T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL YETKİNLİK ALGILAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Zafer ÇAMLIBEL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN

ŞUBAT- 2020

T.C.

NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL YETKİNLİK ALGILAMALARI VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Zafer ÇAMLIBEL

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez 21.02.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir."

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Prof. Dr. Öcal USTA	Başarılı	
Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKGÜN	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Zafer ÇAMLIBEL

21/02/2020

ÖNSÖZ

Tez yazım sürecinin başında benimle birlikte çalışan Prof. Dr. Asım SALDAMLI ve sonrasında tez çalışmamı tamamlama konusunda benden her türlü yardımı ve desteği esirgemeyen Danışman Hocam Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN'e değerli katkı ve emekleri için en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım, ayrıca bu günlere gelmem konusunda benden desteğini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi borç bilirim

Zafer ÇAMLIBEL

21/02/2020

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **viii**
GRAFİKLER LİSTESİ ..... **ix**
ÖZET ..... **x**
SUMMARY ..... **xi**

GİRİŞ **1**
1. BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİ **4**
1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri 4
1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi 10
1.3. Otel İşletmelerinin Kategorize Edilmesi 14
1.3.1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma 16
1.3.1.1. Çok Küçük Oteller 17
3.1.1.2. Küçük Ölçekli Oteller 17
3.1.1.3. Orta Ölçekli Oteller 17
3.1.1.4. Büyük Ölçekli Oteller 17
1.3.2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma 17
1.3.3. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma 19
1.3.3.1. Merkezi Otel İşletmeleri 19
1.3.3.2. Kıyı Otel İşletmeleri 20
1.3.3.3. Dağ ve Spor Otel İşletmeleri 20
1.3.3.4. Kaplıca, Kür Otel İşletmeleri 20
1.3.3.5. Tatil Beldeleri 21
1.3.4. Yasal Sınıflandırma 21
1.3.4.1. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri 21
1.3.4.2. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri 24
1.4. Otel İşletmelerinin Hizmet Alanları 26
1.4.1. Odalar Bölümü 27
1.4.1.1. Ön Büro Hizmetleri Bölümü 29
1.4.1.2. Karşıladıkları Üniformalı Hizmetler Bölümü 31

1.4.1.3. Kat Hizmetleri Bölümü 32
1.4.2. Satış ve Pazarlama Bölümü 35
1.4.3. Teknik Servis Bölümü 37
1.4.4. Muhasebe Bölümü 38
1.4.5. İnsan Kaynakları Bölümü 40
1.4.6. Güvenlik Bölümü 43
1.4.7. Yiyecek-İçecek Bölümü 45
1.4.7.1. Servis Bölümü 49
1.4.7.2. Bar bölümü 51
1.4.7.3. Mutfak Bölümü 52

2. BÖLÜM: YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİM SÜRECİ 56
2.1. Yönetim Kavramı 56
2.2. Yönetici Kavramı 61
2.2.1. İşletmelerde Yöneticilerin İşlevleri 66
2.2.2. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri 69

3. BÖLÜM: YÖNETSEL YETKİNLİKLER 72
3.1. Yetkinlik Kavramı 72
3.2. Yetkinliğin Göstergeleri 76
3.3. Yetkinlik Türleri 78
3.3.1. Temel Yetkinlikler 79
3.3.2. Fonksiyonel Yetkinlikler 81
3.3.3. Yönetsel Yetkinlikler 82
3.3.3.1. Teknik Yetkinlikler 84
3.3.3.2. İş Yetkinlikleri 84
3.3.3.3. Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri 85
3.3.3.4. Liderlik 85
3.3.3.5. Sosyal Yetkinlikler 86
3.3.3.6. Kişilerarası Yetkinlikler 86
3.4. Yetkinliğin Üç Boyutu 87
3.4.1. Bilgi 87

3.4.2. Beceri 87
3.4.3. Tutum 88

4. BÖLÜM: İŞLETME PERFORMANSI 90
4.1. Finansal Performans 92
4.1.1. Kârlılık 95
4.1.2. Yatırım Getirisi 96
4.2. Sektörel Performans 97
4.2.1. Satışlar 100
4.2.2. Pazar Payı 102
4.2.3. Müşteri Sadakati 103
4.2.4. Müşteri Memnuniyeti 105
4.3. Otel İşletmeleri Açısından Yetkinlik Kavramı ile ilgili Yapılan Akademik Çalışmalara Bir Bakış 107

5. BÖLÜM: YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ 109
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 109
5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtlılıkları 109
5.3. Evren ve Örneklem 110
5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 110
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler 113
5.6. Verilerin Analizi 113
5.6.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri 113
5.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 118
5.6.2.1. Örgütsel Performans Algısı Ölçeği Faktör Analizi 118
5.6.2.2. Satışları Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi 119
5.6.2.3. Müşteri Sadakatini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi 120
5.6.2.4. Müşteri Memnuniyetini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi 122
5.6.2.5. Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi 124
5.6.2.6. Yatırım Getirisi Sağlayabilme Yetkinliği Faktör Analizi 126
5.6.2.7. Yönetsel Yetkinlikler Ölçeği Faktör Analizi 128

5.6.3. Güvenilirlik Analizleri 128
5.6.4. Korelasyon Analizi 129
5.6.5. Hipotez Testleri 130
5.6.5.1. Regresyon Analizi 130
5.6.5.2. Düzenleyici Değişken Analizleri 131

SONUÇ 139
KAYNAKÇA 143
EKLER 160
ÖZGEÇMİŞ 166

KISALTMALAR

ABD **:** Amerika Bileşik Devleti

DTO **:** Dünya Turizm Örgütü

GSMH **:** Gayri Safi Milli Hasıla

IHRA **:** Uluslara Arası Restoran Birliği

KH **:** Kat Hizmetleri

ÖB **:** Ön Büro

TDK **:** Türk Dil Kurumu

TÜRSAB **:** Türkiye Seyahat Acenteler Birliği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 : Otel İşletmelerinin Tablo Üzerinde Kategorize Edilmesi 16
Tablo 2 : İşletme Yöneticilerine Ait Belli Başlı Özelikler 69
Tablo 3 : Otel Yöneticilerinde Olması Gerek Belli Başlı Özelikler 70
Tablo 4 : Yetkinlik Kavramına İlişkin Yapılan Akademik Tanımlar 75
Tablo 5 : Yetkinlik Göstergeleri 78
Tablo 6 : Analitik Düşünme Yeteneğinin Göstergeleri 81
Tablo 7 : Yönetsel Yetkinliğin Tasnifi ve Hiyerarşisi 84
Tablo 8 : Yıllara Göre Türkiye' ye Gelen Turist Sayısı 99
Tablo 9 : Otel Faaliyet Süresi 114
Tablo 10 : Otelde Çalışan Sayısı 114
Tablo 11 : Otelin Yıldız Sayısı 114
Tablo 12 : Oteldeki Oda Sayısı 115
Tablo 13 : Otelin Statüsü 115
Tablo 14 : Otel Lokasyonu 115
Tablo 15 : Katılımcıların Yaş Dağılımları 116
Tablo 16 : Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları 116
Tablo 17 : Katılımcıların Eğitim Alanı Dağılımı 116
Tablo 18 : Katılımcıların Sektörel Tecrübe Dağılımı 117
Tablo 19 : Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Dağılımları 117
Tablo 20 : Katılımcıların Yöneticilik Tecrübesi Dağılımları 117
Tablo 21 : Örgütsel Performans Algısı Ölçeği Faktör Analizi 118
Tablo 22 : Satışları Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi 119
Tablo 23 : Müşteri Sadakatini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi 121
Tablo 24 : Müşteri Memnuniyetini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi 123
Tablo 25 : Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi 125
Tablo 26 : Yatırım Getirisi Sağlayabilme Yetkinliği Faktör Analizi 127
Tablo 27 : Yönetsel Yetkinlikler Ölçeği Faktör Analizi 128
Tablo 28 : Güvenilirlik Değerleri 129
Tablo 29 : Korelasyon Analizi 130
Tablo 30 : Hipotez Testleri 131
Tablo 31 : Yaş'ın Düzenleyici Etkisi 132

Tablo 32 : Oda Sayısının Düzenleyici Etkisi 134
Tablo 33 : Otel Lokasyonunun Düzenleyici Etkisi 135
Tablo 34 : Sektörel Tecrübenin Düzenleyici Etkisi 136
Tablo 35 : Çalışılan Pozisyonun Düzenleyici Etkisi 137
Tablo 36 : Araştırma Hipotez Sonuçları 138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması 26
Şekil 2 : Ön Büro Organizasyon Şeması 30
Şekil 3 : Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması 35
Şekil 4 : Satış ve Pazarlama Bölümü Organizasyon Bölümü 37
Şekil 5 : Teknik Servis Bölümü Organizasyonu 38
Şekil 6 : Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması 39
Şekil 7 : İnsan Kaynakları Organizasyonu 41
Şekil 8 : İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 43
Şekil 9 : Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması 45
Şekil 10 : Yiyecek –İçecek Hizmetlerinin Önemi 46
Şekil 11 : Büyük Ölçekli Otel İşletmesinde Yiyecek-İçecek Hizmet Bölümünün Organizasyon Şeması 49
Şekil 12 : Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Bar Bölümü Organizasyon Şeması 52
Şekil 13 : Büyük Ölçekli Mutfak Hizmetleri Bölümü Organizasyonu 54
Şekil 14 : İşletme Bünyesinde Yönetim Süreci 58
Şekil 15 : Yönetim Kademeleri Piramidi ve Yönetsel Beceriler 64
Şekil 16 : Otel Yöneticisinin Yönetimsel Çevresi 71
Şekil 17 : Yetkinlik Nedensellik Süreç Şekli 76
Şekil 18 : Yetkinlik Türleri 79
Şekil 19 : Araştırma Modeli 113

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: Yaş'ın Düzenleyici Etkisi 133
Grafik 2: Oda Sayısının Düzenleyici Etkisi 134
Grafik 3: Otel Lokasyonunun Düzenleyici Etkisi 135
Grafik 4: Otel Sektörel Tecrübenin Düzenleyici Etkisi 136
Grafik 5: Çalışılan Pozisyonun Düzenleyici Etkisi 137

Tezin Başlığı: Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Yönetsel Yetkinlik Algılamaları ve İşletme Performansına İlişkin Bir Araştırma	
Tezin Yazarı: Zafer ÇAMLIBEL	**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Özgür ERGÜN
Kabul Tarihi: 21/02/2020	**Sayfa Sayısı:** xi (ön sayfalar) + 160 (tez)+ 6 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme Yönetimi	**Bilimdalı:** İşletme Yönetimi

Araştırmada Marmara Bölgesi otelcilik sektörü çalışanlarının yönetsel yetkinlik algıları ve genel işletme performansı algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun yayında yönetsel yetkinlik algısı ve genel işletme performansı arasındaki ilişkide otel ve çalışan niteliklerinin moderatör rolleri incelenmiştir. Araştırma toplam 556 katılımcı üzerinde nicel araştırma tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi, daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi adına korelasyon analizi, son olarak ise hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada otel ve katılımcı niteliklerinin moderatör etkisinin test edilmesi için ise Hayes'e ait olan PROCESS eklentisinden faydalanılmıştır. Bulgular Marmara Bölgesi'ndeki otel çalışanlarının yönetsel yetkinlik algılarının genel işletme performansını etkilediği yönündedir. Ayrıca otel niteliklerinden otelin oda sayısı ve otelin lokasyonunun, katılımcı niteliklerinden ise yaş, sektörel tecrübe ve çalışılan pozisyonun yönetsel yetkinlikler ve genel işletme performansı algısı ilişkisinde moderatör etkiye sahip oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Yetkinlik, Yönetsel Yetkinlik, Performans

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Doctorate Thesis

Thesis's Title: Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Yönetsel Yetkinlik Algılamaları ve İşletme Performansına İlişkin Bir Araştırma	
Author: Zafer ÇAMLIBEL	**Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Özgür ERGÜN
Date:	**Nu. of pages:** xi (pre text) + 160 (main body)+ 6 (app)
Department: Business Administration	**Subfield:** Business Administration

In this study, the relationship between the managerial competence perceptions and general enterprise performance perceptions of Marmara Region Hotel Industry employees has been investigated. In addition to this, moderator roles of hotel and employee qualifications in the relationship between managerial competence perceptions and general enterprise performance has been examined. The study has been performed on 556 participants in total by making use of quantitative research techniques. First, the frequency analysis devoted to the demographic features of the participants, and then the validity and reliability analysis of the scales used in the study have been performed. Afterwards, the corelation analysis has been performed to examine the relationships between the variables, and eventually regretion analysis has been done in order to test the hypotheses. In the study, the PROCESS add-on of Hayes has been utilized in order to test the moderator effect of hotel and participant qualificastions. The findings are in a direction that the managerial competence perceptions of the hotel employees in Marmara region affect general enterprise performance. Furthermore, it has been observed that not only the room number and the location of the hotel among the hotel qualifications but also the age, industrial experience, the positions of the employees among the participant qualifications have moderator effect on the relationship between managerial competence and general enterprise performance perception.

Keywords: Hotel Businesses, Competence, Administrative Competence, Performance

GİRİŞ

Günümüz bilgi çağının hızla küreselleşen dünyasında, organizasyonların içinde çalıştıkları çevre hızla değişen ve rekabetçi bir özelliğe sahiptir. Bu durum işletmeleri zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için değişime hızla uyum sağlamaya mecbur bırakmaktadır. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için en önemli dayanak noktalarından biri ise yöneticilerin bilgisi, tecrübesi, yaratıcılığı ve yetenekleridir. İşletme yöneticilerinin işletmelerini ayakta tutabilmeleri ve işletme performansını geliştirebilmeleri ise gerekli olan üst düzey üretkenliği gösterebilmeleri ile mümkündür.

Bu noktada karşımıza çıkan yetkinlik terimi ise son zamanlarda örgüt literatüründe önemli bir olgu haline gelmiştir. Yetkinlikler, bireyin işinde üstün performans göstermesine olanak sağlayan bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri olarak tanımlanmaktadır. Kimileri tarafından organizasyonlar bir bütün olarak ele alınmış ve yetkinlik mefhumu organizasyonların bir varlığı olarak değerlendirilmiş, kimileri tarafından ise yetkinlikler bireysel olarak ele alınmış ve çalışanların yetkinlikleri olarak ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Organizasyonlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde karşımıza "örgütsel yetkinlikler" terimi çıkmaktadır. Bunun yanında çalışanlar ayrı ayrı ele alındığında "kişisel yetkinlikler" teriminden bahsetmek mümkün iken, organizasyonların başarısı için yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikler için "yönetsel yetkinlikler" terimi kullanılmaktadır. Örgütsel ve Yönetsel yetkinlik kavramlarının, organizasyonun temel yetkinliklerinden geldiği belirtilen kişisel temel yetkinlikler ile yakın bir bağı bulunmaktadır.

İşletmelerin varlık nedeni ve amacı, yatırım finansmanını en kısa sürede karşılayarak, karlılığın en üst düzeye çıkartılmasıdır. Bunun yanında müşteri memnuniyetini ve sadakatini en üst seviyelere çıkartarak satışları, dolayısıyla pazar payını artırmak son derece önemlidir. Bir başka deyişle, yapılan yatırıma karşılık karlılığın en üst seviyeye çıkartılması için müşterilerin memnun edilmesi ve müşteri sadakatinin artırılması gerekmektedir. Tüm bu hedeflenen finansal ya da sektörel performansa ulaşmak ve muhteşem bir uyumla çalışan süreçlerin oluşturulması için yetkin yöneticiler

gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında yetkinlikler yöneticiler için en hassas başarı unsurudur.

Bir işletme için başarı veya başarısızlığa giden yolu belirleyen en önemli unsur hiç şüphe yok ki sahip olduğu insan kaynağı ve bu insan kaynağına yön veren yöneticilerdir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, emek yoğun işletmelerden olan Otel İşletmelerinde yöneticiler işletmenin beklenilen performans düzeyine ulaşmasına katkı sağlayan en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Otel İşletmelerindeki yöneticilerin sahip oldukları yönetsel yetkinlikler otel işletmelerinin performansını doğrudan etkileyecek unsurlar arasında önemli bir konum ihtiva etmektedir.

Bu çalışmanın temelinde yönetsel yetkinliklerin otel işletmelerinin performansı üzerinde son derece ciddi bir etkisi olduğu düşünülmüştür. Bu bağlamda, yönetsel yetkinlikler hakkında teorik arka plan teşkil edilerek ve çalışma akabinde temin edilen veriler ışığında akademik bir perspektif yakalanmaya çalışılmıştır. Yetkinlik kavramı, "iş görenlerin üstlenmiş olduğu görevlerde daha üst seviyede performans sergilemesine olanak sağlayan karakteristik özellikler toplamı" olarak ifade edilmektedir (Boyatzis, 2008). Yönetsel yetkinlikler ise işletmelerin bünyesinde yönetici konumundaki veya kariyer boyutları içerisinde ilerleyen zaman diliminde gelecekte yönetici olabilecek bireylerin taşıması gereken yetkinlik türüne işaret eden bir kavramsal boyuttur. Başka bir anlatım tarzı ile yönetim kadrosundan beklenen davranışlar bütünüdür (Ercan,2005: 58). Lakin, değişik yönetim pozisyonlarını işgal eden yöneticilerin yönetsel yetkinliklerinin farklılık arz etmesine de mümkün bir durum olarak rastlanabilir. Buna paralel olarak yetkinlik mefhumunun akademik literatür ışığında değerlendirilmesi ve otel yöneticilerinin yetkinlik algılamaları ve hangi yönetsel yetkinliklerin organizasyona ne yönde pozitif değerler kattığı bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmamızın birinci bölümünde, çalışmamızın çıkış notası olan otel işletmelerinin detaylı bir şekilde incelenmesinin önem arz ettiği düşünülmüş ve bu bağlamda otel işletmeleri hakkında teorik arka plan oluşturulması hedeflenmiştir. Bu eksende birinci bölüm içerisinde; Otel işletmelerinin tanımı ve özelikleri, zaman içerisindeki değişimleri, kategorize edilme şekilleri, ölçeklerine göre sınıflandırılması ve hizmet alanları bakımından ikincil veri taraması yapılarak teorik arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

Hızlı gelişen dünya düzeni içerinde otel işletmelerinin de değişime ayak uydurması kaçınılmaz bir hal almıştır. Hatta emek yoğun işletmelerin başında gelen organizasyonlar olarak hızla değişen konuk ihtiyaçlarına adapte olabilmeleri bakımından değişeme öncülük etmektedirler. Bu denli önemli dinamik bir sektör ve kuruluşlarının örgütlenmesi ve yönetilmesi son derece önem arz etmektedir. Sektörün ve otel işletmelerinin kendine özgü özellikleri bu yönetim faaliyetine ayrı bir rota çizmektedir. Emek yoğun bir sektör olarak insan unsurunun her kademede görev yapması, otel işletmelerinin fiziki ve kuruluş felsefesi göz önüne alındığında yönetim edimi ön plana çıkmaktadır. İkinci bölümde, yönetim kavramı tüm boyutları ile eleştirel bir boyutla anlatılmaya ve incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim kavramı içerisinde yer alan en önemli bileşenlerden olan yönetici kavramı, otel organizasyonlarında görev ifa eden yöneticilerin özellikleri, otel yöneticilerinin yönetimsel çevreleri bu bağlamda anlatılmaya çalışılarak teorik arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

Günümüz otel işletmelerine bakışın değişmekte olduğunu ve değişim sürecinde sektöre katkı sağlayan tüm bileşenlerin sürece dahil edilmeye çalışıldığını tarihi süreç içerisinde gözlemekteyiz. Bu bağlamda yetkinlik kavramının yönetim literatüründe incelenmeye başladığı dönemden itibaren otel işletmeleri yöneticileri tarafından da önemle üzerinde durulan bir kavram haline geldiğini söylemek mümkündür. Bu açıdan üçüncü bölümde, çalışmamızın odak noktası olan yetkinlik, nedensellik süreci, yetkinliğin göstergeleri, yetkinliğin tüm alt bileşenleri hakkında bilim ışında teorik arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

Yetkinlik kavramının ve bu kavramla ilişkili diğer kavramların işletme ve iş gören performansına etkisinin ölçümünü dinamik tutmak sektör ve otel işletmeleri açısından önem arz eden bir bahis haline gelmiştir. Yetkinlik ve performans kavramları bir birini etkileyen kavramlar boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda dördüncü bölümde performans ve boyutlarını incelemek için teorik arka plan hazırlanmıştır. Bu paralelde, Finansal Performans ve Sektörel Performans kavramları ve alt bileşenleri üzerine durulmuştur.

1. BÖLÜM: OTEL İŞLETMELERİ

Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Yönetsel Yetkinlik Algılamaları ve İşletme Performansına İlişkin yapılmaya çalışılan analizler ve akademik bir bakış oluşabilmesi için uygulamaya teorik arka plan oluşturma amacıyla ile çalışmamızın çıkış notası olan otel işletmelerinin detaylı bir şekilde incelenmesi önem arz ettiği düşünülerek teorik bir arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda bu bölüm içerisinde; Otel işletmelerinin tanımı ve özelikleri, zaman içerisindeki değişimleri, kategorize edilme şekilleri, ölçeklerine göre sınıflandırılması ve hizmet alanları bakımından ikincil veri taraması yapılarak teorik arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Otel İşletmelerinin Turizm Endüstrisi içerisinde en önemli bileşenlerden olması ve sektörün dinamik yapısı göz önüne alındığında otel işletmeleri hakkında karşımıza akademik, sektörel, hukuki, birçok tanım ve bu tanımlamaları gerçekleştiren akademisyen çıkmaktadır. Öğelerin farklılaşması ve çok yönlü olması nedeni ile otel tanımının fikri birlikte yapılmasına olanak sağladığını söylemek pek mümkün değildir. Bu bağlamda düşünüldüğünde akademisyenlerce yapılan araştırmalar incelendiğinde otel kavramının birçok tanımı karşımıza çıkmaktadır.

Otel işletmeleri; birbirinden değişik nedenlerle devamlı ikamet ettiği konutlardan değişik sebeplerle ayrılan bireylere barınma, yemek-içmek ve diğer ihtiyaçların hizmet şeklinde sunulduğu işletmeler olarak adlandırmak mümkündür. Bu tanımın referans noktası İnsanların devamlı ikamet ettikleri konutlarından uzak kalması ve bu sebeple değişik ihtiyaçların hasıl olmasıdır (Jones ve Lockwood, 2002: 1). Devamlı ikametten Geçici İkamete geçiş eğilimi söz konusudur. Bu referans noktasından bakıldığında otel işletmeleri açısından iki boyut karşımıza çıkmaktadır. İlk boyut ana çekirdek hizmet; Konaklama yani barınma İhtiyacının işletme tarafından karşılanması ve bireye sunulması, ikici boyut ise bireyin ihtiyaç duyacağı diğer hizmetlerin otel işletmeleri tarafından misafirlerine sunulmasıdır. (Gronroos, 1987:82).

2005 yılında resmi gazetede yayımlanmak sureti ile yürürlüğe giren Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmeliğin 19. maddesi otel işletmelerini hukuki çerçevede tanımlarken; *Oteller, aslî fonksiyonları müşterilerin konaklama*

ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmet faaliyetinin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı faaliyet alanlarını da bünyelerinde barındırabilme yeteneğine sahip tesisler olarak tanımlamıştır. Uluslararası Turizm Akademisi ise *Otel İşletmelerini tanımlarken; Turizm Faaliyetine Katılan Bireylerin iktisadi bir bedel karışlığında barınma ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri iktisadi kuruluşlardır* şeklinde tanımlamıştır.

Bu Tanımlar ışığında; Fiziki oluşumu, teknik donanımı, rahatlığı, bakım koşulları gibi iktisadi; sosyal değeri, iş görenin kalifikasyonu gibi moral elemanları ile çağdaş bir bireyin hissettiği ve arzu ettiği nitelikte geçici konaklama, kısmen beslenme ihtiyaçları iktisadi bir bedel karşılığında karşılamayı meslek edinmiş; ekonomik, sosyal ve disiplin altına almış işletmelere otel işletmeleri olarak adlandırılır (Olalı ve Korzay, 1993: 25).

Akademik, Sektörel, hukuki çerçevede otel işletmeleri hakkında yapılan tanımlamalara bakıldığında; Kısacası Otel İşletmeleri; Seyahat esnasında barınma ihtiyacı, insan olmaktan ve seyahatten doğan türevsel ihtiyaçların karşılandığı iktisadi ve sosyal işletmelerdir şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda düşünüldüğünde otel işletmelerinin varlığı doğmuş ya da doğacak yeni ihtiyaçları karşılayabildiği sürece varlıklarından söz ettirebilirler.

Otel işletmeleri hakkında yapılan tanımlar ışığında düşünüldüğü zaman; Otel işletmelerini diğer üretim işletmelerinden ayıran, kendine has süreçleri, özelikleri ve hizmet odaklı üretim sunması sebebi ile diğer iktisadi işletmelerden ayrılan özelikleri bünyesinde barındırmaktadır. Otel İşletmelerinin kendine has bu özelikleri maddeler şeklinde şu şekilde izah edilebilir. (Kanten, 2001: 12; Türksoy, 1998: 35; Şener, 2007: 15-17; Batman, 2008: 26-27; Aktaş, 2002: 25)

- **Otel İşletmeleri sunduğu hizmetler açısından kesintisiz faaliyet gösterir. 7 gün 24 saat hizmet üreten ve bu hizmeti sunan özelliği mevcuttur.** İnsan doğası Düşünüldüğünde Bireyin barınma ve beslenme ihtiyacı sürekli devam eden doğal ihtiyaçların en başında gelmektedir. Bu nedenle kesintisiz devam etmesi gerekmektedir. Misafirin günün her saatinde kendi evine girer gibi otel hizmetlerinden faydalanabilir. Misafire sunulan konfor ve hizmet aralıksız ve kesintisiz olduğu için otel işletmeleri 7 gün 24 saat 365 gün hizmette hazır bir şekilde varlığını sürdürür.

- **Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır**; pazarlamaya ve hizmete hazır bir otel odasının stoklanabilmesi ya da satışının nedensiz bir şeklide durdurulması imkânsızdır. Diğer sanayi kuruluşlarından ayrılan en önemli özeliklerinden bir tanesi stoklanamaz ve bekletilemez olmasıdır. Satışa hazır bir otel odası misafirini ağırlayamamışsa, iktisadi dille satılamamışsa, otel işletmesi zarar etmiş demektir. Kısaca özetlemek gerekirse, otel işletmelerinde Üretim ve tüketim eş zamanlı faaliyetler toplamı olarak ele almak faydacı bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Otel işletmeleri emek yoğun özeliğe sahip işletme türüdür.** Otel işletmelerinde sunulan hizmetler açısından makineleşme ya da otomasyon kullanımı diğer üretim işletmelerine nazaran daha sınırlı bir boyutadır. İnsan faktörü hizmetin hazırlanması aşamasında ve sunumu esnasında ön planda yerini almaktadır. Bu bağlamda düşüldüğünde; odaların temizlenmesi, yatakların toplanması, yemeklerin hazırlanması, pişirilmesi ve servisi esnasında insan emeğine yoğun bir şekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Otel işletmeleri ile misafir arasında bağ oluşturan hiç şüphesiz ki insan emeğidir. Hiçbir robot tebessüm ederek servis yapamaz. Otel işletmelerinde tebessüm bile ürün sayılabilme özelliği taşımaktadır. Bu bağlamda emek-yoğun özeliği ön plana çıkmaktadır..
- **Otel işletmeleri dinamik bir yapıda eğilim gösterirler.** İşletmeler; değişen dünya düzeni ve insan ihtiyaçları açısından değişimi takip etmeli ve yeni koşullara hızlı uyum sağlamak zorundadır. Çağın getirdiği yeniliklere adapte olunamazsa artan rekabet ortamında piyasada tutunması zorlaşacağı bir gerçektir. Bu açıdan otel işletmeleri yeni trendleri ve modayı yakından takip etmesi gerekmektedir. Yeni buluşlar ya da insan doğasında değişim gösteren ihtiyaçları otel bünyesine katmalı ve hızlı entegre olabilmeyi başarabilmelidir
- **Otel işletmelerinin iş görenler arasında koordine olmayı, hızlı iletişimi ve yardımlaşmayı gerektiren bir yönü vardır.** Organizasyon içerisinde İyi koordine olmuş iş görenler Hızlı ve etkin bir hizmet sunumuna fayda sağlayacaktır. İyi bir hizmet sunumu müşteri memnuniyeti sağlayacak akabinde işletme başarı çıtasını yükselteceği bir gerçektir. Bunun doğal sonucu rantabilite artacak ve işletme geleceğe yönelik daha net stratejiler belirleme olanağına sahip olacaktır. Örneğin konaklama ihtiyacı için otel işletmesine gelen bir misafirin

odasında dinlendiği zaman değişik ihtiyaçları olabilir. Klima veya internet bağlantısında sorun yaşayabilir, yiyecek-içecek ihtiyacı olabilir. Bu ihtiyaçları sağlayacak olan departmanlar ile hızlı iletişim kurabilmeli ve ihtiyacı eksiksiz ve kesintisiz bir şekilde sağlanmalıdır.

- **Otel işletmeleri yatırımında sermayenin büyük bir oranı sabit kaynaklardan oluşmakta bu açıdan kuruluşu yüksek maliyetlidir.** Otel İşletmelerinin kuruluş aşamasında büyük sermayelere ihtiyaç duyulmaktadır. Otel İşletmelerinin fiziki durumları düşünüldüğünde Duran Varlıkların Payı % 85- 90 aralığındadır. Dönen varlıkları ise % 10-15 aralığındadır. Bu oranlara bakıldığında Sabit varlıkların ne kadar büyük olduğu görülmektedir. Bu açıdan yatırım yapılacak alanların tespiti önem arz etmektedir.
- **Otel İşletmelerinde Risk Faktörü Diğer işletme dallarına oranla daha yüksek seviyededir.** Ülkelerin ya da bölgelerin içerisinde bulunduğu ya da bulunabileceği zaman dilimi çok önemlidir. Bu hususu şu şeklide açıklayabiliriz; bir ülkede deprem olabileceği öngörüsü ya da haberleri, İnsanların o ülkeye seyahat etme düşüncesini azaltabilir ya da tamamen ortandan kaldıra bilir. Kısacası Turizm olgusundaki talep; siyasi, sosyal, ekonomik faktörlerden en çok etkilenen endüstrilerin başında gelir.
- **Otel işletmelerinde doluluk oranı arttıkça, birim maliyetlerde azalma oluşacağı için işletme için optimum kapasiteden faydalanma imkânı vardır.** Otel içinde sunulan bazı hizmetleri bir kişinin kullanması ile yüz kişinin kullanması açısından bir fark yoktur. Ne kadar çok misafir kullanırsa birim maliyete doğru orantılı bir katkısı olacaktır. İşletme içerisinde oluşturulan internet kullanımı bu konuya basit bir örnek olarak verilebilir. Bir kişinin kullanması ile yüz kişinin interneti kullanması örnek verilebilir. Çok kişinin kullanması birim maliyete pozitif bir etki sağlayacaktır.

- **Otel işletmeleri, misafirlerinin huzuru ve konforu için birçok hizmet departmanını organizasyon bünyesinde bulundururlar.** Otel işletmelerinin bölümleri düşünüldüğünde; Bünyelerinde gelir sağlayan departmanların yanı sıra gelir sağlamayan departmanlar da vardır. Gelişen yeni dünya ve insan ihtiyaçları; otellerin sunmuş olduğu hizmetleri de olumlu yada olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Yeni ihtiyaçların hasıl olması İşletme bünyesinde yeni

departman kurulmasına etki edecek bir yönü vardır. Güvenlik bölümü doğrudan gelir getiren bir hizmet alanı değildir. Fakat misafirler güvenilir bir konaklama isteyeceği bir gerçektir. Bu açıdan düşünüldüğün çoğu otel işletmelerinde güvenlik bölümü oluşturulmuştur.

- **Otel İşletmeleri, Ulusal turizm pazarı yanı sıra uluslararası Pazar ihtiyaçlarını da karşıladıkları için hizmet pazarlaması ve satışı büyük önem arz eder.** Bu bağlamda Düşüldüğünde üretim ve hizmet politikası tüm insanlığa hitap edecek şekilde planlanmalı ve yönetilmelidir. Ulusların kültürleri ve değişimleri yakından takip edilmeli ve bu yönde politikalar geliştirilmelidir.

- **Otel işletmelerinin, müşterilere arz ettiği hizmetin satın alınabilmesi için, çekicilik, yararlılık ve kolay ulaşılabilir kavramlarını bünyesinde barındırması gerekmektedir.** Otel işletmeleri kuruluş aşamasında bu bahsedilen özelikleri düşünerek ticari hayata adım atmalıdır. Ulaşımı zor, çevresinde çekici özelikler barındırmayan bir işletmenin ayakta kalması son derece zordur. Bu bağlamda çevre analizi ve ulaşım kaynakları iyi araştırılmalıdır.

- **Emek Yoğun olduğu kadar Elektronik işletmelerdir.** Bilgi teknolojilerinde gelişmeler sonucunda internetin kullanımının yaygınlaşması ve gelişimi ile işletmeler teknoloji kullanımı ile iş yapma eğilimine doğru yönelmiştir (O'Brien, 2003: 22). Bu eğilim otel işletmelerinde diğer sektörlere göre daha fazla ivme kazandığı söylenebilir

- **Otel işletmelerinde satışlar peşindir. Genellikle Kredi kartı ile ödeme yapılmaktadır.** Misafirler otele giriş aşamasında ödemelerini peşin bir şekilde yada kredi kartı ile gerçekleştirirler. Bu açıdan bankalar ile engre olacak pos yazılımlarını sağlıklı bir şekilde bulundurması gerekmektedir.

- **Uluslararası ödeme sistemine dâhildir.** Otel işletmeleri uluslararası faaliyet gösteren bir yapıda olduğu için uluslararası ödeme sitemi içerisinde bulunması gerekmektedir. Bu açıdan bünyelerinde bu sistemi kurmaları gerekmektedir.

Otel işletmelerinin tanımı ve bünyesinde barındırması gereken özelikler akademik, sektörel ve hukuki cenahlar tarafından çok kez masaya yatırıldığı yapılan araştırmalarda göze çarpmaktadır. Geniş çaplı ilk çalışma ve belirleme 1952 yılında toplanan uluslararası otel sahipleri birliği, otel işletmelerinin tanımını ve bu noktadan yola çıkarak otel işletmelerinin özeliklerini genel kabul görecek bir standart haline getirmek için bir araya gelmişlerdir. Hukuki bir garanti altına alınması ve her ülkede kurulmuş ya da kurulacak otellerin sahip olması gerek özelikler hukuki ve sektörel bakış açısı ile kaleme alınmış ve kısmen bir standart oluşturulmaya çalışılmıştır (Aktaş, 2002:25).

- Otel işletmelerinin fiziki özeliklerinin yanı sıra sahip olmuş olduğu tüm insan kaynağı ile müşterilerinin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir.
- Bireyin ihtiyaç duyduğu barınma yani konaklama ihtiyacının yanı sıra yiyecek-içecek ihtiyacının da karşılanması gerekmektedir.
- Müşterileri ile kısa vadeli hukuki geçerliliği olan ikili anlaşmalar yapılması gerekmektedir. Hem müşteriyi garanti altına almak hem işletmenin hakların garanti altına almak için önemlidir.
- Otel işletmeleri maddi ve estetik özelikleri sunabilmeli ve bu özeliklere uymayı kendilerine zorunlu bir şart olarak görmelidir.
- Müşterilere sunulmak için hazırlanan otel odaları sağlık ve hijyen kurallarına uygun olarak hazırlanmalı ve her zaman denetim altında olmalıdır.
- Otel odalarında bireyin temel ihtiyaçlarından doğan gereksinimler için banyo, tuvalet ve lavabo gibi fiziki donanımlar bulunmak zorundadır. Bu temel ihtiyaçların sağlanamadığı işletme düşünülemez.
- Otel işletmeleri bünyesinde gerekli kadar iş gören ve yönetim kadrosu bulundurmak ile yükümlüdür.

Bu özelikler bir otel işletmesinde bulunan asgari özelikler olarak yarım asır önce kaleme alınarak bir standart oluşturulmaya çalışılmıştır. Çağın getirdiği yeni koşullar ve insan doğasında ya da özeliklerinde değişim yeni ihtiyaçları doğurmuştur. Çünkü insan fizyolojik ve psikolojik bir canlı organizmasıdır. Zaman içerisinde insanların yeni farklı ihtiyaçlarının doğmasından daha doğal bir şey yoktur. Bu açıdan; bu ihtiyaçlardan birine örnek vermek gerekirse internet buna örnek verilebilir. Misafirine odasında internet

sağlamayan çok az otel işletmesi kalmıştır. Bu temel İhtiyaç için müşterinin otelden dışarı çıkmaması gerektiği ihtiyacı ve düşüncesi bu yeni gelişmeye hızlı bir şekilde entegre olmayı sağlamıştır.

1.2. Otel İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

İlk otelcilik faaliyetinin tarih sayfalarında ki zaman dilimi kesin olarak bilinmemektedir. Lakin insanoğlunun var olması ile birlikte başlama imkânı olduğu söylenebilir. İnsanların geçici bir süre devamlı ikametlerinden ayrılarak yapmış olduğu seyahatlerde barınma ve beslenme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple diyebiliriz ki otelcilik ilk seyahate çıkan insan ile başlamıştır. İnsanoğlu akabinde hayvanları evcilleştirip binek olarak kullanmaya başlamasıyla seyahat etmesi kolaylaşmıştır. Daha sonraki zaman diliminde tekerleğin icadı, at arabaları, trenler, motorlu taşıtlar, uçak gibi ulaşım araçlarının icadı ulaşım kanalarındaki gelişmeler seyahatleri olumlu yönde etkilemiştir. İcatlar, keşifler, ticaret, yeni ulaşım imkânları gibi etmenlerin zamanla otelcilik sektörünün varlığına olumlu katkı sunduğunu söylemek gerekmektedir. Bu açıdan; Otel işletmelerinin tarihsel gelişimini Dünyada ve Türkiye'de olmak üzere ikiye ayırarak incelememiz daha faydacı olacaktır.

Yazınsal araştırmalar incelendiği zaman elde edilen bilgiler ışığında, insanoğlunun seyahat etmeye başladığı zaman, seyahat eden insanlara konaklama imkânı sunan özel mülkiyetli evlerin olduğu görülmektedir. Otel işletmelerinin tarihi süreç içerisinde nasıl bir rol aldığı incelendiğinde doğuda ve batıda farklı şekiller de ve farklı amaçlar taşıyarak faaliyet sergilediği görülmüştür. (Baloğlu; 2016: 62) Bu bağlamada gelişim göstermeye başlayan otelcilik sektörü birçok dile geçen ve milletlerin kimliğine kazınan misafirperverliğin temelini attığı söylenebilir. Çünkü özel mülkiyetli evlerin paylaşılması sureti ile misafirlerine kapılarını açması bu kimlik kazanımının harcı olmuştur.

Tarihi kaynaklar incelenmek sureti ile ulaşılan bilgiler ışığında; zamanla doğu toplumlarının iktisadi ve politik yönden zayıflaması, büyük ticaret yollarında ki değişiklikler, icatların ve buluşların bu coğrafyada olmaması ya da yeni icatlara ayak uyduramamaları nedeni ile faaliyet gösteren ticari amaçlı kuruluşlar zamanla hayır kurumu şeklinde işlev görmeye başlamıştır. Doğu toplumlarının tam aksine batı toplumlarındaki iktisadi ve sosyal değişimler nedeni ile ticari amaçlı kurulan oteller

artış eğilimine geçmiş ve kitlesel seyahatlerin önünü açmıştır. Tarihi dönem içerisinde Roma İmparatorluğu döneminde yaklaşık (M.Ö 200 ve M.S 500) zaman dilimi içerisinde; eğitim alan öğrenciler, sanatçılar, zanaatkârlar, ticaret erbaplarının seyahatleri boyunca kullanabilecekleri taverna ve hanların inşa edildiği ve bu sebeple hizmete girdiği bilinmektedir. Bu yapıların bazılarında konaklama imkânının hali hazırda sağlandığı görülmüştür; lakin hayvanların barınabileceği ahırlar mevcut değildir. Diğer bazı tesislerde ise sadece hayvanların barına bileceği ahırlar mevcuttur. (Şener, 2007: 6) Roma döneminde sadece dini amaçlar için yapılmış ve rahiplerin kullanımına sunulan Roman Hospice varlığı bilinmektedir.

Tarihi süreç ilerlediğinde insanların ana eksen seyahatleri dışında gelişen seyahat etme ihtiyaçlarının doğması, insanların bu yönde bilinçlenmesi otelcilik sektörüne gün geçtikçe ivme kazandırmaya etki eden etmenler arasında bulunmaktadır. Orta çağ döneminde İngiltere'nin iktisadi ve politik gücünün dünya siyasi arenasında yükselme eğilimi göstermesi ile birlikte İngiltere'ye dönük seyahatler artmaya başlamıştır. Bunun paralelinde gelişen konaklama ve beslenme ihtiyacının karşılanmasına yönelik İngiliz hanları kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. Bu hanlar genellikle ana yol güzergâhlarına kurulmuş ve bu noktalarda faaliyet alanı bulmuşlardır (Oral, 1999: 8). Amerika'da ki Otelcilik faaliyetlerinin tarihi XVI. yüzyıla dayanmaktadır. İngiltere'deki hanlar ile benzer yönleri mevcuttur. Lakin İngiltere'deki hanlar yol kenarlarına kurulmuş iken Amerika'da ki hanlar limanlara ve limana sahip kentlere kurulmuş ve buralarda faaliyet alanı bulmuştur (Şener, 2007: 7-8).

Günümüz çağdaş otelciliğinin kurucusu olarak adlandırabileceğimiz Fransızlar, çağdaş otel işletmelerinin öncüsü olmuşlar ve diğer toplumlara bu alanda rehberlik etme görevini üstlenmişlerdir. Fransızca (L'hotel) otel kelimesinin karşılığı, saygın konumda olan misafirhane anlamına gelmektedir. Misafirhane kelimesindeki mana; konaklama ve yemek-içmek için kullanılmaktadır. Bu mananın yanı sıra şanına uygun hizmet veren ve güven veren anlamlarını da içermektedir. Çağdaş otelcik sektöründe kullanılan çoğu kelimenin Fransız kökenli olarak kavramsallaştığı görülmektedir. Bu bağlamda Fransızca dilinin otelcilik meslek dilinin oluşmasına çok büyük katkı sunduğunu söylemek mümkündür (Kınay, 2001: 18).

Dünya tarihinde otel işletmelerinin kronolojik olarak gelişimine değinmek gerekirse; (www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-hotel, Keskin, 2013: 15; Kozak, 2008: 4-5; Maviş, 1994: 45; Şener, 2007: 7- 8; Batman, 2003: 18; Denizer, 2005: 3-4).

- Guinness Rekorlar Kitabının tasnif bilgilerine göre dünyanın en eski oteli, halen işletme hayatını devam ettiren ve otelcilik hizmeti sunan Nisiyama Onsen Keiunkan otelidir. Bu otelin faaliyet alanı termal otel olarak bilinir. Kuruluş ve hizmet sunmaya başlama tarihi 705 olarak bilinir. Diğer bir otel ise 717 yılında inşası yapılan Hoshi Ryokan Oteli'dir. Ticari hayatı 1300 yılında başlamış aynı aile tarafından misafirlerine hizmet sunmaktadır.
- Tarihler 1760 yılını gösterdiğinde İngiltere kraliyetinde ilk kez otel kavramı kullanılmaya başlanmış oldu. Otel kavramını ilk kullananlardan biri Anne's Hotels diğeri ise The Grand Hotel oldu.
- 1792 yılında Fransız ihtilalinin sonucunda orta ekonomik sınıf doğmuştur. Buna paralel olarak o yıllarda işçi sınıfına hitap eden basit pansiyonlar hızla ilerlemeye başladı. Çok sayıda pansiyon ve otel işletmeleri faaliyete başladı. İngiltere'de ise Şehir otelleri ivme kazanmaya başladı ve çok sayıda şehir otelleri faaliyete başladı.
- 1794'te New York'ta ilk şehir oteli olarak bilinen City Hotel hizmete girdi.
- 1801– 1820 yılları arasında tavernalar otel işletmeleri haline dönüştürülmeye başlandı.
- 1826'da City Hotel, birinci sınıf otel kategorisi olarak adlandırıldı.
- 1834'te Amerika'da demiryolu istasyonlarının yakınlarına oteller inşa edilmeye
- başlandı.
- 1908'de Buffalo Statler hizmete açıldı.
- 1935'te Hilton ve Sheraton gibi ilk zincir oteller görülmeye başladı.
- 1950 – 1970 yılları arasında küçük ölçekli otel işletmeleri hizmet arzı için daha yaygın olarak görülmeye başladı.
- 1960'da otel ve motellerin amaç ve işlevlerinin farklı olduğu görüşü kabul göremeye başlandı ve diğer işletmelere göre ayrı sınıflandırılmaya başlanıldı. Ayrıca yine bu yıllarda büyük ölçekli otel anlayışı yerleşmeye başladı.

Tarihi kaynaklar ışığında Türk milletinin tarihi öyküsü en eski çağlara kadar uzanmaktadır. Tarihi süreç içerisinde Türk Milleti; eğitim, seyyahlık, ticari, dini, askeri ve birçok sebebe dayanan seyahatler yapmış bir millettir. Bu seyahatlerde konaklama ve beslenme ihtiyacı için birçoğu yardım amaçlı ve iktisadi kuruluşlar kurmuş ve yönetmişlerdir. Kimi zaman mülki evlerde kimi zaman han ve kervansaray adında işletmelerle otelcilik tarihine giriş yapmışlardır. Bazen devlet otoritesinin gücü ile ya da bizzat hükümdar fermanı ile insanların konaklayabileceği ve beslenme ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kuruluşlar kurmuşlardır. İlk yazılı kaynağımız olarak bilinen ve tarihe rehberlik eden Orhun kitabelerinde konaklama ihtiyacının karşılanmasına yönelik tarihe ışık tutan bilgiler görülmektedir. Kitabette M.S 6 yüzyılda Moyanlık adı verilen konaklama tesislerinin hüküm sürdüğünden söz edilmektedir. Moyanlıklar Türk Milletinin hayır ve yardım amaçlı kurup ve yönettiği konaklama tesisleri olarak tarihi kaynaklarda geçmektedir. Moyanlık geceleme noktası manasında insanoğluna bir dönem hizmet etmiş konaklama işletmeleridir. İlerleyen zaman diliminde Anadolu Selçuklu Devletimiz ve Osmanlı İmparatorluğumuz döneminde ticaretin geliştirilmesi ve olanaklarının artırılması ya da dini vecibeler için hac yolları üzerine kurulan çağın en modern kuruluşlarından olan kervansaraylar insanlara hizmet sunmuştur. Otelcilik kültürümüz açısından ilk modern sayılabilecek örnekler olarak söylenilebilir. Hem Anadolu Selçuklu döneminden hem de Osmanlı döneminden kalma çok kervan sarayımız günümüze intikal etmiştir. Bunun en seçkin örneklerinden olan belen geçidi üzerine inşa edilen Sultan Süleyman Kervan sarayı örnek gösterilebilir. Günümüzde çoğu yapıt işlevsel olarak tarih turizmine katkı sunmaktadır. (Şener, 2009: 8; Seçgin, 2007: 39).

