleki, ailevi, toplumsal ödevlerini yerine getirdikten sonra, bağımsız iradesiyle seçebileceği bir seri dinlenme, eğlenme, bilgi ve becerilerini artırma ve kendini yenileme uğraşlarına katılması olarak açıklanmaktadır (Doğu v.d., 2002: 94).

Arıkan (2002: 159) rekreasyon'u; yeniden tazeleme, yeniden biçimlendirme, yeniden atma, yeniden güçlendirme, yeniden gençlik ve dinçlik kazandırma ile yeni bir ruh ve beden geliştirme, değerlendirme, eğitim alanında yeni görülmekle birlikte, kökleri insanın akıl, duygu ve toplumsal durumlarında daha derin olarak görülmektedir.

Çoğu modern rekreasyon tariflerinin ise şu üç kategoriden birisine uyduğunu görmekteyiz:

1. Rekreasyon, belirli şartlar altında veya belirli motivasyonlarla yapılan bir aktivite olarak görülmektedir.
2. Rekreasyon, verilen bir beklenti demetiyle belirli tip aktivitelere katılırken, kişinin içinde olan şeylerin gelişimi veya ifadesi olarak görülmektedir.
3. Rekreasyon, sosyal bir kurum, bir bilgi gövdesi veya profesyonel bir alan olarak anlaşılmaktadır (McLean v.d., 2005: 108).

Modern anlamda bir sosyal kurum, bilgiler topluluğu ve profesyonel bir çalışma alanı olarak rekreasyon; işten bağımsız, bireyin çeşitli sosyal ve kişisel ihtiyaçlarını karşılayan önemli bir yaşam aracıdır. Bu yaklaşımla rekreasyon, en yaygın olarak, insanların gönüllü olarak serbest zamanlarında katıldıkları ve kişisel olarak doyum sağladıkları aktiviteler olarak tanımlanabilir (Gökdeniz v.d., 2003: 23).

Rekreasyona duyulan ihtiyaç, rekreasyon faaliyetlerin kişisel ve toplumsal olarak sağladığı faydalardan ileri gelmektedir. Kişisel yönden; fiziki sağlık gelişiminin yaratılması, ruh sağlığı kazandırılması, insanı sosyalleştirmesi, yaratıcılık, kişisel beceri ve yeteneğini geliştirmesi, çalışma başarısı ve iş verimine etkisi, ekonomik hareketlilik, insanı mutlu etmesi, toplumsal yönden ise; toplumsal dayanışma ve bütünleşmeyi sağlaması ve demokratik toplum yaratılması, rekreasyona duyulan ihtiyacın nedenlerinden bazılarını oluşturmaktadır (Gökdeniz v.d., 2003: 32).

Rekreasyonun, yeniden yaratma anlamındaki klâsik yaklaşımına göre; rekreasyon, kişiyi zorunlu iş ve etkinliklerinden sonra yenileyen, dinlendiren ve gönüllü olarak yapılan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (McLean v.d., 2005: 47; Frank, 2003: 142). Bu tanıma göre insan, normal işi dışında ve farklı bir ortam içerisinde serbest zamanını isteyerek katıldığı etkinliklerle

değerlendirmek suretiyle, bu etkinliklerden kazandığı davranışlarla yenilenmektedir. İnsan hayatında süregelen tek düzelik ve rutin bir çalışma ortamının oluşturacağı sıkıntı, genellikle rekreatif faaliyetlerle bir değişim ve farklılık yaratılarak giderilebilmektedir. İnsanların günümüzde giderek karmaşıklaşan hayatları için bu bir anlamda zorunluluk olarak görülmektedir (Karaküçük, 2005:23).

Bireylerin, kendilerince özgür olarak kullanabilecekleri serbest zamanın önemli bir ihtiyaç olduğu görüşünün yaygınlaşması ve uygulamaya konulmuş olması, günümüz gelişmekte olan ve özellikle gelişmiş ülkelerde rekreasyon etkinlikleri olarak yeni yaşam biçimleri yaratmaktadır. Bu yaşam biçimlerini etkileyen rekreasyon uygulamaları, hem çeşit hem de katılan insanlar bakımından sürekli zenginleşmiştir (Stebbins, 2011:12).