Türk tarihinde otel işletmelerinin kronolojik olarak gelişimine değinmek gerekirse; (Şener, 2001: 8-11; Kınay, 2001: 19; (http://yigm.kulturturizm.gov.tr; http://www.turizmajansi.com; Oral, 1999: 14; Batman, 2003: 19; Çakıcı v.d., 2002: 2; Baloğlu, 2016: 65-66; Maviş, 1994: 49).

- 1019–1020 yılları arasında Gazneli Mahmut'un emri ile Ribat-ı Mahi Kervansarayının yapımına başlanmıştır.
- Selçuklu devleti zamanında sultan emri ile 1229 tarihinde Sultan Han'ın inşası tamamlandı.

- 1500 yıllarda Kanuni Sultan Süleyman Döneminde Çok sayıda han ve Kervansaraylar inşa edildi. Mimar başı Mimar Sinan'ında çok sayıda eseri de bu dönem içerisinde mevcuttur. Hac yolları üzerine kurulan Hatay ilinde bulunan Sokulu Mehmet Paşa eseri buna örnek gösterilebilir.
- 1872 yılında İstanbul'da Pera Palas Oteli hizmete açıldı.
- 1914 yılında yapılan Tokatlayan Oteli İstanbul'da hizmete açıldı.
- 1931'de Park Otel hizmete girdi.
- 1951'de Emekli Sandığı ve Hilton Otelleri otel yapım anlaşmasını imzaladılar.
- 1955 yılında İstanbul'da Hilton Oteli hizmete girdi.
- 1955 yılında turizm endüstrisine finansman sağlamak ve öncülük edecek turizm işletmelerini kurmak amacı ile T.C. Turizm Bankası A.Ş. kuruldu.
- 1956'da Divan Otel açıldı.
- 1957 Yılında İzmir'de Kilim Oteli açıldı
- 1961 yılında Ankara Otelcilik Lisesi'nde eğitim-öğretime başlandı.
- 1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kuruldu.
- 1982'de Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nın yerini Kültür ve Turizm Bakanlığı aldı. Günümüze kadar Turizm Bakanlığı gibi çeşitli isimler alsa da 2015 yılı İtibariyle mevcut bakanlığın ismi T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı olmuştur.
- 1983 yılında 2634 Sayılı Turizm Teşvik Kanunu yürürlüğe girdi.

2000 yıllara geldiğimizde insanoğlunun değişim evresi göz önüne alındığında ve ülkemizin tarihi ve doğal destinasyonları düşünüldüğünde artan turizm talebine cevap verebilmek için belgeli oda sayısı bir milyonu geçmektedir.

1.3. Otel İşletmelerinin Kategorize Edilmesi

Turistik ürünlerden olan otel işletmelerini talep eden misafirlerin güvenilir konaklaması ve yemek-içmek ihtiyaçlarını karşılamak için belirli sınıflandırmaya tabi tutulma ihtiyacı hasıl olmuştur. Otel işletmelerinin Makro ve mikro düzeyde çeşitli ölçütlere göre kategorize edilme şekli mevcuttur. Otel İşletmelerinin genellikle kategorize edilmesinde Dünya Turizm Örgütünün Sınıflandırma Ölçütü yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra otel işletmelerinin sınıflandırılmasında yerel faktörlerinde önem kazandığı sınıflandırmalar görmek mümkündür. Yerel faktörleri iki

grup altında incelemek mümkündür. Birinci kısım kamu kuruluşları ya da kamu otoriterlerince yapılan sınıflandırmalardır. İkinci kısım sınıflandırmalar ise özel teşebbüslerce ve ya bağımsız kuruluşlarca yapılan sınıflandırmalardır. Bunların yanı sıra otel işletmelerinin sınıflandırılması hükümetlerce yapılarak hukuki boyuta mevzuat altına alınmaktadır (Batman; 2003: 20). Bu bağlamda düşünüldüğünde; hukuki çerçevede sınıflandırmalar ülkelerin yürürlükte olduğu yasalarca belirlendiği için ülkeden ülkeye değişim gösterebilir. Örneğin Taiwan Turizm bürosu otel işletmelerini; Uluslararası turist otelleri ve sıradan oteller olmak üzere iki grup altında ayırmıştır (Chen; 2007: 697).

Günümüz otel işletmelerinin sınıflandırılmasında yer yer yerel faktörlerin ön planda olduğu görülmektedir. Bu faktörler ise sınıflandırma aşamasında sisteme dahil olacak şekilde harf, taç, yıldız, rakam gibi sembollerle işaret edilerek gösterilmektedir. DTO ve Restoranlar Birliğinin 'IH&RA 2004' başlıklı çalışmasında ve akabinde yapılan analizlere göre otel sınıflandırmasında kullanılan en çok sembolün dünya otelcik sektöründe yıldız sembolü olduğu belirlenmiştir. 2004 yılında DTO ve Restoranlar birliğinin düzenlendiği bir konferansta; Sağlam temeller üzerine dayanan genel kabul görecek ve evrensel bir şekilde belirlenecek otel işletmelerinin sınıflandırılmasına ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır.(DTO: 2004). Otelcilik sektörümüz açısından; ülkemizdeki hukuki açıdan sınıflandırması 12/03/1982 tarihli 2634 sayılı turizm teşvik kanunun 'un 37 maddesinde bulunan A bendi gereğince hazırlanmış ve Turizm tesisleri yönetmeliği aracılığı ile düzenlenmiştir (Özer; 2005: 7). Hukuki mevzuat çerçevesinde belirlenen sınıflandırma hükümlerinde sektöre giriş yapan ya da sektörde ticari faaliyetini sürdüren otel işletmelerinin tamamını kapsayıcı nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Bu kategorize hükümlerini şekil aracılığı ile anlatmak daha açıklayıcı olacağı düşünülmektedir.

Tablo 1
Otel İşletmelerinin Tablo Üzerinde Kategorize Edilmesi

Otel işletmelerinin Kategorize Edilmesinde Kullanılan Faktörler	Kategorize Kapsamında Bulunan Otel İşletmeleri
İnşa Ediliş Yerine Göre Otel İşletmeleri	Şehir Otelleri Resort Oteller
Ulaşım Ağlarına Yakınlık Mesafesine Oranla	Hava Alanı Otelleri Demir Yolları Otelleri Karayolu Otelleri Liman Kent Otelleri
Sermaye Yatırım Kaynağına Oranla	Yerli Yabancı Yerli ve Yabancı Kaynaklı (Müşterek ortaklık)
Kapasite Oranlarına	Büyük Ölçekli Oteller Orta ve Küçük Ölçekli Oteller
Yönetim Düzeylerine Oranla	Özel Mülkiyetli Oteller Karma Mülkiyetli(Devlet ve Özel) Kamu Kurumlarına Ait Oteller
Fiyat Şekline Oranla	Ekonomik Ölçekli Orta Düzey Lüks
Hukuki Mevzuatla Belirlenen Oteller	Turizm İşletme Belgesine Sahip ve Belediye Belgesine Haiz

Kaynak: (Özer, 2005:8)

1.3.1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırma

İnşa süreci son bulan ve faaliyete giren bir otel işletmesinin büyüklük ölçeğini belirlemeye katkı sunan faktörler otel işletmelerinin kuruş aşamasında yatırılan öz kaynağın ölçüsü, oda sayısı, istihdam edilen iş gören sayısı, belirli bir zaman diliminde iş görenlere emekleri karşılığı ödenen ücretlerin yekûn miktarı, sosyal, kültürel imkânları, hizmet içi eğitim çalışmalarına ayrılan iktisadi bedel, ziyafet, kongre, konferans, balo, toplantı gibi amaçlar için kullanılan salonların kapladığı fiziki alan ve son olarak seyahat acentelerine ve satış mağazası olarak diğer teşebbüslere kiralanan yerlerin kapladığı alanların toplamı olarak sıralanabilir(Gündüz, 2012: 10). İktisadi ve Fiziki niceliksel faktörlerin yanı sıra işletmelerin büyüklüğünün belirlenmesinde niteliksel faktörlerde belirleyici olabilmektedir. İzlenen işletme politikası, yönetimin ve organizasyon yapısı gibi etmenler niteliksel etmenler arasında sayılabilir (Timur,

1996:117). Bu açıdan; ekonomik, fiziksel ve niteliksel özelikler bir otel işletmesinin ölçeğine yön veren temel etmenlerdir.

1.3.1.1. Çok Küçük Oteller

En az 10 ila 20 Oda kapasitesini bünyesinde barındıran otel işletmeleri olarak isimlendirilmektedir. Sunulan hizmetin 1-5 birey tarafından sağlandığı otel işletmeleridir. Otel işletmeleri kavramında ana kriter olarak bulunan konaklama ve beslenme ihtiyacının karşılanabildiği en küçük ölçekli otellerdir. (Yıldız, 2011: 17).

3.1.1.2. Küçük Ölçekli Oteller

Oda sayısı 25-99 arasından bulunan otel işletmeleri Küçük ölçekli otel işletmeleridir (Denizer v.d, 1998:7).

3.1.1.3. Orta Ölçekli Oteller

100-299 arasında odaya sahip olan otel işletmeler Orta ölçekli işletmeler olarak adlandırılmaktadır.

3.1.1.4. Büyük Ölçekli Oteller

300 oda sayısından fazla odaya sahip otel işletmeleri büyük ölçekli otel işletmeleridir. Fiziksel, ekonomik ve niteliksel özeliklerin en fazla olduğu otel işletmeleridir.

1.3.2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma

Faaliyet sürelerine göre Otel İşletmelerinin sınıflandırmasını; Devamlı Hizmet Üretimi sunan otel işletmeleri ve dönemsel hizmet sunan otel işletmeleri olarak kategorize etmek mümkündür (Şener; 2001: 21). Devamlı Faaliyet gösteren otel işletmeleri yılın 365 günü sürekli üretim faaliyeti içerisinde bulunan otel işletmeleridir. Arz ve talep yıl boyu devam etmekte olduğu için istihdam da buna paralel kesitiniz sağlanmış olmaktadır. Dönemsel hizmet sunan otel işletmeleri mevsimlik hizmet üreten otel işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. Bu sınıflandırma Ülkenden ülkeye değişim gösterdiği gibi yerel ölçekte de değişim gösterebilmektedir. Ülkemizde çok sayıda mevsimsel özeliğe sahip otel işletmeleri mevcuttur. Uludağ bölgesindeki otellerimiz kış aylarında hizmet üretirken, Antalya bölgesindeki çoğu otellerimiz ise yaz aylarında hizmet üretmektedir. Bunun temel sebebi ise yerel faktörlerden olan iklimsel

özeliklerdir. Bu bağlamda coğrafi özelikler bu ayrımın temel taşı niteliği olarak görülmektedir.

Devamlı Hizmet üreten otel işletmeleri ile mevsimlik üretim faaliyetinde bulunan otel işletmeleri arasında bazı farklar göze çarpmaktadır. Bu farklar tüketim ilişkisi içerisinde yerini alan müşteri açısından da ele alınmalıdır. Çünkü Mevsimlik otelleri tercih etme nedenleri ile Devamlı otelleri tercih etme nedenleri bazen farklılaşabilmektedir. Devamlı ve Dönemsel otel işletmelerini farklı kılan etmenleri şu şekilde açıklayabiliriz; (Olalı ve Korzay; 1993:.35 , Yıldız, 2011: 19, Aktaş; 2002: 30-31, Kozak; 2008: 50.)

- Devamlı hizmet üreten tabiri caizse kapıları her zaman misafirlerine açık olan otel işletmeleri homojenlik arz eden bir yapıdadır. Başka bir anlatım tarzı ile; Dünya üzerindeki herhangi bir otel işletmesi ile başka bir ülke içerisinde üretim ilişki içerisinde aynı sınıfa giren otel işletmeleri arasında bir fark yoktur. Bunun yanı sıra Dönemsel hizmet üreten otel işletmelerinde ise; ülkeden ülkeye ya da bölgeden bölgeye değişim gösterebilmektedir. Kısacası Devamlı oteller yılın her döneminde hizmet üretimi içerisinde yer alırken, Dönemsel Oteller Mevsimsel şartlara göre yani coğrafi özeliklere göre yılın bazı mevsimlerinde Hizmet üretmektedir.
- Devalı Hizmet üretimi sunan otel işletmelerinde geceleme ve konaklama zorunluluk arz etmektedir. Bu tür otel işletmelerini tercih eden misafir; ticari, siyasi, ekonomik bazı etmenlere dayalı seyahat ettiği için Konaklama Mecburidir. Dönemsel Ürettim sunan otel işletmelerinde ise seyahat mecburi değil, bireylerin isteğine göre görecelilik arz eden bir özeliğe sahiptir.
- Devamlı hizmet sunan otellerde geceleme süresi kısadır. Bunun başında yatan temel sebep ise, Zorunlu seyahat sebebi ortandan kalkınca insanlar evine dönmek isteği dürtüsü ön plana çıkmaktadır. Dönemsel hizmet üreten otellerde ise insanların, boş zamanlarında dinlenmek ve eğlenmek için tercih ettiği için geceleme süresi uzundur.
- Devamlı hizmet sunan otel işletmelerinde tamamlayıcı ürünlere talep mevsimsel özeliğe sahip otel işletmelerine göre daha azdır.

- Devamlı hizmet sunan otel işletmelerine şehir merkezlerine kurulmuş ve bu adla anılan şehir otelleri bu türe örnek verilebilir. Dönemsel otellere ise sayfiye otelleri örnek verilebilir.
- Devamlı hizmet arz eden otel işletmelerindeki organizasyon yapısı kesintisizdir. Bunun aksine mevsimsel özelik ihtiva eden dönemsel otel işletmelerinde organizasyon yapısında bazı zamanlarda kesintiler olmaktadır. Kısacası devamlı hizmet sunan oteller insan kaynağına her zaman istihdam olanağı sunmaktadır. Bu oranda da operasyon kabiliyeti yüksektir.
- Üretim ilişkisi içerisinde olan bu iki tip otel sınıflandırmasında; tercih nedenleri ve ulaşım ön palana çıkmaktadır. İnsan Psikolojisi ihtiyaçlarının karşılanabildiği kadar tatmin edilebilir. Ulaşımı zor mevsimlik oteller, insanların geceleme süresini kısaltabilir. Dönemsel Üretimde bulunan otellere müşteriler genellikle aile yada arkadaş ortamı ile gelirler. Bu grup özeliklerinden doğan ihtiyaçlar ön planda değerlendirilmelidir. Beslenme alışkanlığında biberondan diyet yemeklerine göre misafirlerin ihtiyaçları düşünülmelidir. Otel içerisindeki fiziki ve psikolojik ortam bu koşullar göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.
- Dönemsel otellerin alanları devamlı otel işletmelerine göre daha büyüktür. Bunun altında yatan temel neden tercih sebebidir. Eğlence ve dinlenmek için tercih edilen mevsimlik otellerde tamamlayıcı hizmet birimleri daha fazladır. Bu gibi etmenlerde güvenlik hizmetlerinin sunumu açısından değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.3.3. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırma

Bu sınıflandırma modeli otel işletmelerinin üretim ilişkisi açısından konaklama amacına göre yapılan sınıflandırma şeklidir. Akademik literatür incelendiğinde; bu sınıflandırmanın beş alt birleşenden oluştuğu görülmektedir.

1.3.3.1. Merkezi Otel İşletmeleri

Yılın 365 günü hizmet üreten otel işletmeleridir. Hizmet sunma açısından genellikle şehir merkezlerine ya da ulaşım araçlarına ve kanalarına yakın bölgelerde faaliyet gösterirler. İnsanların Ticari nitelikli seyahatlerinde daha fazla tercih edilmektedir. Yeri ve yabancı misafirlerin geliş amaçlarını takip etmek için kullandıkları otellerdir. Şehir

otelleri olarak da adlandırılan bu işletmelerde; konaklama ihtiyacının yanı sıra kahvaltıda verilmektedir. Bu tip otel işletmelerinin kuruluş felsefesinde yatan mantık; özel mülkiyetli evlerin otel şekline çevrilmesiyle olmuştur. Nüfus yoğunluğunun fazla olduğu bölgelerde ya da turistlerin olduğu bölgelerde zamanla yaygınlaşarak gelişim göstermiştir. Zamanla akademik kaynaklara Merkezi otel işletmeleri olarak geçmiştir.

1.3.3.2. Kıyı Otel İşletmeleri

Kıyı otelleri; Deniz, kum, güneş üçlüsünden faydalanmak, eğlenmek, dinlenmek, maksadı ile gelen misafir için geceleme ve diğer türevsel ihtiyaçların karşılandığı otel işletmeleridir. Misafirin geliş amacı düşünüldüğünde geceleme sayısı merkezi otel işletmelerindeki geceleme sayısına oranla fazladır. Genellikle mevsimlik özelik gösteren işletmeler olduğu için yıl boyu hizmet üreten işletmelerden ayrılan bir yönü mevcuttur. Bu özeliği ile dönemsel hizmet ilişkisi olan otel işletme sınıflandırılmasında yerini almaktadır (Kozak; 2008: 51)

1.3.3.3. Dağ ve Spor Otel İşletmeleri

Dağ ve kış sporları faaliyetlerine hizmet eden, doğal yaşam şartlarına yakın olma hissiyatını içinde taşıyan misafirler tarafından tercih edilen otel işletmeleridir. Bu tip işletmeler sundukları hizmetlerin işlevlerine göre fiziki imkanlara sahip olmaları gerektiği söylenmektedir. Türkiye'de bu misyonda hizmet veren işletmeler; , Ege ve Akdeniz Bölgesinde, Toroslar, Abant, Uludağ ve Doğu Anadolu yaylalarında yoğunlaştığı görülmektedir. (Çakıcı v.d; 2002: 5) Dağcılık ve kış sporları gelişim gösterdikçe buna paralel işletme sayısında artış görünmektedir. Uluslararası arenada bu spor faaliyetleri için toplantılar, müsabakalar ve olimpiyatlar düzenlenmektedir. Bu bağlamda hizmet üretim ve tüketim şekillerinde meydana gelen değişimler otel işletmemeleri açısından önemlidir.

1.3.3.4. Kaplıca, Kür Otel İşletmeleri

Kaplıca veya şifalı sulardan yararlanmak ya da tedavi olmak için tercih edilen otel işletmeciliğinin bir türüdür. Bu otellerin kuruluş yeri seçiminde şifalı sulara yakın olması ön planda tutulmaktadır. Bunun yanı sıra diğer ihtiyaç duyulacak ünitelerin fiziki alan kapsamı içerisinde olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren otel işletmelerini diğer otel işlemelerinden ayran bir özeliği mevcuttur. Bu

işletmeleri tercih eden misafirlerin tedavi olma ve bu sayede sağlıklarına kavuşma ihtiyacı en önemli faktördür. Bu nedenle; bu işletmelerde kaplıca içme suyu, deniz suyu, çamur, kür gibi maddelerle veya solunum yoluyla ya da mekanik ve elektrikli araçlar aracılığı ile masaj ve beden eğitimi gibi yöntemlerle insan sağlığını koruma ve tedavi amacını taşıyan hizmetler verilmektedir. (Çakıcı v.d; 2002: 6). Tıp doktorlarının günümüzde hastalarını reçete ile bu işletmelere sevk ederek tedavi etmeye çalıştığı bilinmektedir. Bu bağlamda düşüldüğünde; Günümüzde artan talebe karşılık vermek için işletme sayısında artış gözlenmektedir.

1.3.3.5. Tatil Beldeleri

Günümüzde gelişmekte olan tatil beldeleri; doğal kaynak alanı, alış veriş kompleksleri, özel restoran ya da termal gibi türevleri olan bir doğal ya da yapay çekim merkezi esas alınarak onun etrafında değişik otel türlerini içinde barındıran işletmelerdir. Bu tip işletmelerde boş zaman değerlendirme ve eğlenmeme faaliyetleri yoğun olarak görülür (Ehtiyar; 1995: 27).

1.3.4. Yasal Sınıflandırma

Türkiye'de yasal statü açısından otel işletmeleri; yerel yönetimler bakımından '' Belediye Belgeli otel işletmeleri'' ve Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğe" göre belgelendirilen "Turizm İşletme Belgeli"; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Keskin; 2013: 22).

10.05.2005 tarihli Resmi gazete yayınlanan'' Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmeliğe'' göre Turizm işletme belgesine sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bulunması gereken niteliksel ve niceliksel özelikler şu şekilde düzenlenerek kanun koyucu tarafından mevzuat altına alınmıştır (https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20058948.pdf).

1.3.4.1. Dört Yıldızlı Otel İşletmeleri

- Misafir kabul holünde telefon hizmeti sunulması gerekmektedir
- Misafirlerin ineceği ve çıkacağı kat sayısı ikiden fazla ise asansör hizmeti sağlanması gerekmektedir

- Odalarda ve genel alanlarda iklim şartlarına göre klima ve tertibatları bulunması gerekmektedir.
- Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasa hizmetlerinin verilmesi gerekmektedir.
- 06:00 - 24:00 saatleri arasında oda servis hizmeti sağlanmalıdır.
- Kuru Temizleme hizmeti ve terzi hizmeti sağlanmalı bu hizmetler için alan oluşturulmalıdır.
- Her Katta Kat ofisi düzenlemesi için alan oluşturulmalıdır.
- Hizmetin pazarlanmasına yönelik satış ünitesi ve bu ünitede personel çalışma alanı oluşturulmalı
- Farklı dillerde sürekli yayınların, kitap, dergi gibi mecmuaların bulunması gerekmektedir ve ayrıca bir okuma alanı oluşturulmalıdır.
- Hacmi minimum yüz kişi olmak şartıyla, tesis bünyesinde bulunan yatak kapasitesinin minimum yüzde ellisine hizmet veren en az ikinci sınıf lokanta
- Kafi çapta bir bagaj odası ve bu alanda emanet hizmeti sağlanması
- Servis merdiveni veya asansörü (Ayrık yerleşimler biçiminde tertip edilmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Bakanlıkça belirlenir).
- Tüm iş görenin en az yüzde on beşinin hizmetleri konusunda eğitim almış olması.
- İdarî personelin konusunda eğitimli veya en az beş yıl deneyim sahibi olması.
- Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro ekipmanı ile teçhiz edilmiş çalışma ofisi.
- Odalara mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.
- Her bir birey için minimum 1.2 metrekare yer ayrılabilecek bir biçimde asgari yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi

- Her bir birey için minimum 1.2 metrekare yer ayrılabilecek bir biçimde asgari yüz kişilik teçhizatı ve oturma düzeni bulunan toplantı salonu,
- Minimum yüz kişilik hacmi olan kabare, tiyatro, sinema aktivitelerinin gerçekleştirilebileceği kapalı salon,
- Her bir birey için minimum 1.2 metrekare yer ayrılabilecek bir biçimde, minimum iki yüz kişi kapasiteli konferans salonu, salon ile irtibatlı simültane tercüme hizmetleri mahalli ve fuaye, sekreterlik hizmeti, fuaye veya salon ile irtibatlı en az iki çalışma odası,
- Her bir birey için minimum 1.2 metrekare alan yer ayrılabilecek bir biçimde, minimum yüz kişilik gece kulübü veya diskotek,
- Her bir birey için minimum 1.2 metrekare alan yer ayrılabilecek bir biçimde, minimum yüz kişilik bar salonu,
- Her bir birey için minimum 1.2 metrekare alan yer ayrılabilecek bir biçimde, minimum yüz kişilik pasta salonu,
- Türk mutfağı mönüsüne sahip, servisi ve dekorasyonu geleneksel Türk kültürünü gösterir şekilde, alakart hizmet verilen minimum ikinci sınıf lokanta,
- Diğer kültürlerin kuzinelerinden birine has mönüsü bulunan, servisi ve dekorasyonu ait bulunduğu kültürü gösterir şekilde, alakart hizmet verilen minimum ikinci sınıf lokanta,
- Asgari 40 metrekare büyüklükte jimnastik salonu; Türk hamamı, buhar banyosu, kar odası, tuz odası, tuzlu buhar odası, sıcak taş odası, alarm sistemi olan sauna, masaj üniteleri, aletli masaj üniteleri, cilt bakım üniteleri gibi birimlerden minimum dört adedi,
- Bowling-bilardo salonu, duvar tenisi salonu; uzman iş gören eşliğinde, çocuklara has oynama, dinlenme alanları ve tuvaletleri mevcut çocuk bakım ve oyun odası ile bahçesi; golf sahası, tenis kortu, spor salonu, açık spor sahası, go-kart pisti, kayak pisti veya emsal imkanlar sağlayan birimlerden en az dört adedi,

- Açık yüzme havuz hizmeti
- Kapalı yüzme havuzu, ünitelerinden en az üç adedi.

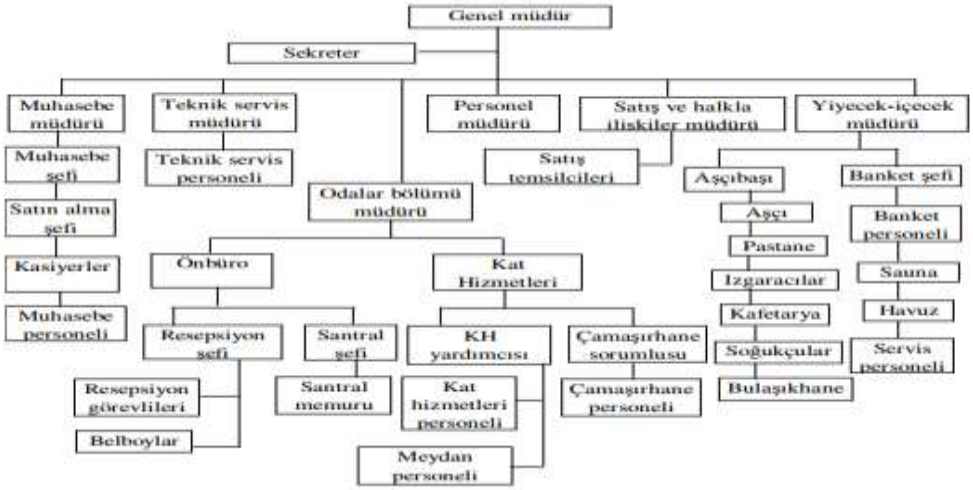
1.3.4.2. Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri

Yerleşke konumu, fiziksel imkanlar, dekorasyon ve hizmet üretimi ve sunu olarak üst düzey standartlara haiz ve toplam iş gören kapasitesinin en az yüzde yirmi beşi konusunda eğitim almış, donanımlı ve kalifiye iş görenden teşekkül eden, kapasite bakımından en az yüz yirmi oda hizmetine sahip işletmelere verilen sınıflandırma adına beş yıldızlı otel işletmeleri denilmektedir. Hiyerarşik bakımından dört yıldızlı otellerde aranan tüm özelikleri bünyesinde barındırır. Dört yıldızlı otellere ilave olarak şu özelikleri de bünyesinde bulundurmak zorundadır.

- Misafirlerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması hâlinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri yani misafir asansörü bulunması gerekmektedir.
- Odalarda, yatak başucunda merkezî aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası gibi sistemlerin kullanılmasına imkan sağlan tüm sitemlerin bulunması gerekmektedir.
- Odalarda, bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, duş köpüğü, makyaj temizleme pamuğu, kutu kâğıt mendil, şemsiye gibi en az beş adet amblemli malzeme misafirin kullanılması için hazır edilmesi gerekmektedir.
- Banyolarda, resepsiyonla bağlantılı telefon cihazları ve bağlı sistemler bulunması gerekmektedir.
- Altı odadan az olmamak üzere, oda kapasitesinin asgarî yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi (Bu Madde 4207 sayılı "Tütün Mamullerinin Zararlarının Önlenmesine Dair Kanunda yapılan değişikliğe göre kapalı ortamlarda tütünlerin içilmesinin yasaklanmasına dair yasal düzenleme gereği tekrar incelemesi gerek bir madde olduğu düşünülmektedir).
- Günün her saati kesintisiz oda servisi hizmeti sağlanmalıdır.

- Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu alanlarda günün her saati görevli iş gören bulunması gerekmektedir.
- Odalarda, uydu erişimli televizyon, video oynatıcı ve ücretsiz internet imkânı.
- Bay ve bayan kuaförü hizmeti işletme içerisinde sağlanmalıdır.
- Satış üniteleri ve buna bağlı alanlar
- Alakart hizmet verilen asgarî ikinci sınıf lokanta hizmeti sağlanması gerekmektedir
- Müşteri ilişkileri ve danışmanlık gibi hizmetlerin, resepsiyondan ayrı bir mahalde konusunda eğitimli ve deneyimli personel tarafından verilmesi.
- Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon hizmeti

Yıldız ile sınıflandırma özelikleri analiz edildiğinde; değişen dünya düzeni ve insan ihtiyaçlarına göre belirlendiği görülmektedir. İnsanların Seyahat alışkanlıklarının değişmesi ve farklı üretim fonksiyonlarının ortaya çıkması nedeni ile otel işletmeleri bu hızlı değişeme ayak uydurmak zorundadır. Bu temel özeliklerin belirlenmesinin altında yatan temel sebep otel işletmelerini tercih eden misafirin kendi evinde ihtiyaç duyacağı her şeyin karşılanmasına yönelik atılan adımlardır. Hizmet odaklı faaliyet gösteren otel işletmeleri; işletme hayatlarını devamlı kıla bilmesi için bu hizmet bileşenlerini sağlıklı ve etkin bir şekilde sunması gerekmektedir. Otel işletmeleri açısından Niteliksel ve niceliksel özeliklerin bulundurulması bir yasal zorunluluktur. Örneğin beş yıldızlı otel işletmelerinde alakart hizmeti zorunludur. Bu yasal zorunluluğu karşılayan işletmeler yıldız yükseltebilir; fakat kültürleri tanımayan yiyecek- içecek sunumu işletmeye geri dönüşüm sağlamayabilir. Bu bağlamda düşünüldüğünde niteliksel ve niceliksel tüm özelikler kaliteli üretim ile eş güdümlü olarak faaliyet göstermesi gerektiği bilincinin işletme politikasına yansıtılması gerekmektedir. Bu niteliksel ve niceliksel özeliklerin tam bir ahenk içerisinde oluşması organizasyona operasyon gücü sağlayacağı unutulmamalıdır.



Şekil 1: Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Şeması

Kaynak: (Seymen ve Gül, 2004: 14)

1.4. Otel İşletmelerinin Hizmet Alanları

Otel işletmelerinin kuruluş felsefesinde yatan asıl amacı hizmet üretmek ve ürettiği hizmeti tatmin edici bir şekilde misafirlerine sunmasıdır. Bu hizmet alanlarına otel işletmelerinde departman yada hizmet bölümleri adı verilmektedir. Otel işletmelerinde ki departman alanlarının sayısı otel işletmelerinin ölçeğine göre niceliksel olarak değişim göstermektedir. Otel işletmelerinin bünyesinde departmanlar oluşturulurken; görevlerin tanımı, hizmet faaliyetleri, insan ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanabilmesi gibi etmenlerin ön planda tutulduğu bilinmektedir. Bu etmenlerin bir bileşen haline getirilip sunulabilmesi için iyi bir organizasyon yapısına ve güçlü bir operasyon yeteneğine ihtiyaç duyulacağı bir gerçektir.

Otel işletmelerinde organizasyon; yönetim planında oluşturulan amaçlara ulaşabilme konusunda önceden belirlenen yöntemlerin, kurum yapısı oluşturmayı ve amaçlanan basamakları minimum sürede ve minimum harcama ile gerçekleştirmek adına uygulanan çabaların tümü olarak ifade edilir. Otel işletmelerinin kuruluş felsefesi, otel işletmesini tercih eden misafirin; konaklama, yiyecek-içecek ihtiyacını ve türevsel tüm ihtiyaçlarını kaliteli ve kesitsiz bir şekilde karşılamaktır. Otel işletmeleri bu temel amaçlarına ulaşabilmesi için planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol işlevlerini düzenli bir biçimde yapmalı ve iyi bir organizasyon kültürü oluşturmalıdır (Kahriman; 2014: 14).

Otel işletmelerinin hizmet alanları organizasyon kütlesi ve bünyesi içeresinde neticede fiziksel alanları işaret etmektedir. Bu fiziksel alanlara mana verecek ve kaliteli hizmeti doğuracak etken hiç şüphesiz ki kaliteli bir insan kaynağı gücüdür. Bu bağlamda düşünüldüğünde; görev alanlarının şekillendiği, gruplar halinde kümelendiği, koordine edildiği organizasyon kültürü, otel işletmelerinde yetki ve sorumlulukların belirlenmesinde aktif rol oynamaktadır (Dittmer ve Griffin, 1997:348). Otel işletmelerinde, üretim fonksiyonlarını; hızlı, kaliteli ve etkin kullanmak, amaçlara ulaşmak ve gelişebilecek tüm değişimlere ve gelişmelere adapte olabilmek için organizasyon yapısı ve kültürü önem arz etmektedir. (Spears ve Gregoire, 2004:380). Bu organizasyon içerisinde bulunan tüm insan kaynağının yetkinlik kavramının önemini bilmeli ve buna göre davranış geliştirmesi önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetkinlik kavramı yerinde ve zamanında uygulanırsa organizasyona operasyon kabiliyeti kazandıracak bir aktör olduğu unutulmamalıdır.

Otel işletmeleri hizmet arz ettiği ve bu hizmeti pazarladığı için gelişmelerden ve değişimlerden hızlı etkilenebilen işletme türüdür. Bu sebepten hareketle bünyesinde barındırdığı organizasyonlarda hızlı değişebilmektedir. Konu bu perspektiften değerlendirildiği zaman; Robbins (1991) göre; otel işletmelerindeki organizasyonların değişimine etki eden faktörler; Teknolojik gelişmeler, işgücünün yapısı, iktisadi koşular, sosyal ve kültürel eğilimler, dünya politikaları, iklimsel değişimler, rekabet koşulları olarak öngörmüştür. Bunların yanı sıra insan istek ve ihtiyaçlarının organizasyon değişimine etken olduğu söylenebilir. Bu değerlendirmeler ışığında büyük ölçekli bir otel işletmesinde bulunması gereken hizmet alanlarına ana hatları ile değinmek ve açıklamak daha faydalı olacağı öngörülmektedir.

1.4.1. Odalar Bölümü

Otel işletmelerinin ana faaliyet alanı misafirin barınma yani konaklama ihtiyacının karşılanmasına yönelik faaliyetler toplamıdır. Başka bir ifade ile otel işletmelerinin sunduğu ve ürettiği çekirdek hizmet konaklama yani barınma ihtiyacının karşılanmasıdır. Odalar bölümü misafirin otel işletmesinde bulunduğu zaman zarfı içerisinde ihtiyaç duyduğu çekirdek hizmeti sunan bölümlerden ve iş görenlerden oluşan ana faaliyet alanı olarak adlandırılmaktadır (Kasavana ve Brooks, 2005: 52). Odalar bölümü otel işletmelerinin bünyesi içerisinde ayrı bir öneme haiz departman olarak ele

almak faydacı bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Bunun temel nedeni ise; Eğlence, animasyon hatta yemek-içmek gibi ihtiyaçların karşılanamadığı otel işletmesi düşünülebilir; fakat çekirdek hizmet olan konaklama yani barınma ihtiyacının karşılanamadığı bir otel işletmesi düşünülemez. Konuya bu bağlamda bakıldığı zaman; odalar bölümünün otel işletmesi için ne kadar önem arz ettiği daha net anlaşılabilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. (Powers ve Barrows, 2003: 276) Bütün ticari işletmeler gelir sağlamak ve elde ettiği gelirlerin bir kısmını kaliteli hizmet üretmek için harcar. Bu doğrultuda; Otel işletmeleri sağlayacağı gelirlerin en büyük kalemini odalar bölümünden temin eder. Bu açıdan düşünüldüğünde, otel işletmelerinde günlük oda satış hizmetinden elde edilen gelir diğer tüm bölümlerden elde edilen gelirin % 70'ni oluşturmaktadır (Angelo ve Vladimir, 2007: 194). Odalar bölümünün otel işletmesine sağladığı gelirin hacmi düşüldüğü zaman; Odalar bölümünde hizmet sağlayan iş görenlerin diğer departmanlarla hızlı iletişim kurması ve çözüm odaklı üretim faaliyeti içerisinde çalışması gerekmektedir. Havaların çok sıcak olduğu bir sayfiye otelinde oda içerisindeki bozuk bir klimanın teknik servis tarafından tamir edilmesi gerekmektedir. Bu klima tamir edilmezse odanın satışı durabilir. Konuya başka bir örnekle devam etmek gerekirse, çarşafların çamaşırhane bölümünde zamanında yıkanmaması odanın zamanında hazırlanamaması demektir. Satışa hazır olmayan bir oda otel işletmesine gelir sağlamaz aksine zarar doğurur. Bu bağlamda düşünüldüğü zaman otel işletmelerinde operasyonel çalışmanın ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Eş güdüm odaklı hizmet sunumu, kaliteli hizmeti ve müşteri memnuniyetini sağlayacağı unutulmamalıdır. Bu açıdan odalar bölümü diğer hizmet alanları ile sıkı bir iletişim halinde görev yapan bir bölümdür. İletişimin sağlıklı bir şekilde seyir etmesi odalar bölünün operasyon kabiliyeti ile doğru orantılı bir şekilde seyir etmektedir.

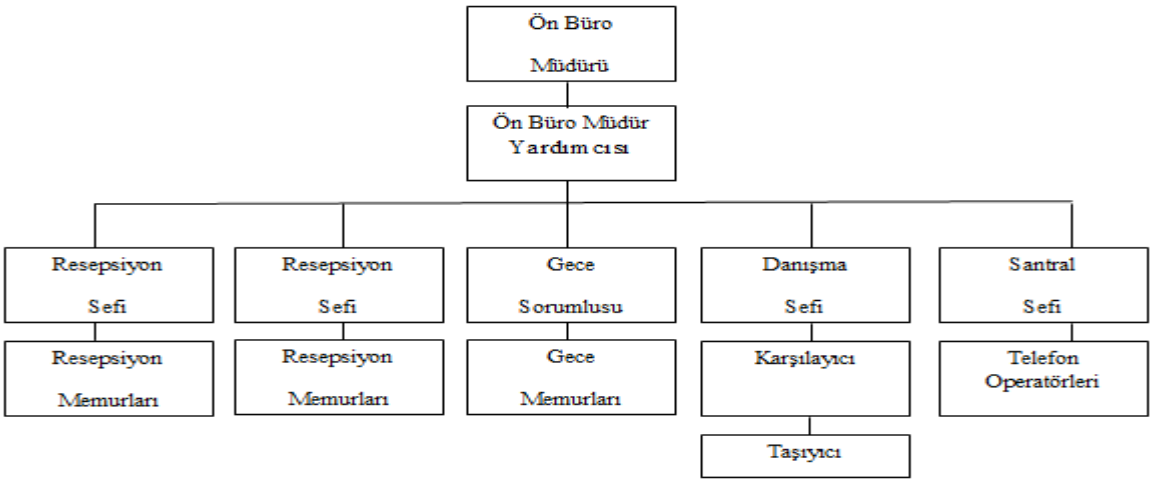
Odalar bölümünün ana faaliyet alanı konaklama yani barınma ihtiyacının karşılanması olduğu için sorumluluk alanı içerisinde çok sayıda hizmet alanını ve buna bağlı iş görenleri bünyesinde barındırmaktadır. Rezervasyonların alınması ve takip edilmesi, misafirin karşılanması ve odasına yerleştirilmesi, odaların genel durumlarının her zaman kontrol edilmesi, telefon ya da e-posta ile sağlanan iletişimin koordine edilmesi ve sağlanması, odaların temizlenmesi, rahatlığı, konforu, misafirin bilgilendirilme ve yönlendirilmesini bu sorumlukların bazıları olarak söylemek mümkündür. (Stutts ve Wortman, 2006: 30). Odalar bölümünün genel sorumluluk alanının geniş olması kendi

bünyesinde bölümlere ayrılma ihtiyacını meydana getirmiştir. Bu bölümler; (Powers ve Barrows, 2003 ve Batman, 2003) göre; Ön büro, üniformalı hizmetler, kat hizmetleri olarak üç ana başlıkta toplamak mümkündür. Bu ayrı bölümlerin altında yatan temel neden fiziksel alanların ve sorumlulukların genişlemesi organizasyon yapısını da etkilemektedir. Bu bağlamda yeni hizmet alanları ve farklı yetkinlikte insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır.

1.4.1.1. Ön Büro Hizmetleri Bölümü

Otel işletmelerinde ön büro bölümü (ÖB); misafirlerin rezervasyonlarının alındığı, otel kabul işlemlerinin yapıldığı, misafirin otelde ikamet ettiği zaman zarfı içerisinde bilgilendirildiği, yönlendirildiği, misafirlerin konaklama, yemek-içmek, ve her türlü gelir getirici harcamaların hesaplanarak ödemelerin tahsil edildiği gibi görevlerin ve hizmetlerin sağlandığı bölüm olarak işletme içerisinde hayatına devam eden bir bölümdür (Keskin, 2013 :28). Başka bir ifade ile; Misafirin otel işletmesine gelmeden önce rezervasyon yaptırma aracılığı ile iletişime geçildiği, otelde konakladığı zaman zarfı içerisinde ihtiyaç duyulan gereksinimlerin sunulduğu ve misafirin uğurlanmasında aktif rol oynayan bir bölümdür (Şener, 2001: 126). Bu bağlamda, hizmet organizasyonu içerisinde ön büro bölümü, yönetim ile tüm misafir servisleri arasında koordineyi ve iletişimi sağlayan bir görev ifa etmektedir (Margaziyeva, 2010: 34).

Ön büro organizasyonunun yapısı; otel işletmesinin büyüklüğüne, hizmet kapasitesine, sınıfına, misafir devir oranı hızına, Misafir istek ve arzularına, işletme politikasına göre değişim arz edebilir. Başlıca bu nedenler ile ön büro organizasyonu için standart bir model sunma imkânını zorlaştırmaktadır. Fakat genel kabul görmüş bazı organizasyon tipleri mevcuttur (Kantarcı, 2004: 47, Gökdeniz, 1999: 20). Bu sebeple; ön büro bölümünü otel işletmelerinde ki konumu ve genel görev alanları düşünülerek hazırlanmaya çalışılmış organizasyon tipleri ve tiplerin geliştirilmesi için akademik çalışmalar mevcuttur. Bu akademik çalışmalar ışığında ön büro bölümünün hizmet alanlarını şekil aracılığı ile anlatmak imkanı doğmuştur. İki numaralı şekil aracılığı ile ön büro departmanı anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 2: Ön Büro Organizasyon Şeması

Kaynak: (Kantarcı, 2004: 46).

İki Numaralı Şekilde görüldüğü gibi ÖB organizasyonu bünyesinde çok sayıda faaliyet alanı görülmektedir. Bu faaliyet alanlarının eş güdümlü çalışabilmesi için iyi bir işletme politikasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun yanı sıra bu faaliyet alanları içerisindeki görev tanımının önemi son derece önem arz etmektedir. Bu bağlamda ÖB bölümünün ve çalışanlarının belli başlı görevlerini şu şeklide açıklamak önemlidir. (Mısırlı, 2003: 39; Kantarcı, 2004: 45-46, Kozak, 1995;41-42, Gürel ve Gürel,1997:716-721).

- Misafirler ile iletişime geçmek ve bu iletişim kanalını devamlı bir şekilde sağlamak
- Misafirin karşılanmasını ve misafirlerin otelde memnun bir şekilde ayrılmasını sağlamak
- Misafirlerin istek ve arzularına göre taleplerini dinlemek ve bu yönde oda satışı gerçekleştirmek için gerekli zemini oluşturmak
- Rezervasyonları almak ve takip süreçlerini doğru bir şekilde yapmak ve aksaklığa meydan vermemek
- Misafir bilgi formalarını hazırlamak ve misafirin doldurmasına yardımcı olmak
- Bu bilgi forumlarının gizliliğini sağlamak ve gizlilik göz önünde bulundurularak ilgi departman bünyesinde saklamak
- Hesapları düzgün tutmak ve ödemeleri tahsil etmek ve ilgili bölümle iletişim sağlamak

- Otelin doluluk oranını takip etmek diğer departmanlara bilgi sağlamak
- Misafir memnuniyetini sağlamak için diğer departmanlar ile kesintisiz koordine ve iletişim sağlamak
- Misafire otelin bulunduğu bölge hakkında bilgi vermek, Çevrede gerçekleşen sanatsal, kültürel, folklorik, eğlence etkinlikleri hakkında bilgi akışı sağlamak, gerektiğinde ulaşım imkanı sunulması için bilgi akışı sağlamak
- Misafire gelen mektup, teleks, fax, telefon veya kargo paketlerinin alınması ve misafire zamanında eksiksiz olarak iletilmesini sağlamak
- Para bozma ve farklı ülke paralarının birbirine çevrilmesi gibi kambiyo işlemlerinin yapılması bu açıdan uluslararası kur bilgilerini anlık takip etmek
- Misafir odalarına özel emir formları ile meyve sepeti, şampanya, içecek, çiçek ve benzeri ikramların gönderilmesi
- Oda anahtarlarının düzenli bir şekilde kontrolünü sağlamak
- Gerektiğinde konuk odalarını değiştirmek ve konukları huzurlu ikamet etmelerini sağlamak
- Misafirin otel içerisinde karşılaşabileceği sorunlara karşı pratik çözümler üretmek ve bunun algılanmasını sağlamak
- Misafir istek ve şikayetlerini arka planda değerlendirmek bu istek ve şikayetleri kayıt altına almak ve yönetim kademesine iletmek, gelecek talimatlara göre davranış sergilemek
- Misafirin güler yüzle sempatik bir şeklide karşılamak ve misafiri tatmin olmuş bir şekilde otelden uğurlamak

Otel işletmelerinde; ÖB departmanı sağlayacağı görevleri yerine getirebilmek için farklı alt bileşenler oluşturarak faaliyetlerini sürdürürler. Bu bağlamda düşünüldüğü zaman otel işletmelerinde ön büro bölümünün örgütlenmesinde, operasyon yeteneğinin geliştirilmesinde ve işletme kültürü haline gelmesinde oluşabilecek alt bileşenler; resepsiyon, rezervasyon, ön kasa, santral gibi alt bileşenler olduğu söylenebilir (Özdemir, 2013: 14).

1.4.1.2. Karşıladıkları Üniformalı Hizmetler Bölümü

Ön büro bölümünün her zaman iletişim halinde olduğu ve görev paydaşlığı yaptığı diğer bir bölüm Üniformalı Hizmetler bölümü olarak organizasyon içerisinde yer alır

(Brymer, 1991: 158). Üniformalı hizmetler bölümü misafire sunduğu hizmet ve misafirlere gösterilen önem sebebi ile bazı otel işletmelerinde bu bölümün adı müşteri ilişkiler bölümü olarak adlandırıldığı görülmektedir. Üniformalı hizmetler bölümünde görev alan iş görenlerin yapmış olduğu işin niteliğini kavrayacak bireylerden oluşması işletme açısından son derece önem arz etmektedir. Misafirle yüz yüze iletişim kuran bir bölüm olduğu için misafirin hizmeti algılamalarına yön vermektedir. Üniformalı hizmetler kapsamında görev ifa eden iş görenler; bellboy, kapı görevlisi, park görevlisi, ulaştırma görevlisi ve danışman görevlilerinden teşekkül etmektedir (Özel, 2012: 10). Bellboy görevlisinin görevi sadece otele giriş yapan misafirin odasına kadar refakat edip valizlerini taşımak değildir. Bu zaman zarfı içerisinde misafir kendisi ile sohbet etmek isteyebilir. Otel ve çevre ile alakalı bilgi sorabilir. Bu açıdan düşünüldüğünde bir bellboy görevlisi otelin genel işleyişi çok iyi bilmeli ve çevrede meydana gelen değişimleri takip etmesi gerekmektedir. Bu küçük nüanslar dikkate alınır ona göre davranış sergilenirse misafir memnuniyetine katkısı olduğu görülecektir.

1.4.1.3. Kat Hizmetleri Bölümü

Kat Hizmetleri bölümü (KH), Uluslararası otelcilik mesleki ve akademik literatüründe "Housekeeping" adıyla bilinmektedir. Kelime manası bakımından ev idaresi olarak bilinmektedir. KH bölümü, Otelin genel temizliği, dekorasyonu, düzeni, bakımı gibi fonksiyonların sağlandığı bölüm olarak görev ifa etmektedir. Misafirin otel işletmesine girişi ve çıkışı arasında en fazla zaman geçirdiği mekanlar olan odaların temizliği, dekorasyonu ve bakımından sorumlu olduğu için işletme ve misafir açısından ayrı bir önem arz etmektedir. (Kozak: 2011: 2-3 ve Faulkner, Patiar, 1997: 103). Bu genel perspektiften bakıldığında birçok otel yöneticisinin zihinsel düşüncesinde, KH çalışanlarının işletme içerisinde görülmeyen kahramanlar olarak yer etmiştir. Bu düşünce ışığında; temizlik, hijyen, düzen, etkileyici misafir odaları olmadan Misafire ürün satmanın zor olacağı bir gerçektir. (Casado, 2000: 218 ve Ogle, 2009: 160). Bu bağlamda Kat hizmetleri bölümünün ürettiği hizmetin soyut olma özelliğini nedeni ile misafirler hizmetin kalitesini belirlemek için dikkatlerini fiziksel olarak algılayabilecekleri nesneler üzerine çevireceklerdir. (Gül, 2007: 28).

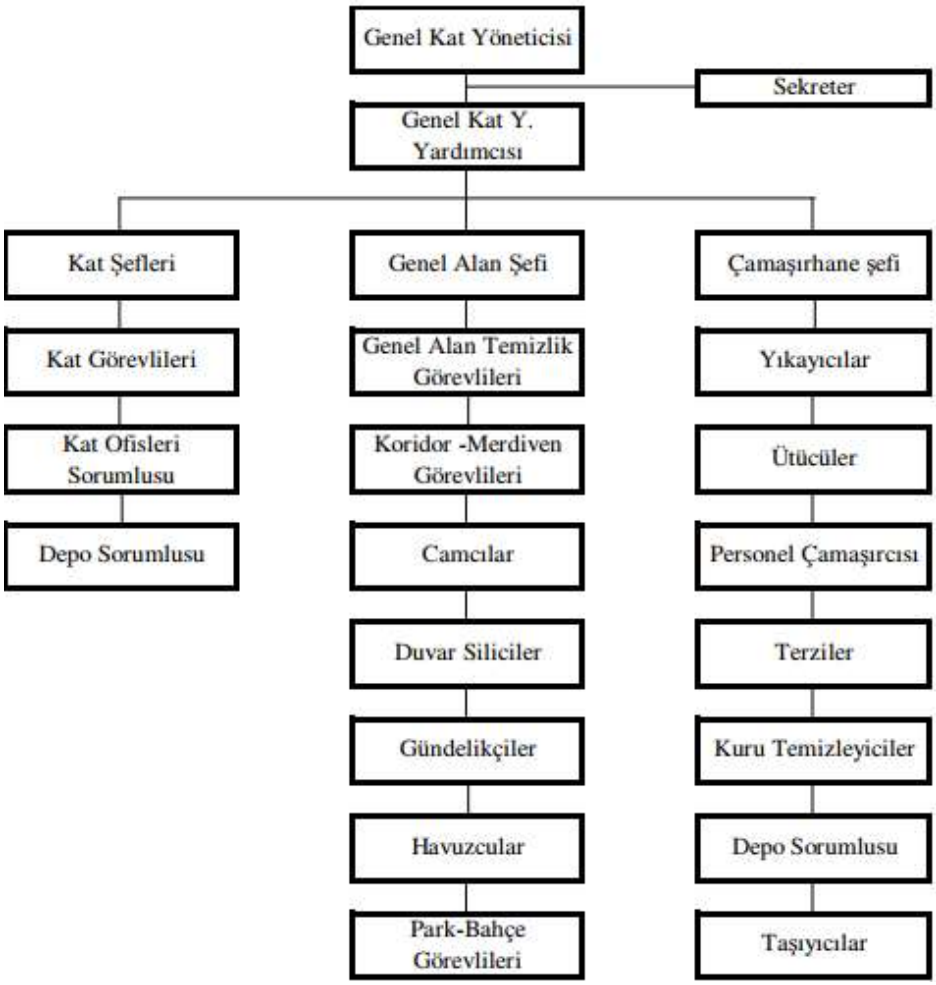
KH Bölümünün organizasyon yapısına değinmek gerekirse; otel işletmelerinde odalar bölümünün bir alt bileşeni olarak yapılandırıldığı işletme türleri mevcuttur. Çünkü otel

işletmelerinde KH Bölümünün en fazla iletişim içerisinde olduğu bölüm ön bürodur. Bazı otel işletmelerinde organizasyon yapısı içerisinde ise KH bölümünün bağımsız yapılandırıldığı görülmektedir. Günümüzde büyük ölçekli otellerde sıklıkla bu yapılandırma türü görülebilmektedir. Çünkü otel işletmelerinde azımsanmayacak şekilde bünyesinde insan kaynağı içeren ve buna paralel bir çok sorumluluğu üstlenen bir bölümdür (Kasavana ve Brooks, 2005: 61). KH bölümünde hizmet üretimi için görev üstlenen iş görenler; genel kat yöneticisi ve yardımcısı, kat şefi, gece şefi, ofis sekreteri, kat görevlisi, meydancı, çamaşırhane personeli, yıkayıcı, ütücü, markalayıcı, taşıyıcı olarak görev yapmaktadır. Üç Nolu şekilde bu iş görenler ve görev alanları detaylı bir şeklide izah edilmeye çalışılmıştır.

KH bölümünün büyük ölçekli bir otel işletmesinde temizliğinden ve genel düzeninde sorumlu olduğu alanlar belirlenmiştir. Bu alanları maddeler hainde açıklamak gerekirse (Nitschke ve Frye, 2008: 67).

- Misafir odaları
- Tüm Koridorlar
- Genel alanlar örneğin lobi, duş kabinleri, tuvaletler
- Depolar
- Yönetime ait ofisler
- Yönetici odaları
- Her türlü ofis mekanları
- Havuzlar
- Çamaşırhane bölümü
- Terzi bölümü
- İş görenlere ait bölümler örnek iş gören soyunma kabinleri
- Kongre, sergi ve fuaye alanları
- Restoranlar, kahvaltı salonları
- Oyun ve animasyon alanları
- Sağlık ve Spor alanları
- Alışveriş alanları
- Toplantı odaları
- Kısacası Mutfak hariç tüm alanların temizliği ve genel düzeni

Kurulan her işletme gibi Otel işletmelerinin de temel ticari amaçlarından biri kar elde etmek ve hayatını kesintisiz bir şeklide devam ettirmektir. Maliyet azatlımı ne kadar kontrol edilebilir bir seyir gösterir ise işletmenin kararlılığına o oranda yansıyacaktır. Otel işletmelerinin diğer işletme türlerine göre sabit maliyet oranı yüksek seviyede bulunmaktadır. Bu bağlamda KH Bölümüne çok iş düşmektedir. Çünkü demirbaş oranı yüksek bir bölümdür. Bu bağlamda; Demirbaşların kullanımı ve ömürlerinin uzatılması önem arz etmektir. Bunun yanı sıra; KH Bölümü çalışanları kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında önemli bir aktör konumunda bulunmaktadır. Bu kaynakları örnekle ile açıklamak gerekirse; elektrik, su, temizlik malzemelerinin doğru kullanımı sayesinde maliyetlerde azalma seyri meydana gelecektir. Buna paralel KH Bölümünde görev üstlenen iş görenlere doğal kaynak kullanımı konusunda bilinçlendirici eğitimler verilmesi hayati önem arz etmektedir. Doğal kaynak kullanımı; ekolojik yapının korunması bunun yanı sıra ülke ekonomisi ve işletme ekonomisi açısından son derece önem arz eden bir konudur (Deng ve Burnett, 2002: 59). Çünkü otel işletmelerinin genel dizaynı ve temizliği bu bölümün sorumluluğu kapsamında yer almaktadır. Kullanılan malzemenin, araç ve gereçlerin çoğu doğal kaynak kategorisi kapsamında bulunmaktadır. Makro düzeyde bir eğilim ile düşünüldüğünde, her araç ve gereç milli kaynak olduğu için işletme nezdinden tüm ülkeyi ilgilendiren görevler toplamı olarak konuya yaklaşım göstermek daha rasyonel olacaktır. Doğru ve etkin bir temizlik için doğal kaynak olan su tüketimin yine aynı oranda yeterli ve yetkin kullanılması işletmeye sağlayacağı katkılar kadar ülke genelinde katkı sağlayacağı bir gerçektir. Bu açıdan bu departman personeline etkin verimli kaynak yönetimi hakkında hizmet içi ve dışı eğitimler verilmesi bu bağlamda çalışanları bilinçlendirmek son derece önem arz etmektedir.



Şekil 3: Kat Hizmetleri Bölümü Organizasyon Şeması

Kaynak: (Denizer ve Kozak, 1998: 10).

1.4.2. Satış ve Pazarlama Bölümü

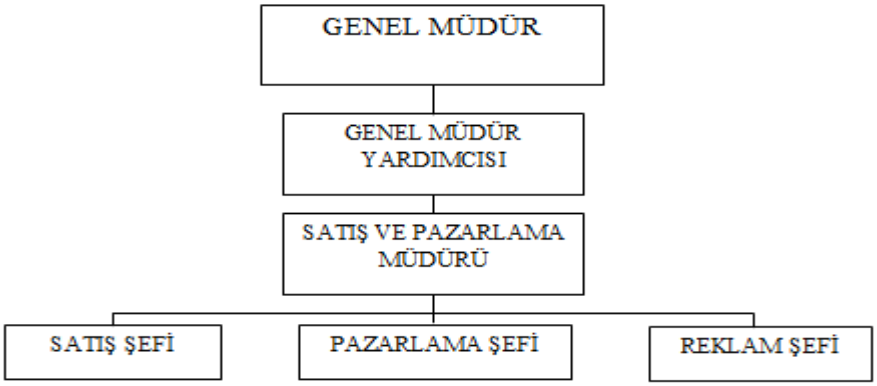
Günümüzde satış ve pazarlama kavramları sadece bir işletme fonksiyonu olmaktan çıkmış işletmeler açısından daha geniş bir boyut kazanmıştır. Bir felsefe, düşünme yolu, aklın ve işin yapılandırılması yoludur şeklinde teknik ve bilimsel bir bakış açısı söz konusudur. Özelikle pazarlama kavramı, yeni bir reklam kampanyası ya da bir kere yapılan tutundurmadan daha fazla bir faaliyetler bütününü içerisinde barından bir yapı olarak ele almak ilgili kavram açısından son derece önem ihtiva etmektedir (Çalık, 2015: 39). Bu bağlamda otel işletmelerinin ve sunduğu hizmetin pazarlanması; otel işletmelerine ilişkin her türlü ürün ve hizmetin misafir ihtiyaç ve isteklerine uygun olarak gerçekleştirilmesi durumunu da ayrıca ifade etmektedir. Otel işletmelerinde pazarlama faaliyeti genel olarak satış üzerine kurulmuştur. Bu açıdan Pazarlama ve satış

doğru orantılı bir şeklide algılanmakta ve bu paralelde yönetilmektedir. Başarılı pazarlama ve satış politikası oluşturamayan ya da operasyon kabiliyeti olmayan otel işletmeleri tam olarak başarı elde edemez. Etkin ve verimli bir pazarlama ve satış politikasının düzenlenmesi ve uygulanması için işletme hitap ettiği misafir kitlesini iyi analiz etmek zorundadır. Buna paralel olarak pazara uygun satış teknikleri belirlemesi ve teknikleri iyi bir şeklide yönetmesi gerekmektedir (Ojagov, 2011: 5).

Otel işletmelerindeki pazarlama faaliyeti diğer işletmelere göre daha dinamik bir yapıda seyir ettiğini söylemek daha rasyonel bir söylem olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Bunun temel nedeni ürün stoklanamaz ve ürünün soyut yönü diğer işletme dallarına göre daha ön plandadır. Buna paralel olarak; Üretim ve tüketim eş zamanlı olduğu için misafir otelden ayrıldığı zaman elinde hiçbir somut nesne yoktur. Misafir, Sadece otelden ayrılırken konakladığı sürece memnuniyeti ya da memnuniyetsizliği fikri hasıl olur ve bu şekilde otelden ayrılır. Bunun yanı sıra diğer işletme dallarında; müşteriler bir ürün alırken inceleme imkanına sahiptir. Yaptığı inceleme sonucunda bir bedel karşılığında ürünü satın alır ve tüketim ilişkisi içerisine girer. Fakat otel işletmelerinde durum bunun tam aksi bir şekilde gerçekleşmektedir. Eğer misafir daha önce otel işletmesinden hizmet satın almadıysa ya da hizmet ilişkisine girmiş başka birinden fikir almadıysa ürün hakkında hiçbir şey bilmeden satın almak durumundadır. Satın alınan ürün hizmet olduğu için iade imkânı da bulunmamaktadır (Özcan, 2011: 26). Bu açıdan belirlenen pazarlama ve satış teknikleri İşletme ve misafir odaklı çift yönlü eğilim göstermek zorundadır.

Genellikle küçük ve orta ölçekli otel işletmelerinde pazarlama ve satış ÖB tarafından takip edilmektedir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde ise durum biraz farklıdır. Büyük ölçekli otel işletmelerinde üst yönetimin kararına bırakılmış bir kararlar toplamıdır. Genellikle ayrı bir pazarlama ve satış departmanları organizasyon bünyesinde kurulmuştur. Bunun temel sebepleri arasında teknolojinin her geçen gün ilerlemesi, seyahatlerde artış olması gibi nedenler ile hedef kitle gün geçtikçe büyümektir. Bu gelişmeler otel yöneticileri tarafından dikkatle takip edilerek farklı pazarlama stratejileri geliştirmek için sadece bu alanla ilgilenen iş görenleri organizasyona dahil ederek yeni departmanlar kurulması için adım atmaya yönelmişlerdir. Bu bölümde belirlenecek satış ve pazarlama politikaları tüm çalışanlar tarafından kabul görmesi gerekmektedir. Çünkü

pazarlama ve satış departmanının başarısı diğer departmanlar da çalışan iş görenlerin verimli çalışmasına bağlıdır. İş görenlerin bu konuda eğitilmesine yönelik politikaları işletme kültürü haline gelmesi için çaba harcanması gerekmektedir.

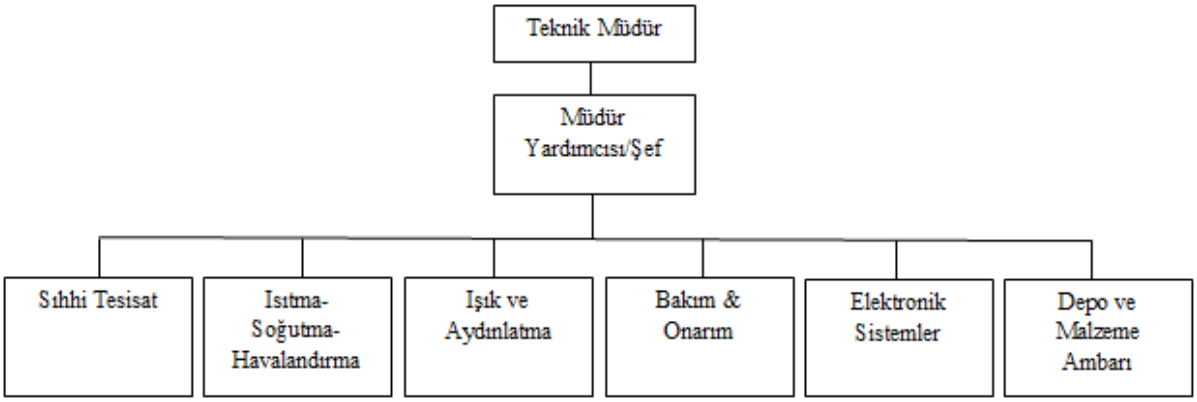


Şekil 4: Satış ve Pazarlama Bölümü Organizasyon Bölümü

Kaynak: (Gül, 2007:7)

1.4.3. Teknik Servis Bölümü

Otel işletmelerini tercih eden misafire eşsiz hizmet sunumu açısından teknik servis bölümü önemli bir departmanlar arasında yerini almaktadır. İnsan algısı etrafta dönen fiziksel nesnelere karşı son derece açıktır. Damlatmayan musluklar, ısınma ve havalandırma, ses desibeli ayarlanmış otel içi mekanlar, gürültüsüz çalışan makinalar, arızası hemen giderilen araçlar ve gereçler bu fiziksel nesnelere örnek verilebilir. Teknik servis ya da mühendislik hizmetleri olarak isimlendirilen bu departmanın genellikle otel işletmelerinde bağımsız bölüm olarak yapılandırıldığı görülmektedir. Büyük ölçekli otel işletmelerinde bu departmanda çalışan çok sayıda iş gören mevcuttur. Bu iş görenler genellikle otel arka planında çalışmaktadır. Yapılan işin niteliği, arıza tespiti ve tamiri olduğu için misafir ile yüz yüze iletişim kuran bir departman değildir. Fakat işin niteliği çok önemlidir. Çağımızın en önemli etki alanları kapsamı içerisinde günlük yaşamımıza etki eden araç gereç sayısı her geçen gün artmaktadır. Otel işletmesini tercih eden misafir otelde kaldığı sürece günlük yaşantısına devam edeceği için bu araç ve gereçlerin önemi hakkında iş görenlerin bu konular üzerine eğitilmesi ve bilgilendirilmesi önem arz etmektedir. Bu hususlar göz önüne alındığında, Zamanında tamir edilemeyen önemli bir araç gereç yüzünden oda satışı durabilir ya da misafir otel işletmesinden memnuniyetsiz ayrılabilir.



Şekil 5: Teknik Servis Bölümü Organizasyonu

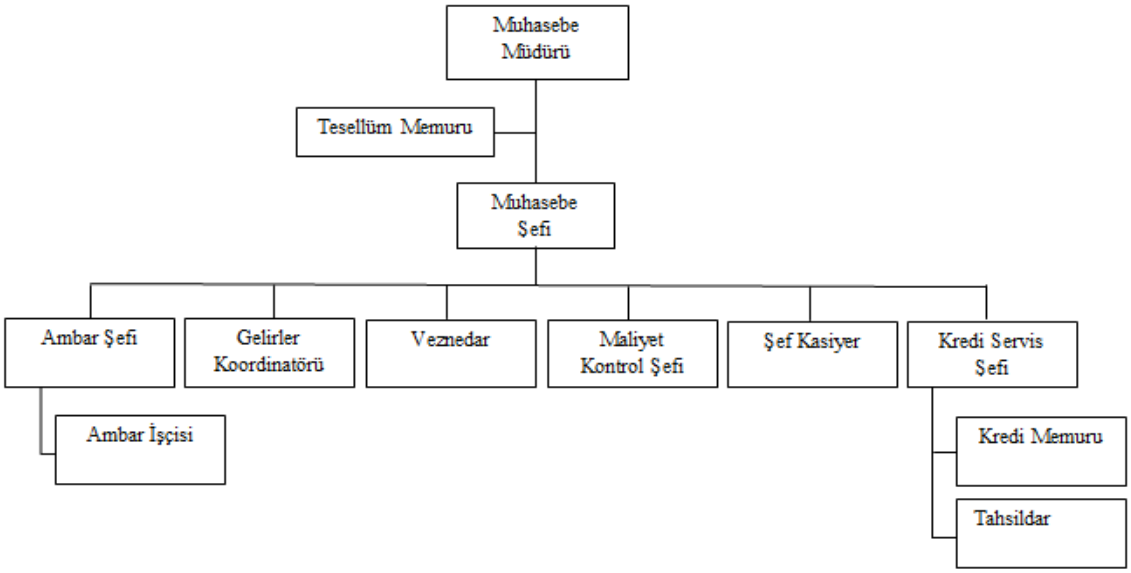
Kaynak: (Demirtaş, 2010: 228).

1.4.4. Muhasebe Bölümü

Muhasebe uzmanlığı 16. Yüzyılda Venedik'te doğmuş bir meslek kuruluşudur. İngiltere'de ve ABD'de sanayileşmenin gelişmesi ile güçlü bir şekilde ilerlemiş ve günümüze intikal etmiş bir serbest meslek türü olarak insanlığa ve işletmelere hizmet sunmaktadır. (Sallabaş, 1996: 11). Tüm işletmeler gelir ve giderlerini düzenli bir şekilde takip etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinde gelir ve giderlerini bir düzen halinde takip edebilmesi için muhasebe mesleğine ihtiyaç duymaktadır.

Otel işletmelerinde muhasebe, varlıklarını ve kaynaklarını yani sermayesi ve borçları üzerinde değişim oluşturan iktisadi nitelikteki işlemleri; kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek ve yorumlamak bunların sonucunda ilgili yöneticilere ve departmanlara raporlar halinde sunulan bir bilgi sistemi olarak açıklamak ve tanım geliştirmek mümkündür (Sürmeli, 2006: 15). Muhasebe bölümünün hazırlamış olduğu raporlar yöneticilerin kararlarını son derece etkileme gücüne sahiptir. Çünkü üst yönetim bu raporlar sonunda oluşacak bütçeye göre karar verecektir. Muhasebe bölümünün başka fonksiyonları ise vergileri hesaplamak, ücret bordrolarını yapmak, kredi, kasa tahsil ve tediye işlemlerini yapmak, ödemeleri gerçekleştirmek, maliyet ve gelirleri raporlamak, kredi işlemlerini takip etmektir (Ciğer, 2006: 55). Kısacası muhasebe bölümü bir işletmenin denge unsurlarını takip eden bir yapıda görev ifa etmektedir. Bu açıdan; Otel işletmelerinde faaliyet gösteren muhasebe bölümünün belli başlı amaçları mevcuttur. Bu amaçlara değinmek gerekirse(Yılmaz, 2015 : 27);

- İşletmenin sahip olduğu sermaye ve kaynakları üzerinde para ile ifade edilebilen kıymet hareketlerinin takibini ve yapmak ve bu hareketlere yön verecek tabloları hazırlamak bu sayede üst yönetime karar aşamasında yardımcı olmak
- Hesaplara tam vakıf olduğu için istatistikler hazırlamak ve rapor haline dönüştürmek
- Otelin tüm departmanlarına ait gelir ve giderleri izlemek ve analizi için gerekli sunumu hazırlamak
- Maliyetleri izlemek ve bunun sonucunda işletmenin rantabilitesini belirlemek için tablolar oluşturmak
- Gerektiğinde departmanlara kendi alanı ile ilişkili konularda yardımcı olmak
- Birim maliyet belirlemesine yardımcı olmak ve hesap tablosu çıkarmak
- Dönemsel ve yılık bilançolar hazırlamak ve rapor haline getirmek
- İnsan kaynağını ilgilendiren bordoları hazırlamak
- Uluslararası ekonomik profili ve değişimleri takip etmek
- İşletmenin kıymet hareketlerini takip etmek ve gerektiğinde tahsil etmek
- Makro ve mikro iktisat eğilimlerini yakından takip etmek
- İşletme politikası oluşturulmasına yardımcı olmak
- Misyon ve vizyon oluşturmada gerektiğinde görev üstlenmek

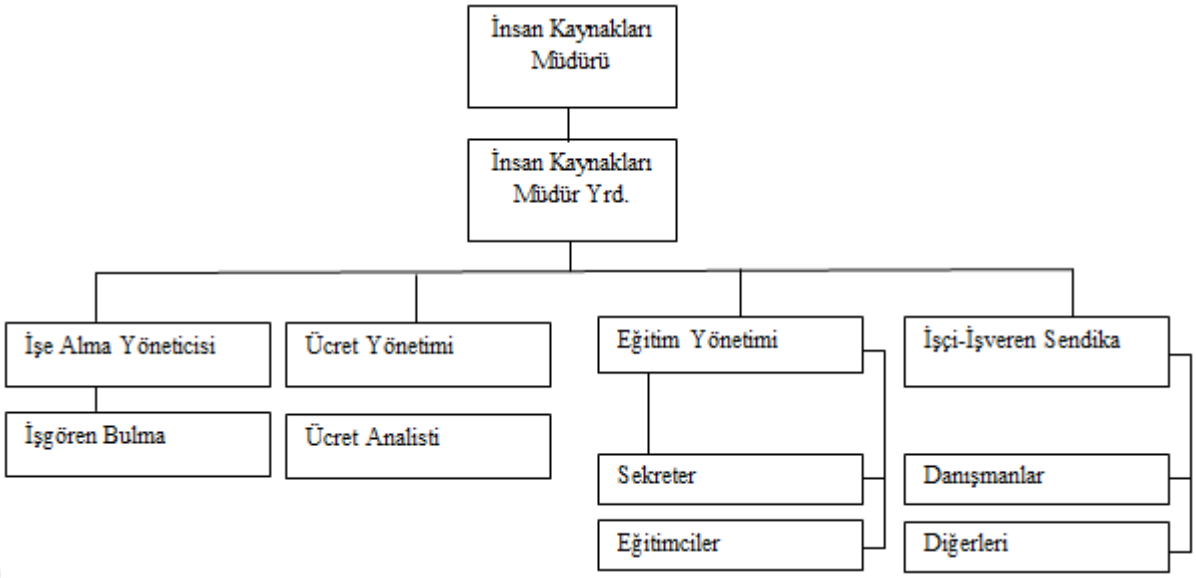


Şekil 6: Muhasebe Bölümü Organizasyon Şeması

Kaynak: (Yıldız, 2011: 93).

1.4.5. İnsan Kaynakları Bölümü

Otel işletmeleri açısından insan faktörü çok önemli ve vazgeçilmez bir aktördür. Ürünü üretende tüketende insan fonksiyonudur. Bu açıdan otel işletmelerinin belirlemiş olduğu örgütsel hedeflere ulaşma noktasında insan emeği ön plana çıkmaktadır. Emek-yoğun özelliği ön planda olan otel işletmeleri diğer tekno-yoğun işletmelerden bu noktada ayrılırlar. Hizmet sunumunda ya da hizmetin satışı esnasında yapılacak hatalı davranışların telafisi mümkün olmayabilir. Bu da otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin ne kadar kalifiye olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Kalifikasyonu ve niteliği üst düzeyde olan iş gören işletmeye büyük oranda fayda sağlayacaktır. (Bozkurt, 2010: 8). Bu bağlamda düşüldüğünde insan faktörü, işletmenin rotasının belirlemesinde üst düzey rol oynamaktadır. Ticari hayatlarında zor duruma düşen işletmeler iyi bir insan kaynağı politikası ile sıkıntılı ve zor süreçleri atlatabilirler. Tam aksine ticari hayatı düzgün bir işletmenin alacağı yanlış bir insan kaynağı politika kararı işletmeyi zor duruma düşürebilir. Bu iki durum arasında fark oluşturan temel aktör insandır. Bu nedenle işletmeler örgüte katacağı insan kaynağını çok titiz ve ciddi çalışmalar sonunda belirlemelidir. Özelikle otel işletmelerinde bu aşama daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü insan unsuru işletme içinde dinamik bir özelik göstermektedir. Diğer işletmelere göre ekip çalışması daha fazla olan bir işletme türüdür. (Schmidt, F. L. vd, 1998: 264). Emek-yoğun özeliği ile hizmet üreten ve bu hizmeti sunan otel işletmelerinin her safhasında insan kaynağı bulunmaktadır. Tüm aktörlerin doğru bir iletişim ağı ile ekip ruhu içerisinde görev yapması işletme hayatına olumlu etkisi olacağı unutulmamalıdır. Ekip ruhunun işletme kimyasına nüfus etmesi otel işletmesine operasyon kabiliyetine etki yapacak bir fonksiyon olarak ele alınmalıdır.



Şekil 7: İnsan Kaynakları Organizasyonu

Kaynak: (Denizer ve Kozak, 1998: 202).

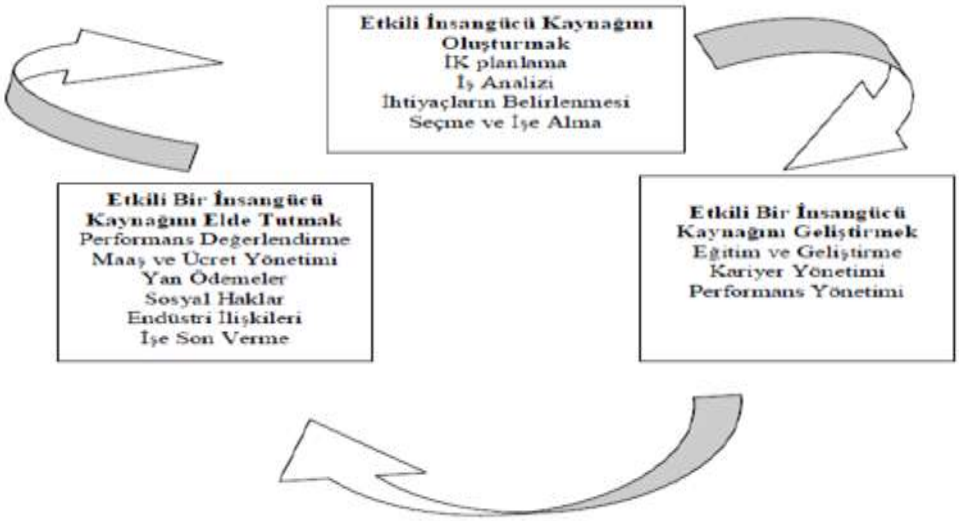
Kozak (1999)'a göre; Otel işletmelerinde ürünü üreten de tüketen de insandır. Cümlesinden hareketle, otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin diğer işletmelerde çalışan iş görenlerden farklı olarak bir takım özelikleri olması gerekmektedir. Bu özelikler başlıca şu şekilde izah edilebilir

- Meslek sevgisi ve meslek bilgisine sahip olmalı
- İnsanları ve doğayı sevmeli
- İletişim kurma kabiliyeti yüksek olmalı
- Hızlı karar verme yetisine sahip olmalı
- Yetkinliklerini iyi kavrama yetisine sahip olmalı
- Yetkinlik kavramını iyi anlamalı ve paylaşımcı olmalı
- Sakin yapılı olmalı
- Disiplinli bir iş hayatı olmalı
- Çözüm odaklı olmalı
- Rasyonel faydayı hedefleyen düşünce sistemini öğrenmeli
- İyi bir dinleyici olmalı ve aynı zamanda kendisini dinlete bilmeyi bilmeli
- Yabancı dil öğrenme ve konuşma yetisi olmalı
- Diğer tüm kültürleri ve değişimleri takip etmeli

- Kültürlere saygılı olmalı
- İşletme hakkında bilgi sahibi olmalı ve işletme kültürüne uygun davranmalı
- Diğer departmanların iş sahasını bilmeli ve gerektiğinde iletişim ağlarını kullanmalı
- Ekip çalışma ruhu olmalı ve ekip ruhunu diğer arkadaşlarına aşılaya bilmeli
- Operasyon kabiliyeti yüksek olmalı
- Aksayan noktaları tespit edebilmeli ve gerektiğinde farklı rol üstlenebilmeli
- Güçlü beşeri ilişkiler kurabilmeli
- Hizmet kültürüne yatkın olmalı
- Turizm bilgisine sahip olmalı
- Güler yüzlü ve sempatik olmalı
- Ciddi ve ikna kabiliyeti yüksek olmalı
- Otel içerisinde kullanılan her türlü araç ve gereci tanımalı
- Dürüst ve güvenilir olmalı
- Analitik düşünme kabiliyeti yüksek olmalı

Çalışanların da otel işletmesinden emeklerinin karşılığını beklemek doğal bir sonuçtur. İş görenlerin işletmeden beklentilerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Alpagun,1998: 314).

- Verilen emeğin karşılığında hak edilen ücreti almak
- İş güvenliğini tam ve eksiksiz sağlanmasını beklemek
- Yasalara uygun hareket eden işletme yönetimi
- Uygun çalışma saatlerinde çalışmak
- Uygun ve güvenli çalışma ortamı
- İşletmenin bir parçası olduğu duygusunun her zaman hissettirilmesi
- Yapılan işin bir parçası olduğunun hissettirilmesi
- Saygı duyulması
- Personel güçlendirme kavramının işletme içerisinde uygulanması
- İş tatmini olması
- Yetkinliklerinin uygulanması için ortam oluşturulması
- Kariyer planlaması



Şekil 8: İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

Kaynak: (Barutçugil, 2004: 38)

İnsan Kaynakları yönetiminin amaçları sekiz nolu şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Birinci ana öncül, işletme kültürü içerinde etkili insan kaynağı oluşturmaktır. Bunun için iş analizlerinin yapılması, işletmenin ihtiyaç duyduğu iş gören gücü belirlenmesi ve işin niteliğine göre kalifikasyonu yüksek iş görenlerin işletmeye kazandırılması icap etmektedir. İkinci öncül; etkili insan kaynağının elde tutulma sürecidir. Bu aşamada iş görenlerin performansları ölçülmeli, iş görenlerin işletmeden alacağı tüm maddi ve manevi menfaatler iş görene eksiksiz olarak sağlanmalıdır. Üçüncü öncül ise etkili bir insan kaynağını geliştirmektir. Etkili ve verimli çalışmak performansı doğuracaktır. Açığa çıkan performans işletme kültürü açısından önem arz etmektedir. Açığa çıkacak performansın iyi yönetilmesi gerekmektedir. İş görenlerin kariyer planlamasına olanak sağlanmalı ve eğitim ve geliştirme programlarının yaygınlaşması gerekmektedir. İzah edilmeye çalışılan tüm öncüllerin işletme kültürü haline getirilmesi için çaba harcanmasının işletme hayatına ve işletmedeki tüm aktörlere pozitif etki yapacağı bir gerçektir.

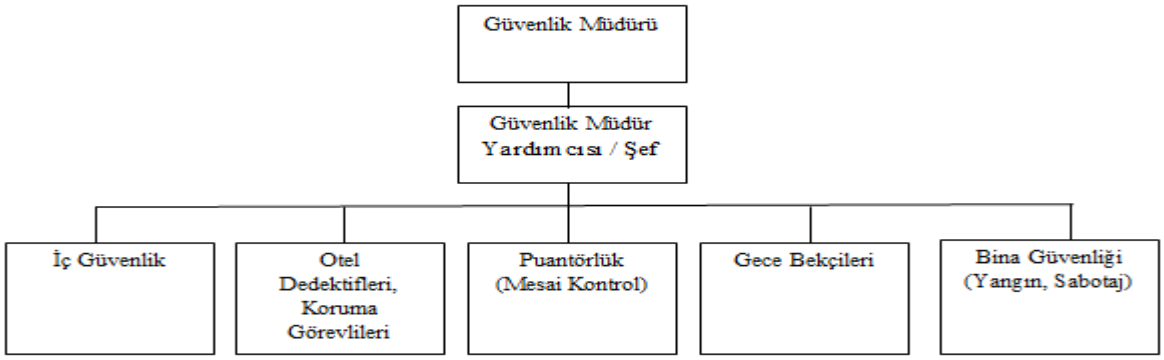
1.4.6. Güvenlik Bölümü

Güvenlik; İnsanoğlunun toplu yaşama ve yerleşik hayata geçmesinden günümüze kadar geçen zaman zarfı içerisinden sistemli bir şeklide gelişim ve değişim göstermiş bir ihtiyaç ve bilim olarak karşımızda durmaktadır. Kısaca güvenlik kavramını tanımlamak

gerekirse; düzen, sağlık, disiplin, huzur ve asayişin genel olarak sağlanmasının ve korunmasının yanı sıra toplumda yaşayan bireylerin can ve mal güvenliğinin garanti altına alınması şeklinde izah edilebilir (Seçilmiş, 2005: 3). Bu alanla ile alakalı birçok akademik ve hukuki tanım mevcuttur. Akademik ve hukuki tanımlar insanoğlunun her zaman ihtiyaç duyduğu güvenlik olgusuna çok yönlü bir eğilim göstermiştir. Otel işletmesinin ana faaliyet alanı konaklama ihtiyacına yönelik olması ve bu ihtiyacın sağlanmasında her an güvenlik konusu ön plandadır.

Turizm çok boyutlu bileşenlerin bir arada toplandığı bir endüstridir. Otel işletmeleri de bu bileşenlerin en önemli parçalarından bir tanesidir. Günümüzde otel işletmelerinin içerisi küçük bir yerleşim merkezi büyüklüğünde olmaya başlamıştır. Fiziki sahanın büyümesinin doğal sonucu olarak işletmelerin güvenlik sahasında genişlemektedir. Otel işletmelerinin kurulduğu bölgenin genel kolluk kuvvetlerince her zaman denetim altında tutulması bir zaruri ihtiyaçtır. Genel çevrenin huzuru ve asayişi genel kolluk (Polis-Jandarma) hizmetlerine aittir. Nasıl ki devlet genel kolluk vasıtası ile huzur ve güven ortamı sağlıyorsa, otel işletmeleri de işletme içerisinde bu huzur ve güven ortamını sağlamak zorundadır. Bu bağlamada otel işletmeleri bünyelerinde güvelik hizmetini sağlamak için iş gören istihdam etmektedir. Bu departmanlarda görevli iş görenlerin güvelik sertifikasına sahip profesyonel kişilerden oluşması çok önemlidir. Çünkü hem misafirlerin hem de çalışanların otel işletmesine giriş yaptığı andan çıktığı ana kadar can ve mal güvenliğinde sorumludur.

Güvenlik kavramı otel işletmesi tarafından profesyonel bir bakış açısı ile değerlendirilerek ele alınmalıdır. Güvenlik kavramı, tek boyutlu bir kavram değildir. Güvenlik hizmetlerinin birden fazla yönü mevcuttur. Bu açıdan Güvenlik hizmetleri sadece ilgili departman görevlileri aracılığıyla sağlanmaz. Diğer departman görevlilerinde güvenlik hizmetti açısından son derece önemlidir. Kat hizmetleri görevlisi merdivenleri kaygan temizlik malzemeleri ile temizledikten sonra uyarı levhası koymazsa hem misafir hem diğer çalışanların güvenliğini risk altına atabilir. Ya da Mutfak çalışanları besinlerin güvenliğinden sorumludur. Bu örnekler ışığında Güvenlik kavramı çok yönlüdür. Bu açıdan otel işletmesinde çalışan tüm iş görenlerin güvenlik hizmetleri eğitimine tabi tutulması önem arz etmektedir.



Şekil 9: Güvenlik Bölümü Organizasyon Şeması

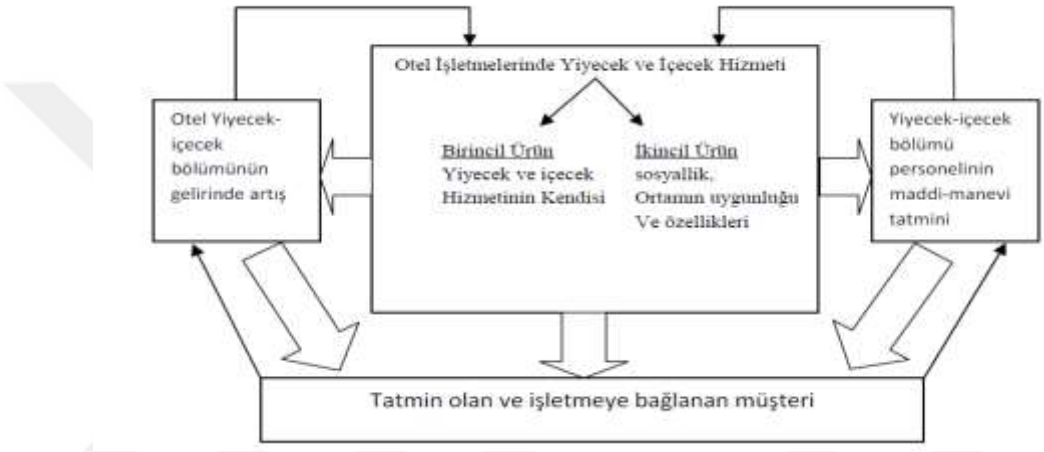
Kaynak: (Demirtaş, 2010: 251).

1.4.7. Yiyecek-İçecek Bölümü

Günümüzde yiyecek-içecek sektörü içerisinde yer alan işletmeler sadece fizyolojik ihtiyacın giderilmesinden ziyade insanların rahat edebilmesi ve kaliteli zaman geçirebilmesi için hizmet üretmektedir. Bu açıdan bakıldığında; bireylerin arzu ve ihtiyaçları sadece somut ürünler ile karşılanamamaktadır. Bu arzuların karşılanabilmesi için bazen soyut ürünlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ürünlerin total bileşkesine hizmet denilmektedir. Genel manada hizmet arzı, bireylerin sosyal ve benlik ihtiyaçlarına yönelik ürünlerdir. Bu açıdan yiyecek- içecek işletmeleri fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının yanında bireylerin sosyal ve ruhsal gereksinimlerine karşılamaktadır. (DuRand ve Heath, 2006: 210) Bu bağlamda otel işletmeleri açısından önemli bir hizmet alanı olarak yiyecek içecek bölümü önem arz etmektedir. Başka bir açıdan açıklamak gerekirse; Günümüzde bireyler artık sadece karınlarını doyurmak için restoranlara gelmemektedir. İş toplantısı, önemli günlerin kutlanması, evlilik teklifi, boş vakit değerlendirmek gibi türevsel sebeplerle gelebilmektedirler. Bu da yiyecek- içecek sektörü içerisinde hizmet faaliyetinin ne kadar dinamik olduğunu göstermektedir.

Otel işletmesi içerisinde yiyecek- içecek bölümüne üç yönlü eğilim göstermek gerekmektedir. İşletme açısından eğilim gösterildiğinde; Yiyecek-içecek bölümü, otel işletmelerinde oda gelirlerinden sonra en fazla gelir getiren bölümdür. Misafir açısından eğilim ise; otele giriş yapan misafire verilen hizmetlerin büyük bölümü yiyecek- içecek bölümü tarafından verilir. Otelde konaklayıp lobide oturmayan, kafesinde bir şeyler içmeyen, restoranında yemek yemeyen misafir hemen hemen yok gibidir. Otele gelen her misafir muhakkak yiyecek-içecek bölümü personeli ile karşılaşır; onlardan birtakım

hizmetler alırlar. İş gören açısından eğilim ise hem istihdam hem uzmanlık geliştirme bölümüdür (Gürel ve Gürel, 2003: 39 , Kırkan, 2014 :52, Aktaş ve Özdemir, 2007 :43, Bujisic vd., 2014:257, Bessiere, 1998:22). Yiyecek- içecek hizmetleri bölümünün önemini şekil aracılığı ile anlatmak gerekirse; on numaralı şeklide görüldüğü gibi; Kaliteli bir şekilde misafire arz edilen yiyecek-içeceklerin sonucunda misafir otel işletmesi ile bağı kuvvetlenecek, misafir memnuniyeti artacak ve bunun doğal sonucunda otel işletmesinin gelirlerinde artış olacak. Yiyecek-içecek bölümü çalışanları üzerinde performans artışını sağlayacaktır. (Cousins ve Lillicrap, 2010:10).