Bu noktada rekreasyon, insanların temel ve çağdaş bir ihtiyaçları olarak nitelendirilirken, insanın serbest zamanı için değerli olan faaliyetleri eğitimleri, imkânları ve danışmanlık ve önderlik hizmetlerinin tamamını kapsamaktadır (Freeman, 1992: 288). Bu gelişmeler rekreasyon faaliyetlerine kılavuzluk edecek liderlere yönelik bir ihtiyacı ortaya çıkartmaktadır.

2.2. Rekreasyon Liderliği

Rekreasyon kavramı üzerine olan popülaritenin artması ve rekreasyon faaliyetlerinin modern toplumlarda gitgide yaygınlaşmasıyla birlikte karşımıza çıkan rekreasyon liderliği kavramı rekreasyon faaliyetleri ile ilgili liderlik yaklaşımlarını içeren güncel bir kavramdır. Nitekim bireylerin serbest zamanlarını değerlendirme ihtiyaçlarına cevap verecek, onları rekreatif faaliyetlere katılma yönünde motive edecek, bir rol modeli teşkil ederek kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak ve günlük yaşamın olumsuz etkilerini geride bırakmalarına yardımcı olacak bu liderler, rekreasyon faaliyetleri açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Yönetim literatüründeki **genel liderlik** ve serbest zamanları değerlendirme açısından önem taşıyan **rekreasyon liderliği**, liderlerden beklenen fonksiyonlar açısından fazla bir fark taşımamaktadır (Arıkan, 2002, 163). Liderlik “bulunduğu yerde koşullara rağmen fark yaratanınsandır”(Nahavandi,1997:177).Rekreasyonlideri,kendisininüreklileyenileyenve gelişme için çaba gösteren kişidir. Katılımcılara ve topluma daha iyi hizmet edebilmek için, mevcut bütün imkânların kullanımı, imkânların artırımı, yeni fikirler, planlar ve organizasyonlar düşünüp devamlı geliştirme uğraşı verir.

Rekreasyon liderlerinin sorumlulukları, çeşitli kategorilere ayırarak ve geliştirerek şu şekilde açıklamıştır (Gammonley, ve Luken, 2001: 173);

1. Rekreasyon liderinin nezaret ettiği grup üyelerine karşı sorumlulukları:

- İnsanlara saygı duyar ve tarafsızlıkla hizmet eder.
- Güvenilir bir insandır ve sır saklamayı bilir.
- Grubun üyelerine her konuda yardım eder. Bunu yaparken ayrıcalık gütmmez.

2. Rekreasyon liderinin topluma karşı sorumlulukları:

- Görev aldığı kuruma, topluma ve ülkesine bağlıdır.
- Rekreatif etkinliklerin toplumsal fonksiyonlarının tam olarak gerçekleştirilmesi için çaba harcar.
- Rekreatif etkinlikler aracılığı ile toplumsal birlik bütünlüğün sağlanması, vatandaşlık ruhu ve aile mefhumuna saygılı davranılması gerekliliği ve bu değerlerin yaşatılması, geliştirilmesi için bilinçli uğraş verir.

3. Rekreasyon liderinin mesleğine ve görevine karşı olansorumlulukları:

- Mesleğini yüceltmek, toplumda kabul ettirmek ve haysiyetini korumak için çaba harcar.
- Yeni insanların, rekreasyon liderliğine yönelmelerini ve meslek olarak seçmelerini teşvik eder.

4. Rekreasyon liderinin kendisine karşı olansorumlulukları:

- Meslektaşları ile müspet ilişkiler kurar.
- Objektif olmaya çalışır.
- Rekreasyon lideri, sürekli bir yenilik ve değişim içinde olur. Eskimemek için çaba harcar.

5. Rekreasyon liderinin, çalıştığı veya bağlı bulunduğu kuruma karşı sorumlulukları:

- Etkinlikler için gerekiyorsa ilgili birimlerle temastan kaçınmaz.
- Kuruma karşı güven duyar.
- Görevden ayrılacağı zaman, bunu önceden bildirerek önlem alınmasını sağlar.