Şekil 10: Yiyecek –İçecek Hizmetlerinin Önemi

Kaynak: (Başer, 1995: 6)

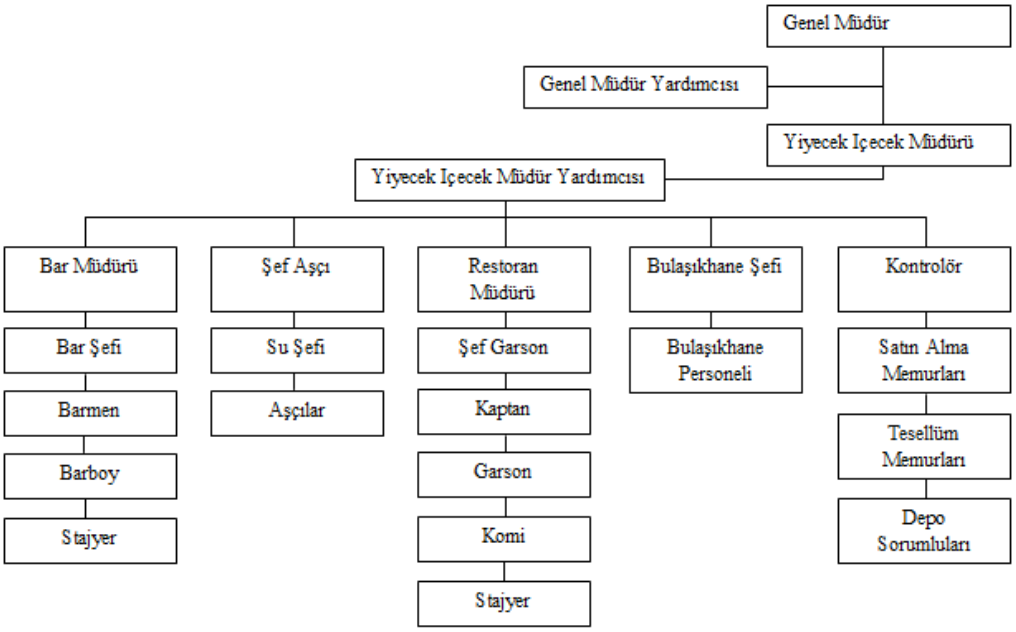
Yiyecek içecek bölümünün otel işletmesinde ki yapılanmasına ve organizasyonuna değinmek gerekirse; işletmenin ölçeğine yani büyüklüğüne göre organizasyon içerisinde değişim göstermektedir. Ölçeklerin belirlenmesi için hazırlanmış 2005/8948 tarih ve sayılı Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine ilişkin Yönetmeliği incelendiğinde; lokanta bulundurma zorunluluğu üç yıldızlı otel işletmelerinde başlamaktadır. Dört yıldızlı otellerde lokanta birinci sınıf olarak düzenlenirken, beş yıldızlı otellerde birinci sınıf lokantaya ilaveten en az bir lokanta ve Amerikan bar hizmetinin verildiği bir salon ve pastane hizmeti veren bir salonun bulunması zorunluluğu vardır

Büyük ölçekli bir otel işletmesinin yiyecek – içecek bölümünde görevli yöneticiler; restoranlar müdürü, barlar müdürü, banket müdürü, mutfak şefi, bulaşıkçı şefi, oda servis müdürü ve maliyet kontrol müdürlerinden oluşmaktadır. Bu yöneticilerin üst

yöneticisi yiyecek- içecek müdürüdür. Yiyecek-İçecek müdürünün görevlerini anlaşılır bir şekilde izah etmek gerekirse; (Kırkan, 2014 : 62, Aytek, 1996: 56, Okatan, 2015).

- Sorunlar karşında hızlı karar alabilmeli ve pratik çözümler üretebilmelidir
- Yiyecek- içecek Müdürü personel güçlendirme kavramına inanarak, performans artırıcı politikalar izlemelidir.
- Yiyecek-içecek bölümünün çalışma prensiplerini, standartlarını ve kurallarını belirlemek,
- Yiyecek-içecek bölümünün bütçesini oluşturarak genel müdürün analizine ve onayına sunmak, karar aşamasında yardımcı olmak
- İnsan Kaynakları yöneticisi ile koordineli bir işbirliği içerisinde çalışmak ve iş gören istihdamına yönelik yardımcı olmak ve yönettiği departmanının görev alanları ile alakalı kararlar vermek ve uygulamasını kontrol etmek
- Yiyecek-içecek bölümünde çalışan iş görenlerin terfi, kariyer, puan ve izin durumlarını düzenlemek ve bu doğrultuda adil kararlar almak ve adil olduğunu çalışanlarına hissettirmek
- İlgili bölüm şefleriyle (restoran, bar, mutfak gibi) birlikte mönü planlamasını yaparak yemek ve içki kartlarını hazırlamak, mönülerin servisinden ve tüm aşamalardan sorumlu olmak
- Sorumluluğu altında ki bölümlerde (Servis, Bar, Mutfak) iş analizi ve iş planlarını yapmak ve görev dağılımını koordinesini sağlamak
- Ekip ruhu kültürüne uygun iş alanı sağlamak ve örgüt kültürü haline getirmek
- Yiyecek-içecek bölümüne alınacak ekipman, araç ve gereçlerin satın alınmasında ilgili bölümlerle iş birliği yapmak ve alınacak kararlarda yardımcı olmak
- Periyodik olarak demirbaş ve malzeme envanterinin kontrolünü, kayıp, kırık vs gibi eksik olanları tespitini yapmak

- İşletme hedeflerine ulaşabilmek için iş görenleri motive edici faaliyetler düzenlemeli ve bu sayede iş gören tatmini sağlamalıdır.
- Yetkinliklerini iyi bilmeli ve bu yetkinlikleri aktarabilmeyi sağlamalıdır
- Otelin üst düzey yöneticileriyle toplantılara katılmak, onların istek ve talimatlarını bölüm personeline aktarmak; aradaki iletişim kanalını koordine etmek, bölümüyle ilgili çalışmalar hakkında üst yönetime raporlar hazırlayarak sunmak,
- Bölümler arasında uyuşmazlık çıktığında, problemleri çözen ve yol gösteren bir lider olmalıdır.
- Departman gelir ve giderlerini takip etmek ve Üst yönetime bilgi sağlamalı
- Birim maliyetlerin belirlenmesi ve takibini yapması
- Satışların artırılması için pazarlama bölümü ile işbirliği sağlamak ve alınacak pazarlama kararlarına yardımcı olmak
- Yiyecek- içecek sektörünü yakından takip etmek gerekirse fuarlara katılmak ve değişim ve gelişimleri üst yönetim ile paylaşmak
- Uluslararası kültürleri yakından takip etmek
- Belirli aralıklar ile iş gören toplantısı yapmak ve bu zaman zarfını ayarlamak
- İş görenlerin fikirlerini önemsemek ve iş görene değer verdiğini gösterir davranış sergilemek ve bu davranış şeklini örgüt kültürü içerisinde oluşturmasına yardımcı olmak
- İş görenlerin kariyer planlamasını yapmasına yardımcı olmak
- Eğitimi önemsemek ve iş görenlerin periyodik olarak eğitim görmesini sağlamak bu sayede alanı ile alakalı eğitimli iş gören kadrosuna sahip olmak
- İşletme politikası oluşturulurken alanı ile alakalı üst yönetime yardımcı olmak



Şekil 11: Büyük Ölçekli Otel İşletmesinde Yiyecek-İçecek Hizmet Bölümünün Organizasyon Şeması

Kaynak: (Sökmen, 2005: 52).

1.4.7.1. Servis Bölümü

Yılmaz (2006) Servis hizmetini ‘’ *temel prensiplere uyma, bilgiyi kabiliyet ile bütünleştirme, anlık gelişen olaylara anında nüfus edebilme ve bireysel yaratıcılığını sergileyebilme oranında daha da anlam kazanacaktır. Misafir sadece bir sofranın düzeni ve mükemmelliğinde değil, aynı zamanda servis görevlisinin hünerli servis sunumundan da zevk alır ve tatmin sağlar. Arzulanmayan bir durum olmakla birlikte kalifiye bir servis görevlisi istenmeyen bir yemeği iyi bir prezente ve servisle misafire kabul ettirebilir. Ama çok iyi bir yemeği kötü bir servisle asla kabul ettiremez ve zevk almasını sağlayamaz ‘’* Bu bağlamda düşünüldüğünde servis bölümünün öneminin tam olarak idrak edilebilmesi için servis bölümünde görev alan iş görenlerin önemi tam anlaşılmalıdır. Hem Fiziki açıdan hem de bilgi beceri bakımından servis çalışanlarının bir takım özelikleri bünyelerinde barındırabilmelidir.

Bu özelikler;
(http://turizmegitim.kulturturizm.gov.tr/ebook/yiyecekicecekservisi/tr/elkitabi.pdf, 2009: 5, Çakır, 1998:48).

- Diğer ulusların kültürleri hakkında bilgi sahibi olmalı, çünkü misafirlerin yiyecek-içecek tercihlerine yön verebilmelidir.
- Mönüleri belirlenmesine ve sağlıklı bir şekilde Servisinin yapılmasını sağlamak
- Mönülerdeki yiyecek ve içecekler hakkında bilgi sahibi olmalı,
- Misafirlerini departman girişinde karşılamak ve yerlerine kadar eşlik etmek,
- Sağlıklı ve hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olmak,
- Tıbbi ve gastronomi alanında bilgi sahibi olmalıdır,
- Çalışkan olmalıdır, Ekip ruhuna bu çalışkanlığı aşılayabilmeli,
- Çevre korumaya karşı duyarlı olmalıdır,
- Detaylara özen göstermeli ve titiz çalışmalı,
- Dikkatli ve özenli olmalıdır,
- Doğru ve dürüst davranışlı olmalıdır,
- Ekip ruhuyla çalışmalıdır ve işletme içerisinde ekip çalışmasının oluşturulmasına katkı sağlamalıdır,
- Enerjik olmalıdır ve bu enerjisini misafire ve arkadaşlarına hissettirebilmelidir,
- Güler yüzlü olmalıdır ve çevresine pozitif yönlü olmalıdır,
- İnisiyatif almalıdır,
- Bireyler arası ilişkilere özen göstermelidir,
- İş disiplinine sahip olmalıdır,
- İş güvenliğine önem verilmelidir ve bu açıdan davranış geliştirebilmelidir,
- İşletme politikasına uygun davranmalıdır,
- Kaliteye önem verilmelidir ve kalitenin algılanmasına katkı sağlamalıdır
- Kararlı olmalıdır ve aldığı kararları uygulamaya koyabilmelidir,
- Kişisel hijyenine son derece önem atfedilme,
- Öğrenme ve gelişme isteği duymalıdır,
- Öngörü bilinci olmalıdır,
- Sabırlı olmalıdır,
- Sır saklamalıdır,

- Soğukkanlı olmalıdır,
- Sorumluluk sahibi olmalıdır, aldığı sorumluluğu kaliteli uygulayabilmeli
- Pratik çözümler üretebilmelidir,
- Yeniliklere açık ve istekli olmalıdır,
- Zamanı iyi kullanmalıdır,
- En az bir yabancı dil bilmelidir ve bildiği dilin kültürünü analiz edebilmelidir

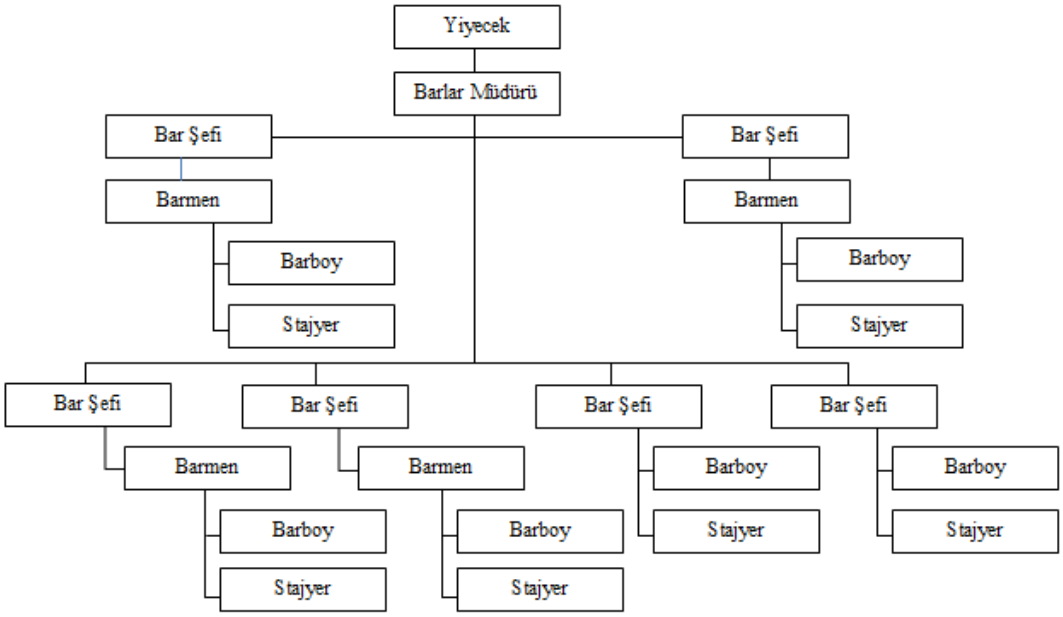
1.4.7.2. Bar bölümü

Otel işletmelerinde misafirlere içecek sunumu önemli bir hizmet alanıdır. Bu açıdan bar bölümü, Hem misafir memnuniyeti açısından hem de işletmeye gelir getiren dinamik bir bölümdür. Bu bağlamda, içecek hizmeti sunan barlar bölümü otel işletmeleri için önemli bir konumda görev ifa etmektedir (Aktaş vd, 2005:5). Barlar Bölümü; *her türlü alkollü, alkolsüz ve ya değişik yöntemlerle değişik içkilerin harmanlaştırılması sonucunda elde edilen kokteyllerin otelde konaklayan ve ya dışarıdan otele gelen misafire hizmet şeklinde servis edildiği, danslı ve müzikli olduğu gibi hafif yemeklerin de sunulduğu ve servis edildiği hizmet alanıdır* (Calayoğlu, 2011 :33). Bu atmosfer eşliğinde misafirler eğlenebilmekte aynı zamanda stres atabilmektedir. Bar görevlileri yapmış oldukları servisin işletme ve misafir açısından ne kadar önemli olduğu bilinci ile hareket etmesi önem arz etmektedir. Servis bölümü görevlileri misafirle yüz yüze iletişim kurabilen çalışanlardır. Bar görevlileri sohbet eşliğinde hizmet sunumu yapabilme kabiliyetinde olmalıdır. Bar görevlileri misafirle iletişim halinde olduğu için sır saklama özeliği bulunması gerekmektedir. Bar görevlilerinin işletme bünyesine alınırken bu huşlar göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Barların konumlandırılması sunmuş olduğu içeceğin türüne ve hizmet sunumuna göre değişim gösterebilir.

Büyük ölçekli bir otel işletmesinde barlar bölümü şu şekilde kategorize edilebilir (Sökmen, 2010:5).

- Lobby Bar
- Snack Bar
- Servis (Dispens) Bar
- Dans / Disco Bar

- Vitamin Bar
- Beach Bar



Şekil 12: Büyük Ölçekli Bir Otel İşletmesinde Bar Bölümü Organizasyon Şeması

Kaynak: (Demirtaş, 2010: 118).

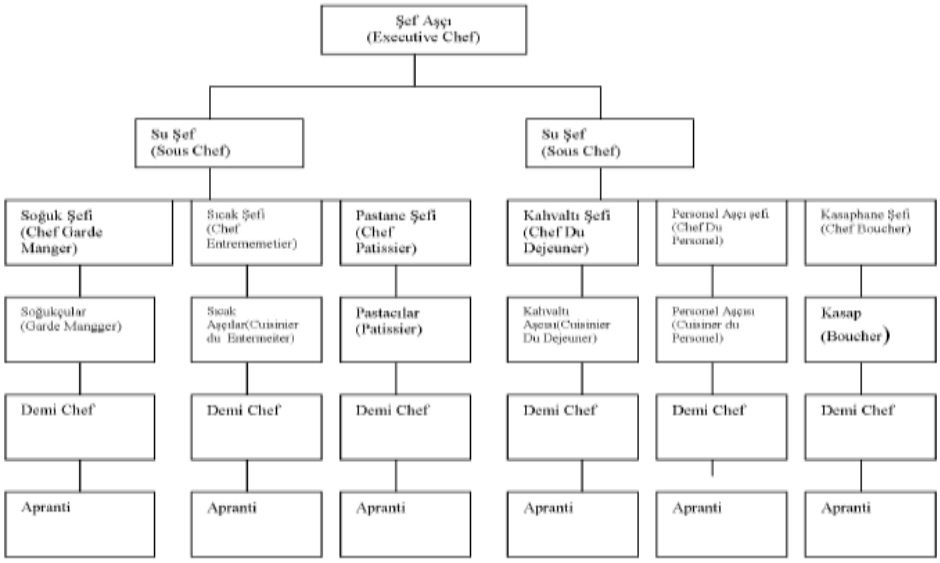
1.4.7.3. Mutfak Bölümü

Genel anlamda mutfak kavramı; Kelime kökü bakımından Arapça diline ait ve dilimize entegre olmuş bir kelimedir. Arapça dilinde yemek pişirilen yer "matbah" olarak bilinen kelime; Kültürlerin bir biri ile etkileşimi nedeni ile dilimize mutfak kelimesi olarak geçmiş ve zamanla kavramsallaşmıştır (Derinalp, 2012: 13). Prehistorya yani tarih öncesi zaman diliminde bile insanoğlunun mağaralarda yiyecek ihtiyacını karşılayabilmek için ayrı bir yer ve araç gereç kullandığı, bunları geliştirmek için çaba sarf eden eylemlerde bulunduğu ve buluşlar gerçekleştirdiği yapılan bilimsel çalışmalar ile gün yüzüne çıkmıştır. İlk çağlarda ilkel düşünceler ve metotlarla, tehlikelere açık bir şekilde yemek yapabildikleri mutfak, tarihi süreç içerisinde gelişim göstererek günümüzde ki modern şeklini almıştır (Chia ve Lee, 2005: 5-9). Bu bağlamda mutfağı kültürler arası kazanımın insanlığa sunduğu bir sanatsal bir faaliyet olarak kavramsallaştırmak mümkündür. Bu açıdan Mussmann ve Pahalı (1994) yılında yapmış olduğu Mutfak tanımında, *Bir kültür olarak mutfak yiyecek- içeceklerin hazırlanması aşamasında gerekli olan araç ve gereçleri, yemek pişirme sanatının ince*

nüanslarını, yemek şölen ve merasimlerini gösteren ve bunların hepsini içine alarak bir ulusa ait kültüre verilen isim olarak anlatmak mümkündür şeklinde bir ifade kullanmıştır. Yapılan bu tanım ışığında tarihe ve insanlığa miras olarak kalmış pek çok mutfak kültürü vardır. Türk, İtalyan, Fransa, Çin, Japon, Hindistan, Rus, Meksika, İran, Roma, Amerikan Mutfakları örnek verilebilir.

Otel işletmeleri perspektifinden mutfak kavramı ve bu alana ait faaliyetlerin tümü son derece önem arz etmektedir. Mutfak kavramı ilk önce bir fiziki alanı belirtmektedir. Bu açıdan Mutfak; yiyecek ve içecek malzemelerinin depolandığı, sınıflandırıldığı, hazırlandığı ve pişirildiği yerdir. Fiziki alan ve bu sahada yer alan araç- gereçlerle birlikte üretici güç olan insan unsurunu da tanımlamanın kapsamı içinde değerlendirmek ve ele almak gerekmektedir. Bu bileşenler ışığında; Otel Mutfağı iş görenleri, çalışma alanları, araç ve gereçleri ile tüm bunların etkileşimi ve birleşmesi sonucunda ortaya çıkan üretim fonksiyonlarını kapsayan aynı zamanda misafirin fizyolojik ihtiyacı olan beslenme gereksinimini, beklenti ve isteklerini karşılayan bir bölüm olarak tanımlamak mümkündür. Bir otel mutfağının amacı misafirlerin istek ve arzularına hitap edecek üretim fonksiyonları sayesinde kar elde edebilmek ve işletmeye maksimum seviyede fayda sağlamaktır (Aktaş ve Özdemir, 2007: 6).

Mutfak bölümünün otel işletmeleri bünyesindeki diğer departmanlardan ayrılan bir yönü vardır. Çünkü Mutfak bölümü fiili bir üretim gerçekleştirmektedir. Sağlıklı ve lezzetli ürünler misafir memnuniyetini artırabilir. Bu bağlamda mutfak yöneticilerinin alınacak malzemeden, depolanmasına, üretilmesine kadar geçen tüm evrelerden sorumludur. Bunun yanı sıra Otel Mutfağı kendi içerisinde bölümlere ayrılmaktadır. On üç Numaralı şekil aracılığı ile anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 13: Büyük Ölçekli Mutfak Hizmetleri Bölümü Organizasyonu

Kaynak: (Mussmann ve Pahalı, 1994: 59)

Otelcilik sektörü makro ve mikro düzeyde önemli bir aktör olma hızını gün geçtikçe artırmaktadır. Çağımızın dinamikleri göz önüne alındığında, ülkelerin iktisadi ve istihdam sorunlarını çözümlemeye yardımcı olan aktif ve dinamik çözümler üreten bir konumda bulunan otelcilik olgusu ülke bazında önemli bir döviz akışı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra turizm olgusu; sektör içerisinde artan yatırımlar, yeni istihdam kanaları oluşturan, iktisadi hayatta olduğu kadar, sosyal ve kültürel alanlara da yansımaları olan önemli sektör haline gelmiştir.

Turizm sektörü içerisinde en önemli unsurların başında hiç şüphesiz ki otel işletmeleri gelmektedir. Hem sahip olduğu insan kaynağı bakımından, hem de hizmet üretimi bakımından ayrıca önem arz etmektedir. Birinci bölümün arka teorik kısmında otel işletmelerinin önemi, özelikleri, kuruluşu, bölümleri, makro ve mikro faydaları izah edilmeye çalışıldı. Departmanların özelikleri ve sahip olduğu insan kaynağı otel işletmelerinin önemine vurgu yapmaktadır. GSMH içerisinde ki önemi ve istihdam olanakları otel işletmelerini makro düzeyde ele almayı öncü kılan etmenlerin başında gelmektedir.

Hızlı gelişen dünya düzeni içerinde değişmeyen tek şey değişimin ta kendisidir sözüne uygun bir yapıda bulunan otel işletmeleri değişime ayak uydurmak zorundadır. Hatta

bazen değişeme öncülük etmektedir. Böyle önemli dinamik bir sektör ve kuruluşlarının örgütlenmesi ve yönetilmesi son derece önem arz etmektedir. Sektörün ve otel işletmelerinin kendine has özelikleri bu yönetim faaliyetine ayrı bir rota çizmektedir. İnsan unsurunun her kademede görev yapması, otel işletmelerinin fiziki ve kuruluş felsefesi göz önüne alındığında yönetim edimi ön plana çıkmaktadır. Her kademede görev alan iş görenlerin sektör doğası gereği yönetim ediminden anlamalı ve bunu iş hayatına yansıtmalıdır. Üretim ve tüketim eş güdümlü olduğu bir işletmenin iş görenleri anlık sorunlara pratik çözümler üretmeli ve sorunu anında çözümlemelidir. Bir soruna çözüm üretmek yönetim faaliyetinin başlangıcına işarettir.

Bu doğrultuda otel işletmelerinin yönetimi son derece önem arz etmektedir. Hem sahip olduğu insan kaynağı bakımından hem de yatırımların büyüklüğü bakımından otel yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda ikinci bölümde yönetim ve yönetici konularına teorik arka plan hazırlamak gerekliliği açısından bu konulara eğilim gösterilecektir.

2. BÖLÜM: YÖNETİM, YÖNETİCİ VE YÖNETİM SÜRECİ

Bu bölümde; Yönetim kavramını tüm boyutları ile eleştirel bir boyutla anlatılmaya ve incelenmeye çalışılmıştır. Yönetim kavramı içerisinde yer alan en önemli bileşenlerden olan yönetici kavramı, Otel organizasyonlarında görev ifa eden yöneticilerin özellikleri, Otel yöneticilerinin yönetimsel çevreleri bu bağlamda anlatılmaya çalışılarak teorik arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.1. Yönetim Kavramı

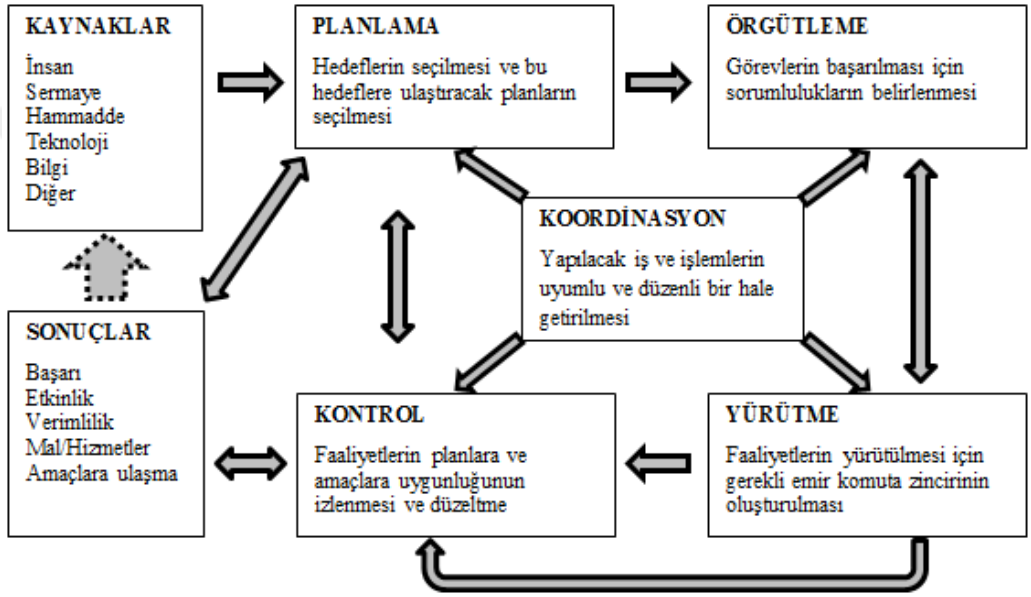
Yönetim ihtiyacının insanoğlunun gelişim göstermesi ile eş güdümlü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu düşünceye paralel olarak; İnsanoğlunun yeni yerler keşfetmesi ve bir arada yaşama dürtüsü yönetim ihtiyacını doğurduğunu söylemek mümkündür. Yönetim faaliyetinin tarihi insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olduğunu bilim ışığında söylemek mümkündür. Fakat bir bilim dalı olarak gelişim göstermesi on sekizinci yüzyıla dayanmaktadır. Bu bağlamda yönetim kavramı değerlendirildiğinde ' *sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi*' denilmiştir. (Kreitner, 1983: 37). Yönetim evrensel bir sürece sahip, toplumsal olgular kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim dalı olarak nitelendirildiği taktirde; üç boyutlu bir perspektif karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlar; süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları sanat olarak bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli, kümülatif ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bir bilim dalı ve uygulama sahasını ilgilendiren yönetimin temel özelliğini, değişik disiplinler tarafından ortaya çıkarılmış ve geliştirilmiş bilgilerin, analitik düşünme yöntemleri ile entegre olarak birleştirilerek uygulama safhasına geçilmesi olarak açıklamak mümkündür (Palamutçuoğlu, 2014: 4).

Bilimsel literatür incelendiği zaman; Yönetim kavramı hakkında uluslar arası ölçekte bir çok bilim insanı tarafından araştırmalar, analizler, tespitler ve ilgili kavrama ait tamımlar yapıldığı görülmektedir. Bu bilim insanlarının yönetim kavramına eğilimlerine akademik bir bakış atıldığında çok yönlü farklılıklar arz ettiğini görmek mümkündür. Bu farklı eğilimler sebebi ile bilim insanlarının ortak bir evrensel tanım etrafında toplanamadığı görülmektedir. Bu bağlamda yönetim kavramına ait yapılan kavramsal terminolojiye değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu açıdan; Yönetim kelimesi *Türk Dil Kurumu tarafından* yönetme işi, çekip çevirme, idare olarak

tanımlanmaktadır. *Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisinde*; yönetmek işi bir kurumu, bir kamu kuruluşu ya da sermayesi özel bir kişi yada topluğa ait işletmeyi, bir işi çekip çevirme, bir topluluğun, toplu bir çalışmanın başında bulunma; idare ve sevk etme şeklinde tanımlanmaktadır (Kara ve Çavuş: 2104: 474). Bu kavramsal tanımların ötesinde yönetim kavramını tanımlamak gerekirse; "*Örgüt amaçlarının iktisadi ve etkin olarak yapılabilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir.''* Şeklinde tanımlar geliştirilmiş olduğu görülmektedir (Efil; 1999:4). Bu bağlamda yapılan tanım ışığından hareketle; örgütleyici fiillerin ve bu fiilleri harekete geçiren araçları isimlendirmek için kullanılan bir kavram olarak ele almak mümkündür. Daha klasik manada, yönetim faaliyetinin temel işlevi toplumda yaşayan bireyleri ortak amaçlar ve değerler etrafında birleştirerek performanslarını yükseltmek, ve faaliyetleri etkin ve yeterli düzeye getirmektir. Yönetimin temel işlevi asırlardır böyledir ve değişim gösterdiği söylenemez. Bugün içinde bu temel işlev geçerlidir. Fakat bu temel işlevin taşıdığı anlamda değişimler zamanla mevcut hale gelmektedir. Drucker, yönetime ilişkin yeni değerleri şöyle özetlemektedir: *''Yönetimin ana faaliyet noktası bireyleri ortak performansı başarabilir hale getirmek, bireylerin güçlü taraflarını etkili ve verimli bir şekilde açığa çıkmasına ve kullanmasına olanak sağlamak, zayıf taraflarını da önemli olmaktan çıkarmaktır.''* **(**Saltürk; 2006: 9).

Yönetim kavramını biraz daha dar alanda irdeleyerek işletme yönetimine değinmek gerekirse; İşletmelerin sosyal ve ticari hayatları boyunca girdiler ve çıktılar döngüsü söz konusudur. Bu girdiler işletmenin sahip olduğu tüm kaynakları ifade etmektedir. Söz konusu çıktıların kümülatif değerlerinde hizmet olduğu bilinir ise, bu doğrultuda kaynakların hizmete dönüşmesi gerekmektedir. Bu dönüşüm evresinde yönetim fikrine ve faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde girdiler ve faaliyetler planlanacak (planlama), akabinde buna uygun bir yapı kurulacak (organize etme), daha sonra bu yapı faaliyet alanı bulacak (yürütme) ve bu süreçler yaşanırken işlerin aksayıp aksamadığı devamlı bir şekilde kontrol altında tutulması denetim faaliyetleri ile sağlanacaktır (Mirze, 2010: 119). Bu süreci ünlü bilim adamı Henri, yönetimin beş fonksiyonu olarak tanımlamış ve Fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim olarak ele almıştır.

İşletme Yönetimi diğer alanlardaki yönetimlerden farklı olarak, diğer fonksiyonlarla iç içe girmiş bir özelik ihtiva etmektedir. Yönetim Sürecini oluşturan temel işlevlerin bir birini etkileyen, tetikleyen ve yönlendiren bir sistemler bütünü olarak ele almak rasyonel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yönetimin başarısı bu temel işlevlerin etkin ve verimli bir şekilde koordine edilmesinden geçmektedir. Yine bu temel işlevlerin gereği gibi yönetilememesi işletmeye başarı sağlamaz tam aksine başarısızlığın altında yatan temel sorun olarak karşımıza çıkacağı söylenebilir. (Dinçer ve Fidan, 1996: 229).



Şekil 14: İşletme Bünyesinde Yönetim Süreci

Kaynak: (Dinçer ve Fidan, 1996: 229)

Yönetim kavramına Otel işletmeleri açısından eğilim gösterildiği zaman; karşımıza çıkan iki aktörün değerlendirilmesi daha fazla önem arz etmektedir. Yöneten ve yönlendirilen bu iki aktörün yönetimin analizi açısından göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü otel işletmelerinde girdi ve çıktılar diğer işletmelere göre farklı eğilimler gösterebilmektedir. Turizmde kaynak kimi zaman doğa kimi zaman kültür kimi zaman insanın kendisidir. Bir tebessümün bile otel işletmelerinde kaynak olarak ele almak mümkündür. Bu bağlamda bu girdilerin iyi analiz edilmesi ve yönetilmesi hizmeti etkin ve verimli kılacaktır. Bunun Doğal sonucu olarak başarı ve misafir memnuniyeti açığa çıkacaktır.

Günümüzde değişen dünya düzenine ayak uydurabilmek ve değişen şartlara entegre olabilmek için modern yönetim felsefelerini işletme kimyası içerisinde örgüt kültürü haline getirmek önem arz etmektedir. Bu açıdan Otel işletmelerini yöneten yöneticilerin yapması ve geliştirmesi gerek en önemli konuların başında hizmet stratejilerini belirlemesi ve buna uygun politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejilerin işletme bünyesinde çalışan tüm aktörlere aktırılması ve bu stratejilerin tüm aktörlere doğru bir şekilde inandırılması gerekmektedir. Bu belirlenen stratejileri oluşturabilmek için işletmelerin misyon ve vizyonlarını anlaşılır bir şekilde ortaya koymak gerekmektedir. Buna paralel olarak İşletmeler; hizmetlerinde toplam kaliteyi ana gaye olarak belirlemeli, hizmet kalitesini üst seviyelere ulaştırabilmek için iş görenlerin her zaman eğitime tabi tutulması, bilinçli ve profesyonel hale getirilmesi için çaba harcanmalı ve kaizen felsefesini özümsemeli ve işletme kimyasına uygun bir şekilde kesintisiz ve anlaşılır olarak uygulanmalıdır. Bunun yanı sıra benchmarking yaparak sektördeki en iyi olanı keşfetmeli ve onun uygulamalarını örnek alıp kendi işletmelerinde uygulama imkanı oluşturmalı ve onu geliştirmeli, swot analizi yaparak işletmenin faaliyet alanı doğrultusunda iç ve dış çevre analizi ile ortaya çıkan güçlü ve zayıf yanlarını belirlemeli, değişim mühendisliğini inanarak ve uygulayarak "*değişmeyen tek şey değişimin kendisidir***"** düşüncesi ve felsefesi ile hareketle gerektiğinde işletme bünyesinde kökten hızlı ve radikal değişiklikler yapabilmelidir. Özelikle sektör dinamiğini her an ölçmek ve bunun paralelinde stratejiler belirlemek son derece önemlidir. Değişim mühendisliğinin işletmelere operasyon yapma yetisine pozitif bir etki yapma gücü olduğu unutulmaması gerekmektedir. (Kara ve Çavuş: 2014: 478).

Otel işletmelerinde Yönetim felsefesinin gerçekleşebilmesi için iyi kurgulanmış ve planlanmış organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim ve Organizasyon kavramları bir birleri için ayna görevi mahiyetindeki kavramlar olduğunu söylemek mümkündür. İki kavram bir birlerinin tamamlayıcısıdır. Birinin eksikliği boşluk oluşturacağı için başarıdan ve yönetimden bahsetmek zorlaşacaktır. Bu bağlamda organizasyon işletmeler için kültür haline gelmiş ve her geçen gün yeni değişimlere adapte olarak ilerlemelidir (Can:1992: 33). Bu bağlamda organizasyon kavramı

hakkında birçok yazar tarafından araştırmalar geliştirilmiş ve tanımlamalar yapılmıştır. Tanımlar incelendiğinde yönetim için organizasyonun ne kadar hayati bir önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Kişisel kabiliyetlerin sınırlı olması sebebi ile bireyler belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için değişik organizasyonlara katılırlar ve tek başlarına başaramayacakları hedeflerini başkaları aracılığı ile iş birliği sayesinde yani ekip ruhu ile hareket ederek başarmayı amaçlamaktadır (Hodge,v.d: 2003:9). Organizasyon, daha önceden belirlenmiş amaçları başarabilmek için faaliyetlerin ve görevlerin belirlenmesi ve bu doğrulta eğilim göstermek gerekmektedir (Hannagan, 2002:209), yönetim işlevi içinde bütün bileşenlerin amaçlara ulaşacak ve yöneticilere katkısı olacak şekilde belirlenmesi ve kullanılmasıdır (Certo,2003:214). Organizasyon, işletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için yönetim faaliyetlerini bilinçli bir şekilde yerine getirmek amacıyla hangi işlevlerin yapılması gerekliliğini anlatan bir kavramdır. (Robbins ve Barnwell, 2002:6) Bu tanımlar ışığında yönetimin amaçlarına ulaşabilmek, artan rekabet ortamında ayakta durabilmek ve devamlılığını sağlayabilmesi için organizasyonlar bir doğal sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük ölçekli Otel işletmelerinin departmanları düşünüldüğünde; çalışma sistematiği ve çalışan iş birliği ile amaçlara ulaşmak için modern organizasyon şekline örnek verilebilir.

Ataman (2009) göre; Yapılan tanımlar bağlamında yönetim şu şekilde maddeler halinde izah edilebilir.

- Yönetim Teknik, akılcı ve rasyonel bir süreçler bütününü ifade etmektedir
- Yönetim sosyal, kültürel, beşeri ve iktisadi yönlü süreçler toplamını işaret eder
- Hedeflere yönelik İşletmenin sahip olduğu hem doğal kaynakları hem de insan kaynağını harekete geçirebilmek
- Çevrede meydan gelen olayları analiz etme ve yansımalarını ölçmek
- Oluşturma, geliştirme ve devam ettirmeye yardımcı olmak
- Bireyleri ortak hedefler için bir araya getirmeye yardımcı olmak ve Ekip kurabilmek
- Organizasyon kurabilmeye ve sürekliliği sağlamaya yardımcı olmak
- İşveren, çalışan ve sosyal çevreyi ilgilendiren bir kavram olduğu söylenebilir
- Değişim ve gelişimleri takip etmeyi ve operasyon el davranışa taşımasına yardımcı olmak

- Gelişimlere göre stratejiler belirlemeye yardımcı olmak
- Belirlenen stratejileri hayata geçirmek için yardımcı olmak
- Karar almada rehberlik etmek
- Alınan kararların uygulama safhasında kontrol faktörlerine yardımcı olur
- İşletmenin niteliksel ve niceliksel tüm kaynaklarının kullanılmasına yardımcı olur
- İnsan kaynağını geliştirmeye yardımcı olur

2.2. Yönetici Kavramı

Yönetim şeklini şematik olarak sanat sahnesine benzetirsek; yönetim bilimi açısından iki önemli aktör sahneye çıkarak rol üstlenmektedir. Birinci aktör örgütlerin yönetim sorumluluğunu üstlenen yöneticiler, ikinci aktör ise örgüt bünyesinde iş yapma fiilini gerçekleştiren tüm insan kaynağıdır. Başka bir ifade tarzı ile Yönetim süreci katmanlarında ve organizasyon bünyesinde hiyerarşik düzen içerisinde görev alan ortak amaç ve eş güdümlü görev ifa eden, iş gören ve işi yaptıran, yönetilen ve yöneten, ast ve üst, sorumluluk belirleyen sorumluluk alan, amir ve memur gibi değişik kavramlar ile isimlendirilen, emir komuta hiyerarşisinde emir veren (yönetici) emri uygulayan yönetilendir (Okatan, 2015: 26).

İnsanlığın gelişimi ile paralel yönetim kavramı ve buna bağlı yönetici kavramı da değişim ve gelişim göstererek ilerlemektedir. Klasik Yönetim tarzında, yönetme fiilini üstlen yöneticilerin nihai sonuca ulaştırılması gereken işi yaptırmak için bireyler üzerinde otorite kurma biçiminde iken, buna karşın modern yönetim tarzında ise; işletmenin faaliyet alanında görev alan iş görenlerin arzu ve isteklerine yönelen, iş görenlerin gönüllü ve istekli katılımını önceleyen ve önemseyen, demokratik yönetim şekli ile işi nihai sonuca ulaştırmak için harcanan çabalar toplamına yön verme şeklindedir. Kısacası yönetim kavramını sihirli bir cümle ile anlatmak gerekirse; iş yaptırma sanatı şeklinde anlatmak mümkündür. (Köse, 2008: 3). Bu bağlamda düşünüldüğünde; Yönetici kavramı; bir sıfat taşıma özeliğinin ötesinde bir grup bireyin önceden belirlenmiş aynı ortak hedefe kavuşturmak için ahenkli ve ekip ruhu içinde çalıştıran insandır (Eren, 2013: 8). Fakat Yönetici sadece yönetim süreci içerisinde bireyleri çalıştıran değil işletme kaynaklarını ve üretim unsurlarını yöneten kişidir. Bu edimi gerçekleştirebilmesi için iç ve dış kaynakları yakından takip etmeli. Yenilik ve

yetkinlik kavramlarına tüm yönleri ile inanmalı ve emrinde çalışan iş görenlere bunu aşılamayı bir örgüt kültürü haline getirmeyi başarabilmelidir.

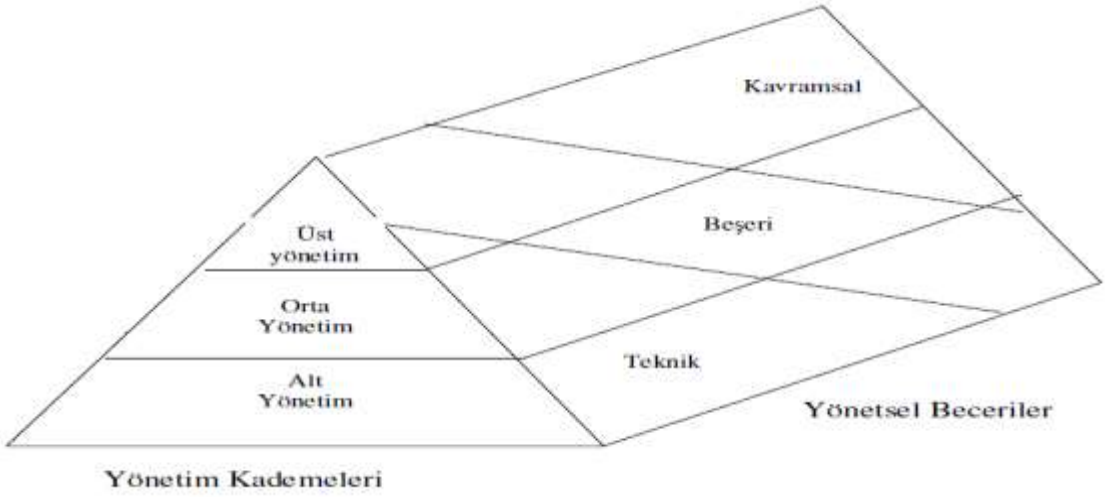
Yönetici işletme için belirlenmiş hedeflere ulaşabilmesi ve işletmenin ticari hayatına devam edebilmesi için; çalışanların işletmeye bağlılığını, üstlendikleri görevleri bilinçli bir şeklide yapabilmesini sağlamaya yardımcı olmalı ve işletme içi ve dış çevrede sağlanan ilişkileri dengede tutabilmeyi ve kurulan tüm ilişkileri devamlı dinç tutabilmeyi başarabilmelidir. Bu bağlamda; Koçel (2011); ‘*’Yönetici Bir Orkestra şefine benzer’’* sözü bu denge özeliğine işaret eden gizemli bir cümle olarak bu özeliği özetlemektedir. Yöneticinin işletme kimyasında iyi bir orkestra şefi olabilmesi için; özel bilgi ve becerilere sahip olması ayrıca gerekmektedir. Bu bahse konu bilgi ve beceriler, hiyerarşik manada alt kademede bulunan iş yapma filini gerçekleştiren bireyleri motive edebilmeli, örgüt sadakatini ve bağımlılığını artıramaya yönelik olmalıdır. Bu bağlamda kurulacak iletişim ağları ve kanaları işletme açısından üç yönlü fayda sağlayacak konumda kendisini göstermektedir. İşletme, yönetici ve çalışan açısından fayda denklemi oluşturacaktır. İş görenlerin yaptığı işe inanması ve yaptığı işi sevmesi sonucunda gerçekleşmesi beklenen davranış performansını üst seviyelere taşıyacak akabinde üst düzey performansın doğal sonucu olarak verimlik ve kalite artacaktır. İşletme bünyesinde görev üstlenen bireylerin özeliklerini iyi bilmek onları doğru işe yönlendirilmesine olanak sağlayacağı unutulmamalıdır. Bunların yanı sıra, yönetici konumundaki bireylerin emrinde görev alan iş görenlerin güvenini kazanabilecek bir duruşa sahip olan, saygı gören, değişimlere açık, değişimi destekleyen, eğitim-öğrenime inanan, iş görenlerin gelişimine imkan sağlayan, vizyon oluşturabilen ve liderlik vasıflarına sahip olması taşıması gereken temel vasıflardır Her bir kademede bulunan insan kaynağının ileride işletmeye sağlayacağı faydayı hep zihninde tutması ve bu yönde davranış geliştirmesi oluşacak organizasyona operasyon kabiliyeti kazandıracaktır (Sencan H. : http://ders.es/yor1.pdf).

Hızla küreselleşen yenidünya düzeni içerisinde ülkeler arası sınırlar neredeyse ortadan kalkmış bir noktaya gelmiş bulunmaktadır. Turizm olgusu buna paralel kendi sınırlarını kaldırmış ve tüm insanlığa ve bu insanlığın sahip olduğu kültürlere hitap etmektedir. Turizm olgusu içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri farklı kültürlerden olan insanlığa hizmet eden işletme özeliğine sahiptir. Bu farklılaşma ve farklı kültürlere

hizmet sunma bilici işletmeleri bu farklı kültürleri bilen yönetici ve çalışanları işletme kimyası içerisinde görev üstlenmeye yönelten kararlar almamaya sevk etmiştir (Gröschl, 2011: 225). Her geçen gün gelişim gösteren turizm taleplerine karşılık verebilmek için yenilikçi, hızlı karar verebilen, analitik düşünceyi önemseyen, dış çevre analizi yapabilen, pratik çözümler üretebilmek ve ekip ruhunu işletme kültürü haline getirmeye gayret gösteren yöneticilerin varlığı bu talebi etkin ve verimli bir şekilde karşılamaya katkı sağlayacaktır. Sektöre rasyonel bir bakış açısı sunmaya olanak sağlayacaktır.

Beydilli (2014) yılında gerçekleştirildiği araştırmasında otel işletmelerinde kültür farklılaşmasının yönetim düzeylerine etkisinin varlığından söz etmiştir. Araştırmanın sonuç kısmında ‘’*Emek-yoğun özelliğe sahip olan otel işletmelerinde yönetim fiilini üstlenen yöneticilerin, işletmelerin kültürel değerleri ile iş görenlerin kültürel değerlerini önceleyerek yönetim davranışı sergilemeleri işletme bünyesinde ilişkilerin doğru bir zeminde düzenlenmesine olanak sağlayacak faktörlerden olduğu’’* tespitinde bulunmuştur. Bu bağlamda otel yöneticileri her değişimi yakından takip etmesi gerektiği gerçeği yapılan bilimsel araştırmalar ışığında tespit edilmektedir. Çünkü Dünyanın ekolojik durumu ve insanlık her geçen gün yeni yeniliklere uyanmaktadır. Bu yeniliklere hızlı entegre olabilmek için yenilikleri takip eden ve bu yenilikleri işletimlerde uygulayabilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Sınırlarını kaldıran işletmeler faaliyet alanlarında genişlemeyi beraberinde getirmektedir. Büyüyen ve değişen ölçek birimleri işletme hiyerarşisinde yer alan yönetici kademelerini de etkilemektedir. Çünkü görevler artmakta ve bunun akabinde üstlenilen sorumluklar da artmaktadır. Bu nedenle (Demirel 2003, Doğan 2006, Can 2002, Mucuk 2008) yöneticiler sorumluluk alanlarına göre üst, orta ve alt kademe yöneticiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadırlar. Bu akademik hiyerarşik ayrım işletmelerin daha pratik yönetilmesine imkân sağlamaktadır. Bu katmanlı görevler yumağının her kademeye ne yapıp ne yapmaması gerektiğini anlatmak için rehber niteliğinde olduğunu söylemek mümkündür. Bu yönetim kademelerini şekil aracılığı ile belirmek için on beş numaralı şekil hazırlanmıştır.



Şekil 15: Yönetim Kademeleri Piramidi ve Yönetsel Beceriler

Kaynak: (Bertan, 2006: 7).

Üst Kademe Yönetimi ve Yöneticiler: Bu kademede bulunan bireyler genel müdür, genel müdür yardımcısı. Genel koordinatör, koordinatör gibi sıfatlar ile adlandırılan genelde nihai kararların ve bu kararların sorumluluklarını üstlenen kişilerin oluşturduğu yönetim kademesidir. Üst kademe yöneticileri örgütlerin ana gayelerini belirleyen ve bu gayeleri nihai sonuca ulaştırmak için rota çizen ve yöntem belirleyen strateji oluşturmasından sorumlu olan yönetici topluluğudur. (Saltürk, 2006: 16). Başka bir anlatım tarzı ile üst kademe yöneticileri; ana görev ve sorumlulukları, işletmenin karlılığını ve verimliliğini en üst seviyeye ulaştırmak, stratejik kararlar vermek, işletme hedeflerini çizmek ve işletme için kalifiye iş gören seçmek ve yetiştirmek için program hazırlamaktan sorumlu yöneticilerdir (Öz, 2006: 16). Bu bağlamda yapılan tanımlar ışığında üst kademe yöneticileri dış çevre analizini ve değişimleri takip etmekten sorumlu yöneticilerdir denilebilir. Bu doğrultuda, analiz kabiliyetleri yüksek, değişeme tüm yönleri ile inanan yöneticilerin yetkinlik kavramına ve sağlayacağı pozitif etkiye inanmalarının gerçekçi bir yaklaşım olacağını söylemek mümkündür.

Turizm olgusundan faaliyet gösteren otel işletmelerinde bulunan üst kademe yöneticileri, otel işletmelerinin hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için alınacak kararları üstlenir. Bu bağlamda; Bütçenin hazırlanması, satış planlarının ve pazarlama stratejilerinin oluşturulması, kalifikasyona sahip iş gören portföyü oluşturmak, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik

stratejik kararların alınması ve genel gözetim ve değerlendirmek üst düzey yöneticilerin görevleridir. Bu görevler ışığında üst düzey yöneticileri, orta ve alt kademe yöneticilerden ayıran en önemli özeliklerin başında faaliyetlerin işletme dışına dönük olmasıdır. Başka bir ifade tarzı ile orta ve alt kademe yöneticileri işletme içine dönük faaliyet gösterirken üst yöneticiler işletme içi ve dışına yönelik faaliyet göstermektedir. Vizyon sahibi bireylerin işletme dışına yönelik yapmış olduğu tüm faaliyetler işletme içerisindeki tüm insan kaynağını etkileyeceği unutulmamalıdır. Üst düzey yöneticiler otel işletmelerinde genel müdür ve genel müdür yardımcıları olarak adlandırılırlar (Akyol, 1997: 22-23).

Orta Kademe Yöneticileri: İşletmelerin operasyonel gücü olan ilk kademe yöneticilerinin dahil olduğu işletme bünyesinde ki en kalabalık yönetici kademesidir. Hiyerarşik bağlamda en alta ki insan kaynağı ile en üsteki yönetim arasındaki koordinasyonu, ilişkileri ve iletişimi üstlenen, yürüten ve sağlıklı bir yapıya oturmasını sağlayan yöneticilerdir. İşletmelerin ve üst yönetimin bünyesinde ki orta kademe yöneticisinden iki yönlü beklentisi mevcuttur. Birinci yönlü beklenti, üst kademe yöneticileri tarafından kendisine iletilen talimatları en etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak için alt pozisyonlardaki personellere iletmesi ve bu talimatların yeterince anlaşılmasını sağlamaktır. İkici beklenti ise alt pozisyondaki iş görenlerin üst yönetim kararlarına verdikleri tepkileri ve uygulama ile elde edilen sonuçları üst yönetim kademesine iletmesidir. Elde edilecek sonuçların iyi analiz edilebilmesi için operasyona katılım esastır. Bu bağlamda düşünüldüğünde orta kademe yöneticisinin en üsteki yönetici gibi düşünmesi ve bu seyir doğrultusunda davranış sergilemesi gerekmektedir. Bu durum, doğal bir sonuç olarak, orta kademe yöneticisinin çalışanlar ile iyi bir iletişim kanalı oluşturmasını ve üst yönetimin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için aktif rol almasını gerekli kılmaktadır. Bu aktif rol işletme hedeflerinin belirlenmesinde doğrudan değil dolaylı olarak katılmasına olanak sağlamaktadır (Bayat, 2005: 10).

Otel işletmeleri bünyesindeki orta kademe yöneticileri otel işletmesinin ölçeğine göre değişim arz eden bir yapıda teşekkül etmektedir. Departman yöneticileri orta kademe yöneticilerine örnek olarak söylenebilir. Otel işletmesinin üst kademe yönetimi tarafından hazırlanan genel bütçe otelin ilgi departmanı olan finansal yani muhasebe departmanı yöneticisine iletilir. ve bu departman yöneticisi alınan bu bütçe kararına

istinaden yürütme ve koordinasyon işini üstlenir. Bu edinim nedeni ile operasyon esnasında elde ettiği verileri üst kademeye bildirir.

Alt Kademe Yöneticileri: işletmelerin ticari faaliyetlerini sürdürürken günlük ve rutin faaliyetlerini gerçekleştirmeye katkı sağlayan; işçiler, teknik yada ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu yöneticiler ilk düzey yani alt kademe yöneticileri olarak adlandırılırlar. Bu yöneticiler; şef, amir, ustabaşı, baş kalfa gibi isimler ile adlandırılırlar. Alt kademe yöneticilerinin ana işlevleri; günlük işleri takip etmek, yeterli hizmet üretimini gerçekleştirmek ve astları güdülemektir (Uçar; 2006: 4). Bu bağlamda otel işletmelerinin bünyesinde hayat bulan alt düzey yöneticilere örnek vermek gerekirse; şef garson bu yönetici türlerinden bir tanesidir. Restorandaki günlük işleri takip eder, rezervasyonları kontrol eder ve postalarından sorumludur. Bu bağlamda işleri takip eder ve orta kademe yöneticisine bildirir. Aksayan anlık sorunlara pratik çözümler üretmesi departman yöneticilerinin yükünü hafifletecek ve organizasyona pozitif yönlü bir etki sağlayacağı unutulmamalıdır. Tüm insan kaynağının her an iletişim halinde olduğu yönetici kademesinde görev yapan alt kademe yöneticilerin iyi kanalize edilmiş iletişim ağlarını koruması ve geliştirmesi en önemli konuların başında gelmektedir. Bu bağlamda alt kademe yöneticileri sorumluluklarının çerçevesini iyi bilmeli ve otel içerisinde bu doğrultuda davranış sergilemelidir.

2.2.1. İşletmelerde Yöneticilerin İşlevleri

İşletmelerin kuruluş felsefesinde yatan ana düşünce doğrultusunda; işletmeler; Toplumda yaşayan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve fayda sağlamak için kurulur ve bu doğrultuda faaliyet gösterirler. Bu ana düşünce paralelinde, işletme hayatı içerisinde bazı temel amaçlar önem arz etmektedir. Bu temel amaçlar içerisinde; kar elde etmek, ticari hayatta süreklilik ve fayda sağlamak yer alır. İşletmenin bu temel amaçlarına ulaşmasında önemli aktörlerden bir tanesi sahip olduğu insan kaynağı ve bu kaynağın etkin ve verimli yönetilmesidir. Bu arada yönetme faaliyetini gerçekleştiren yönetici aktörü son derece önem arz etmektedir. Yöneticinin kısa ve öz tanımı baz alındığında; kendisi dışındaki bireyler aracılığı ile iş yapan ve işletmeleri hedeflerine ulaştıran kişidir. Bu tanımı referans alarak; Yönetici vasfını taşıyan bireylerin yeterli ve etkin özeliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticilerin bu özellikleri etkin ve verimli bir şekilde kullanarak yöneticisi olduğu işletmeleri amaçlarına ulaştırması gerekmektedir.

Bu bağlamda değişen dünya düzeninde ve gelişmelere paralel olarak yöneticilerin sahip olması gerek özelikler her geçen gün kendini yenilemektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde yöneticilerin işletmelerin anahtarını elinde bulunduran bireyler olduğu söylenebilir (Gökmen, 2010: 12). Bu açıdan işletme anahtarını elinde bulunduran ve Yönetim faaliyetini gerçekleştiren yöneticilerin taşıması gerek bazı özelikleri bünyelerinde bulundurması gerekmektedir. Efil (2009), Thompson (2002), Drucker (1996),

- **İnsanları Tanımak:** Yöneticiler insanoğlunun gelişimlerini, eğilim ve davranış trendlerini takip ederek insanları tanımalıdır. Çükü otel yöneticileri hizmet üretiminden sorumlu bireylerdir. Hizmeti üreten ve tüketen insan olduğu için insanları tanımalıdır. Hizmeti talep eden insanların talep trendleri değişim arz ettiğinde buna hızlı bir şekilde cevap verebilecek üretim fonksiyonlarını kurumsallaştırmalıdır. Bunun yanı sıra, üretim fonksiyonu üstlenen İş gören seçimi işletmeler bünyesinde yöneticilere ait olduğu için bu kriter daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmenin başarı performansı sahip olduğu insan kaynağının niteliği ile doğru orantılıdır. İnsanları tanımak farklı kültürleri tanımanın anahtarıdır Farklı kültürlere hitap edebilen işletmelerin daha farklı bir pazar boyutuna ulaşacağı bir gerçektir. Özellikle otelcilik sektörü evrensel bir boyutta olduğu için ve hitap ettiği kütle tüm insanlık olduğu için farklı kültürel motifler daha ön plandadır. Evrensel bir boyutta seyir etmesi pazar payının ne denli derin olduğunun bir göstergesidir. Bu bağlamda insanları tanıyan ve isteklerine cevap olacak bir yönetici işletmeler için son derece önemlidir.
- **Objektif Olmak:** Yöneticilerin örgüt içi ve dışı olaylara ve bireylere karşı tarafsız tutum içerisinde olması gerekmektedir. Hem işletme bünyesinde hem de dış çevre açısından tarafsız olmayı başarabilen yöneticiler başarı çıtasını yükselme imkanı sağlayabilir. Objektif olarak pazarı analiz eden ve değerlendiren bir yönetici doğru stratejiler belirleyebilir. Bunun akabinde doğu kararlar vererek daha fazla fayda sağlama olanağını yakalamış olur. Objektif davranış sergileyen yönetici adil davranır. ve adalet duygusunu tüm katmanlara yayabilme imkânını yakalar. İnsan Kaynağı yönetiminde iş görenlere adil olabilen yöneticiler bu sayede daha fazla başarı elde edebilir. Objektif düşünce sistemi kendiliğinden objektif davranış modeli oluşturacaktır.

- **Kendine Güven:** Kendine güvenen yöneticiler karar verme aşamasında cesur adımlar atabilir. Riski üstlenir. Üstlenmiş olduğu risk ve atmış olduğu cesur adımlarla doğru bir karar ile fayda sağlamayı başarabilir. Kendine güvenen yöneticiler diğer tüm insan kaynağına bu duyguyu aşılamalıdır. Çünkü kendine güvenen insan demek kendine güvenen işletme manasını taşımaktadır. Bu özeliğin örgüt kültürü olması için uğraşan yöneticilerin uzun vadede piyasa içerisinde kendine güvenen bir işletmenin yöneticisi konumunda olacağı düşünülmektedir. Otelcilik faaliyetleri dinamik bir süreç içerisinde seyir ettiği için kendine güvenen yöneticilere daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Otelcilik sektörü dış çevreden hızlı etkilenebilen bir işletme modeli olduğu için anlık politikalara ihtiyaç duymaktadır. Bu anlık değişimleri karara bağlayacak kişi neticede yöneticidir. Bu bağlamda anlık kararlar alabilmenin ilk öncülü kendine güvenmektir.
- **Doğru zamanda doğru karar almak:** Yönetim fiilinin temel işlevi karar alarak işletme hedefleri belirlemek ve bu doğrultuda insan kaynağını yönetmektir. Bu açıdan bakıldığı zaman yöneticilerin kararlarını zamanında ve yerinde vermesi gerekmektedir. Doğru zamanda alınan bir karar doğru bir şekilde uygulandığında pozitif yönlü bir kazınım hasıl olacaktır. Gelir –gider dengesinin kurulması ve faaliyet alanında bu kararların doğru bir şekilde uygulanmasının katma değeri yüksek ürün ya da hizmet olarak geri dönüşü muhakkak olacaktır. Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren tüm yöneticiler pozisyonlarına göre kararlar almakta ve uygulamaktadır. Bu kararların yerinde olması ve zamanında alınması işletmenin tüm bileşenlerine pozitif yönlü bir etki yapacağı unutulmamalıdır. Zamanında alınmayan bir karar organizasyonun operasyon kabiliyetini zayıflatacaktır. Hizmet üreten bir etkinlik üstlenen otelcilik faaliyetindeki tüm kararların bu doğrultuda olması beklenen bir karar boyutunu ifade etmektedir.
- **Yetkisini Kullanabilme:** Kimi zaman; kanun, tüzük, yönetmelik gibi hukuki zeminden aldığı yetkiler kimi zaman yönetim kurulundan yada iş verenler tarafından yöneticilere örgütü yönetmek için yetkiler verilir. Bu devredilen yetkileri yöneticiler korkmadan ve örgüt faaliyetleri için kullanabilmelidir. Doğru bir şekilde kullanılan yetki kullanımının işletmeye fayda sağlayacağı bir

gerçektir. Organizasyon için ihtiyaç duyulan insan kaynağını belirlemek ve ihtiyaç doğrultusunda insan kaynağı sağlamak insan kaynakları yöneticisine devredilmiş bir yetki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yetkinin zamanında ve yerinde uygulanması gerekmektedir. İnsan kaynağı yöneticisi bu yetkiyi kullanırken işletme hayatına pozitif katkı sunacak insan kaynağını seçmek ve organizasyona entegre etmek ile sorumludur. verilen bu yetki ışığında yetkisini kullanmalıdır.

Tablo 2
İşletme Yöneticilerine Ait Belli Başlı Özelikler

• Sorumluluk duyguna Sahip Olmalı ve bu duyguyu aşılamayı bilmelidir
• İradesi Kuvvetli olmalı ve bu irade kararlarına yansımalıdır
• Çevresine Güven verebilen ve sabırlı olabilmelidir
• Doğru ve Dürüst davranışlar sergilemelidir
• İyi bir iletişim kabiliyetine haiz olmalı
• Düşüncelerini anlaşır bir şekilde ifade edebilmeli ve iletebilmelidir.
• Girişimci ve dinamik bir özelikte olmalı
• İnisiyatif alabilmeli ve bu davranışı aşılayabilmelidir
• Saygılı olabilmeli ve saygıyla dinleyebilmelidir
• Alanı ile ilgili konularda eğitim almalı ve bu eğitimi devamlı yenilemelidir
• Değişim mühendisliği kavramına inanmalı
• Yenilikleri takip etmeli ve cesurca uygulayabilmeli
• Alanı ile ilgili teknik ve sosyolojik bilgi birikimine sahip olmalı
• İyi bir organizatör ve operasyon yeteneği olmalı
• İyi bir planlama kabiliyetine sahip olmalı
• İyi bir ekip üyesi ve ekip lideri olmalı
• Personel güçlendirme kavramına inanmalı ve uygulayabilmeli
• Sorun çözme ve karar verme yeteneğine sahip olmalı
• Zamanı yönetmeyi bilmeli
• Kriz yönetimi yeteneğine sahip olmalı
• Çalışanları motive etmeyi bilmeli ve bu eğilimde politikaları hayata sokmalı
• Hatalardan ders çıkarabilmeli

Kaynak: Efil (2009), Thompson (2002), Drucker (1996), Uyarlanmıştır

2.2.2. Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri

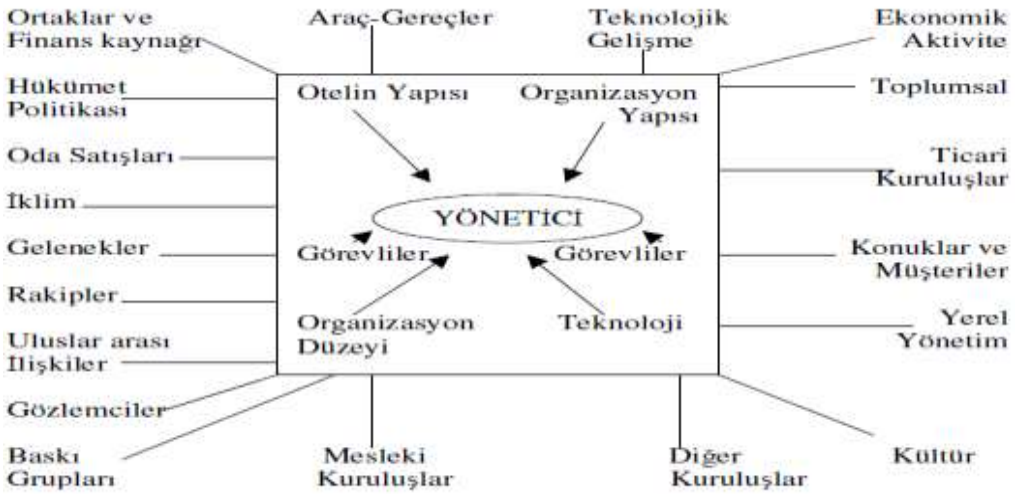
Turizm olgusu birbirinden bağımsız farklı birçok sektörle iş birliği ve iletişim halinde her geçen gün gelişen bir sektör olma özeliği taşımaktadır. Buna paralel Otel İşletmeleri

emeğin yoğun insan aktörünün ön planda olduğu bir hizmet alanıdır. Turizm sektörünün kendi iç olgusuna bakıldığı zaman; konaklama, yiyecek içecek, ulaştırma hizmetleri, seyahat acentaları ve tur operatörlüğü gibi birçok iktisadi hareketliliğin yanında insanların dinlenme, gezme, yeme-içme gibi arzu ve ihtiyaçlarının önemli bir bölümünü karşıladığı net bir şekilde gözükmektedir. Bu bağlamda turizm olgusu ve otel işletmeleri içerisinde görev üstlenen yöneticilerin üstlendikleri sorumlulukların güç ve ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Bu otel işletmelerinde görev alan yöneticilerin vasıf ve yeteneklerinin işletmenin sosyal ve ticari hayatı için son derece önem ihtiva ettiği önemli nokta olarak görülmektedir (Korkutata v.d, 2014: 57). Bu bağlamda konu değerlendirildiğinde otel işletmeleri de bir işletme türevi olduğu için, Genel yöneticilerin taşıması gereken vasıfları taşımakla beraber turizm sektöründen doğan bazı özeliklerin de otel yöneticilerinde bulunması gerekmektedir.

Tablo 3
Otel Yöneticilerinde Olması Gerek Belli Başlı Özelikler

• İyi bir Turizm Eğitimi Almış olması gerekmektedir
• En az bir yabancı dili iyi bilmeli
• Dış çevre ile iletişim halinde olmalı ve analiz edebilmeli
• Gelişen ve değişen dünya siyasetini yakından takip etmeli
• Yenilikçi olmalı ve yenilikleri cesurca uygulayabilmeli
• Seyahat edebilmeli ve seyahat sırasınca gözlem yapabilmeli
• Değişime Hızlı Adapte olabilmeli ve işletmeye entegre edebilmeli
• Turizm sektöründeki dinamikleri takip etmeli
• İnsanoğlunun arzu ve isteklerini takip etmeli • Kültürleri tanımalı ve kültürel değişimleri takip etmeli • Kültürel etkileşim içerisinde olmalı
• Sahip olduğu insan kaynağını iyi bilmeli ve insan kaynağını koordine edebilmeli
• İnsanların sosyolojik ve psikolojik durumlarını iyi analiz etmelidir
• Personel güçlendirme kavramını uygulayabilmeli ve iş tatmini sağlayabilmeli
• Hizmet içi ve dışı eğitim politikalarına gerekli önemi vermelidir.
• Sabırlı olmalı ve çevresine bunu yansıtmalı
• Hizmet sektörünü tüm bileşenleri ile analiz edebilme kabiliyetine sahip olmalı
• Uluslararası kambiyo işlemlerini bilmeli
• İyi bir ekip üyesi ve lideri olabilmeli
• Tüm yetkinliklerinin farkında olmalı

Kaynak: Öz, (2006), Demir (2010), Okatan (2015) Uyarlanmıştır.



Şekil 16: Otel Yöneticisinin Yönetimsel Çevresi

Kaynak: (Bertan, 2006: 6).

Günümüz Otel işletmelerinin yapısı, faaliyet alanları ve sahip olduğu insan kaynağı her geçen gün genişlemektedir. Yönetim görevini üstlenen bireylerin yetkinliklerini iyi tanımasının ve bu kavramı iyi bir şekilde harç ederek işletme bünyesine entegre etmesinin bireysel ve işletme performansına pozitif yönlü bir etkisi olacaktır. Bu bağlamda; yetkinlik kavramı, İşletmelerin iş görenlerinden bekledikleri davranışların tarif edilmesinde ve aktırılmasında kullanılan bir araçtır; çalışanların iş hayatları ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sunulan olanakları kullanmak koşulu ile ‘’bireysel gelişimlerini’’ sahiplenerek, kendilerini ve çalışma hayatını sürdükleri işletmeleri ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir. İkinci bölümde yönetim ve yönetici kavramlarına teorik arka plan oluşturulmuştur ve üçüncü bölümde ise yetkinlik kavramının tanımlanması, analizi, türleri, bireyler ve işletme üzerine etkileri anlatılmaya çalışılacaktır. Hazırlanmaya çalışılan teorik arka plan çalışmasında yapılan akademik çalışmalar çok yönlü bir şekilde incelenerek rehber oluşturulmuştur. Bir kavram üzerine yapılan bilimsel çalışmalar kavramın niteliği ve gerekliliği hakkında biz çalışmacılara yön verici bir etki sağlamıştır. Bu açıdan konuya eğilim gösterildiğinde otel işletmeleri çok yönlü bir faaliyet alanı içerisinde üretim gerçekleştiren dinamik bir işletme çeşidi olduğu için sahip olduğu insan kaynağının ve bu insan kaynağını yöneten yöneticilerin yetkinlik kavramına son derece önem vermesi gerekmektedir.

3. BÖLÜM: YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Günümüz otel işletmelerine bakışın değişmekte olduğunu ve değişim sürecinde sektöre katkı sağlayan tüm bileşenlerin sürece dahil edilmeye çalışıldığını tarihi süreç içerisinde gözlemekteyiz. Bu bağlamda yetkinlik kavramının yönetim literatüründe incelenmeye başladığı dönemden itibaren otel işletmeleri yöneticileri tarafından da önemle üzerinde durulan bir kavram haline geldiğini söylemek mümkündür. Bu açıdan çalışmamızın odak noktası olan yetkinlik, nedensellik süreci, yetkinliğin göstergeleri, yetkinliğin tüm alt bileşenleri hakkında bilim ışında teorik arka plan oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı yönetim literatüründe 1957 yılı içerisinde ilk defa bilim insanı Selznick tarafından ayırt edici şekilde, işletmelerin önemli başarı aktörlerinin açıklanması, analiz edilmesi kapsamında kullanılmış; lakin yetkinlik kavramı ilerleyen zaman zarfı içerisinde evrensel kavram haline dönüşmeye başlamış ve dünya literatüründe kavramsallaşma yolunda ilerlemiştir (Özdoğan, 2010: 49). Yetkinlik kavramının bireylere yönelik bir aktör olarak ele alınması ve değerlendirmesi ilk kez bilim adamı White tarafından 1959 yılında gerçekleşmiştir. White gerçekleştirdiği çalışmada; insan açısından yetkinliğin çok yönlü bir eğilimi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hızla kavramsallaşan yetkinlik Kavramı zaman zarfı içerisinde İnsan Kaynakları Yönetiminde ve İşletme Bilimi açısından ele alınmaya başlanmıştır. Bu açıdan ilk önemli çalışmayı Dünya bilimine katan ve diğer akademik çalışmalara rehber olacak çalışma, McClelland'ın 1973'te yayımladığı "Testing for Competence Rather Than Intelligence" (Zekâ Yerine Yetkinliği Ölçmek) adlı makalesidir. İlerleyen zaman diliminde Amerika, İngiltere ve Avrupa'nın bazı ülkelerinde yetkinlik kavramı üzerine çalışmalar devam etmiş ve Boyatzis'in 1982 senesinde "The Competent Manager" (Yetkin Yönetici) adlı kitabının yayınlanmasından sonra ise yetkinlik hareketi hızla yayılma eğilimine geçmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda yöneticiler ve işletme liderleri yetkinlik kavramının işletmelerin veri tabanında olması gereken en önemli kriterlerden olması gerekliliğini kavramış ve zaman içerisinde yetkinlik kavramının örgüt kültürü haline geldiğini söylemek mümkün hale gelmiştir (Katherine, 1998: 43, Elataş, 2010: 5).

Günümüzde Otel işletmelerine bakış değişmekte ve derinlik kazanarak genişlemektedir. Sektörde ve bilimsel çalışmalarda olan hızlı değişimler ve yeni veriler dış çevre ile iç çevrenin hızlı entegre olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda sektördeki artan rekabet ortamı, büyüyen pazar, misafir beklentilerinin her geçen gün gelişerek değişmesi, teknolojik gelişmelerin hızla artması, otel işletmelerinin hizmet kalitesini ve performansını yükseltmelerine katkı sağlayan ve dinamik tutan yetkinlik bazlı uygulamalara yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu ihtivalar göz önüne alındığında; otel işletmelerinde yönetim fiilini üstlenen yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler daha bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda yetkinlik kavramı, günümüz otel sektörü ile akademik çalışmalar göz önüne alınarak değerlendirilmiş ve bu araştırmada yetkinlik kavramına ait tüm bileşenler ve etki eden aktörler bilim ışığında değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu bölümde yetkinlik kavramı hakkında dil bilimcilerinin kelime anlamı hakkındaki çalışmaları ve sosyal bilimciler tarafından yapılan akademik çalışmalar sonucunda elde edilen tanımlar ışığında yetkinlik kavramı ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Bir kelimenin bir dilde sözlük manasının dışında bir alanda uzmanlık alanı ile ilgili özellik ihtiva edebilmesi için bahse konu kelimenin alanında uzman sayılacak bireyler ve akademisyenler tarafından aynı içeriği yansıtacak biçimde kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda başta sözlüklerdeki karşılığının irdelenmesi daha sonra düşünür ve akademisyenlerce yapılan tanımların analiz edilmesi gerekmektedir. Yetkinlik kavramının Türk Dil kurumunca tarifine bakıldığında, yetkin olma durumuna karşılık geldiği görülmektedir. Yetkinlik kelimesinin ise literatürde yetenek, kabiliyet ve beceri kelimeleri ile yaygın bir şekilde birlikte kullanıldığı görülmektedir. (TDK, https://sozluk.gov.tr/). Yetenek kelimesi sözlük karşılığında'' *bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat ya da bireyin katılımına imkân sağlayan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır boyutu''* biçiminde izah edilmektedir. (TDK, https://sozluk.gov.tr/) Beceri kelimesi ise '' *Elinden iş gelme durumu ustalık maharet bireyin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun şekilde başarma yeteneği, maharet*'' şeklinde izah edilmektedir. TDK'nın yanı sıra Oxford Dictionary'de, competency kelimesinin sıfat biçimi olan competent'ın karşılığı olarak; "*kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi*

gibi önem ihtiva eden saiklere sahip olma durumu'' olarak izah edildiği görülebilir (Durdu, 2014: 35 ve (Çetinkaya, 2009: 5).

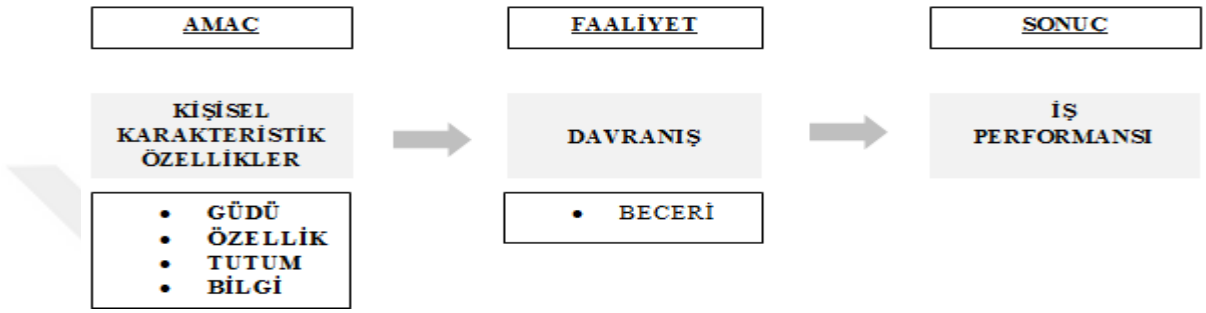
1997 yılında bir araya gelen Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) Komisyonu bireyleri, yetkinlik kavramını ve modelleme yöntemlerini araştırmak, bir araya toplamak, tarif ve tasdik etmek için bir araya gelmişlerdir. Bir araya gelen komisyon üyeleri konunun uzmanı sayılabilecek otuz yedi akademisyen ve bilim insanından görüş toplamıştır. Konunun uzmanlarına komisyon tarafından 'Yetkinlik nedir?' Sorusu yönetilmiş ve görüşleri sual edilmiştir. verilen cevaplar ışığında, genel kanat olarak üst seviyeli performansı ortalama performanstan ayıran bilgi, beceri ve özelikler olarak saptamaya yönelik kanaat oluşturmuşlardır. Bunun sonucunda Yetkinlikler geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri, yetenekler ve diğer özelliklerden temel olarak farklı değildir, kanısı hasıl olmuştur (Shippmann vd., 2000: 704).

Tablo 4
Yetkinlik Kavramına İlişkin Yapılan Akademik Tanımlar

Boyatzis (2008)	İş görenlerin üstlenmiş olduğu görevlerde daha üst seviyede performans sergilemesine olanak sağlayan karakteristik özellikler toplamı" olarak ifade edilmektedir.
Spencer'lerin(1993)	Bir görev ifa edilirken veya bir durumda etkin başvuru kriteri veya üst düzey performans için lazım görülen ve nedensel ilişkiler manasına gelen bireyin temel özelikleri olarak '' anlatmak ve özetlemek mümkündür.
Shippmann vd. (2000)	''Üst seviyedeki performansı ortalama seviyedeki performanstan ayırt etmek için imkan ve olanak sağlayan, bilgi, beceri ve özeliklerden meydana gelmektedir''.
Jackson ve Schuler (2003)	''Bir bireyin üstlenmiş olduğu sorumluluğu ve görevi etkin bir düzeyde yapabilmesine imkân sağlayan duygu beceriler, bilgi, yetenekler ve diğer niteliklerin toplamını ifade etmektedir'' şeklinde tanımlamıştır.
İbicioğlu ve Ünal (2014)	''Bireyin kim olduğu, neler bildiği ve neler yapabildiği suallerine karşılık verilmiş cevap niteliğini taşımak için kavramlaştırılmış bir kelime olarak nitelendirilmektedir ''
Athey ve Orth (1999)	Bireysel bilgi, beceri, tutum ve eylemlerin yanı sıra ekip, süreç ve işletmeye ilişkin farklı kabiliyetleri anlatan ve çevreleyen, üst düzey performansla ilişkili ve örgüte sürdürülebilen rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır''
Ünsar (2009)	İşletme bünyesinde, Üst düzey performans sağlayandan düşük seviyede performans sergileyeni ayırmaya imkân sağlayan, bireylerin üstlenmiş oldukları görevleri başarıyla yerine getirirken genellikle tekrarladığı; tutumlar, kabiliyetler, davranış, motif ve diğer bireysel karakterler ''olarak tanımlamıştır.
Acar (2000)	"Belirli bir görevi ifa ederken üst düzey performansı izah eden davranış ya da davranış seti olarak açıklamak mümkündür"
Düztepe ve Biçer (2003)	İşletmelerin iş görenlerinden bekledikleri davranışların belirlenmesinde veya tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; iş görenlerin iş hayatları boyunca ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sunulan imkânları kullanmak şartı ile ''bireysel gelişimlerini'' sahiplenerek, kendilerini ve çalışma hayatını sürdükleri işletmeleri ileri seviyelere ulaştırabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehber niteliğinde karşımıza çıkan kavramsal bir boyuttur.

Yetkinlik kavramını izah etmek için yapılan tanımlar ve değerlendirmeler analiz edildiğinde, yetkinlik kavramının iş gören ve işletme performansı açısından önem ihtiva ettiği anlaşılmaktadır. Yetkinlik kavramının organizasyon sürecinde etkin bir şekilde uygulanması organizasyon içerisinde ortak bir dil oluşmasına ve kullanılmasına katkı sunmamaktadır. Ayrıca işletme bünyesinde çalışan iş görenlerin ve yöneticilerin nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğini, onlardan ne beklendiği ve performans kriterleri

belirlenmesinde yardımcı olan bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkin ve verimli bir performans süreci için; gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin açıkça ortaya konması ile açığa çıktığı yapılan değerlendirmelerde göze çarpmaktadır. Tanımlamalar bağlamında konu değerlendirildiğinde; yetkinlik kavramının üç boyutu ağır basmaktadır. Bilgi, beceri ve tutum (Kayalı, 2012, 24-25). Bu açıdan konu irdelendiği zaman yetkinlik kavramının nedensellik modelini incelemek ve açıklık getirmek önem arz etmektedir.



Şekil 17: Yetkinlik Nedensellik Süreç Şekli

Kaynak: (Erkoç, 2008: 160).

On Yedi Numaralı şekil analiz ederek incelendiğinde; amaç faaliyet ve sonuç ekseninde, kişisel karakteristik özelliklerin; bilgi, beceri ve tutumların doğal itici gücü ile insanların eylemler sergilediği ve eylemlerin doğal sonucu olarak iyi ya da kötü performans açığa çıkacağı vurgulanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetkinlik kavramının performans kavramı ile doğal ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Nedensellik akış modelinin otel işletmelerinin yöneticileri tarafından işe alım sürecinde ve iş hayatında takip etmesi önerilen bir model olduğunu söylemek akademik bir yaklaşım için son derece önemlidir. Çünkü otel işletmeleri hizmet üretmekle ve hizmeti pazarlamakla faaliyet alanı bulmuş işletme tipidir. Bu bağlamda emek-yoğun olan otel işletmelerinde çalışanların bilgi, beceri ve tutumları önem arz etmektedir. Yöneticilerin bu modeli, işe alım sürecinde ve performans ölçümünde önemli bir anahtar olarak kullanılırsa, bu durum işletmelerin iyi bir insan kaynağına sahip olacağına işaret etmektedir. İyi bir insan kaynağı makro ve mikro düzeyde önemli bir kazanım olarak durmaktadır.

3.2. Yetkinliğin Göstergeleri

Yetkinliklerin ve ölçütlerinin belirlenmesi yetkinlik modeli oluşturmanın ilk adımı olarak görülmektedir. İlk aşamada yetkinliğin göstergelerinin belirlenmesi ve uygulanması için geçerli ve genel kabul görecek bir yaklaşım çizilmeli ve çalışmalara yön verecek niteliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Kullanılan araçlar yani göstergeler sadece iş görenlerin bireysel yetkinliklerini belirleyip çalışanlara sorumluluk yüklememelidir. Bunun yanı sıra işletmenin faaliyet konusu ile alakalı gereksinim duyduğu yetkinlikler ile entegre olabilmesi için yol gösterici bir rehber olma özeliği taşımalıdır. İş ediminin sonucunda elde edilen faydanın üst düzey verimlilik seviyesinde olabilmesi için temel yetkinlik ölçütleri kullanılarak rota belirlenmesi rasyonel fayda açısından daha uygun olacaktır. Fakat bütün bu yetkinliklerin temel yetkinliği kapsamı içerisinde kümelendiği manasına geldiği söylenemez. Bu bağlamda düşünüldüğünde işletme çalışanları ve yöneticilerinin yetkinliğin tüm bileşenlerini ne kadar anladığı, inandığı ve uygulayabildiği gerçeği karşımıza çıkmaktadır (Düztepe ve Biçer, 2003: 15). Bu bağlamda Çetinkaya (2009) yılında gerçekleştirdiği iki araştırmasında yetkinliğin göstergelerini tüm bileşenleri ile akademik veriler ışığında analiz ederek gözden geçirmiş ve bu bileşenleri 62 madde halinde belirlemeye ve akademik bir boyutla ele almaya çalışmıştır.

Çetinkaya'nın ilk çalışması '' *Yöneticilerin yönetsel yetkinliklerinin algılanmasına yönelik''* adlı makalesinde üç hipotezle yönetsel yetkinliklerin yönetim düzeylerine etki edip etmediğini araştırmıştır. Araştırmasını 65 il kapsamında faaliyet gösteren çeşitli sektörlerde çalışan yöneticilere uygulamış ve elde edilen verileri faktör analizi yardımı ile analiz ederek yorumlamıştır. Çalışmanın sonucunda yetkinliklerin alt boyutları, faktör ağırlığınca anlamlı sonuç vermiştir (Çetinkaya, 2009: 229-230). İkinci çalışması daha geniş kapsamlı bir çalışma olup; ''*Yönetsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetsel yetkinliklere Model Önerisi Otomotiv sektöründe Bir Uygulama*'' adlı eserinde elde ettiği sonuç; Geliştirilen çalışmaya yön veren ve rota çizen modeller; üst düzey yönetim için beş boyutlu ve yirmi bir alt değişkenli, orta düzey yönetim için dört boyutlu perspektife haiz ve on altı alt değişkenli, alt düzey yönetim için ise dört boyutlu perspektifli ve yirmi alt değişkenli olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma ve çalışma kapsamına yön veren toplam otuz beş adet yetkinlik açığa çıkmaktadır, ancak yapılan analizler ve değerlendirmeler neticesinde yönetsel yetkinlik düzeyleri için bu yetkinliklerin toplamının kullanılmasının gerekmediği araştırma

neticesinde karşımıza çıkmıştır. Geliştirilen modellerin akademik literatürde yer alan diğer modellerle farklılıklarının olduğunu belirlemiş, ancak çelişen herhangi bir durumun ortaya çıkmadığı tespit edilmiş ve akademik bir kazanım sağlanmıştır. (Çetinkaya, 2009: 187-188). Bu açıdan çalışma değerlendirildiğinde ve analiz edildiğinde farklı boyutların anlam kazandığı anlaşılmış ve bu boyutların belirlenmesine imkân sağlayan fonksiyonların yeniden değerlendirilmesine gerek duyulmuştur. Belirlenen yetkinlik göstergelerini tablo aracılığı ile anlatmanın fayda sağlayacağı ön görülmüştür. Bu nedenler ile beş numaralı tablo hazırlanmıştır.

Tablo 5
Yetkinlik Göstergeleri

No	YETKİNLİKLER	No	YETKİNLİKLER
1	Liderlik	32	Çalışma azmi
2	Motive etme	33	Yeniliğe açıklık
3	Etkileme(Tesir Gücü)	34	Yaratıcılık
4	İnisiyatif alma	35	Sıcakkanlılık
5	Kararlılık	36	Sosyallik
6	Vizyon sahibi olma	37	Hareketlilik
7	Kontrol	38	Heyecan arama
8	Girişkenlik	39	Neşeli olma
9	Güvenilir olma	40	Hayal gücü
10	Özgüven	41	Deneyime açıklık
11	Öz kontrol	42	Zihinsel merak
12	Zamanı iyi yönetme	43	Açık görüşlü olma
13	Etkin delegasyon(Yetki devri)	44	Açık sözlü olma
14	Teknik uzmanlık	45	Başkalarına güvenme
15	Müşteri odaklı olma	46	Yardımseverlik
16	Tedbirli olma	47	Alçak gönüllü olma
17	Kalite odaklılık	48	Göreve bağlılık
18	İnsan odaklılık	49	Düzenli olma
19	Takım çalışması	50	Yazılı iletişim becerisi
20	Esneklik	51	Sözlü iletişim becerisi
21	Uyum sağlama yeteneği	52	Empati kurabilme
22	İşbirliğine açıklık	53	Etkin dinleme
23	Bilgi paylaşımı	54	Problem çözme
24	Personelin gelişimine yardımcı olma	55	Stratejik düşünme yeteneği
25	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	56	Kavramsal düşünme yeteneği
26	Organize etme	57	Sorgulama yeteneği
27	Planlama	58	Sürekli öğrenme
28	Başarı azmi	59	Araştırmacı olma
29	Amaç odaklı olma	60	Kurallara uyma
30	Sonuç odaklı olma	61	Süreç odaklılık
31	Risk alma	62	Detaylara dikkat etme

Kaynak: (Çetinkaya, 2009: 228)

3.3. Yetkinlik Türleri

Akademik literatür ve saha çalışmaları irdelendiğinde ve analiz yapıldığında yetkinlik türleri farklı şekillerde ele alınarak çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bunun temel nedeni; yetkinlik kavramının tanımında yatmaktadır. Yetkinlik, bireyin yaşamı boyunca geliştirebileceği özeliklerin birleşmesinden meydana gelmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde yetkinlik kavramının farklı türlerinin karşımıza çıkması doğaldır. Çalışmanın bu aşamasında yetkinlik türlerini ana eksen etrafında incelenmesi neticesinde açıklanmaya çalışılacaktır. Bayar (2004) çalışmasında yetkinlikleri Ernst & Young'ın yaklaşımlarını inceleyerek üç ana kategoride analiz etmiştir.

Şekil 18: Yetkinlik Türleri

Kaynak: (Arı 2006: 15).

3.3.1. Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlik düzeyleri, işletmelerin kimyasında bulunması gereken örgüt kültürü, misyonu, değerler kümesi, stratejik eğilimleri ve ana amaçları doğrultusunda bünyesinde bulunan tüm insan kaynağının sahip olmasını beklediği yetkinlikler olarak tarif edilmektedir. (Paksoy, 2007: 23; Tozluyurt, 2003: 3; Idas, 2006: 2). Başka bir anlatım tarzı ile işletmelerin stratejileri ekseninde bu stratejileri hayata geçirebilmek için tüm insan kaynağının sahip olması gereken; bilgi, beceri, davranışlar toplamı şeklinde bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Sağır, 2006: 8; Erkoç, 2008 :161).

Temel yetkinlikleri maddeler halinde açıklamak daha faydalı olacağı düşünülmüştür (Erkoç, 2008: 161).

- Analitik düşünme yeteneğine sahip olmak ve bu düşünce sistemini uygulamaya geçirmek
- Yenilik ve değişime kapalı olmamak, değişim kapısını açık tutmak
- İnisiyatif alabilmek
- Alınan inisiyatifleri uygulayabilmek ve diğer insan kaynağına bu durumu aşılamak
- Risk faktörlerini görebilmek ve riski alabilmek
- Proaktif olmak
- Değişen koşulları takip etmek ve değişime ayak uydurabilmek
- Görev bilincine sahip olmak ve bu doğrultuda davranış geliştirmek
- Öğrenmeye ve öğretmeye açık olmak
- Kaynakları etkin ve verimli kullanmak
- İş birliği ve ekip ruhu bilincine sahip olmak
- İletişim kanallarını kullanmak ve doğru iletişim kurabilmek
- Problem çözücü pratik zekaya sahip olmak ve bu bilinci kazanmak
- Kendisine ve çevresine rasyonel fayda sağlayacak şekilde davranış geliştirmek
- Performans artırıcı davranış sergileyebilmek

Bu bağlamda bahse konu kavramın anlaşılabilmesi için Analitik düşünme yeteneğine sahip bir yönetici tarafından sergilenmesi gereken davranışlar;

Tablo 6
Analitik Düşünme Yeteneğinin Göstergeleri

Yetkinlik	Analitik Düşünme Yetkinliğinin Açığa Çıkması
Tanım	Mantıksal, sistematik ve kapsayıcı bir eğilim ile karşılaşılan problemlere Cevap üretebilme yeteneği
Sergilenmesi Beklenen Davranışlar	• İki ve daha fazla imkan arasında kıyaslama yapabilme yeteneği • Elde edilen veriler arasındaki tutarlılık yada tutarsızlıkları ayırt edebilme yeteneği • Karar verme aşamasında birbirinden farkı parametreler arasındaki fonksiyonel durumu analiz edebilme yeteneği • Katlanılan maliyetleri, riskleri, gelir- gider dengesini ölçebilme • Karmaşık görevleri ve sorunları parçalayabilme ve her parçanın ayrı bir şekilde analiz edilmesi • Görev akışını belirleyebilme • İfa edilecek görevlerin planlaması • Detayların farkında olabilme • Fark edilen detayları rasyonel fayda için kullanabilme

Kaynak: (Reşitoğlu, 2011: 16)

Analitik düşünme yeteneğini kullanabilen ve geliştirebilen bir otel yöneticisi işletme kültürüne ve sahip olunan insan kaynağına fayda sağlayacağı bir gerçektir. Analitik düşünme yeteneği, sektör içerisinde ve işletme bünyesinde karşılaşabileceği sorunları daha pratik çözüme ulaştırmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda analitik düşünme yeteneğine sahip yönetici aynı düşünce yeteneğinde insan kaynağı ile çalışmak için analitik düşünce yeteneğine sahip iş görenler seçmek ve geliştirme imkânı oluşturmayı başarabilmelidir.