2.3. Rekreasyon Liderliği Yaklaşımları

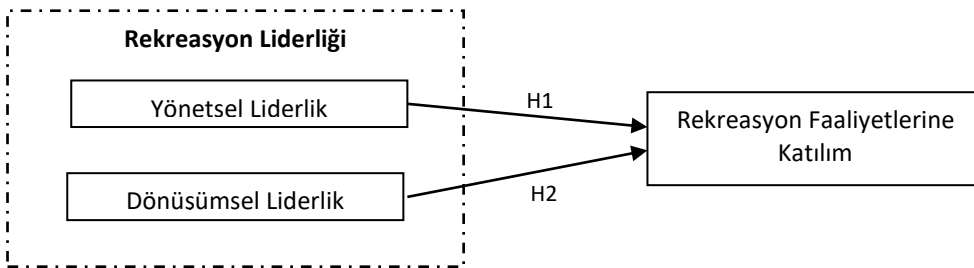
Rekreasyon liderliği mevcut yazın açısından yeni bir konu teşkil etmekte olduğundan henüz turleri ya da boyutları uzerinde bir fikir birliği sağlanabilmiş değildir. Konu ile ilgili araştırmalarımızda karşımıza çıkan kayda değer çalışmalardan biri de Huang'a ait olan doktora tezidir. Huang (2004: 47), Taiwan'da ki spor kulupleri dâhilinde rekreasyonel liderlik tarzları uzerine gerçekleştirdiği bu çalışmada rekreasyonel liderliği yonetsel ve donuşumsal olmak uzeri iki kategoride ele almaktadır:

- Yonetsel Liderlik Boyutu: Rekreasyonel liderlik kapsamında yonetsel liderlik boyutu,sporcuların nasıl öduller beklediğini saptayan ve bu doğrultuda ödullere ulaşmak için istenen performans standartlarını belirleyen böylece onlara yol goşteren ko yada antrenör ile ilişkilidir. Burada bir değiş tokuş sureci söz konusudur. Eğer sporcular, belirlenen standartlara ulaşırlarsa ödülü kazanmaktadırlar. Bu noktada rekreasyonel faaliyetler amaçlara göre gerçekleşmekte böylece yonetsel liderlik anlayışı işlemekte; rekreasyon faaliyeti katılımcıları olarak sporcuların rekreasyonel faaliyetlere katılım seviyeleri ve liderden duydukları memnuniyeti artmaktadır (Huang, 2004: 47).Dolayısıyla;

H1: Rekreasyon liderliği kapsamında yonetsel liderlik boyutu rekreasyon faaliyetlerine olan katılım uzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

- Donuşumsal (Transformasyonel) Liderlik Boyutu: Rekreasyonel liderlik kapsamında donuşumsal liderlik boyutu; rekreasyon lideri olarak antrenör ve koçların çalıştırdıkları kişilere bir rol modeli, bir ilham kaynağı olarak öncelikli olarak onların duygularına hitap etmeleri ile tanımlanmaktadır. Liderin birlikte çalıştırdığı sporcularla kurduğu **duygusal bağ**, bu sporcuların rekreasyonel faaliyetlere katılım seviyeleri ve liderden duydukları memnuniyeti arttırmaktadır (Huang 2004:48).

H2: Rekreasyon liderliği kapsamında donuşumsal liderlik boyutu rekreasyon faaliyetlerine olan katılım uzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.



şekil 1. Araştırma Modeli

3. YÖNTEM

3.1 Örneklem

Bu çalışmada, rekreasyon liderliğinin, rekreasyon faaliyetlerine katılım üzerindeki etkilerinin ortaya konması hedeflenmektedir. İlgili hipotezlerin test edilmesi amacıyla İstanbul İli Bahçelievler Belediyesi Halka Açık Spor Merkezlerinde gelerek serbest zamanlarını değerlendirmek üzere spor faaliyetlerine katılan kayıtlı yerel halktan oluşan 450 kişilik bir kitle erişilebilirlikleri nedeniyle seçilmiştir; bunların 200'üne ulaşılmış, 237'si ise çalışmaya katılmayı kabul ederek anketimizi doldurmuştur. Veriler yüz yüze görüşerek toplanmıştır. Tablo 1, örneklemin karakteristiklerini vermektedir. Sonuç olarak elde edilen x adet veri SPSS 13.0 programından yararlanılarak regresyon, güvenilirlik ve geçerlik analizlerine tabi tutulmuştur.