3.3.2. Fonksiyonel Yetkinlikler

Fonksiyonel yetkinlikler çalışmalarda ve akademik çevrelerce teknik veya beşeri yetkinlik adları ile de bilinmektedir. İş görenlerin iş sahasında üstlendikleri görevleri etkin bir düzeyde yapabilmesi ya da üst düzey performans sergileyebilmesi için, teknik ve prosedürleri yerine getirebilmesi için gerekli olan özel bilgi, yetenek ve becerilerden oluşan faktörleri anlatmak için geliştirilmiş bir kavramdır (Raja ve Rose, 2010: 71-76). Başka bir ifade tarzı ile, bu yetkinlikler üstlenilmiş olan görevlerin nihai sonuca ulaştırılması için gerekli yetkinliklerdir. Bu bağlamda tanımlanmış görev için gerekli olan yetkinlikler başka bir görev için ihtiyaç teşekkül etmeyebilir. Tamamen görevle ve iş sahası ile ilişkili bir boyuta ele alınmalı ve görevi üstlenen bireylerden bu

yetkinliklerin kazanılması ve uygulayabilmesi beklenmektedir. Teknik veya mesleki bilgi içeren bu tür özel yetkinlikler fonksiyonel yetkinliklerin meydana gelmesi için oluşturulmuş yetkinliklerdir (Kayalı, 2012: 27). Örneğin otel işletmelerinde animasyon yetkinliği sadece eğlence ve özel organizasyonlar için gerekli bir yetkinlik boyutudur. Bir ön büro ya da kat hizmetleri görevlisinin bilmesi gereken bir yetkinlik boyutu değildir. Tamamen misafirlerin eğlenceli vakit geçirmesi için gerekli bir yetkinlik boyutudur. Görev ve iş sahası ile sınırlı olarak ele alınması gerek yetkinlik türüne örnek verilebilir.

İşletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için önemli bir yetkinlik türevi olan beşeri yetkinlikler; özelikle orta kademe yöneticilerinin sahip olması istenen yetkilikleri ifade etmektedir. Teknik bilginin yanı sıra işletme stratejileri ile paralellik gösterecek iletişim kanaları oluşturmak ve bu kanaları sürekli açık tutmak gerekmektedir. Bunun yanı sıra orta kademe yöneticileri; alt kademe ile üst yönetim arasında bir köprü vazifesi görevi ifa etmektedir. Bu bağlamda, sahip oldukları yetkinlikler hem alt kademeye rehber olacak şekilde insan faktörü ile alakalı hem de teknik bilgiye dayalıdır. Kısacası fonksiyonel yetkinlikler ve bileşenleri bir mesleki rolü üstlenen bireylerin davranışlarını analiz edilerek açığa çıkmaktadır (Kurucuoğlu, 2010: 14).

Müşteri Odaklılığı Fonksiyonel Yetkinliğin bir alt bileşen boyutu olarak ele almak gerekmektedir. Bir otel yöneticisinden sektör dinamiği göz önüne alındığında müşteri odaklı bir politika gütmesi beklenmektedir. Otel Yöneticisi yetkinliği müşteri odaklı tanımladıktan sonra buna paralel davranış sergilemelidir. Misafir kitlesi ve misafir olabilecek kitlenin derin bir şeklide algılanması, daha sonra müşteri beklentileri algılandıktan sonra yeterli kadar kaynağı harekete geçirmek ve misafir tatminini sağlamak için bireysel sorumluluk üstlenmek, iyi bir iletişim kanalı ile misafirin güvenini kazanmak ve misafirin ikna edilmesi sergilemesi gereken davranışlar olmalıdır.

3.3.3. Yönetsel Yetkinlikler

Yönetsel yetkinlik konusu hakkında akademik literatür incelendiği zaman henüz genel kabul görmüş bir fikir birlikteliğin oluşmadığı görülmektedir. Akademik sahada araştırılmış her çalışma birbirine benzer nitelik taşımakla beraber her araştırmada özel yetkinlik ölçeklerinin uygulandığı gözlenmektedir. Bu hususta referans ile

araştırmamızda birden çok bilim insanının çalışmalarında kullandığı yönetsel yetkinlik bileşenleri, derlenerek oluşturulmaya çalışılmıştır. Yönetsel Yetkinliğin ölçütlerinin oluşturulmasında Boyatzis (1982), Spencer ve Spencer‟ların (1993), Abraham vd,(2001) Shippmann v.d.(2000), Levenson vd,(2006) Çetinkaya (2009) Özutku ve Çetinkaya (2012) çalışmaları referans olarak rehberlik etmiştir.

Yönetsel yetkinlikler; işletmelerin bünyesinde yönetici konumundaki veya kariyer boyutları içerisinde ilerleyen zaman diliminde gelecekte yönetici olabilecek bireylerin taşıması gereken yetkinlik türüne işaret eden bir kavramsal boyuttur. Başka bir anlatım tarzı ile yönetim kadrosundan beklenen davranışlar bütünüdür (Ercan,2005: 58). Daha geniş bir perspektiften Yönetsel yetkinlik; yönetim edimi, bir görevi başarılı bir şeklide yapabilmek için çeşitli hareketleri ya da işletmenin bileşenlerini bir araya getirerek hem işletmeyi hem de insan kaynağını maksimum performansta çalıştırabilmek için gerekli kaynaklar toplamıdır. Bu kaynakları bir araya getirme görevini üstlenen yöneticilerin özel, gözlemlenebilir ve doğrulanabilir olan davranışsal özelliklerini veya yetkinliklerini tanımlamak ve geliştirmek bu yetkinlik türünün altında yatan öznel özeliklerdir (Raelin, 1995: 18). Bu bağlamda konuya eğilim göstermiş olduğumuz takdirde; işletmelerin bünyesinde üst düzey yönetim kademelerinde, izlenen yol, vizyon oluşturma, strateji belirleme ve uygulama, iletişim kanalları oluşturma, iletişim kurma, karar alma, risk alma, planlama, koordinasyon ve denetim gibi sorumlulukları yerine getirecek davranışlar toplamı yönetsel yetkinlikleri oluşturmaktadır (Huysman, 1999:65).

Yapılan tanımlar ve analizler ışığında işletmelerdeki yönetici profili ve lider kalitesi işletmenin başarısını doğrudan etkileme gücüne sahip aktörlerdir. Yöneticilere yönettikleri organizasyonları başarıya ulaştırabilmeleri için entelektüel zekâ, deneyim ve bireyler arası beceriler gerekli olmakla birlikte, yöneticilerin bu yetkinliklerin nasıl uygulanacağı konusunda bilgi sahibi olmaları da ayrıca önem arz eden bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda tanımlarda bahsi geçen yönetsel yetkinlikleri bir bileşen haline getirerek işletmeye yön vermektedirler. Bu açıdan yöneticiler ile yönetsel yetkinlikler arasında doğrudan bir bağ oluşmaktadır. Bu açıdan yöneticiler ile yönetsel yetkinlikler arasında doğrudan bir bağ oluşmaktadır. Viitala(2005) ve Çetinkaya'nın(2009) yılında gerçekleştirmiş oldukları akademik çalışmalarında;

yönetsel yetkinlik kavramını analiz ettikleri ve kendi bileşenleri içerisinde altı gruba ayırdıkları görülmektedir.

Tablo 7
Yönetsel Yetkinliğin Tasnifi ve Hiyerarşisi

Temel Bazlı Yetkinlikler
İş Yetkinlikleri
Bilgi Yönetim Yetkinlikleri
Liderlik
Sosyal Yetkinlikler
Bireyler Arası Yetkinlikler

Kaynak: (Viitala, 2005: 439 ve Çetinkaya, 2009: 72).

3.3.3.1. Teknik Yetkinlikler

Bu yetkinlik bileşeni; yöneticilerin üstlenmiş oldukları sorumluk süresince gereksinim duyacakları yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır. Bu yetkinlikler belir bir alanı kapsayan; tekniklerin, prosedürlerin ve araçların doğru zamanda doğru şekilde uygulanarak kullanılmasını işaret eder. Genel olarak yöneticilerin eğitim hayatı ve kariyer hayatı boyunca uzmanlaştıkları alan ile alakalı bilgi ve beceriler toplamını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu yetkinlik türünü örnek ile açıklamak gerekirse; finans, muhasebe, hesap uzmanlığı, mühendislik ve kimya alanları örnek olarak söylenebilir (Viitala, 2005: 440 ve Çentinkaya,2009: 72). Otel işletmelerinde yönetim sorumluluğunu üstlenen bir yöneticinin finans ve muhasebe alanında uzmanlaşarak kazandığı yetkinlikler bu kapsam içerisinde değerlendirilir. Bir Yöneticinin asıl hedefi yönettiği organizasyonu maksimum seviyede başarıya ulaştırmasıdır. Otel işletmeleri ayrıca ticari bir kuruluş olduğu için ticari manada işletmenin kar sağlaması için gerekli finansal hamleleri yapabilme kabiliyetleri yüksek derecede olmalıdır. Bu bağlamda yetkinliklerin farkında olması ve makro ve mikro seviyedeki finansal hareketliliği takip etmeli ve bu süreçlerde elde ettiği bilgileri yetkinlik boyutuna ulaştırmalıdır.

3.3.3.2. İş Yetkinlikleri

İşletmelerin ticari hayatlarında ne kadar başarılı olabilecekleri sahip oldukları insan kaynağı ile paralellik gösteren bir durumdur. Bu açından iş yetkinliği hem çalışanlar açısından hem de yöneticiler açısından son derece önem arz eden bir kavram olarak ele alınmalıdır. Organizasyon bünyesinde bulunan çalışanların iş yetenekleri; yeteneklerine

bağlı olarak eğitim ve iş hayatında kazandığı deneyimleri ile gelişim göstermektedir. İş görenlerin belirli bir zamanda ki iş yetkinliği, o ana kadar eğitim ve tecrübesi kadar ve o işteki yetenekleri ile ilgili boyutlar toplamıdır. Bu tüm bileşenler toplamı yetkinliği açığa çıkarır. Bu bağlamda iş yetkinliği performans kavramı ile doğrudan yakın ilişki içerisinde olduğunu söylemek faydacı bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır . Bunu formül ile anlatmaya çalışır isek; **İş yetkinliği = Yetenek x (Eğitim + Tecrübe) ve Performans = (İş Yetkinliği x Motivasyon)** Bu formül bağlamında iş yetkinliği kavramı işe kabul esnasında yöneticilere rehber olacak boyuta ve özeliktedir. Çünkü eğitim ve deneyim işletmenin ihtiyaç duyduğu en yetkin kişinin seçilmesine olanak sağlayacaktır. Bunun doğal sonucu olarak yöneticilerin nitelikli insan kaynağı ile birlikte çalışması pratikleşecek ve başarı çıtasını yükseltmesine olanak sağlayacak bir boyut kazanacaktır (Ozden, 2011: http://inkay.blogspot.com.tr/2011/06/yetenek-nasl-yok-edilir.html). Başarı çıtası artan işletmelerde aynı paralelde motivasyonda sağlanacağı bilinmelidir.

3.3.3.3. Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri

Yöneticilerin sadece bireysel seviyede sahip oldukları bilgiyi ustalıkla ve kolay bir şekilde yansıtması ile değil, aynı zamanda organizasyon bünyesinde, ekip içerisinde; gelişim, öğrenme ve bilgi yönetimi konusunda da yetenekli olmaları ayrıca önem ihtiva etmektedir. Bahse konu yetkinliklerin alt bileşenleri; bilgi arama, kavram oluşturma, analitik düşünce anlayışı ve düşünce geliştirme, birden çok problemi çözebilme kabiliyeti, ulaşılan çözümlemeleri yapılandırabilme, öğrenmeyi anlama, öğrenmeyi kolaylaştırmak, öğrene bildiğini aktarma ve örgüt kültürü oluşmasına katkı sağlamak gibi yetkinlikler olarak söylenebilir. Bu yetkinlikler sosyal yetkinlik ve kavramsal yetkinlik arasında bağ oluşturmaktadır (Viitala, 2005: 440-441 ve Çetinkaya, 2009: 73). Oluşturulan bu bağın her zaman dinç tutulması işletme açısından son derece önemli bir konumda bulunmaktadır.

3.3.3.4. Liderlik

Liderlik kavramının yetkinlik kavramı ile ilişkisini açıklamadan önce liderlik kavramı üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda; Başaran'a (1998: 47) göre liderlik tanımı *"belirli amaçları başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için çevresindeki bireylere ve ekipteki bireylerin eylemlerine iz bırakmaya yönelik bir çalışma"* şeklinde

tanımlamış. Werner (1993: 7-8) ise bu kavramı" *iş yönetiminde liderlik, belirli bir durum kapsamında, belirlenmiş bir zaman dilimi ve koşullar adı altında bir kesim bireye topluluk amaçlarını kazandırabilmek için kendi isteği ile tecrübelerini aktaran ve bu liderlik türünden memnun kalmalarını destekleyen özelikte etkileşim süreci oluşturmak*" olarak açıklamıştır. Bu tanımlar ışığında liderlik ile yetkinlik arasında sıkı bir bağ olduğunu söylemek gerekmektedir. Çünkü liderlik etmek başlı başına bir yetenek ve yetkinlik işidir. Organizasyon kurabilmek, insanları yönlendirmek, bilgi ve birikimlerini aktarmak ve destekleyici bir rol üstlenmek bu yetkinliklerin inşası için gereklidir. Organizasyon içerisinde tüm ast konumunda ki bireyler açısından yöneticiler ve liderler rol modeldir.

3.3.3.5. Sosyal Yetkinlikler

Sosyal Yetkinlikler veya bireyler arası yetkinlikler yöneticilerin toplumsal yani sosyal ilişkilerindeki başarılı çalışmalarına ayna vazifesi görür. Bahse konu yetkinlik türü bir birinden farklı paydaşlar ile iletişim kurmayı ve geliştirme yeteneğini kapsayıcı bir şekilde kendini gösterir. Bu yetenekler bireyleri ve sergilemiş oldukları davranışları anlama, sosyal kanaat verme becerileri, etkileşim ve iletişim, bireyleri motive etme, tatmin etme ve çatışmaları engelleme gibi konuları ihtiva eder. Farklı bir değerlendirme yapacak olursak sosyal yetkinlikleri dört ana sütunda inşa etmek ve anlamlandırmak mümkündür. Birinci sütun empati yeteneği, ikinci sütun, bireylerin beklentilerini tahmin etme becerisi üçüncü sütun, beklenen davranışlar hakkındaki bilgiyi birleştirme ve dördüncü sütun öz kontrol sağlama yeteneğidir. Bu yetkinlikler liderlik ve bireyler arasındaki yetkinlikler ile aynı düzlem içerisinde paralellik göstermektedir (Çetinkaya, 2009: 74).

3.3.3.6. Kişilerarası Yetkinlikler

Bireyler arasındaki yetkinlikler yöneticilerin kişiliklerinde oluşan yatay olarak derinlerde nüfus alanı bulunan yetkinliklerdir. Aynı zaman da liderlik yaklaşımındaki yetkinlikler perspektifinde ele alınarak değerlendirilebilmektedir. Kişiler arası yetkinlik boyutları; sosyal rol, öz benlik, güdüler ve değerlerden meydana gelerek teşekkül etmektedir (Viitala, 2005: 440).

3.4. Yetkinliğin Üç Boyutu

Yetkinlik kavramı ve akademik tanımlamalar ışığında yetkinliği oluşturan üç ana hattan söz edilebilir. Bu hatlar; Bilgi, Beceri ve Tutum olarak ifade edilmektedir. Bu boyutlar birleştiğinde yetkinlik açığa çıktığını söylemek gerekmektedir; Çünkü yetkinlikler birleştiği zaman üst seviyeye ulaşan performansı belirleyen eylemler sergilenir (Gürel, 2010: 7). Kısacası yetkinliğin üç boyutunu anlatmak faydacı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

3.4.1. Bilgi

Bilim ışığında elde edilen, bireylerin düşünsel güçleri ile işlenen ve bir dilin objeleri ya da simgeleriyle bütünlük arz eden bir ürün olarak açıklamak mümkündür (Başaran, 2005: 425). Türk Dil Kurumuna göre Bilgi; ‘’ *İnsan zekâsının faaliyete geçmesi sonucunda ortaya çıkan düşünce ürünü*’’ olarak ifade etmektedir (TDK. https://sozluk.gov.tr/). Bu bağlamda bir konu hakkında yetkin olabilmek için öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Bu bilgiler toplamı zaman zarfı içerisinde kazanılan tecrübe ile kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir. Örneğin bir otel işletmesinde çalışan muhasebe görevlisinin temel muhasebe bilgisini bilmesi beklenmektedir. Bu bilgi eğitim yolu ile elde edilir. Ya da bir ön büro çalışanın rezervasyon işlemlerini yapması gerekmektedir. Bu açıdan rezervasyonda izlenecek yol ve yöntemleri bilmesi aynı zamanda gerekli araçları kullanması gerekmektedir. Bu bağlamda ön büro görevlisi bu bilgiler yumağını ya turizm eğitimi alarak ya da işletme bünyesinde tecrübe kazanarak öğrenir ve bu sayede yapmış olduğu işte yetkin konuma gelir. Otel işletmeleri hizmet üreten ve bunu pazarlayan işletmeler olduğu için çalışanlar arasında ekip çalışması çok önemli bir yer tutar. Bu bağlamda konu hakkında son bir örnek vermek gerekirse; ekip çalışmasında yetkin olmak isteyen bir çalışanın ekip çalışmasının önemini ve özeliklerini bilmesi gerekmektedir. Çünkü bilmeden davranış sergilenemez.

3.4.2. Beceri

Beceriyi, güç olduğuna inanılan ve profesyonellik isteyen önceden tanımlanmış ya da belirlenmiş bir işi yapabilme yetisi olarak izah etmek mümkündür. Bir konuda beceri sahibi olabilmek için o konuda ilk önce yetenek sahibi olunması gerekmektedir. Bu

yetenekler bireylerde ya doğuştan meydana gelebilir ya da sonradan elde ettiği tecrübeler sayesinde kazanılabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin payı oldukça yüksek seviyede gözlenmektedir. Bilgi genellikle eğitim yolu ile kazanılırken beceri yaşayarak veya tecrübe yolu ile elde edilerek kazanılabilmektedir. Bu tecrübelerin yetkinliğin bir bileşeni olan becerileri meydana getirdiğini söylemek mümkündür (Yetkin, 2003: 5). Bu bağlamda usta-çırak, ast- üst, amir-memur ilişkisi içerisinde deneyimlerin aktarılmasında ve öğretilmesi sonucunda beceri meydana gelebilir. Bu açıdan beceri aşama aşama gelişerek oluşmaktadır. Otel işletmelerinde ateşli yemek servis etmek için bilgiye daha sonra beceriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi eğitim yolu ile öğrenilebilir; lakin beceri tecrübeler toplamı ile kazanılabilir. Bu misal ile ne kadar önemli bileşenler olduğunun altı çizilmektedir.

3.4.3. Tutum

Bireylerin belli bir kişi, kurum, kuruluş ya da nesnelere karşı zihninde oluşturduğu sistematik inanç ve düşünce sistemidir. Bireylerin belirli bir konuda üstlenmiş oldukları tutumu o konudaki davranışı şekillendiren yada eylemler toplamına yön veren önemli bir aktördür. Örneğin bir otel çalışanı takım çalışması hakkında bilgiye sahip olması ve takım çalışması hakkında beceri kazanması ekip çalışması hakkında yetkinleştiği manasına gelmez. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş görenin takım çalışması hakkındaki tutumu ve bakış açısı ön plana çıkmaktadır. İş gören burada iş birliğinin işletmeye ve kendine fayda sağlayacağı yönünde düşünürse ekip çalışması hakkında olumlu tutum sergilemiş olacaktır. Tam aksi bir şekilde düşünürse diğer bireylerin kendi performansı düşüreceği yönünde bir tutum sergilerse takım çalışmasının gereksiz olduğunu düşünecek ve zamanla bu düşünce doğrultusunda davranış geliştirmeye yöneleceği bilinmelidir (Savaş, 2006: 93). Bu bağlamda tutumların oluşmasında organizasyon kültürü çok önemli bir noktada bulunmaktadır. Eğer ekip çalışma ruhu örgüt kültürü haline gelmiş ve önemi tüm insan kaynağınca anlaşılmış ise örgüt içerisinde ekip çalışmasının önemli bir konu olduğu şeklinde bireyler tarafından tutum sergilenecektir.

Günümüz işletmelerinde, gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insan kaynağından daha etkin olarak faydalanabilme imkânı ile artacağa yönünde görüş ortaya

koymaktadır. İnsan kaynağından daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını örtüştüren, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen işletmelerin gelecekte rakiplerine göre farklı bir konumda olacağı bir gerçektir. Otel işletmelerinde insan fonksiyonundan daha etkin bir şekilde faydalanabilmek için; etkili, her kesim tarafından kabul edilen ve destek verilen bir performans değerlendirme faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalar gün geçtikçe artmaktadır. Hem işletme performans ölçümü hem de iş gören performans ölçümü iki yönlü önem arz etmektedir. İşletmeler saha şartlarında nerede olduğunu tanımlayabilmekte, iş görenin etkin ve verimliliği hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Her geçen gün artan çalışmalar ışığında performansa etki eden yeni kavramlar bilim merceği içerisine girebilmektedir. Bilim merceğine girene konular ve kavramlar zamanla akademik bir boyut kazanarak reel sektör bileşenlerine rehberlik etmektedir.

Üçüncü bölümde hazırlanan teorik arka plan ışığında; yetkinlik kavramının ve bu kavramla entegre diğer kavramların işletme ve iş gören performansına etkisinin ölçümünü dinamik tutmak sektör ve otel işletmeleri açısından önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Yetkinlik ve performans kavramları bir birini etkileyen kavramlar boyutu içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda dördüncü bölümde performans ve boyutlarını incelemek için teorik arka plan hazırlanmıştır.

4. BÖLÜM: İŞLETME PERFORMANSI

Günümüzde yaşanan hızlı küreselleşme evresinde işletmelerin uzun süre piyasadaki diğer işletmelere rekabetçi kalabilmeleri, performanslarını üst seviyelere ulaştırmaları ile paralellik göstermektedir. İlgili disiplin için yapılan araştırmalar incelendiği zaman; performans ölçülmesi için birçok faktörün varlığı ve kendisine hareket alanı bulduğu göze çarpmaktadır. Yetkinlik kavramı son zamanlarda bu faktörler içerisinde fonksiyonel özelliği ile göze çarpan önemli bir aktör haline geldiği görülmektedir. Gerek yabancı gerekse ülkemiz akademisinde performans ve yetkinlik kavramı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu bağlamda daha önce yetkinlik kavramı literatür ışığında anlatılmaya çalışılmıştır. Bu iki aktörden performans kavramını analiz etmek çalışma açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda performans kavramı hakkında yapılan çalışmalara değinmek yerinde olacaktır.

Performans, sürekli değişim gösteren çevre ve rekabet koşulları içerisinde, değişen ve gelişen iç ve dış çevreye ayak uydurmak, işletmelerin rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için dikkat etmesi gereken önemli fonksiyonel etkenlerden bir tanesidir. İşletmenin makro ve mikro seviyede çevresindeki rakip işletmelerden daha hızlı entegre olması, çevresine öncülük etmesi, sürdürülebilir rekabette önemli bir aktördür. Değişen çevresel koşullara ayak uydurmaya yönelik doğru yönetsel kararların alınmasında işletmenin kendisini ve faaliyet alanını iyi tanıması, temel yetenekleri olan; fiziki, finansal ve entelektüel sermayesini iyi bilmesi ve çevresindeki değişimleri doğru okuması gerekmektedir. Bu bağlamda çevre okuması ve analizi sonucunda elindeki tüm kaynakları doğru bir şeklide kanalize edecek dirayetli bir yönetsel yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Buna paralel kanalize edilen bu kavramların etkin ve verimli kullanılıp kullanılmadığının ölçülmesi gerekmektedir. Bu aşamamada karşımıza performans kavramı çıkmaktadır. Tüm kaynakların dinç kalabilmesi ve işletmenin diğer fonksiyonlarına etkisi son derece önemlidir. Karşımıza çıkan performans kavramının ne kadar önemli olduğu bilincini hatırlatacak olan sihirli bir kavram olduğunu bu referanslar ile belirtmenin faydacı bir yaklaşım olacağını söylemek gerekmektedir (Canlı, 2014: 27).

Performans sözlük manası bakımından; yapma, yerine getirme, uygulama bir görevi başarabilme kabiliyeti ya da gücü olarak izah edilmektedir. Temel manada işletme terimi olarak performans ise; iş görme tarzı veya yapılan işin kalitesi demektir. Amaçları doğru belirlenmiş ve planlanmış bir etkinlik sonucunda açığa çıkmaya yönelik nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavram boyutunu ifade etmektedir (Bayyurt, 2007: 578). Başka bir ifade ile; performans, amaçlı ve planlı faaliyetler sonucunda etkin bir verimliği hedeflemek için üretilmiş bir kavramdır. İşletmeler açısından verimlilik, girdi olarak kullanılan tüm kaynaklar ile sağlanan çıktılar arasındaki ilişkiyi anlatmaya işaret eden kavramsal boyuttur (Kübalı, 1999: 32). İlgili Literatürde yapılan tanımlamalar ve değerlendirmeler ışığında işletmeler için son derece önem arz eden performans kavramının ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Özetle performans kavramını; girdiler ve çıktılar arasındaki değişimlerin rakamla ifade edilmesi olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Bu rakamların işletme hayatı için ne kadar önemli olduğuna vurgu yapan bir kavram olduğunu ayrıca söylemek gerekmektedir.

Bu görüşler ışığında işletme performansı, bir işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak meydana getirdiği iktisadi değerlerin ve faydanın, bu kaynakları yöneten yöneticilerin en az bunlardan elde etmeyi düşündüğü değer ve fayda kadar olmasıdır şeklinde tanımlamak mümkündür. Eğer elde edilen değer bu kaynakları yöneten kişinin beklentisinin altında bir seviyede seyir etmiş ise bu kaynakları farklı ve değişik yöntemler ile kanalize etme yoluna gidecektir. Bir işletmenin bahse konu kaynakları, sahip olduğu insan kaynağı, yönetim, yönetsel yetenekleri, girişimcilik ruhu, fiziksel sermaye ve finansal kaynaklarından oluşur. İşletmeler değer oluşturmak için bu kaynakları kullanır ve her kaynak kendisinden umulan bir değere sahiptir (Yazıcıoğlu, 2002 :24). Bu bağlamda bir işletmenin sahip olduğu varlıkları kullanarak kendisinden beklenen hizmet ve ekonomik faydayı gösterebilme derecesi onun performans boyutunu sergilemesine imkân sağlamaktadır. Beklenen değer ile gerçekleşen durum arasındaki ilişki performans düzeyinin belirlenmesi için üç dereceli sınıflandırma kategorisi oluşturmaktadır. Bu bahisle; performansı, varlıkların kullanımı sonucunda elde edilen değer ve fayda ile birebir örtüştüğü vakit **normal performans**, beklenilenin altında bir seviyede seyir etmiş ise **düşük performans**, elde edilen değer beklenen değerin üstünde bir noktada ise **yüksek performans** olarak adlandırmak mümkündür. Yüksek seviyeli

performans kategorisinde, beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki fark ekonomik fark olarak ayrıca adlandırılır (Barney, 2002: 27). Performans kavramının tanımı ve boyutları göz önüne alındığında performans ölçümü ve değerlendirilmesi önemi net bir şekilde karşımıza çıkmaktadır. Ölçüm ve değerlendirme sonucunda elde edilen veriler işletmenin ilerleyen zaman diliminde alması gereken kararlara ve operasyon gücüne ışık tutacaktır.

(Gomes, 2007) göre; otel işletmeleri açısından performans kavramı hızlı bir şekilde önemini artırmaktadır. Değişen çevre koşulları ve artan rekabet ortamı sanayi şirketlerine nüfus ettiği kadar hizmet üretimi gerçekleştiren otel işletmelerine de nüfus etmektedir. Bu koşullar ve ortam, finansal tabloların ve göstergelerin yanında bugünden ve gelecekten haber veren finansal olmayan performans göstergelerini de izlemeye, takip etmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Bu nedenle sanayi kolunda faaliyet gösteren işletmelerinde olduğu gibi otel işletmelerinde de performans boyutlarının ölçülmesinde birçok gösterge ve faktör bileşenleri mevcuttur.

4.1. Finansal Performans

Finansal Performans Ölçümü geleneksel ölçüm ve değerlendirmenin temel taşı niteliğinde bir kavram olarak biz çalışmacıların karşısına çıkmaktadır. Finansal Performans ölçümünün ana amacı işletmenin yönetim kademesine işletmenin ekonomik seviyesi ve gelişimi kapsamında gerekli ve ihtiyaç duyduğu bilgi aktarımını doğru bir şeklide sağlamaktır. Mali analizler sonucunda yapılan performans ölçümü, yönetim kademesine işletmenin geleceğine yönelik yönetim ve yatırım noktasında alması gereken kararları almalarında, kredi veren kurum ve kuruluşlara bu işletmenin kredi derece notunun saptanmasında, yatırımcılara karar vermede hatta son zamanlarda insan kaynağına nasıl bir şirkete çalışacağına yönelik rehber olan bir kavram olmaktadır. Bu değerlendirme ışığında görüldüğü gibi; finansal performans belirlemenin sadece işletmeyi değil, ortakları, insan kaynağını ve yatırım yapmayı düşünen girişimcileri de ilgilendiren çok yönelimli boyutlar kümesine işaret eden bir yönü mevcuttur. Finansal performans ölçülürken birçok finansal kaynak aracılık konumunda kendini göstermektedir. Bu aracılık yapan kavramlar; ana mali tablolarda yer alan varlıklar, sorumluklar, yükümlülükler, toplam gelir, toplam gider ve öz sermayeden oluşmaktadır. Bu bağlamda düzenli bilanço hazırlayan işletmeler, mali analiz için gereksinim duyduğu

verileri bilançondan elde etme imkânı bulmaktadır. Düzenli bilanço hazırlamayan şirketler ise tuttukları defterlerden veya amatör kayıtlar aracılığı ile performans ölçümü yapma imkânı bulabilir. (Yıldız, 2013 :47, Acar, 2003:24). Nasıl bir yöntem kullanılırsa kullanılsın finansal performans ölçümü ve değerlendirilmesi son zamanlarda çok önemli bir konu olarak kendisini kavramsallaştırdığını ve ne denli ihtiyacı hasıl olan bir değer olduğunu göstermektedir. Bu değer çalışmacılara yön vermiş ve ilgili disiplin için çalışmalar artmaktadır.

Bu temel prensiplerden hareketle işletmelerin iyi bir finansal performansa üç ana sebepten dolayı ihtiyaç duyacağı söylenebilir.(Yıldız, 2013: 47, Yazıcıoğlu, 2002 :38-39)

- Üst düzey bir finansal performans uzun vadede ki bakış açısı için esneklik sağlayabilir. Eğer işletme finansal açıdan zorluklar ile karşı karşıya kalmış ise bu sorunu giderebilmek adına sahip olduğu tüm gücünü bu noktaya yöneltebilir. Eğer böyle bir yönelim başlar ise işletmenin diğer çevre konularına ilgisini azaltır ve işletmeye zarar vermeye başlar. Doğal olarak işletme performansına azaltıcı yönlü negatif etki etmeye başlar. Bu sebepten finansal performansın sürekli ve hızla çıtasını yükselten bir seviyede seyir etmesi işletme açısından son derece önem arz etmektedir. Eğer finansal performans düzeyi sürekli azalım eğiliminde olursa işletmenin manevra kabiliyetini zayıflatacağı unutulmamalıdır.
- Finansal performansın yüksek olması işletmenin ticari hayattaki ve rakiplerine karşı prestijini artırmaya olanak sağlayacak itici bir güçtür. Rekabet edebilmek ve pazar payını genişletebilmek için finansal başarı olmazsa olmaz bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda tüm şirketler finansal başarı için çaba gösterirler ve bu doğrultuda kararlar alır ve uygulamaya dökmeye çalışırlar. Bunların yanı sıra finansal performansın pozitif yönlü olmasının, işletmenin sahip olduğu insan kaynağının kendini güvende hissetme duygusuna olumlu bir katkısı mevcuttur. Kendini güvende hisseden insan kaynağının pozitif yönlü performans sergilenmesine olumlu bir katkısı mevcuttur. İnsan kaynağı işletmenin aynasıdır. Kendini finansal açıdan güvende hisseden bir insan kaynağını bünyesinde barındıran işletmelerin geleceğe yönelik cesur adımlar

atma kabiliyetini elinde bulunduracağı gerçeğinin altını çizmekte fayda görülmektedir.

- İşletmelerin sermaye piyasasında uygun şekilde sermaye bulabilmesi için finansal performansının iyi bir seviyede olması gerekmektedir. Finansal performansı zayıf olan bir işletmenin kredi olanağı ya da sermaye olanağı bulmakta zorlanacağı bir gerçektir. Bu da işletmenin sektör içerisinde manevra kabiliyetine olumsuz bir etkide bulunacaktır. Manevra kabiliyeti zayıflayan işletmelerin karar mekanizması o denli zayıflar ve gücünü yitirmeye başlar. Finansal durumu iyi olmasının işletmelerin operasyon kabiliyetine olumlu katkısı olacaktır. Sermaye bir işletmenin ticari hayatı için önemli bir hayati fonksiyondur. Bilgi siteminin hızla ilerlemesi neticesinde kredi kuruluşları artık işletmelerin finansal durumlarını tek bir tuşla görebilmektedir. Bu bağlamda finansal performansı yerinde olmayan bir işletmenin gerekli sermayeyi bulmasının zorlaşacağı bir tek tuş kadar basit bir konumda seyir etmektedir. Bu açıdan işletmeler finansal performanslarını artırmaya yönelik politikaları cesurca uygulamayı bilmelidir.

Bu bilgiler ışığında, işletmelerin sıhhatli karar alma, planlama, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmesi için periyodik aralıklar ile finansal analiz yapması gerekmektedir. Bu sebeple, işletmelerde yönetim işlevini üstlenen yöneticilerinin en temel sorumlulukları arasında finansal performansın ölçülmesi, analizi ve değerlendirilmesi gelmektedir. Bu mesuliyetin başarılı ve olması gerektiği bir biçimde ifa edilebilmesi için, hangi verilerin işletmenin performansını doğru bir şekilde yansıttığı, toplanan bu verilerin nasıl derlenebileceği ve nasıl değerlendirilmesi gerekliliği ayrıca bir ehemmiyet arz etmektedir. Finansal analiz yetkinliğini bilen ya da kazanan yöneticilerin rakiplerine oranla bir adım önde olduğu söylemek gerekmektedir (Yıldız, 2013: 48, Acar, 2003: 21).

Bahse konu finansal performans hakkında (Saldamlı ve Altunel, 2012) *yılında ''Otel işletmelerinin Pazar odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul''* adlı araştırma makalesinde çeşitli bulgulara ulaşılmış ve çalışma sonucunda akademik bir perspektif oluşturulmuştur. Bu çalışma üç ana hipotez üzerine kurulmuş ve İstanbul ilinde faaliyet gösteren 41 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde

görev alan pazarlama departmanı yöneticilerine yöneltilen anketler aracılığı ile veriler toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda: otel işletmelerinin pazar odaklılık dereceleri ve finansal performanslarının strateji tiplerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermedikleri incelenmiştir. Parametrik olmayan analiz tekniklerinden Kruskal Wallis testi ile yapılan analizler neticesinde otel işletmelerinin pazar odaklılık seviyeleri ve finansal durumlarının strateji tiplerine göre anlamlı bir farklılık ve ayırt edici özelikler gösterdiği tespit edilmiştir (Saldamlı ve Altunel, 2012: 83). Bu çalışma İstanbul otelcilik sektörü yöneticilerine yön gösterici bir akademik kazanım olarak ilgili literatürde yerini almıştır.

4.1.1. Kârlılık

Kârlılık kavramının derin yapısını ele almadan önce kâr kavramı üzerinde durulması gerekliliği önem arz etmektedir. Kâr kavramı bir işletmenin kaynaklarını koruması ve faaliyetlerini sürdürmesine olumlu katkı sağlayan en önemli kaynaklardan bir tanesidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde; kâr kavramı işletmelerin belirli bir dönem içerisinde elde ettiği gelir ile giderleri arasındaki olumlu pozitif yönlü farkı açıklamak üzerine kavramlaşmıştır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 22). Kâr kavramı üzerine yapılan tanımlar ışığında işletmeler gelirlerini maksimum düzeye çıkarmak, bunun yanı sıra maliyet unsurlarını ise minimum düzeyde tutmayı amaçlarlar. Bu açıdan değerlendirildiğinde kârlılık kavramı ile kâr kavramı arasında nispi ölçekte farklılıklar mevcuttur. Kârlılık; bir işletmede belirli bir dönem içerisinde elde edilen kârın o işletmenin sahip olduğu ve yönettiği sermayeye oranıdır. Başka bir bakış açısına göre kârlılık; bir işletmenin faaliyetleri neticesinde elde ettiği nihai sonuçlar toplamını işaret etmektedir. Kârlılık (Rantabilite) işletmeler açısından istenilen bir durum olduğuna göre işletmeler kârlılığa ulaşabilmek için etkin ve verimli çalışarak kârını mutlak surette artıracak ya da kâr aynı kalmak şartı ile daha küçük sermaye kullanımına yönelecektir (Erokyar, 2008:2-3). Kârlılığı (Rantabilite) formülize etmek gerekirse;

$$\text{Rantabilite} = \frac{(\text{Satılan Miktar X Satış Fiyatı}) - \text{Satılan Mamul Maliyeti}}{\text{Özsermaye} + \text{Borçlar}}$$

Bu formülün ana amacı işletme yönetimi açısından varılacak ana hedefi gösterir, kısacası kârlılık işletmeler açısından ulaşılması istenen bir hedeftir. Fakat işletme yönetimi açısından birçok hedeften söz edilebilir. Söz edilecek diğer tüm hedefler

kârlılığı sağlamak için bir araç ya da bir durak konumundadır. Örneğin; pazar payını büyütmek, sosyal projeler geliştirmek, müşteri memnuniyeti sağlamak, müşteri bağımlılığını artırmak, üretimi devamlı sağlamak, üretim ve tüketim arasındaki dengeyi ayarlayabilmek gibi konular kârlılığa giden yolda ara durak konumunda bulunmaktadırlar. Bu ara durakların hepsi kümülatif olgular toplamında kârlılığı sağlamak ve devam ettirebilmek için durak noktalar şeklinde kendilerinden söz ettirmektedir. Bir otel işletmesi herhangi bir konuda sosyal projeler üretiyor ve pazardaki müşteri profili üzerine olumlu bir etki bırakabiliyor ve markasını güçlendirebiliyor ise uzun vadede kârlılığa etkisi olacağı ön görüsü ile bu davranışları geliştirmektedir. Bu davranışlar toplamı sonuçta bir noktaya işaret etmektedir. Kârlılık bu noktada kendini gösterecek önemli bir kavram olarak işletme hayatında rol üstlenmektedir (http://www.karenstitusu.net/). Formülün özüne değinmek gerekirse yönetilen tüm kaynakların çıktılar ile harmanlaması sonucunda elde edilen pozitif değerler toplamıdır. Bu kısa ve öz formül işletmelere yol gösterici bir rehber konumundadır. Maliyetlerin azalması ve gelirlerin artması kendiliğinden kâr kavramını doğuracağını özetlemek için formülize edilmiştir.

4.1.2. Yatırım Getirisi

Uluslararası ve Türkiye portföyünde ki yatırımcılar açısından turizm sektörüne ve bünyesinde barındırdığı otel işletmelerine yapılan yatırımlar gün geçtikçe ivme kazanarak ilerlemektedir. Her geçen gün artan talep yatırımcıları bu alana yatırım seviyelerini artırmak için tetiklemektedir. Türkiye'nin turizm çeşitliliği açısından zengin bir ülke olması ve devlet teşvikinin artması ile doğru orantılı bir şekilde yatırımlarda artışlar zamanla görülmektedir. Hiç şüphesiz ki turizm endüstrisinin en önemli bileşenlerinden olan otel işletmeleri bu yatırımlardan en büyük payı kendi nüfusunda barındırmaktadır. Fakat otel işletmelerinin finansal yapısı incelendiği zaman, bu işletmelerin aktif yapısının % 90'ını Duran Varlıklar, % 10'unu Dönen Varlıkların oluşturması işletmenin kuruluş ve işletme sürecinde büyük sermaye ihtiyacını doğurmaktadır. Bu özellik otel işletmelerini diğer iktisadi amaç güden işletmelerden ayıran en önemli özeliktir. Duran varlık portföyü; mal ve hizmet üretmek ve sunmak için gerekli demirbaşların toplamına verilen isimi işaret etmektedir. Bu demirbaşların işletme açısından iktisadi bir önemi ve karşılığı mevcuttur. Bu varlıkların

karşılanabilmesi için yapılan harcamalar hem işletmenin genişlemesi hem de kârlılığının artmasında hayati öneme sahiptir. Bu nedenler ışığında otel işletmelerinin yatırım finansmanın belirlenmesinde alternatifler çok iyi bir şekilde masaya yatırılmalı ve planlama aşamasında net bugünkü değer, iç kârlılık oranı, piyasa koşulları, geri dönme süresi, rantabilite oranı ve fayda maliyet oranı dikkate alınması gereken faktörlerdir (Çetiner, 2002: 509–510). Otel işletme yatırımı planlama veya faaliyete sokmanın sadece rakamlarla sembolize edilecek bir kavramlar bütünlüğünden başka daha derin anlamlar içerdiğini bir kenara not alarak kararlar verilmesi daha uygun olacaktır.

Otel işletmelerindeki yatırım süreçleri analiz edildiğinde, sabit sermayeyi oluşturan varlıkların değerinin çok yüksek olması ve yatırımın geri dönüşünün çok uzun olması yatırımlarda çok uzun vadeli finansal kaynaklara olan ihtiyacı bir o kadar artırmaktadır. Sanayi yatırımlarında 4–5 yıl olan geri dönüş süresi, turizm yatırımlarında en az 7– 10 yıl arasında sürebilmektedir. Bu bilgiler ışığında otel yatırımlarının sermaye hasıla oranının yüksek olması nedeni ile sosyal, kültürel, politik ve iktisadi olaylara son derece duyarlı ve kırılgan yapısı girişimciler açısından riski artırmaktadır. Bu neden ile ülkemizde verilen teşviklerin sürdürülmesi ve artırılamaya devam edilmesi bu riski minimize edecektir (Ataer vd., 2003: 26 , Eskin ve Küçükaltan, 2008: 161).

4.2. Sektörel Performans

Küreselleşme olgusunun meydana getirdiği hızlı değişim ve yenilikler işletmeleri bu değişim ve yeniliklere hızlı entegre olabilmeye ve uygulamaya yöneltmiştir. Açık sistemlerin bir parçası olan işletmeler küreselleşmenin hızlı bir şekilde tetiklemesi ile çevreden daha fazla etkilenir hale gelmiş ve çoğu işletme kendisini küresel bir maratonun içerisinde bulmuşlar ve bunun sonucunda içgüdüsel hareketle davranma eğilimi göstermeye başlamışlardır (Öneren, 2008: 164). Bu bağlamda düşünüldüğünde küreselleşme, teknolojik ve bilimsel yenilikler, hızlı gelişen ve sınırları ortadan kaldıran pazarlar işletmeleri farklı pozisyon almaya ve farklı teknikler uygulamaya yöneltmiştir. Bu bağlamda konu ele alındığında pazarın tanımı, analizi ya da ihtiyaçlılarının belirlenmesi yüksek performanslı bir pazarlama girişimi için önem arz etmektedir. Pazara sunulan mal ve hizmetlerin özeliklerini, isteklerini, müşteri beklentilerini analiz edip değerlendirerek karar verici konumdaki yöneticilere sunmak, pazar analizi açısından önem arz eden unsurlardır. Müşteriyi pazara odaklayan ve ürün ya da hizmeti

almaya teşvik eden uygulamaların çok titiz ve detaylı bir şeklide değerlendirilerek ele alınması gerekmektedir. İşletmelerin pazarda sergiledikleri performansın tüm bileşenleri içerisindeki performansı da belirlemeye katkı sunacağı unutulmamalıdır. Çünkü yöneticiler pazar payında ki büyüme ya da küçülme oranına göre yeni stratejik kararlar almaya yönelecektir. Bu açıdan sektörel performansın her an ölçülebilir ve dinamik tutulması gerekmektedir (Karlöf, 1996: 107-108 ve Temel vd., 2007: 28)

Yapılan değerlendirmeler ışığında; pazar performansı kısacası işletmelerin pazardaki başarı ve kazanımları manasını taşımakla yükümlü bir kavram karşılığını anlatmaktadır. Fakat kimi zaman pazar performansı ve pazarlama performansı kavramları bir biri ile karıştırılmaktadır. Bu iki kavramının özelde iki farklı kavram olduğu ve farklı ölçütlere sahip olduğunu vurgulamakta fayda görülmektedir. ‘‘Pazarlama Performansı’’ kavramı bir işletmenin bünyesinde bulunan pazarlama departmanın ve pazarlama faaliyetlerinin başarısını ve kazanımlarını açıklarken, ‘’Pazar Performansı’’ işletmenin var olan piyasadaki başarı ve kazanımlarına işaret etmektedir (Çalık vd, 2013: 142). Bu kavramlar çerçevesinde düşünülürse pazar performansı; genel manada belirli bir zaman zarfı içerisinde işletmelerin içerisinde bulunduğu çevresel özeliklere bağlı olarak, belirli amaçlar başarabilmek için yola çıkması neticesinde elde etikleri kazanımları ve bu süreç boyunca oluşan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Daha özelde bir açılım getirirsek; pazar performansı işletmenin önceden planlayarak belirlediği hedeflere ulaşabilmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda elde edilen başarılar veya bunların uygulanması sürecinde sağlanan kazanımlar olarak görülmektedir (Solmaz, 2008: 32).

Turizm sektörünün hitap ettiği pazar, küreselleşmenin etkisi ile her geçen gün artmakta ve dalga etkisi ile genişlemektedir. Uluslararası pazarlarda yaşanan yoğun rekabet ortamı, bu ortamın sağladığı koşullar ve hızlı gelişen sektör dinamiği göz önüne alındığında otel işletmelerinde pazar odaklı politikalara yönelim her geçen gün artmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde ki yatırımlar yüksek maliyet içermektedir. Bu noktadan hareketle, otel işletmelerinin kârlı ve başarılı bir şekilde yoluna devam edebilmesi için pazar ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan otel işletmelerinin pazardaki performanslarını üst seviyelere çıkarmaları ticari hayatları için son derece önem kazanmaktadır. Çünkü

pazardaki rekabet ortamı gün geçtikçe nüfusunu artırmakta ve bunun doğal sonucu olarak; işletmeleri hedef kitleleri ile daha yakından bağlantı kurma, her zaman iletişim kanalarını dinç tutmak ve hedef kitleden gelecek geri besleme analiz ederek çalışmalarına bu doğrultuda yön verme zorunluluğunu da gündeme getirmiştir. Otel işletmeleri içerisinde benzer hizmet ve ürünleri aynı teknoloji ve kalite ile üreten, misafirlere aynı kolaylık ile kullanıma sunan işletmeler, farklılığı ancak hedef kitlelerine yönelik olarak gerçekleştirebilecekleri doğru pazarlama yaklaşımları ile yakalayabileceklerini kavramışlardır (Saydamlı ve Altunel, 2012: 76). Bu noktadan hareketle pazar payının artması dinamik olarak pazar performansını değerlendirmeyi ve analiz etmeyi zorunlu kılmaktadır.

Tablo 8
Yıllara Göre Türkiye' ye Gelen Turist Sayısı

Yıllar	Turizm Geliri (Dolar)	Ziyaretçi Sayısı	Ortalama Harcama
2008	**25 415 067**	**30 979 979**	**820**
2009	**25 064 482**	**32 006 149**	**783**
2010	**24 933 997**	**33 027 943**	**755**
2011	**28 115 692**	**36 151 328**	**778**
2012	**29 007 003**	**36 463 921**	**795**
2013	**32 310 424**	**39 226 226**	**824**
2014	**34 305 904**	**41 415 070**	**828**
2015	**31 464 777**	**41 617 530**	**756**
2016	**22 107 440**	**31 365 330**	**705**

Kaynak:https://www.tursab.org.tr/tr/turizm-verileri/istatistikler/turist-sayisi-ve-turizm-geliri/2003-gelirsayi-ve-ortalama-harcama_68.html

Tablo 8 incelendiği zaman Türkiye Cumhuriyeti'ni son 10 yıl içerisinde ziyaret eden yabancı turist sayısı ve bu sayede elde ettiği iktisadi gelir karşılığı görülmektedir. Uluslararası turizm pazarının büyüklüğü göz önüne alındığı zaman sektörel performansın ne kadar önemli olduğu bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda turizm endüstrisinin en önemli aktörlerinden olan otel işletmelerinin bu sayısal verileri iyi analiz ederek pazar büyüklüğünün ne denli derin olduğu bilinci ile hareket etmeleri ve bu yönlü politikalar üretmeleri gerekmektedir. Bu niceliksel veriler ile niteliksel özelliklerin birleştirilerek analiz edilmesi ayrıca önem kazanmaktadır. Çünkü otel işletmeleri; işletmelerin uzmanlaşmış bir türü olarak görülmektedir. Emek- Yoğun bir faaliyet içerisinde olduğu için otel işletmeleri kendi bünyelerinde üretim ve satışı

birleştiren çok farklı boyutlara ulaşmış bileşenleri farklı pazarlara hitap edecek şekilde sunan ve hizmetlerini satın alan ve tüketen müşteri kitlesi ile yakın ilişki içerisinde bulunan işletmelerdir (Batman ve Soybalı, 2009: 93). Bu bağlamda; bu hizmet felsefesi ve derin pazar büyüklüğü göz önüne alındığında; otel işletmeleri değişen pazar ve müşteri isteklerine uyum sağlamak adına, yapılarını ve fonksiyonlarını her geçen gün gözden geçirmek, pazara daha hızlı karşılık verebilmek, esnek olmak ve bu değişimi kontrol edebilme kabiliyetini güçlü ve dinamik tutmak zorunda olan işletmelerdir. Zaten değişim karşında pasif bir tavır sergileyen otel işletmelerinin varlığını sürekli kılmasının bu pazar büyüklüğünde mümkün olamayacağını bir kez daha vurgulama ihtiyacı duyulmaktadır. Değişim mühendisliğinin inceliklerini bilerek uygulamanın işletmenin ticari faaliyetlerine olumlu katkı sunacağı bir kez daha karşımıza çıkmaktadır. Değişim gösteren ihtiyaçlar değişik yöntemler demektir. Bu yöntemlerin belirlenmesi için değişim mühendisliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Erdem ve Seymen, 2008: 60 ve Türkay, 2007: 1).

Bu referans noktalarından hareketle otel işletmeleri daha planlama aşamasındayken pazar belirlenmeli ve bu yönlü bir strateji rotası çizilmesi gerekmektedir. Bu belirleme yöntemine ve işlemine pazar yönlülük adı verilmektedir. Otel işletmelerinin bütün pazarlara hitap edecek ürünü ve hizmeti üretmeleri beklenemez. Bulundukları destinasyon açısından ve/veya kendi belirleyecekleri müşteri kitlesine hitap edecek dizaynı ve koşulları sağlarlar ise; uzun vadede, kar oluşturucu bir konumda olacakları öngörülmektedir. Bu açıdan pazar performansı farklı değişkenler ve bileşenler aracılığı ile ölçülmesi ve denetim altında olması işletmenin sosyal ve ticari hayatı için önem arz etmektedir. Bu açıdan otel işletmeleri perspektifinden pazarı etkileyen bazı önemli aktörlerin akademik ve sektörel kavramları ön plana çıkmaktadır. Satışlar, Pazar payı, Müşteri sadakati ve Müşteri Memnuniyeti kavramları bu aşamada önem arz etmektedir. Bu bağlamda bahse konu disiplinlere akademik bir göz gezdirmek yerinde olacaktır (Medlik, 1997: 28-29; Solmaz, 2012: 73).

4.2.1. Satışlar

İşletmelerin kuruluş felsefelerinde yatan ana görevlere bakıldığı zaman mal ve hizmet üretmek olduğu görülmektedir. Üretilen bu mal ve hizmetlerin bir şekilde paraya yani nakde dönüşmesi ticari bir amaçtır. Bu bağlamda üretilen mal ve hizmetin satılması

ticari hayatın sürdürülebilmesi için son derece önem arz etmektedir. Çünkü mal ve hizmetin satılamaması ya da maliyet faktörlerinin altında bir değere satılması işletmenin ticari hayatına negatif yönlü bir etki yapacaktır. Üretilen mal ve hizmetlerin en kısa zamanda ve istenilen bir değer karşılığında nakde çevrilmesi işletme yönetiminin en temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu noktadan yola çıkarak düşünüldüğünde en temel tanımı ile satış; üretilmiş olan mal ve hizmetlerin çeşitli maliyet unsurlarına katlanarak bir değer karşılığında tüketiciye verilmesi ya da kullandırılması demektir. Bu hareket noktasından bakıldığı zaman satışın pazarlama konusunun bir işlevi olduğu ve bu işlevin dinamik bir süreç olduğu görülmektedir. Pazarlama komplike ve birçok bileşeni kapsayan bir kavram olduğu için satış kavramı ile sınırlandırılmaması gerekmektedir. Çünkü turizm olgusu içerisinde yer alan işletmeler için hizmetin bir kere satılması yetersizdir. Otel işletmeleri için bu satılan hizmetin devamlılığa dönüşmesi gerekmektedir (Usal ve Oral, 2001: 72). Bu açıdan düşünüldüğünde pazarlama faaliyetinin satış faaliyetinden daha önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. Pazarlama faaliyeti, işletme yöneticilerine, pazarlama yönetimi ve satış yönetimi hakkında kararlar alırken yol gösterici bir rehber konumunda olacaktır. Çünkü satış yönetimi için; işletmenin kişisel faaliyetlerinin planlanması ve yönetilmesi satışların planlanan seviyede gerçekleşmesini sağlayacak, satış için gerekli iş görenlerin optimum sayısının, kalite ve niteliklerinin belirlenmesi, satış bölgelerinin analiz edilmesi ve tespit edilmesi, satış gücünün bulunması, eğitilmesi, donatılması, görevlendirilmesi, ücretlendirilmesi, değerlendirilmesi gibi kriterler daha ön plandadır (Mucuk, 2010: 202).

Otel işletmeleri doğası gereği hizmet üretimini ve tüketimini eş güdümlü yapan işletmeler olarak hayatlarını sürdürmektedir. Otel işletmeleri birçok bileşke ürünü doğasında barındırır ve misafirine arz eder. Bu açıdan otel işletmeleri üretim ve sunum arasında ayrı bir iletişim dili geliştiren işletmelerdir. Çünkü otel işletmeleri misafirlerine ayrı ayrı sunduğu hizmetleri belirli bir pazarda misafirine tanıtmak ve gelir elde etmek zorundadır. Bu noktadan hareketle satışa sunulan hizmetler ile misafir arasında uyum gerçekleştirebilmesi için pazarlama ve satış faaliyetlerinde ki başarı son derece önemlidir. Bu ahengin sağlanması otel işletmelerinin ticari hayatı için önemlidir. Çünkü otel işletmeleri ticari kuruluşlardır. Her ticari kuruluş gibi ana hedefi gelir sağlamak ve piyasadaki faaliyetini sürekli kılmaktır. Bunun içinde satışlarını artırmak zorundadır. Satış ile gelir arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusu olduğu için satış artıkça

gelirde artacak ve işletme kar elde edecektir. Bu da işletmenin başarısı demektir. Her satış bir gelir, her katlanılan çaba bir maliyettir. Bu bağlamda girdi ve çıktı arasındaki denge satış kavramının ne denli hassas bir kavram olduğunu izah etmektedir(Çakır, 2002: 39-40).

Otel işletmeleri en çok satışı ve geliri oda satışlarından elde eder. Satılmamış bir oda ileride telafisi olmayan bir kayıptır. Oda ya o gün satılır doluluğu artırır ya da satılamaz geliri azaltır. Bu kısa denklem otel işletmeleri açısından oda gelirlerinin ne kadar önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Otel işletmeleri kimyası gereği birçok bileşenleri içerisinde barındıran hizmet işletmeleri olduğu için daha birçok hizmet üretiminden gelir sağlayabilir işletmelerdir. Yiyecek- İçecek, kongre, fuaye, masaj, sauna, animasyon gibi birçok gelir getiren bölümleri olduğu ve bu amaca yönelik olarak satış geliştirme politikalarına ihtiyaç olduğu göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Satışa sunulan her hizmet işletmenin piyasada var olması noktasında hayati bir görev üstlenmektedir.

4.2.2. Pazar Payı

Turizm endüstrisinin en önemli aktörü olan otelcilik sektörü dünyada ve ülkemizde giderek önem kazanmakta, yeni işletmeler ve çok yönlü kazanımlar ortaya çıkarmaktadır. Ülkemiz özelinde konuya eğilim gösterirsek; ülkemizin sahip olduğu kaynaklar ve turizm olgusuna artan talep ülkemizi önemli bir konuma taşımaktadır. Ülkemizin sahip olduğu doğal güzellikleri ve kültürel mirası iyi bir stratejik pazarlama kararları ile desteklendiği takdirde bu talep her geçen gün artmaktadır. Talebin yoğun olması pazarda yeni otel işletmelerinin varlığını doğuracaktır. 2010 yılında İstanbul'un Avrupa kültür başkenti olması ve izlenen turizm politikaları İstanbul'a turizm talebini artırmıştır. Milyonlarca turiste ev sahipliği yapan İstanbul'un önemi sonucunda otel yatırım grupları ve markalar yatırım yapmak için İstanbul'u bir yatırım merkezi haline getirdikleri görülmektedir. Ülkemizin diğer destinasyonları olimpiyatlara ve önemli günlere ev sahipliği yapmaktadır. Bu önemli organizasyonlar ve turizm çeşitlenmesi otelcilik sektörüne yapılan yatırımları ve pazar payını genişletmektedir. Büyüyen pazar makro ve mikro seviyede ülke ve bölge ekonomisine katkı sunmakta ve yeni istihdam kanalları oluşturmaktadır.

TÜRSAB 2015 yılı istatistiklerine göre ülkemizde turizm belgeli oda sayısı 384 354 yatak sayısı ise 807 316 ulaşmıştır. Bunun yanı sıra turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı 2015 yılında 6.2 ve turizm gelirlerinin ihracata oranı ise 21,9 olarak gerçekleşmiş; 2016 yılında ise GSMH içinde ki payı 2.6 ve ihracata oranı ise 15.5 olarak gerçekleşmiştir. Doluluk oranlarının pazar payı ile doğru bir ilişkisi olduğu için; 2015 yılında toplam doluluk oranı 51, 18 Toplam kalış süresi ise 3,09 2016 yılında toplam doluluk oranı 41.51, toplam kalış süresi 3.05 olarak gerçekleşmiştir. Bu gerileme paralel orak pazar payına yansımıştır.

Pazar payını formülize ederek açıklamak gerekirse; faaliyet halindeki otelin oda sayısının rekabet halindeki diğer tüm otellerin sahip olduğu oda sayısına oranıdır. Örneklemek gerekirse otelin oda sayısı 600 olsun doğrudan piyasadaki rakip otellerin oda sayıları ile birlikte toplam oda sayısı 6000 ise bu durumda gerçekleşen pazar payı; 600/ 6000; yüzdesel olarak % 10 dur.

Otellerin oda sayısı artığında ya da sektöre yeni rakip oteller piyasaya girdiğinde buna paralel olarak pazar payı değişmektedir. Bu doğrultuda pazar payındaki değişimler piyasadaki pastadan alınan gelirler toplamını etkiyeceği için aynı doluluk oranlarını yakalayabilmek ya da daha fazla doluluk oranına sahip olabilmek için daha fazla performans sağlanması kaçınılmaz bir gerçektedir. Bu bağlamada otel yöneticilerinin yetkinliklerinin farkında olması ve bu yetkinlikleri bir kazanıma dönüştürmeleri pazar performansına katkı sağlayacaktır. Aynı doluluk oranı gerçekleşmediği takdirde pazar payının fazlalığı satış karşısında bir önem arz etmeyecektir. Bu açıdan yöneticiler pazar penetrasyonuna bakması gerekmektedir. Buna karşı bazı yöneticiler daha az doluluk oranı ile daha fazla gelir getirecek politikalara yönelmektedir. Her durumda da pazar payını analiz etmek ve rakip işletmeleri izlemek gerekmektedir (Rushmore, 1992: 341 ve Atak, 2012: 13).

4.2.3. Müşteri Sadakati

Pazarlama faaliyetinin temel gayesi satış yaparak gelir elde etmek üzerine planlanmış olması nedeni ile günümüz rekabet olanaklarını da bu oranda zorlaştırmaktadır. Küreselleşen dünya, gelişen ve takip edilmesi zorlaşan teknolojik yenilikler, daha fazla bilinçlenen tüketici eğilimleri, değişen istek ve ihtiyaçlar işletmeleri yeni müşteriler kazanmaya ya da hali hazırdaki mevcut müşteri kitlesini dinç tutmaya yöneltmektedir.

Yeni müşteri kazanmak için daha fazla reklam ve ürün farklılaştırma stratejilerine yönelen işletmeler aynı zamanda dinç tutabildiği kendi müşterilerine satış yapabilmeyi devam ettirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda karşımıza müşteri sadakati kavramı çıkmaktadır. Müşteri sadakatinin referans noktası müşteriyi elde tutma çabasının bir doğal sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ercan, 2006: 6).

Bu bilgiler ışığında müşteri ve sadakat kelimelerini incelemek ilgili disiplinin daha iyi anlaşılabilmesi için önem arz eden kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda müşteri, *belirli bir işletmenin belirli bir ürününü veya hizmetini ticari veya bireysel amaçlar için seçmiş olan veya satın alan birey ve kuruluş* olarak tanımlanabilir. Hali hazırdaki mevcut müşteriyi, işletmenin devamlı satış yaptığı ve işletmenin ürününü veya hizmetini ticari veya kişisel amaçlar için satın alan birey ve kuruluş olarak tanımlamak mümkündür. Mevcut müşteri, işletmenin ürününü veya hizmetini daimi olarak satın alan ve kullanan müşteri profilidir. Potansiyel müşteri, işletmenin satış için iletişim kurduğu fakat hali hazırda işletmenin ürettiği ürünü veya hizmeti satın almamış yani işletmenin hali hazırda müşterisi olmamış müşteri adayıdır. Eski müşteri, işletmenin daha evvel sunduğu mal ya da hizmeti satın alarak denemiş ve bu nedenle işletmenin müşterisi olmuş fakat değişik sebepler ile hali hazırda müşterisi olmayan birey veya kuruluştur. Yeni müşteri, bir işletmenin malını veya hizmetini birinci kez satın alan ve tüketim ilişkisine giren müşteridir. Hedef müşteri, belirli bir işletmenin, muayyen ürün ya da hizmetlerini satın alabileceği hedeflenen birey veya kuruluşlardır (Yıldırım, 2005: 12, Demir ve Kırdar, 2007: 293-308). Sadakat kavramı ise; bir hizmet veya ürüne müşteri olma frekansı ve olumlu yönlü hissiyatın her ikisini de kapsayan ve süreklilik arz eden durum ya da bir kişinin ürüne, hizmete, markaya ya da işletmeye olan genel bağlılığı olarak ifade etmek için kavramsallaşmış bir kelimedir. (Yin Lam vd, 2002: 4). Bu bağlamda müşteri kavramı ve sadakat kavramı işletmeler açısından son derece önem arz eden iki kavramdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde; müşteri sadakati, bir müşterinin devamlı olarak tercih ettiği işletmesine olan ilişkisini devam ettirme ya da başka bireylere öneride bulunma davranışı olarak açıklamak mümkündür (Kim ve Yoon, 2004). Başka bir tanımda ise; "*müşterinin bir tercihsel bir imkânı bulunduğunda aynı markayı satın alma ya da aynı ihtiyaçlarını karşılayama yönelik her zamanki sıklıkla aynı işletmeyi seçme eğilimi, isteği, eylemi ve dürtüsü*" şeklinde tanımlamaktadır (Odabaşı, 2004: 17).

Müşteri kavramının otel işletmeleri penceresinden kavramsallaştırmak gerekirse, otel işletmeleri hizmet üretip sattığı için misafir olarak adlandırmak yerinde olacaktır. Bu açıklama ve tanımlamalar perspektifinde otel işletmelerinde müşteri sadakati kavramına eğilim gösterecek olursak; müşteri sadakati kavramı yerine misafir sadakati kavramını kullanmak daha uygun görünmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri açısından yeni misafirler bulmak eldeki misafirleri hareketli yani dinç tutmaktan kat kat daha maliyetli olması, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakip işletmelerin her zaman önüne geçebilmek için misafiri elde tutma çabaları sarf edilmektedir. Sadık misafirler çevrelerinde ki bireylere hizmet satın aldığı otel işletmesi hakkında pozitif yönlü söylemlerde bulunarak, işletmenin referansı ve tanıtımını sağladıkları için misafir sadakati son derece önem arz etmektedir. Hizmet sektörü içerisinde konumlanan otel işletmeleri bireyin istek ve arzularına yönelik ürün sunduğu için misafir istek ve ihtiyaçları yeri geldiğinde sınırsız olabilmektedir. Bu açıdan diğer sektörlere oran ile otel sektöründe misafir sadakati daha zor sağlanabilmektedir. Çünkü otel işletmeleri arasında yaşanan kıyasıya rekabet ve hızla küreselleşen dünya misafirleri hem daha az bağımlı, hem de çok daha fazla ürün ve hizmet talep eder hale getirmektedir. Bu nedenlerden dolayı, misafir istek, ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi ve misafir beklentilerini karşılayacak hatta, misafir beklentilerinin üstünde ürün ve hizmet üretilmesi, misafirlerin sadakatlerini artırabilecek niteliklerin tespit edilmesine yönelik çalışmaların yapılması, otel işletmelerinde misafir sadakati oluşturma yolunda önemli bir yer tutmaktır. Sadakat kavramı kurumsallaştığı takdirde işletmeler açısından son derece önemli bir kavram haline gelmiş demektir (Yıldırım, 2005: 1).

4.2.4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri, pazarlama felsefesi ile yönetilen tüm işletmelerde önem arz ettiği gibi hizmet üreten ve bu hizmeti arz eden otel işletmelerinde de insan faktörü tüm faaliyet ve kararların merkezinde olduğu için, otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyeti önem arz eden önemli konuların başında gelmektedir. Bununla beraber otel işletmeleri açısından müşteri memnuniyetinin önemli bir verimlilik ölçütü olarak kullanılmasından dolayı, işletmelerin hizmeti satın alan müşterilerinin tekrar kendilerini tercih etmeleri için onların istek, arzu ve beklentilerine yönelik faaliyetlerine son derece önem vermeleri ve işletmenin tüm insan kaynağı müşterileri tatmin edici politikalara inanarak

sımsıkı sarılmaları zorunlu bir faaliyet olarak görülmektedir (Kılıç ve Pelit, 2004: 115). Buna paralel olarak, otel işletmelerinde müşteri tatminin sağlanması, işletmelerin sahada rekabet avantajlarını ve gücünü koruyabilmesi, gelir elde etmesi ve hatta ticari hayatını devam ettirebilmesi açısından son derece önemli bir konumda bulunmaktadır. Otel işletmesinin sunmuş olduğu hizmetten tatmin olmadan ayrılan bir misafirin tatmin olarak ayrılan misafire kıyasla çevresini olumsuz yönde etkileme gücünün daha fazla olduğu düşüncesi, otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti kavramının ne kadar önemli olduğunun bir kez daha vurgulanması açısından son derece önemlidir. Bu açıdan bakıldığında günümüz haberleşme hizmetleri ve buna bağlı olanaklar düşünüldüğünde ve dünyanın hızla küresel bir köye dönüşmesi nedeni ile insanlar fikirlerini, duygularını bir tuşla milyonlarca insanın beğenisine sunabilmekte ve paylaşımda bulunabilmektedir. Bu açıdan bir kez daha müşteri memnuniyeti kavramı değerlendirildiğinde otel işletmeleri açısından hem çok önemli hem de bir o kadar risk taşıyabilen bir kavram haline dönüşmektedir. Örneğin Antalya ilinde konaklayan bir misafir otelden sorunlu bir şekilde ayrılması veya tatmin olmadan ayrılması halinde sosyal medya hesabından yapacağı olumsuz yorumlar ile birçok kişiye sesini duyurabilir ve işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir. İnsan kaynağının bu bilinçle hareket etmesi gerekmektedir. Kaybedilmiş bir misafirin kaybedilecek birçok misafire kapı araladığını bilerek davranış sergilenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 1998: 9-10; Okatan, 2015). Müşteri Memnuniyetinin otel işletmeleri açısından önemine vurgu yapıldıktan sonra müşteri memnuniyeti kavramını incelemek önem arz etmektedir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun ürünü ortaya çıkarmak başarı elde etme anlamına gelmemelidir. Başarı kazanmak için anahtar kavram Müşteri Memnuniyetinin sağlanmasındır. Bu açıdan Müşteri Memnuniyetinin oluşturan ana üç aktör mevcuttur. Bu aktörler; kalite, fiyat ve süredir (Erzen, 1994: 27).

Bu noktada müşteri; satın aldığı ürün ya da hizmeti, istediği kaliteyi, uygun sürede, istediği bir bedel karşılığında alabiliyorsa mutluluk ölçütü üst seviyededir. Bu bağlamda müşteri Memnuniyeti, bir ürün veya hizmetin karşılığında beklenen faydalara, müşterinin tahammül etmekten bunaldığı sıkıntılara, ürün veya hizmetten umduğu performansa ve sosyal-kültürel değerlere elverişliliğiyle ilişkili bileşik işlevdir. Bir müşterinin bir ürün ya da hizmeti satın almadan önce bu ürün ya da hizmetle ilgili bilgi sahibi olmasından, onunla ilişkisi tamamen kopana kadar geçen zaman zarfında,

müşteride doyuma katkıda bulunacak herhangi bir ürün veya hizmetin, müşteride değişen kıymetlere zaman içinde doğru karşılık vermesi, var olan müşteri memnuniyetinin korunması ve yükseltilebilmesi için, lüzumlu ve kafi koşuldur. Müşteri memnuniyetini önemli derecede etkileyen ölçütler arasında sağlık, temizlik, bakımlılık, dayanıklılık, modaya uygunluk, kibar, saygılı, çabuk olmak gibi kıstasların yanı sıra, mal ya da hizmetin istendiği zamanda, istendiği yerde, uygun fiyatta, uygun ödeme koşullarında bulunması gibi ölçütler de sayılabilir. Bu aktörlerin müşterilere kesintisiz ve tatmin edici bir şekilde sağlanabilmesi için teknolojik yeniliklerin uygulanması elzem bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Tatmin olmuş bir müşteri etki bakımından önemsenmelidir. Devamlılığı ve yeni müşteriyi arkasından sağlayacağı asla unutulmamalıdır. Otel işletmelerinde tatmin derecesi sağlanan hizmetlerden elde edileceği için hizmet stratejileri belirlenmeli ve uygulama alanı bulmalıdır. Hizmetin kalitesinin tatmin olmuş müşterinin habercisi olduğu unutulmamalıdır (Demir, 2006: 18).

4.3. Otel İşletmeleri Açısından Yetkinlik Kavramı ile ilgili Yapılan Akademik Çalışmalara Bir Bakış

Turizm sektörü doğası gereği birçok hizmet alanını bünyesinde barındıran bir sektör olması nedeni ile çok yönlü insan kaynağını da bu çerçevede bünyesinde barındırmaktadır. Her mesleğin icrası için farklı yetkinliklerden bahsedilmesini tahmin edilebilir bir durum olarak ele almak mümkündür. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, Sanayi sektörünün dinamik kolu İmalat sanayinde çalışanların yetkinlikleri ile hizmet sektörü içerisinde görev alan çalışanların yetkinlikleri birbirinden farklı düzeylerde ve farklı konumlarda olacağı bir gerçektir. Bu bağlamda Her mesleğin kendine has özelikleri ve nitelikleri olduğunu söylemek konuya eğilim açısından son derece önem arz etmektedir. (Durdu, 2014: 48). Bu kendine has özelikler Turizm olgusu içerisinde faaliyet gösteren otel işletmeleri içinde geçerlidir. Bu bağlamda ve bahse konu sektör ile alakalı birçok bilim insanı tarafından akademik çalışmalar gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalar sayesinde farklı bakış açıları kazanılmıştır.

İspanya ülkesinde gerçekleştirilen bir araştırmada otel işletmelerinde ve restoran işletmelerinde yaşanan yetkinlik ihtiyacı açısından önemli noktalara değinilmiş ve araştırma sonucunda önemli bulgulara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmanın

sonucunda elde edilen bulgular; işletme bünyesine dahil edilecek iş görenlerin geliştirmesi gereken yetkinlikleri şu şekilde açıklamış; hizmet kitlesi açısından yabancı dil bilme, bilgisayar ve buna bağlı programları kullanabilme, iktisadi yönetim bilgisi, enformasyon yönetimi, kalite yönetimi ve yiyecek içecek bilgisi şeklinde açıklanmaktadır (Agut ve Grau, 2002: 46). Tayvan'da gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise deniz üzerinde düzenlenen eğlenceler konusunda turizm öğretimi ve öğrenimi açısında ihtiyaç hasıl olan yetkinlikler şu şekilde izah edilmeye çalışılmıştır; deniz, eğlence-dinlenme tesislerinde ve komplekslerinde temel turizm bilgisi, su sporları yetkinliği, etkinlik planlama yetkinliği, turizmde operasyon yönetimi ve turizmde güvenlik yönetimidir (Durdu, 2014 :48).

Ülkemizde gerçekleştirilen akademik çalışmalara değinirsek; Avcı (2015) Yılında '*'Otel İşletmelerinin Yönetici Yetkinlikleri üzerinde bir araştırma: İzmir Örneği*'' Adlı eserini sekiz ana hipotez üzerine kurmuş ve bazı sonuçlar elde etmiştir. Ayrıca Yetkinliklerin yedi boyut altında şekillenildiği görülmüştür. Boyutlar sırasıyla; kriz yönetimi, yenilikçilik, yabancı dil, öz denetim, analiz, kişiler arası iletişim ve kişisel gelişim şeklinde oluşmaktadır. Bu yedi boyutlu hipotez kurularak test edilmiş ve akademik açıdan anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Batman ve Hatipoğlu (2014) yılında " *Turizm Eğitimi ile kazanılacak Yetkinlikler, Yiyecek İçecek Müşterisinin Kalite Beklentisini Karşılıyor mu*'' adlı eserlerinde Turizm eğitimi alan öğrencilerin yaklaşık %60'lık bölümünün konaklama işletmeciliği eğitimini tercih ettikleri görülmüştür. Acentecilik, gastronomi ve rehberlik, turizm öğrenimi gören öğrenciler tarafından tercih edilen diğer bölümler olarak tespit edilmiştir.

Durdu, (2014) yılında '' *Yönetsel Yetkinliklerin Kazandırılması Turizm Lisans Öğretimi: Sektörün Beklentileri İle Öğretim Uygulamalarının Karşılaştırılması*'' adlı eserindeki sonuç kısmı incelendiği ve analiz edildiğinde; Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden "görüşme" ve "odak grup görüşmesi" teknikleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüştür. Toplam 4 görüşmenin ardından alınan yanıtlar kendini tekrar etmeye başlamıştır ve çalışma boyunca toplam 10 görüşme yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda okullar ile ilgili Memnuniyetsizlik olduğu ortaya çıkmıştır.

5. BÖLÜM: YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE İŞLETME PERFORMANSI İLİŞKİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde genel olarak örgütlerin hedefleri rekabet avantajı elde etmek, örgütsel devamlılığı sağlamak ve örgütün piyasa değerini maksimize etmektir (Ülgen ve Mirze, 2004). Örgütlerin bu amaçları sağlamak için nitelikli yöneticilere ihtiyaçları vardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 462). Yani yöneticilerin bazı yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Yönetsel yetkinlikler bir yöneticide bulunan becerilerin ve hızla değişim gösteren şartlara uyum sağlayabilme kapasitesinin bir araya gelerek örgüt adına ortaya çıkan fırsatları hızlıca değerlendirmeyi sağlayan yönetsel gücü ifade etmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990). Örgütsel amaçlara ulaşabilmenin bir diğer koşulu ise belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda çalışanlardan başlanarak firmanın genel olarak yüksek performans göstermesidir (Eren, 2002). Bu araştırmanın amacı yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı ilişkisinde işletme ve bireysel özelliklerin düzenleyici etkisini test etmektir.

Corley ve Gioia (2011)'e göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendini iki düzlemde göstermektedir. Bunlardan ilki araştırmanın geliştiricilik ve ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğü, ikincisi ise pratik ve teorik düzlemdeki faydalılığıdır. Araştırma bu yönüyle geliştiricilik ve ortaya çıkarıcılık düzleminde geçmişte yapılmış çalışmaların özgünlüğüne katkıda bulunurken, pratik ve teorik düzlemde otel işletmelerindeki yöneticilerin yönetsel yetkinlik ve genel işletme performans algısı arasındaki ilişkide otel özellikleri ve yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin moderatör (düzenleyici) etkisini ortaya koyması sebebiyle hem teorik olarak özgün, hem de sektördeki yöneticilere rehber niteliğinde olması sebebiyle pratik olarak katkı sağlamaktadır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtlılıkları

Araştırma Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren otellerde çalışma hayatlarına devam eden beyaz yakalı çalışanlar kapsamında yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yönetsel yetkinlikler ile araştırmanın bağımsız değişkeni olan genel işletme performansı algısı ilişkisini araştırılması üst kademeler teorisine dayandırılmıştır. "Üst

Kademeler Teorisi" (Upper Echelons Theory) kapsamında araştırılmıştır. Üst kademe teorisi ile ilgili kapsamlı ilk çalışma Hambrick ve Mason'un 1984 yılında kaleme aldıkları "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" adlı makaledir. Hambrick ve Mason'a göre örgütlerin ve dolayısıyla örgüt çalışanlarının, örgütteki yöneticilerin bir yansıması olduğudur. Dolayısıyla hem çalışanların göstereceği bireysel performans hem de örgütsel performans örgüt yöneticilerinin yetkinlikleri dahilinde şekillenmektedir (Hambrick ve Mason, 1984).

Katılımcıların anketi cevaplarken içten ve samimi cevaplar verdikleri, araştırma kapsamında kullanılan teoriler ve ölçeklerin Türk kültürüne uygunları araştırmanın varsayımları iken, araştırmanın zaman ve maliyet açısından sadece Marmara Bölgesi ile sınırlı kalması araştırmanın kısıtlarıdır.

5.3. Evren ve Örneklem

Araştırma Marmara Bölgesi'nde faaliyetlerine yıl boyu devam eden otellerin beyaz yakalı çalışanları kapsamında yapılmıştır. Marmara bölgesinin örneklem olarak seçilmesi bölgenin sektörde yıl boyu faaliyet gösteren bir bölge olması, turizm faaliyeti türlerinin uygulanabilirliğine elverişli olması ve Türk turizm sektöründe en fazla misafir ağırlayan bölge olmasıdır. Bu kapsamda araştırma toplam 556 beyaz yakalı katılımcı üzerinde yapılmıştır. Kolayda örnekleme metodu uygulanmıştır. Kolayda örnekleme seçilecek katılımcıların sadece ulaşılabilir olanlarının seçilerek araştırmaya dahil edilmesidir (Gegez, 2005:194).

5.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İlgili literatür incelendiğinde yönetsel yetkinlikler ile firma performansı ilişkisini konu alan araştırmalar bulunmaktadır Bu araştırmalardan öne çıkanlardanbazıları şu şekildedir: Asree ve diğerlerinin (2010) Malezya'da 88 otel kapsamında yapmış oldukları "Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms" başlıklı araştırmalarında yönetsel yetkinlikler ve örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Basuki ve diğerlerinin (2015) 190 firma üzerinde yaptıkları "The Role of Leadership, Dynamic Capabilities, and Organization Culture, in Company Performance of Manufacturing Industries in Indonesia (Study in Food and

Beverages Industries)" araştırmada yönetsel yetkinlikler, dinamik yetenekler ve örgüt kültürünün örgütsel performansı direkt olarak pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ayrıca Dayan ve Di Benedetto (2019); Oh ve diğerleri (2014), Wijava ve Irıanto (2018), Mostafiz ve Sambasiyan (2019) araştırmaları da yönetsel yetkinlikler ve genel işletme performansı ilişkisini araştırmışlardır. Bu bilgiler ışığında;

H1: Yönetsel yetkinlikler örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H1a: Yönetsel yetkinliklerinden satışları attırabilme yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H1b: Yönetsel yetkinliklerinden müşteri sadakatini sağlama yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H1c: Yönetsel yetkinliklerinden müşteri memnuniyetini sağlama yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H1d: Yönetsel yetkinliklerinden karlılığı arttırma yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

H1e: Yönetsel yetkinliklerinden yatırım getirisi sağlama yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Ayrıca araştırmadaki katılımcıların çalışmakta oldukları otellerin ve demografik özelliklerinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisindeki moderatör (düzenleyici) etkisi araştırılacaktır. Dolayısıyla

Helfat ve Martin (2015) örgütsel varlıklarının oluşturulması, örgütsel yapılanma, sektör, çalışanların nitelikleri gibi örgütsel ve bireysel özelliklerin beraberinde örgütler arasında performans heterojenliği yaratacağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yönetsel yetkinlikler ve genel işletme performansı ilişkisinde örgütsel ve bireysel niteliklerin moderatör etkisi olacağı öngörüsü ile;

H2: Otel niteliklerinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H2a: Otelin faaliyet süresinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H2b: Oteldeki çalışan sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H2c: Otelin yıldız sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H2d: Otelin oda sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H2e: Otelin statüsünün yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H2f: Otelin lokasyonunun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H3: Katılımcıların demografik özelliklerinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H3a: Yaşın yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

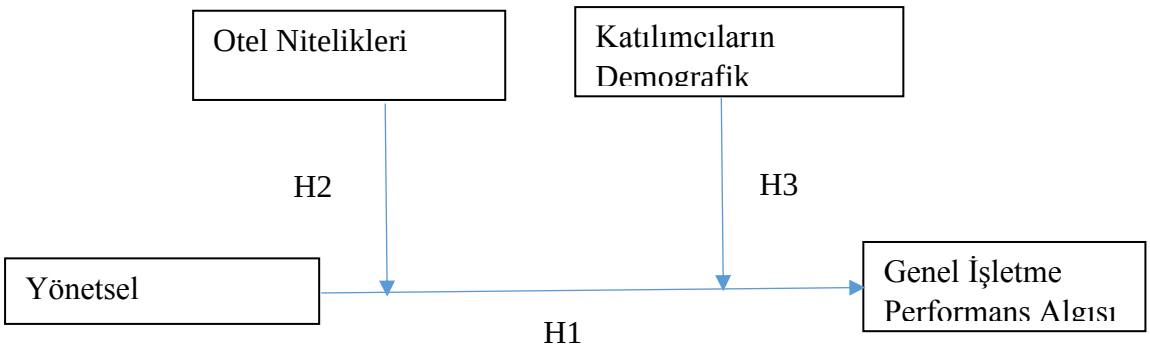
H3b: Cinsiyetin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H3c: Eğitim durumunun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H3d: Sektörel tecrübe düzeyinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H3e: Çalışılan pozisyonun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

H3f: Yöneticilik tecrübesinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.



Şekil 19: Araştırma Modeli

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma kullanılan ve yönetsel yetkinliklerin ölçülmesinde kullanılan maddeler Spencer ve Spencer (1993), Boyatzis (1982), Schippmann v.d.'nin (2000), Levenson vd.'nin (2006), Schullen v.d.'nin (2003), Robertson v.d.'nin (1999) çalışmalarından elde edilen ve Türkçeye çevrilerek güvenilirlik ve geçerliliklerinin yapıldığı araştırma olan Çetinkaya (2009)'dan alınmıştır.

Çetinkaya (2009)'da yönetsel yetkinlikleri ölçen toplam 35 madde bulunmaktadır. Ve bu maddeler vasıtasıyla alt kademe, orta kademe, üst kademe yöneticilerin yetkinlikleri ölçülmüştür. Bu araştırmada ise bu maddeler yöneticilerin satışları arttırabilme, müşteri sadakatini sağlama, müşteri memnuniyetini sağlama, karlılığı arttırma, yatırım getirisi, sağlama olarak yöneticinin 5 farklı açından yetkinliklerinin değerlendirilmesi için katılımcılara uygulanmıştır. Araştırmada otelin genel performansını ölçmek için kullanılan maddeler ise ilgili literatür taraması sonucu oluşturulmuştur.

5.6. Verilerin Analizi

5.6.1. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılımcıların çalıştıkları otellerin faaliyet süreleri, otellerdeki toplam çalışan sayıları, otellerin yıldız sayısı, otellerdeki oda sayısı, otellerin statüleri, otellerin lokasyonu kapsamında işletme bazında bilgiler, ayrıca katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektörel tecrübeleri, yönetici olarak kaç yıldır çalıştıkları ve şu an hangi görevi ifa ettikleri sorulmuştur. Sonrasında ise alınan cevaplar kapsamında frekans analizleri yapılmıştır.

Tablo 9
Otel Faaliyet Süresi

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0-15 Yıl	236	42,4	42,4	42,4
	16-30 Yıl	320	57,6	57,6	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları otellerin kaç yıldır faaliyet gösterdikleri incelendiğinde katılımcıların %57,6'sının çalıştıkları oteller 16-30 yıldır faaliyet gösterdikleri, %42,4'ünün ise en fazla 15 yıldır faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 10
Otelde Çalışan Sayısı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0-150 Kişi	218	39,2	39,2	39,2
	151-300 Kişi	338	60,8	60,8	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları otellerdeki çalışan sayılarına bakıldığında çalışanların %60,8'inin 151-300 arası personel sayısına sahip olan otellerde çalıştıkları, %39,2'sinin ise en fazla 150 personele sahip olan otellerde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 11
Otelin Yıldız Sayısı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	4 Yıldızlı	244	43,9	43,9	43,9
	5 Yıldızlı	312	56,1	56,1	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları otellerin yıldız sayıları incelendiğinde katılımcıların %56,1'inin 5 yıldızlı otellerde, %43,9'unun ise 4 yıldızlı otellerde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 12
Oteldeki Oda Sayısı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0-200 Oda	124	22,3	22,3	22,3
	201-400 Oda	200	36,0	36,0	58,3
	401-600 Oda	232	41,7	41,7	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları otellerin oda sayılarının dağılımı incelendiğinde ise katılımcıların %41,7'sinin 401-600 odaya sahip olan otellerde çalıştıkları, %36'sının 201-400 odaya sahip otellerde çalıştıkları, %22,3'ünün ise en fazla 200 odaya sahip otellerde çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 13
Otelin Statüsü

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Zincire Bağlı	314	56,5	56,5	56,5
	Şirketler Grubuna Bağlı	144	25,9	25,9	82,4
	Bağımsız Otel	98	17,6	17,6	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları otellerin statüleri incelendiğinde, katılımcıların %56,5'inin zincire bağlı bir otelde çalıştıkları, %25,9'unun bir şirketler grubuna bağlı otelde çalıştıkları, %17,6'sının ise bağımsız bir otellerde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 14
Otel Lokasyonu

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Sayfiye Oteli	22	4,0	4,0	4,0
	Şehir Oteli	534	96,0	96,0	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların çalıştıkları otellerin lokasyonu ile ilgili dağılım incelendiğinde katılımcıların %96'sının şehir otellerinde çalıştıkları, %4'ünün ise sayfiye otellerinde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 15
Katılımcıların Yaş Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	25-34 Yaş	164	29,5	29,5	29,5
	35- 44 Yaş	160	28,8	28,8	58,3
	45 ve üzeri	232	41,7	41,7	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların yaşları kapsamındaki dağılım incelendiğinde katılımcıların %41,7'sinin 45 yaş ve üzeri yaşlarda oldukları, %29,5'inin 25-34 yaş grubunda bulundukları, %28,8'inin ise 35-44 yaş grubunda bulundukları görülmektedir.

Tablo 16
Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Erkek	500	89,9	89,9	89,9
	Kadın	56	10,1	10,1	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde katılımcıların %89,9'unun erkek, %10,1'inin ise kadın oldukları görülmektedir.

Tablo 17
Katılımcıların Eğitim Alanı Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Turizm Lisesi veya Uni	412	74,1	74,1	74,1
	Diğer	144	25,9	25,9	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların mezun oldukları okulların türü incelendiğinde, katılımcıların %74'1'inin turizm lisesi ve/veya turizm alanında bir lisans programında mezun oldukları, %25,9'unun ise turizm alanı dışından bir lise ve/veya lisans programından mezun oldukları görülmektedir.

Tablo 18
Katılımcıların Sektörel Tecrübe Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0-5 yıl	58	10,4	10,4	10,4
	6-10 yıl	156	28,1	28,1	38,5
	11-15 yıl	110	19,8	19,8	58,3
	16-20 yıl	64	11,5	11,5	69,8
	20 yıl ve üzeri	168	30,2	30,2	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların sektörel tecrübeleri incelendiğinde, katılımcıların %30,2'sinin 20 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip oldukları, %28,1'inin 6-10 yıl arası sektörel tecrübeye sahip oldukları, %19,8'inin 11-15 yıl arası tecrübeye sahip oldukları, %11,5'inin 16-20 yıl arası tecrübeye sahip oldukları, %10,4'ünün ise en fazla 5 yıllık bir sektörel tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 19
Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	Genel Müdür	6	1,1	1,1	1,1
	Gen. Müd. Yrd	148	26,6	26,6	27,7
	İşletme Müd.	148	26,6	26,6	54,3
	Departman Müd.	254	45,7	45,7	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların şu an hangi pozisyonda çalıştıkları üzerine dağılımları incelendiğinde %45,7'sinin departman müdürü olarak çalıştıkları, %26,6'sının işletme müdürü olarak çalıştıkları, %26,6'sının genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalıştıkları, %1,1'inin ise genel müdür pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 20
Katılımcıların Yöneticilik Tecrübesi Dağılımları

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Geçerli	0-5 yıl	284	51,1	51,1	51,1
	6-10 yıl	174	31,3	31,3	82,4
	11-15 yıl	76	13,7	13,7	96,0
	16-20 yıl	22	4,0	4,0	100,0
	Toplam	556	100,0	100,0	

Katılımcıların kaç yıldır yönetici olarak çalıştıkları incelendiğinde ise %51,1'inin en fazla 5 yıldır yönetici olarak çalıştıkları, %31,3'ünün 6-10 yıldır yönetici olarak çalıştıkları, %13,7'sinin 11-15 yıldır yönetici olarak çalıştıkları, %4'ünün ise 16-20 yıldır yönetici olarak çalıştıkları görülmektedir.

5.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

5.6.2.1. Örgütsel Performans Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri performans algısı ölçeği için 0,941 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 21
Örgütsel Performans Algısı Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
1.Son 3 yıldır otelinizin doluluk oranındaki değişimi kıyaslayınız.	,707	4,145	,931
2.Son 3 yıl için doluluk oranınızı, kendinize en yakın rakip olarak gördüğünüz otel işletmelerine göre kıyaslayınız.	,671	4,125	,952
3.Otelinizin gelir durumunu son 3 yıl için değerlendiriniz.	,649	4,037	,916
4.Otelinizin karlılık durumunu son 3 yıl için değerlendiriniz.	,781	4,152	,888
5.Otelinizin son 3 yıldaki personel devir hızını kıyaslayınız.	,770	4,098	,883
6.Otelinizin son 3 yıldaki gelirlerinin otel işletmesi için yapılan yatırımı karşılama oranının durumunu değerlendiriniz.	,641	4,079	,949
7.Otelinizde çalışan personelin son 3 yıldaki memnuniyet durumunu belirtiniz.	,775	4,134	,907
8.Repeat (Sadık) müşteri oranınızı son 3 yıla göre değerlendiriniz.	,713	3,946	,951
9.Otel müşterilerinizin son 3 yılda memnuniyet düzeyini kıyaslayınız.	,728	3,996	,918
KMO: 0,941 | ***Ortalama:4,079*** | ***Standart Sapma: 0,778***	***Toplam Açıklanan Varyans: 71,479***		

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Oluşan faktör bileşeninin

faktör değerleri 0,50'nin üzerinde ve toplam açıklanan varyans düzeyi ise 71,479 çıkmıştır.