Tablo 1. Örneklem karakteristikleri

ÖZELLİKLER	FREKANS	%
Cinsiyet		
Kadın	140	59.1
Erkek	97	40.9
	237	100.0
Yaş		
15-20	76	32.1
21-30	83	35.0
31-40	53	22.4
>41	16	6.8
Toplam	228	96.2
Medeni Durum		
Bekâr	133	56.1
Evli	91	38.4
Dul	8	3.3
Toplam	232	97.9
Öğrenim		
İlk	57	24.1
Lise	86	36.3
Lisans	70	29.5
Lisansüstü	10	4.2
Toplam	223	94.1
Gelir Seviyesi (TL)		
<750	34	14.3
751-1000	49	20.7
1001-1500	60	25.3
1501-2500	35	14.8
>2500	11	4.6
Toplam	189	79.7

3.2. Ölçekler

Rekreasyon liderliğinin rekreasyon faaliyetlerine katılımı üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amacı ile bu çalışmada literatürde geçmiş çalışmalarda kullanılarak geçerlik ve güvenilirlikleri ispatlanmış Likert tipi (1:kesinlikle katılmıyorum`dan 5: kesinlikle katılıyorum`a) ölçekler kullanılmaktadır.

Rekreasyon Liderliği: Bu çalışmada rekreasyon liderliği iki kategoriden oluşan bir değişken olarak ölçülmektedir. Rekreasyon liderliğinin bu iki türünü ölçmek üzere Huang`ın (2004) geliştirdiği rekreasyon liderliği ölçeği kullanılmaktadır. Rekreasyon liderliği kapsamında yönetsel liderliği ölçmek için on soru, dönüşümsel liderliği ölçmek üzere ise sekiz soru; toplamda onsekiz soru mevcuttur.

Rekreasyon faaliyetlerine katılım: Rekreasyon faaliyetlerine katılım`ı ölçek amacı ile “Düzenli olarak serbest zamanımı değerlendirmek üzere antrenör önderliğinde spor faaliyetlerine katılım” sorusu sorularak katılımcılardan 1:kesinlikle katılmıyorum`dan 5: kesinlikle katılıyorum`a şeklinde cevaplandırılmaları talep edilmiştir.

4. ANALİZ VE BULGULAR

4.1. Geçerlik ve Güvenilirlik

Tablo 2`de rekreasyon liderliğine ait faktör dağılımları verilmektedir. Bağımsız değişken rekreasyonel liderliğe ait ölçümler SPSS 13.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine (EFA) tabi tutulmuştur. Bağımlı değişken rekreasyon faaliyetlerine katılım ise tek bir soru ile ölçüldüğünden bu değişkene ait geçerlik ve güvenilirlik hesaplaması yapılmamaktadır. Faktör analizi sonuçları, rekreasyonel liderliğin beklendiği üzere dönüşümsel liderlik ve yönetsel liderlik olmak üzere iki faktör altında toplandığını göstermektedir. Bu nedenle bu sorular, araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 2. Rekreasyon liderliği boyutlarına ait faktör analizi

	Faktör 1	Faktör 2
Yönetmel liderlik		
Ne yapmamız gerektiğini söyler	.823	
Arkadaşça davranır	.776	
Bizim için performans standartlarını ortaya koyar	.740	
Çalışma esnasında bizlerin kendimizi rahat hissetmemizi sağlar	.567	
Sorunları çözmemize yönelik önerilerde bulunur	.566	
Kendi bakış açısını bize net bir şekilde anlatır	.576	
Bizlere adil davranır	.574	
Rekreasyon çalışmalarının nasıl yapılacağına dair plan sağlar	.605	
Dönüşümsel liderlik		
Bizlerin yaptığı önerilere olumlu bakar		.685
Bizlere öngörebileceğimiz şekilde davranır		.721
Bizlere rekreasyon faaliyetlerinde aldığımız rollere dair sorumluluklar verir		.778
Bizlerle etkin bir iletişim halindedir		.747
Rekreasyon çalışmalarında kendi rolünü net bir şekilde ortaya koyar		.707
Rekreasyon faaliyetleri ile ilgili kararlarda esneklik gösterir		.644
Bizlerin beklentilerine yönelik memnuniyet kriterleri sunar		.659

Tablo 3 de araştırma modelimizdeki değişkenlere ait Alfa, Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri, 0,6875 ile 0,79854 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Modeldeki değişkenler arası ortalamalara baktığımızda ise ortalamaların 3,1733 ile 4,2361 arasında bir değişim sergilemekte olduğu; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,2361 ile Yönetmel liderlik bulunmakta, en düşük ortalamaya sahip değişkenin de en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise 3,1733 ile rekreasyon faaliyetlerine katılım olduğu görülmektedir. Rekreasyonel liderlik boyutlarına ait ortalamaların oldukça yüksek olması, rekreasyon liderleri olarak antrenörlerin bu liderlik özelliklerinin baskın olduğunu göstermektedir. Değişkenler arası birebir korelasyon katsayılarına bakıldığında rekreasyon liderliği boyutlarının kendi aralarında ve dönüşümsel liderlik boyutunun da rekreasyon faaliyetlerine katılım arasında birebir ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach alfası katsayısı hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde

verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0,88 ile 0,90 arasında değiştiği görülmektedir. Dolayısıyla tüm değerler Nunally'nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir. Bu sonuçlar anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 3. Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri

Faktör	Ort.	Std sapma	1	2	3
1. Dönüşümsel liderlik	4,2361	,68755	(0,88)		
2. Yönetmel liderlik	4,2000	,73337	,815**	(0,90)	
3. Rekreasyon faaliyetlerine katılım	3,1733	,79854	,123	,175*	(--)

4.2. Hipotez Testleri

Tablo 4`de gösterildiği üzere araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi kapsamında rekreasyon liderliğinin Yönetmel ve dönüşümsel boyutları, bağımsız değişkenler; rekreasyon faaliyetlerine katılım ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 198,167$, $\text{sig} < 0,01$); rekreasyon faaliyetlerine katılım üzerindeki değişimin %35`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1`de belirtildiği üzere yönetmel liderlik ile rekreasyon faaliyetlerine katılım arasında ($\beta=0,272$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Ancak bulgular beklenenin aksine dönüşümsel liderlik ile rekreasyon faaliyetlerine katılım arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişkinin varlığına delil sağlayamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar, H1`i desteklemekte iken H2 reddedilmektedir.

Tablo 4. Rekreasyon liderliği boyutlarının rekreasyon faaliyetlerine katılım üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig (Anlamlılık)
Dönüşümsel liderlik	-,096	,375
Yönetmel liderlik	,272*	,013
Bağımlı Değişken: Rekreasyon faaliyetlerine katılım, $R^2= 0.351$, $F= 198,167$		

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Bu çalışma, modern yaşamın beraberinde getirdiği yoğun çalışma yükü, rutin hayat tarzı ve çevresel etkilerden olumsuz etkilenen bireylerin bedeni ve ruhi sağlığını tekrar elde etmeleri veya devam ettirmeleri ihtiyacına karşılık gelen bir kavram olarak rekreasyon ve rekreasyon liderliği üzerine odaklanmaktadır. Hem spor yönetimi hem de örgütsel davranış yazını açısından yeni ve güncel bir kavram olarak rekreasyon liderliği, rekreatif faaliyetler ile ilgili alanlardaki liderlik faaliyetlerini altında toplayan özgün bir liderlik yaklaşımıdır. Hitap ettiği alan bakımından spesifik bir nitelik taşımakta olsa da; rekreasyon liderliği, liderlerden beklenen fonksiyonlar açısından fazla bir fark ifade etmemektedir (Corbin, 1970). Bu açıdan mevcut çalışmada rekreasyon liderliği; yönetsel rekreasyon liderliği ve dönüşümsel rekreasyon liderliği olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

Yönetsel rekreasyon liderliği, sporcuların nasıl ödüller beklediğini saptayan ve bu doğrultuda ödüllere ulaşmak için istenen performans standartlarını belirleyen böylece onlara yol gösteren koç yada antrenör ile ilişkili olup; burada bir değiş tokuş süreci söz konusudur. Dönüşümsel rekreasyon liderliği ise; bir lider olarak antrenör ve koçların çalıştırdıkları kişilere bir rol modeli, bir ilham kaynağı olarak öncelikli olarak onların duygularına hitap etmeleri ile tanımlanmaktadır. Bu rekreasyon liderliği tipinde liderin birlikte çalıştığı sporcularla arasında kurulan duygusal bağ öne çıkmaktadır. Bu rekreasyon liderliği tanımlamalarını temel alınarak bu çalışma kapsamında rekreasyon liderliği ile rekreasyon faaliyetlerine katılım arasındaki ilişkiler Türkiye'nin nüfus popülasyonu olarak en kalabalık ve kozmopolit şehri İstanbul ili kapsamında ampirik olarak araştırmaktadır.

Analiz bulguları, öncelikle gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte bulgular, yönetsel liderlik boyutu ile katılım seviyesi arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç, aynen öngörüldüğü üzere rekreasyon liderinin katılımcılara yönelik standartlar sağlayıp, onlara hedefler koyarak bir yönetici tavrı sergilemelerinin, katılım seviyesini yükselttiği gerçeğini vurgulamaktadır. Ancak beklenenin aksine bulgular, rekreasyon lideri olarak antrenörlerin katılımcılara bir rol modeli oluşturup, onların duygularına hitap etmelerinin böylece de bir nevi ilham kaynağı oluşturmalarının rekreasyon faaliyetlerine katılım

seviyesi üzerinde herhangi bir etkisi olduğu yönünde kanıt sağlamaktadır. Bu sonuç, örneklemimizin karakteristiklerinden kaynaklanıyor olabilmektedir. Nitekim buradaki katılımcılar, profesyonel sporcular değil, sporu kendilerini rahatlatmak, stresten kurtulmak ve güzel zaman geçirmek amacıyla gerçekleştiren yerel halktır. Böylesi bir halkın antrenörlerinden beklediği ise antrenörlerin onlara bir rol modeli oluşturup, onların duygularına hitap ederek bir nevi ilham kaynağı olmalarından öte, onların kafasını meşgul etmeden belirli standartlarla yönetmeleri olacaktır.

5.2.Öneriler

Özetlemek gerekirse bu çalışmada bir rekreasyon liderli olarak antrenörlerin liderlik davranışları ile yerel halkın rekreatif faaliyetlere katılımı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Sonuçlar rekreasyon liderliğinin yönetsel boyutunun, yerel halkın rekreatif faaliyetlere katılımını belirleyen hayati bir unsur olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir. Ancak bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece İstanbul İli Bahçelievler Belediyesi Halka Açık Spor Merkezlerinde gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince spor faaliyetlerine yönelik bir ayrıma gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı spor dalları katılımcıları için farklılık gösterebilir. Son olarak da burada gerçekleştirilen analizler 237 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur. Rekreasyon kavramı ve rekreasyon liderliği üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

I.Öncelikle örneklem kitlesini İstanbul İli Bahçelievler Belediyesi ile sınırlı kalmayıp daha geniş ve daha homojen bir örneklem kitlesi kullanmaları

II.Rekreasyon faaliyetleri kapsamında halka sunulan spor dallarına dair bir ayrıma gitmeleri

III.Rekreasyon faaliyetlerine katılım, kültür ve ekonomik koşullar gibi pek çok unsurdan etkilendiğinden kültür ve sosyal yapı gibi yeni değişkenler de katarak teoriyi genişletmeleri

IV.Rekreasyon faaliyetlerine katılım ile toplumsal huzur veya madde bağımlılığı arasındaki ilişkileri de inceleyerek olayı daha geniş perspektiften ele almaları önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Beyer, E. (1987), *Dictionary of Sport Science*. French & European Publications, Incorporated
- Arıkan, Y., (2002), “Polis Akademisi Öğrencilerinin Boş Zaman Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma”, *Polis Bilimleri Dergisi*, 4(1), 157-170
- Gökdeniz, A., Hacıoğlu, N., Dinç, A. (2003). *Boş Zaman- Rekreasyon Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Doğu G, Kesim Ü, Sivrikaya Ö., (2002), “Belediyelerin Sporla İlgili İşlevleri: Düzce Belediyesi Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(2): 89-106
- Huang M.J.(2004). *A Study of the Leadership Style of Recreational Sports Club Leaders in Kaohsiung Taiwan*, A dissertation submitted to the Division of Administrative Studies College of Professional Studies, The University of West Florida, http://etd.fcla.edu/WF/WFE0000042/Huang_Mei-Jen_200412_EdD.pdf
- Freeman, W. H., (1992), *Physical Education and Sport in a Changing Society*. Delhi: Surjeet Publications.
- Stebbins R. A., (2011), *Serious Leisure: A Perspective for Our Time*, Transaction Publishers
- Karaküçük, S. (2005). *Rekreasyon*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kılbaş, Ş. (2004). *Rekreasyon, Boş Zamanı Değerlendirme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- McLean D. D., Hurd A. R., Rogers N. B., Kraus R. G. (2005), *Kraus' Recreation and Leisure in Modern Society*, Jones and Bartlett Publishers,
- Frank, A.M., (2003) *Sports and Education: A Reference Handbook*, ABC Clío, www.abc-clio.com (online e-book)
- Nahavandi, A. (1997) *The Art & Science Of Leadership*. Arizona State University, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Second Edition.,
- Gammonley, D., Luken, K. 2001, “Peer education and advocacy through recreation and leadership”, *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 25(2), 170-178.