5.6.2.2. Satışları Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri satış arttırabilme yetkinliği ölçeği için 0,928 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 22
Satışları Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
2.Düzenli, planlı, kaliteli çalışma	,557	4,098	,950
3.Araştırmacı ve yenilikçi olma	,564	3,791	1,043
4.Değişime öncülük etme	,588	4,188	,866
5.İnisiyatif alma	,586	4,214	,815
6.Kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olma	,528	3,971	,958
7.Müşteri odaklı olma	,665	4,145	,931
8.Etkileme gücüne sahip olma	,579	4,079	,949
9.Örgütün hedeflerinin farkında olma	,671	4,089	,895
10.Personelin gelişimine yardımcı olma	,580	4,176	,781
11.Pozisyon gücünü kullanma	,697	4,046	,926
12.Takım çalışması ve iş birliğine yatkın olma	,745	3,967	,915
13.Analitik düşünme ve problem çözebilme	,641	3,579	1,075
14.Kavramsal düşünebilme	,637	4,055	,897
15.Yönetsel uzmanlıkta yeterli olma	,590	3,994	,974
16.Kendini doğru değerlendirme	,551	4,232	,911
17.Özgüvene sahip olma (Kendine güvenme)	,587	4,115	,901
18.Esneklik ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma	,557	3,760	1,023
19.Örgüte bağlı olma	,650	4,116	,875
20.Hedef belirleme becerisine sahip olma	,630	4,147	,865
22.Vizyon sahibi olma	,594	4,091	,924
23.Organize etme yeteneğine sahip olma	,620	4,043	,899
24.Zamanı iyi yönetme	,684	4,088	,856
25.İnsan odaklı olma	,617	4,098	,859
26.Kontrol etme	,765	3,946	,964

27.Motive etme			,774	3,841	,931
28.Stratejik düşünme yeteneğine sahip olma			,672	3,519	1,099
29.Planlama konusunda iyi olma			,678	3,991	,974
30.Yaratıcı olma			,669	3,926	,991
31.Güvenilir olma			,595	4,219	,790
32.Liderlik becerisine sahip olma			,581	4,140	,891
34.Değişime uyum sağlayabilme			,730	4,226	,802
35.Empati kurabilme			,715	4,241	,784
KMO: 0,928	***Ortalama:4,035***	***Standart Sapma: 0,419***	***Toplam Açıklanan Varyans: 63,427***		

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Ölçek maddelerinden "Başarı Odaklı Olma", "Kararlı Olma" ve "Çatışma Yönetimi Becerisine Sahip Olma" maddelerinin faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığından çıkarılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi ise 63,427'dir.

5.6.2.3. Müşteri Sadakatini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri müşteri sadakatini sağlama yetkinliği ölçeği için 0,927 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 23
Müşteri Sadakatini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri			***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
1.Başarı Odaklı Olma			,578	4,012	,950
2.Düzenli, planlı, kaliteli çalışma			,560	3,978	1,053
4.Değişime öncülük etme			,556	4,178	,852
5.İnisiyatif alma			,685	4,082	,906
6.Kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olma			,580	3,967	,976
7.Müşteri odaklı olma			,632	4,125	,952
8.Etkileme gücüne sahip olma			,716	4,134	,907
9.Örgütün hedeflerinin farkında olma			,575	3,649	1,115
10.Personelin gelişimine yardımcı olma			,625	4,062	,924
11.Pozisyon gücünü kullanma			,729	3,991	,938
12.Takım çalışması ve iş birliğine yatkın olma			,704	3,838	,946
13.Analitik düşünme ve problem çözebilme			,552	3,291	1,189
14.Kavramsal düşünebilme			,610	3,888	,996
15.Yönetsel uzmanlıkta yeterli olma			,569	3,902	,976
16.Kendini doğru değerlendirme			,562	3,960	,934
17.Özgüvene sahip olma (Kendine güvenme)			,578	3,958	1,006
19.Örgüte bağlı olma			,653	4,100	,872
20.Hedef belirleme becerisine sahip olma			,701	4,043	,919
21.Kararlı olma			,612	3,892	1,004
22.Vizyon sahibi olma			,621	4,075	,928
23.Organize etme yeteneğine sahip olma			,682	4,062	,922
25.İnsan odaklı olma			,710	3,929	1,020
26.Kontrol etme			,799	3,865	,983
27.Motive etme			,758	3,739	,936
28.Stratejik düşünme yeteneğine sahip olma			,617	3,273	1,164
29.Planlama konusunda iyi olma			,656	3,829	1,019
30.Yaratıcı olma			,607	3,881	,990
32.Liderlik becerisine sahip olma			,673	3,982	,986
34.Değişime uyum sağlayabilme			,742	4,188	,830
35.Empati kurabilme			,763	4,147	,816
KMO:0 ,927	***Ortalama:3,934***	***Standart sapma: 0,458***	***Toplam Açıklanan Varyans: 64,685***		

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Ölçek maddelerinden araştırmacı ve yenilikçi olma, esneklik ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma, zamanı iyi yönetme, güvenilir olma, çatışma yönetimi becerisine sahip olma maddelerinin

faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığı gerekçesiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi ise 64,685'dir.

5.6.2.4. Müşteri Memnuniyetini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri müşteri memnuniyetini sağlama yetkinliği ölçeği için 0,925 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 24
Müşteri Memnuniyetini Sağlama Yetkinliği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri			***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
1.Başarı Odaklı Olma			,574	4,086	,890
2.Düzenli, planlı, kaliteli çalışma			,556	3,820	1,043
4.Değişime öncülük etme			,538	4,116	,839
5.İnisiyatif alma			,708	4,133	,882
6.Kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olma			,645	4,133	,971
7.Müşteri odaklı olma			,628	4,037	,916
8.Etkileme gücüne sahip olma			,695	3,946	,951
9.Örgütün hedeflerinin farkında olma			,695	4,091	,943
10.Personelin gelişimine yardımcı olma			,725	4,102	,893
11.Pozisyon gücünü kullanma			,746	4,030	,908
12.Takım çalışması ve iş birliğine yatkın olma			,668	4,197	,836
13.Analitik düşünme ve problem çözebilme			,690	3,994	,923
14.Kavramsal düşünebilme			,610	3,913	1,032
16.Kendini doğru değerlendirme			,546	4,093	,909
17.Özgüvene sahip olma (Kendine güvenme)			,624	3,818	,997
19.Örgüte bağlı olma			,628	4,075	,832
20.Hedef belirleme becerisine sahip olma			,745	4,064	,945
21.Kararlı olma			,669	4,095	,933
22.Vizyon sahibi olma			,538	3,940	,938
23.Organize etme yeteneğine sahip olma			,694	3,872	1,004
24.Zamanı iyi yönetme			,715	4,045	,956
25.İnsan odaklı olma			,716	3,985	,995
26.Kontrol etme			,730	3,902	,976
27.Motive etme			,642	4,154	,823
28.Stratejik düşünme yeteneğine sahip olma			,696	3,919	,976
29.Planlama konusunda iyi olma			,667	3,796	1,056
30.Yaratıcı olma			,556	3,681	1,094
31.Güvenilir olma			,542	4,143	,832
32.Liderlik becerisine sahip olma			,631	3,924	,983
33.Çatışma yönetimi becerisine sahip olma			,536	3,604	1,008
34.Değişime uyum sağlayabilme			,739	4,140	,758
35.Empati kurabilme			,748	4,199	,851
KMO: 0,925	***Ortalama: 4,00***	***Standart sapma: 0,434***	***Toplam Açıklanan Varyans: 64,823***		

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Ölçek maddelerinden araştırmacı ve yenilikçi olma, yönetsel uzmanlıkta yeterli olma, esneklik ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma maddelerinin faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığı

gerekçesiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi ise 64,823'dür.

5.6.2.5. Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri karlılığı arttırabilme yetkinliği ölçeği için 0,918 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 25
Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri	***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
1.Başarı Odaklı Olma	,539	4,172	,871
2.Düzenli, planlı, kaliteli çalışma	,553	3,874	1,000
3.Araştırmacı ve yenilikçi olma	,522	4,010	,890
4.Değişime öncülük etme	,603	4,327	,849
5.İnisiyatif alma	,632	4,133	,892
6.Kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olma	,553	4,016	,989
7.Müşteri odaklı olma	,693	4,152	,888
8.Etkileme gücüne sahip olma	,648	3,996	,918
9.Örgütün hedeflerinin farkında olma	,624	4,046	,895
10.Personelin gelişimine yardımcı olma	,672	4,071	,907
11.Pozisyon gücünü kullanma	,588	3,465	1,128
12.Takım çalışması ve iş birliğine yatkın olma	,648	3,562	1,102
13.Analitik düşünme ve problem çözebilme	,564	4,068	,863
14.Kavramsal düşünebilme	,661	3,554	1,128
15.Yönetsel uzmanlıkta yeterli olma	,759	3,694	1,002
17.Özgüvene sahip olma (Kendine güvenme)	,573	3,915	,936
18.Esneklik ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma	,514	3,929	,857
19.Örgüte bağlı olma	,731	4,250	,894
20.Hedef belirleme becerisine sahip olma	,634	4,122	,869
21.Kararlı olma	,581	4,016	,985
22.Vizyon sahibi olma	,713	4,115	,851
23.Organize etme yeteneğine sahip olma	,662	3,899	,949
24.Zamanı iyi yönetme	,642	4,021	,898
25.İnsan odaklı olma	,688	3,955	,949
26.Kontrol etme	,529	3,406	1,111
27.Motive etme	,706	3,465	1,123
28.Stratejik düşünme yeteneğine sahip olma	,630	3,989	,922
29.Planlama konusunda iyi olma	,683	3,410	1,148
30.Yaratıcı olma	,774	3,634	1,028
32.Liderlik becerisine sahip olma	,667	3,933	,970
33.Çatışma yönetimi becerisine sahip olma	,727	4,055	,809
34.Değişime uyum sağlayabilme	,739	4,368	,815
35.Empati kurabilme	,761	4,226	,837
KMO:0 ,918	***Ortalama:3,935***	***Standart sapma: 0,414***	***Toplam Açıklanan Varyans: 64,276***

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Ölçek maddelerinden kendini doğru değerlendirme ve güvenilir olma maddelerinin faktör yükleri 0,50'nin

altında kaldığı gerekçesiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi ise 64,276'dır.

5.6.2.6. Yatırım Getirisi Sağlayabilme Yetkinliği Faktör Analizi

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri yatırım getirisi sağlayabilme ölçeği için 0,912 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 26
Yatırım Getirisi Sağlayabilme Yetkinliği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri			***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
1.Başarı Odaklı Olma			,537	3,821	,944
3.Araştırmacı ve yenilikçi olma			,602	3,906	,994
5.İnisiyatif alma			,562	4,100	,908
6.Kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olma			,627	4,111	,938
7.Müşteri odaklı olma			,681	4,098	,883
8.Etkileme gücüne sahip olma			,662	4,027	,876
9.Örgütün hedeflerinin farkında olma			,642	4,151	,841
10.Personelin gelişimine yardımcı olma			,760	3,937	,981
11.Pozisyon gücünü kullanma			,781	3,956	,930
12.Takım çalışması ve iş birliğine yatkın olma			,627	3,449	1,119
14.Kavramsal düşünebilme			,656	4,089	,911
15.Yönetsel uzmanlıkta yeterli olma			,626	3,809	,986
18.Esneklik ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma			,626	3,877	,978
19.Örgüte bağlı olma			,588	3,960	,925
21.Kararlı olma			,659	4,089	,885
22.Vizyon sahibi olma			,747	4,010	,918
23.Organize etme yeteneğine sahip olma			,724	3,942	,904
24.Zamanı iyi yönetme			,712	4,104	,865
25.İnsan odaklı olma			,787	3,874	,992
26.Kontrol etme			,790	3,825	,958
27.Motive etme			,592	3,361	1,128
29.Planlama konusunda iyi olma			,668	3,994	,965
30.Yaratıcı olma			,746	3,732	1,016
33.Çatışma yönetimi becerisine sahip olma			,686	3,996	,929
34.Değişime uyum sağlayabilme			,713	4,091	,894
35.Empati kurabilme			,703	4,181	,762
KMO: 0,912	***Ortalama: 3,942***	***Standart sapma: 0,439***	***Toplam Açıklanan Varyans: 71,479***		

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Ölçek maddelerinden düzenli, planlı, kaliteli çalışma, analitik düşünme ve problem çözebilme, kendini doğru değerlendirme, özgüvene sahip olma (kendine güvenme), hedef belirleme becerisine sahip olma, stratejik düşünme yeteneğine sahip olma, güvenilir olma, liderlik becerisine sahip olma, değişime öncülük etme maddelerinin faktör yükleri 0,50'nin altında kaldığı gerekçesiyle araştırmadan çıkarılmıştır. Oluşan faktör bileşeninin toplam açıklanan varyans düzeyi ise 71,479'dur.

5.6.2.7. Yönetsel Yetkinlikler Ölçeği Faktör Analizi

Katılımcılardan yöneticilerini satışları arttırma, müşteri sadakatini sağlama, müşteri memnuniyetini sağlama, karlılığı arttırma, yatırım getirisi sağlama kapsamında değerlendirilmesi istenen 35 liderlik özelliği maddeleri yönetsel yetkinlikler adı ile birleştirilerek tek bir değişken haline getirilmiştir. Yönetsel yetkinlikler ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığının saptanabilmesi adına Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Bu testler neticesinde KMO değeri yatırım getirisi sağlayabilme ölçeği için 0,934 ile istenen seviye olan 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da 0,001 önem derecesinde anlamlı sonucuyla karşılaşılmıştır. Bununla birlikte her bir değişkenin faktör analizine uygunluğunu ölçmek için anti-image correlation matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50'den büyük olduğu gözlenmiştir (Field, 2009).

Tablo 27
Yönetsel Yetkinlikler Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek Maddeleri			***Faktör Yükleri***	***Ortalama***	***Standart Sapma***
Satışları Arttırma			,954	4,035	,419
Müşteri Sadakati Sağlama			,962	3,934	,458
Müşteri Memnuniyeti Sağlama			,960	4,002	,434
Karlılığı Arttırma			,952	3,935	,414
Yatırım Getirisi Sağlama			,955	3,942	,439
KMO: 0,934	***Ortalama: 3,969***	***Standart sapma: 0,423***	***Toplam Açıklanan Varyans: 95,662***		

Analizde her bir maddenin faktör yüklerinin alt sınırı örneklem boyutu göz önünde bulundurularak 0,5 olarak alınmıştır (Hair ve diğerleri, 2010). Oluşan faktör bileşeninin faktör değerleri 0,50'nin üzerinde ve toplam açıklanan varyans düzeyi ise 95,662 çıkmıştır.

5.6.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve

güvenilirliklerinin test edilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'nin üzerinde olması ölçek maddelerinin güvenirliğine işaret etmekte olup, bu durum ölçeklerin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu şeklinde kabul edilmektedir (Hair ve diğerleri, 2010; Field, 2009). Güvenilirlik analizi yapılan ölçeklerden tümünün Cronbach's Alpha değeri 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla ölçeklerin içsel tutarlıklarının olduğunu ve ölçüm açısından güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 28
Güvenilirlik Değerleri

Ölçekler	***Madde Sayısı***	***Cronbach's Alpha***
Satışları Artırabilme Yetkinliği	32	0,876
Müşteri Sadakati Sağlama Yetkinliği	30	0,879
Müşteri Memnuniyeti Sağlama Yetkinliği	32	0,882
Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği	33	0,868
Yatırım Getirisi Sağlama Yetkinliği	26	0,855
Yönetsel Yetkinlikler	5	0,988
Genel İşletme Performansı Algısı	9	0,950

5.6.4. Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi araştırmanın bağımsız değişkeni yönetsel yetkinliklerin genel işletme performansına etkisinin test edilmesi açısından öncelikle yapılması gereken öncül bir testtir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün görülmesi adına yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı ise -1 ile +1 arasında değişmektedir. Korelasyon katsayısı hesaplandığında sıfıra yakın değerler iki değişken arasında doğrusal ve zayıf bir ilişkinin varlığını, -1 ve +1'e yakın değerler ise iki değişken arasında doğrusal ve "güçlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bununla birlikte negatif değerler iki değişken arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu, pozitif değerler ise aynı yönlü ilişki olduğunu gösterir (Field, 2009). Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir.

Tablo 29
Korelasyon Analizi

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*
Satışları Artırabilme Yetkinliği (1)	1						
Müşteri Sadakati Sağlama Yetkinliği (2)	,949**	1					
Müşteri Memnuniyeti Sağlama Yetkinliği (3)	,950**	,952**	1				
Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği (4)	,938**	,945**	,944**	1			
Yatırım Getirisi Sağlama Yetkinliği (5)	,939**	,950**	,945**	,945**	1		
Yönetsel Yetkinlikler (6)	,976**	,981**	,980**	,975**	,977**	1	
Genel İşletme Performansı Algısı (7)	,603**	,632**	,592**	,611**	,625**	,627**	1
**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır							

Korelasyon analizi sonuçlarına göre genel işletme performansı ölçeği sırasıyla satışları artırabilme yetkinliği ile β:0,603; müşteri sadakati sağlama yetkinliği ile β:0,632; müşteri memnuniyeti sağlama yetkinliği ile β:0,592; karlılığı arttırabilme yetkinliği ile β:0,611; yatırım getirisi sağlama yetkinliği ile β:0,625 oranında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkilidir. Genel işletme performansı algısı ölçeği yönetsel yetkinlikler arasında ise β: 0,627 oranında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlarla Gürbüz ve Şahin (2014)' e göre araştırma değişkenleri arasında sınanacak hipotezler için gerek şart olan anlamlı ilişkinin bulunması sağlanmıştır.

5.6.5. Hipotez Testleri

5.6.5.1. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bağımlı değişken ile bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olduğu düşünülen bir veya birden daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin bir model yardımıyla açıklanmasını sağlayan bir analiz türüdür (Gürbüz ve Şahin,2014:271). Regresyon analizi kısaca bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini açıklamaktadır. Regresyon analizinin amacı, araştırmada kullanılan değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını belirlemek, bu ilişkiyi gösteren regresyon denklemini elde etmek ve bu denklemi kullanarak tahminleri hesaplamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2014:271).

Tablo 30
Hipotez Testleri

Modeller	*Hipotezler*	*Bağımsız Değişkenler*	*Bağımlı Değişkenler*	**Std. β**	***t***	**p**
Model 1	***H1***	***Yönetsel Yetkinlikler***	***Genel İşletme Performansı Algısı***	0,627**	*18,930*	0,000
				R2=0,393 F=358,330 p<0,001		
Model 2	***H1a***	***Satışları Artırabilme Yetkinliği***	***Genel İşletme Performansı Algısı***	0,603**	*17,797*	,000
				R2=0,364 F=316,748 p<0,001		
Model 3	***H1b***	***Müşteri Sadakati Sağlama Yetkinliği***	***Genel İşletme Performansı Algısı***	0,632**	*19,199*	,000
				R2=0,400 F=369,604 p<0,001		
Model 4	***H1c***	***Müşteri Memnuniyeti Sağlama Yetkinliği***	***Genel İşletme Performansı Algısı***	0,592**	17,293	,000
				R2=0,351 F=299,039 p<0,001		
Model 5	***H1d***	***Karlılığı Arttırabilme Yetkinliği***	***Genel İşletme Performansı Algısı***	0,611**	18,159	,000
				R2=0,373 F=329,765 p<0,001		
Model 6	***H1e***	***Yatırım Getirisi Sağlama Yetkinliği***	***Genel İşletme Performansı Algısı***	0,625**	18,857	0,000
				R2=0,391 F=355,595 p<0,001		

Model 1 sonuçlarına göre Yönetsel Yetkinlikler, genel işletme performansı algısını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β; 0,627**, p<0,05). H1 desteklenmiştir. Model 2 sonuçlarına göre satışları arttırabilme yetkinliği genel işletme performansı algısını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β; 0,632**, p<0,05). H1a desteklenmiştir. Model 3 sonuçlarına göre müşteri sadakatini sağlama yetkinliği genel işletme performansı algısını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β; 0,632**, p<0,05). H1b desteklenmiştir. Model 4 sonuçlarına göre müşteri memnuniyetini sağlama yetkinliği genel işletme performansı algısını anlamlı şekilde pozitif olarak etkilemektedir (β; 0,592**, p<0,05). H1c desteklenmiştir. Model 5 sonuçlarına göre karlılığı arttırabilme yetkinliği genel işletme performansı algısını anlamlı olarak pozitif yönde etkilemektedir (β; 0,611**, p<0,05). H1d desteklenmiştir. Model 6 sonuçlarına göre yatırım getirisi sağlama yetkinliği genel işletme performansı algısını anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir (β; 0,625**, p<0,05). H1e desteklenmiştir.

5.6.5.2. Düzenleyici Değişken Analizleri

Düzenleyici değişkenler bir araştırma modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyen değişkenlerdir. Araştırmada

yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı arasındaki ilişkide örgütsel özellikler (Otelin yaşı, oteldeki çalışan sayısı, otelin yıldız sayısı, oteldeki oda sayısı, otelin statüsü, otelin lokasyonu) ve bireysel özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sektörel tecrübe, pozisyon, yöneticilik tecrübesi) moderatör (düzenleyici) etkisi incelenmiştir. Moderatör değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin yönünü ve şiddetini değiştiren değişkenlerdir. Faktörlerin moderatör etkisinin incelenmesi SPSS'de Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS eklentisi model 1 yardımıyla yapılmıştır (Hayes, 2018).

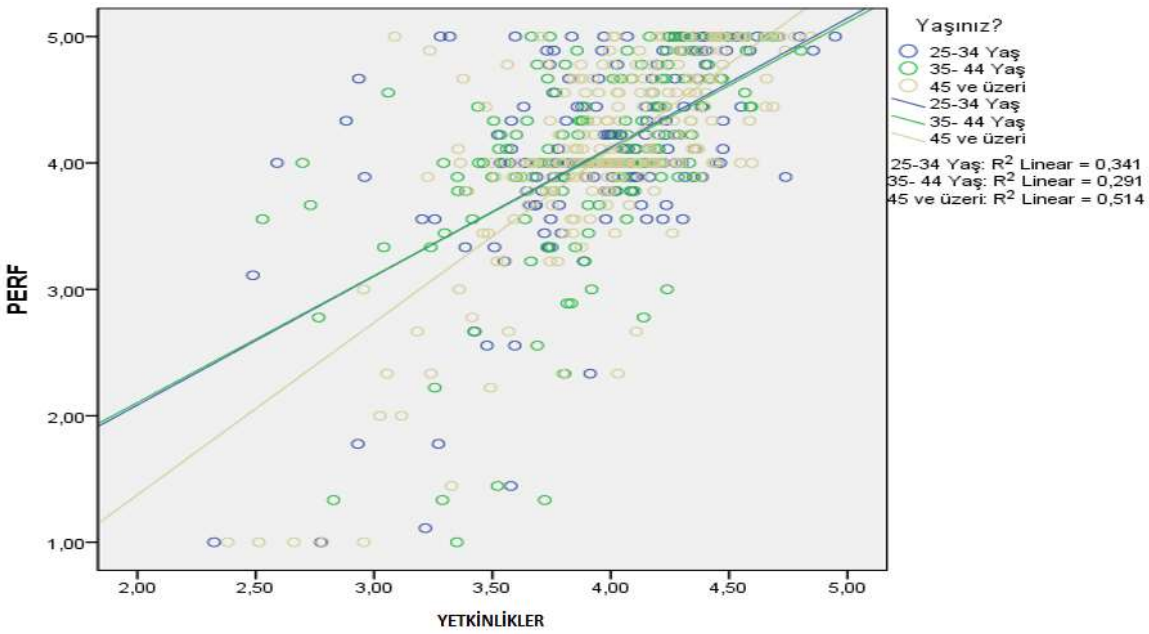
Yaş'ın Düzenleyici Etkisi

Yapılan testler sonucunda yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasında "yaş"ın düzenleyici etkisi bulunmaktadır (F:6,138, p:0,013). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişki çeşitli yaş gruplarına göre değişim göstermektedir. Katılımcıların yönetsel yetkinlikler algıları ile genel işletme performansı algıları arasındaki ilişkinin en kuvvetli olduğu yaş grubu 45 yaş ve üzeri grubudur (R2:0,514). Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H3a desteklenmiştir.

Tablo 31
Yaş'ın Düzenleyici Etkisi

	R2	***F***	***P***
Model Özeti	0,632	122,501	0,000
Yönetsel Yetkinlikler x Yaş	0,067	6,138	0,013
Moderator Etki (Yaş)			
Gruplar	***R2***	***P***	
25-34 yaş	0,341	0,000	
35-44 yaş	0,291	0,000	
45 yaş ve üzeri	0,514	0,000	

Yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide yaşın düzenleyici etkisi aşağıdaki grafikte de görülebilmektedir.



Grafik 1. Yaş'ın Düzenleyici Etkisi

H3a: Yaşın yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

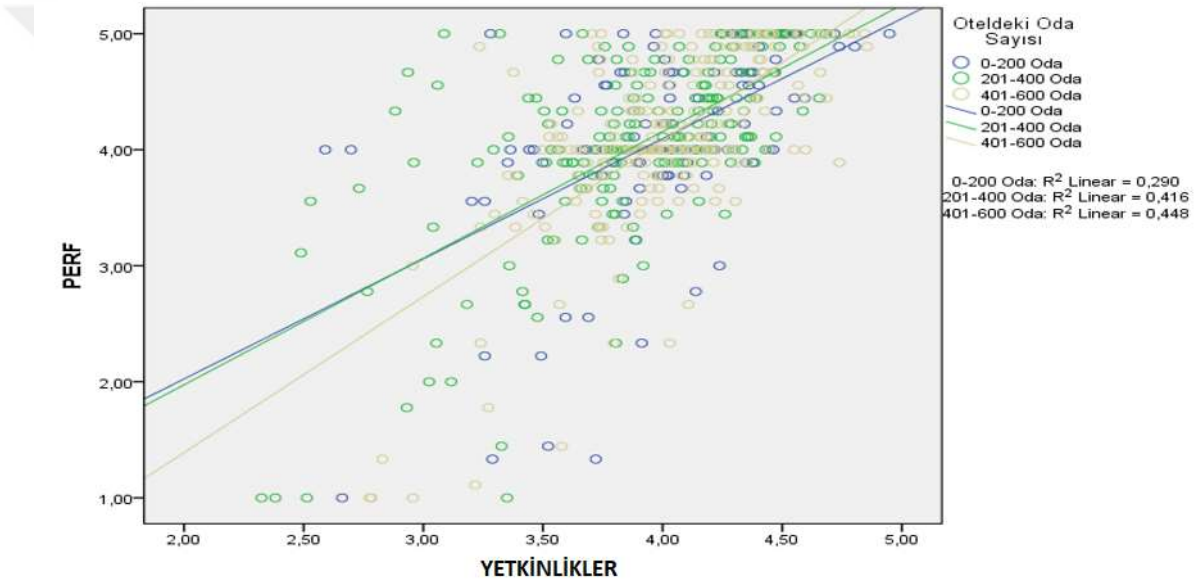
Oda Sayısının Düzenleyici Etkisi

Yapılan testler sonucunda yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasında "Otelde bulunan oda sayısı" nın düzenleyici (moderarör) etkisi bulunmaktadır (F:3,924, p:0,481). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişki otelin oda sayısına göre değişim göstermektedir. Katılımcıların yönetsel yetkinlikler algıları ile genel işletme performansı algıları arasındaki ilişkinin en kuvvetli olduğu 401-600 oda sayısıdır (R2:0,448). Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H2d desteklenmiştir. Ayrıca oteldeki oda sayısı arttıkça çalışanların yönetsel yetkinlikler algıları ve genel işletme performansı algıları arasındaki ilişkinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 32
Oda Sayısının Düzenleyici Etkisi

		R2	***F***	***P***
Model Özeti		0,630	121,275	0,000
Yönetsel Yetkinlikler x Oda Sayısı		0,004	3,924	0,481
Moderator Etki (Oda Sayısı)				
Gruplar	***R2***		***p***	
0-200 oda	0,290		0,000	
201-400 oda	0,416		0,000	
401-600 oda	0,448		0,000	

Aşağıdaki grafikte yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide oteldeki oda sayısının moderatör etkisi görselleştirilmiştir.



Grafik 2. Oda Sayısının Düzenleyici Etkisi

H2d: Otelin oda sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

Otel Lokasyonunun Düzenleyici Etkisi

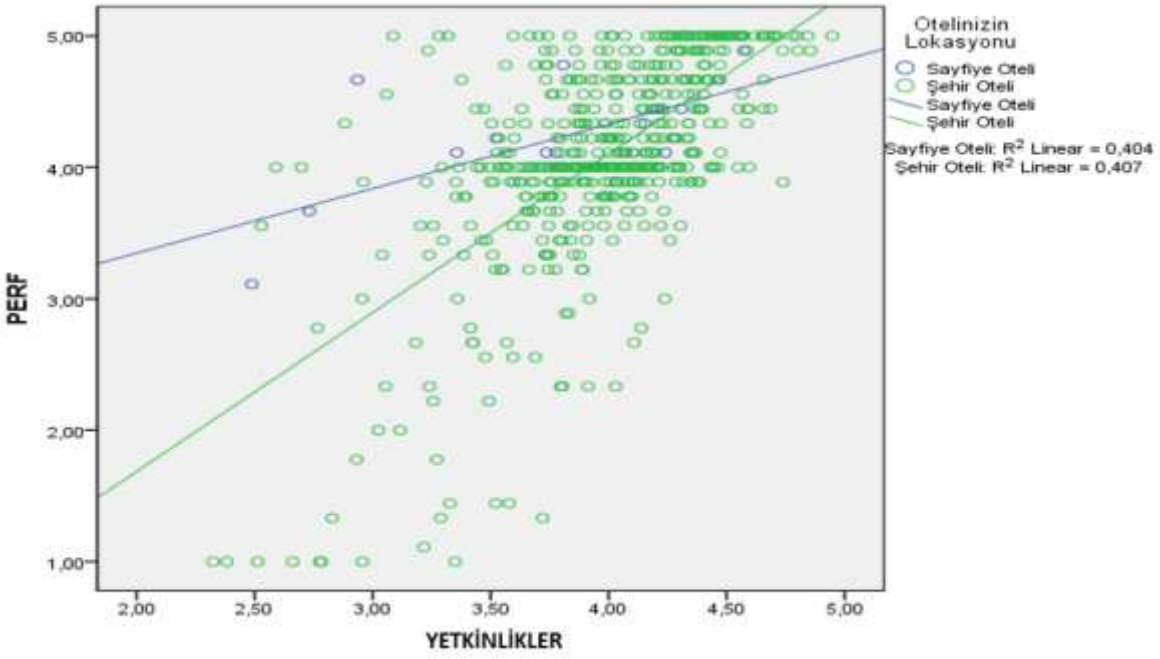
Yapılan testler sonucunda yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide "otelin lokasyonu" nun düzenleyici (moderarör) etkisi bulunmaktadır (F:9,472, p:0,010). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişki otelin otelin lokasyonuna göre değişim göstermektedir. Katılımcıların yönetsel yetkinlikler algıları ile genel işletme

performansı algıları arasındaki ilişkinin en kuvvetli olduğu lokasyon şehir otellerindedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H2f desteklenmiştir.

Tablo 33
Otel Lokasyonunun Düzenleyici Etkisi

		R2	***F***	***P***
Model Özeti		0,408	127,155	0,000
Yönetsel Yetkinlikler x Lokasyon		0,010	9,472	0,002
Moderator Etki (Lokasyon)				
Gruplar	***R2***		***P***	
Sayfiye	0,404		0,029	
Şehir	0,407		0,000	

Aşağıdaki grafikte yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide otel lokasyonunun moderatör etkisi görselleştirilmiştir.



Grafik 3. Otel Lokasyonunun Düzenleyici Etkisi

H2f: Otelin lokasyonunun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

Sektörel Tecrübenin Düzenleyici Etkisi

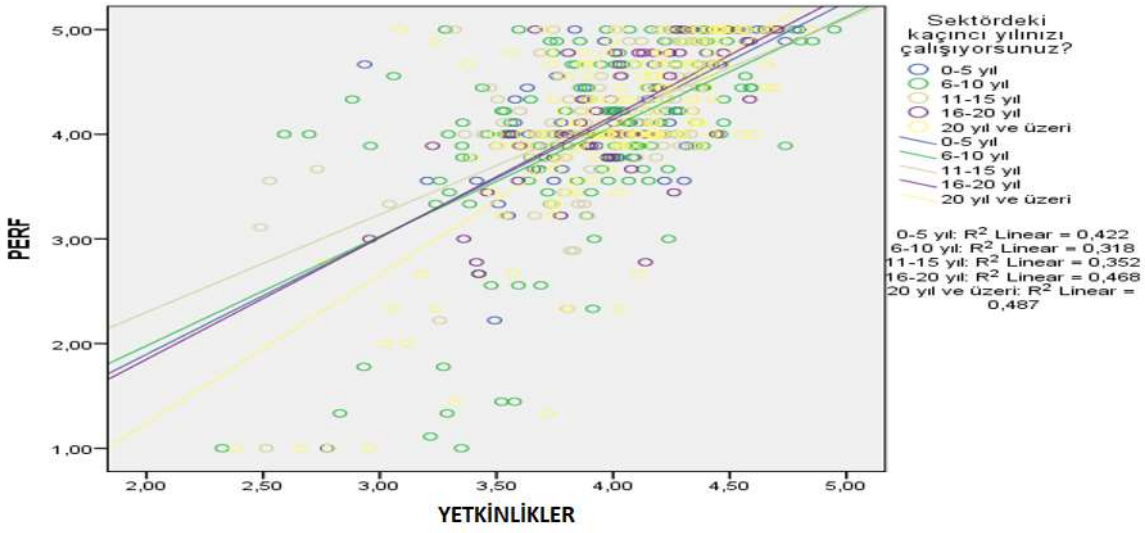
Yapılan testler sonucunda yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide "tecrübe" nin düzenleyici (moderarör) etkisi bulunmaktadır (F:5,203,

p:0,022). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişki katılımcıların tecrübe sürelerine göre değişim göstermektedir. Katılımcıların yönetsel yetkinlikler algıları ile genel işletme performansı algıları arasındaki ilişkinin en kuvvetli olduğu tecrübe aralığı 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanlardır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H3d desteklenmiştir.

Tablo 34
Sektörel Tecrübenin Düzenleyici Etkisi

		R2	***F***	***P***
Model Özeti		0,398	121,970	0,000
Yönetsel Yetkinlikler x Tecrübe		0,005	5,203	0,022
Moderator Etki (Tecrübe)				
Gruplar	***R2***		***p***	
0-5 yıl	0,422		0,000	
6-10 yıl	0,318		0,000	
11-15 yıl	0,352		0,000	
16-20 yıl	0,468		0,000	
21 yıl ve üzeri	0,487		0,000	

Aşağıdaki grafikte yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide tecrübenin moderatör etkisi görselleştirilmiştir.



Grafik 4. Otel Sektörel Tecrübenin Düzenleyici Etkis**i**

H3d: Sektörel tecrübe düzeyinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

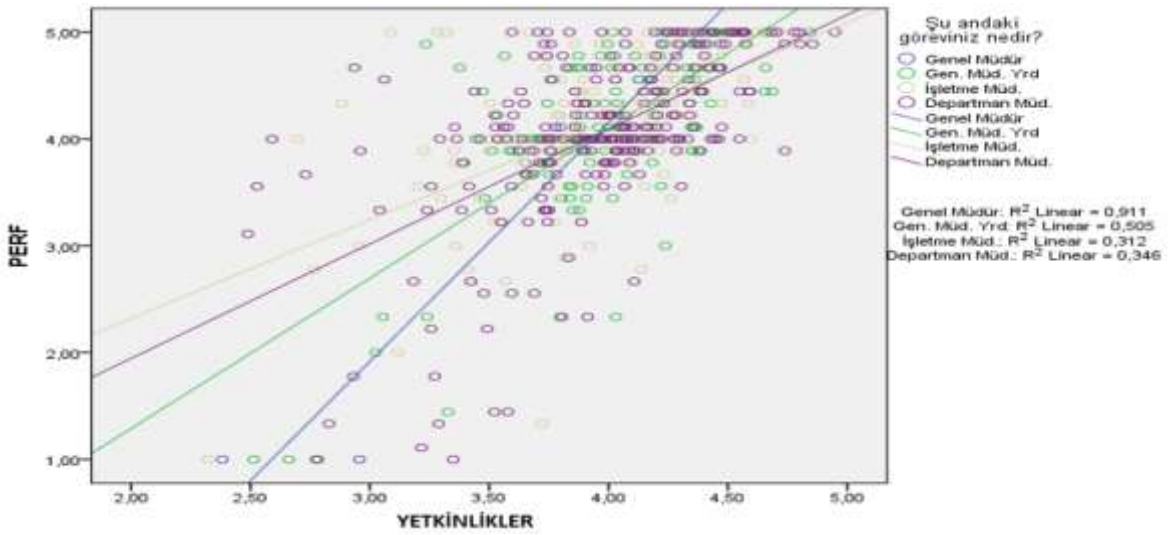
Çalışılan Pozisyonun Düzenleyici Etkisi

Yapılan testler sonucunda yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide "pozisyon" nun düzenleyici (moderarör) etkisi bulunmaktadır (F:10,049, p:0,022). Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişki katılımcıların pozisyonlarına göre değişim göstermektedir. Katılımcıların yönetsel yetkinlikler algıları ile genel işletme performansı algıları arasındaki ilişkinin en kuvvetli olduğu pozisyon genel müdürlük pozisyonudur. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H3e desteklenmiştir.

Tablo 35
Çalışılan Pozisyonun Düzenleyici Etkisi

	R2	***F***	***P***
Model Özeti	0,403	124,534	0,000
Yönetsel Yetkinlikler x Pozisyon	0,010	10,049	0,001
Moderator Etki (Görev)			
Gruplar	***R2***	***p***	
Genel Müdür	0,911	0,000	
Genel Müd. Yard.	0,505	0,000	
İşletme Müdürü	0,312	0,000	
Departman Müdürü	0,346	0,000	

Aşağıdaki grafikte yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide pozisyonun moderatör etkisi görselleştirilmiştir.



Grafik 5. Çalışılan Pozisyonun Düzenleyici Etkisi

H3e: Çalışılan pozisyonun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.

Tablo 36
Araştırma Hipotez Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	**Sonuç**
H1: Yönetsel yetkinlikler örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	***Desteklendi***
H1a: Yönetsel yetkinliklerden satışları attırabilme yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	***Desteklendi***
H1b: Yönetsel yetkinliklerden müşteri sadakatini sağlama yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	***Desteklendi***
H1c: Yönetsel yetkinliklerden müşteri memnuniyetini sağlama yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	***Desteklendi***
H1d: Yönetsel yetkinliklerden karlılığı arttırma yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	***Desteklendi***
H1e: Yönetsel yetkinliklerden yatırım getirisi sağlama yetkinliği örgütsel performans algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir.	***Desteklendi***
H2: Otel niteliklerinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi (Kısmen)***
H2a: Otelin faaliyet süresinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***
H2b: Oteldeki çalışan sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***
H2c: Otelin yıldız sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***
H2d: Otelin oda sayısının yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi***
H2e: Otelin statüsünün yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***
H2f: Otelin lokasyonunun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi***
H3: Katılımcıların demografik özelliklerinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi (Kısmen)***
H3a: Yaşın yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi***
H3b: Cinsiyetin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***
H3c: Eğitim durumunun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***
H3d: Sektörel tecrübe düzeyinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi***
H3e: Çalışılan pozisyonun yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklendi***
H3f: Yöneticilik tecrübesinin yönetsel yetkinlikler ve örgütsel performans algısı ilişkisinde moderatör (düzenleyici) etkisi vardır.	***Desteklenmedi***

SONUÇ

Günümüz bilgi çağının hızla küreselleşen dünyasında, organizasyonların içinde çalıştıkları çevre hızla değişen ve rekabetçi bir özelliğe sahiptir. Bu durum işletmeleri zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için değişime hızla uyum sağlamaya mecbur bırakmaktadır. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için en önemli dayanak noktalarından biri ise yöneticilerin bilgisi, tecrübesi, yaratıcılığı ve yetenekleridir. İşletme yöneticilerinin işletmelerini ayakta tutabilmeleri ve işletme performansını geliştirebilmeleri ise gerekli olan üst düzey üretkenliği gösterebilmeleri ile mümkündür.

Bir işletme için başarı veya başarısızlığa giden yolu belirleyen en önemli unsur hiç şüphe yok ki sahip olduğu insan kaynağı ve bu insan kaynağına yön veren yöneticilerdir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde, emek yoğun işletmelerden olan Otel İşletmelerinde yöneticiler işletmenin beklenilen performans düzeyine ulaşmasına katkı sağlayan en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Otel İşletmelerindeki yöneticilerin sahip oldukları yönetsel yetkinlikler otel işletmelerinin performansını doğrudan etkileyecek unsurlar arasında önemli bir konum ihtiva etmektedir.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci bölümünde otel işletmeleri üzerinde literatür incelenmiştir. Otel işletmelerinin genel olarak tanımı, türleri, tarihsel gelişimleri, kategorik olarak sınıflandırılması, faaliyet alanları gibi özelliklerine değinilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde yönetim literatürüne araştırmanın amacına uygun şekilde değinilip otel işletmeleri yönetimsel literatür kapsamında ele alınmıştır. Üçüncü bölümde yetkinlik kavramı üzerinde durulmuştur. Yetkinlik kavramı tüm boyutları ile alınmış ve literatürde araştırma problemine pararlel olarak yönetsel yetkinlikler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise performans kavramı incelenmiştir. Performans kavramımın bileşenleri olan sektörel performans ve finansal performans kavramları üzerinden performans kriterleri belirlenmiştir. Bu kriterler karlılık, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, yatırım getiri, satışları arttırmadır. Araştırmanın beşinci bölümünde ise araştırma amacına yönelik nicel analizler yapılarak bulgular sıralanmıştır.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak keşifsel araştırma yapılmıştır. Keşifsel araştırmalar olan bir durumun açıklanmasına yönelik araştırmalardır. Bu kapsamda otel işletmelerinde yönetici pozisyonunda bulunan (Genel müdür, genel müdür yardımcısı, işletme müdürü, departman müdürü) yöneticilerinden anket vasıtasıyla toplanan datalar SPSS programında analize tabi tutulmuştur. Anketin ilk bölümünde katılımcıların çalıştıkları otel işletmeleri ve bireysel demografik özellikleri hakkında bilgiler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde otelin genel performans algısına yönelik sorular, üçüncü bölümde ise beş performans göstergesinin yönetsel yetkinlikler bağlamında değerlendirilmesine yönelik otuz beş maddeden oluşan yönetsel yetkinlik kriterleri bulunmaktadır. Katılımcılardan yönetsel yetkinlik kriterlerini değerlendirirken beş performans göstergesi üzerinden değerlendirme yapmaları istenmiştir. Yani yöneticilerinin sahip olduğu yetkinliklerin karlılığı arttırma, yatırım getirisi sağlama, müşteri memnuniyetini sağlama, müşteri sadakatini sağlama ve satışları arttırma bağlamında beş farklı şekilde düşünerek değerlendirmeleri talep edilmiştir.

Elde edilen veriler ışığında araştırmada otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin yönetsel yetkinlik algıları ve genel işletme performansı algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Daha sonra ise yönetsel yetkinlikler ve genel işletme performansı arasındaki ilişkide otel özellikleri ve yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin bu ilişkideki moderatör (düzenleyici) etkisi test edilmiştir. Çıkan test sonuçlarına göre yönetsel yetkinliklerin genel işletme performansı algısını pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Buna ek olarak yönetsel yetkinlik kavramının beş farklı performans göstergesi kapsamında değerlendirilip hipotez testine tabi tutulması sonucunda genel işletme performansını etkilediği görülmüştür. Yani yöneticilerin satışları arttırabilme kapsamındaki yönetsel yetkinlikleri genel işletme performansını (β:0,603; p:0,000) anlamlı ve pozitif şekilde, yöneticilerin müşteri sadakatini sağlaması kapsamındaki yönetsel yetkinlikleri genel işletme performansını (β:0,632; p:0,000) anlamlı ve pozitif bir şekilde, yöneticilerin müşteri memnuniyetini sağlaması kapsamındaki yönetsel yetkinlikleri genel işletme performansını (β:0,592; p:0,000) anlamlı ve pozitif bir şekilde, yöneticilerin karlılığı arttırabilme kapsamındaki yönetsel yetkinlikleri genel işletme performansı algısını (β:0,611; p:0,000) anlamlı ve pozitif bir şekilde, yöneticilerin yatırım getirisi sağlama kapsamındaki yönetsel yetkinlikleri genel işletme performansı algısını (β:0,625; p:0,000) anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemiştir. Daha

sonra beş kriterin birleşimi olan yönetsel yetkinliklerin de genel işletme performansını (β:0,627; p:0,000) anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e doğrulanmıştır.

Bu sonuçlar literatürdeki Dayan ve Di Benedetto (2019); Oh ve diğerleri (2014), Wijava ve Irıanto (2018), Mostafiz ve Sambasiyan (2019)araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Araştırma bu yönüyle literatürdeki Dayan ve Di Benedetto (2019); Oh ve diğerleri (2014), Wijava ve Irianto (2018), Mostafiz ve Sambasiyan (2019) araştırmalarının özgünlük düzeyine katkıda bulunmaktadır.

Araştırmanın bir diğer amacı olan yönetsel yetkinlikler ile genel işletme performansı algısı arasındaki ilişkide otel özelliklerinin ve yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin moderatör etkisinin olduğu sonucu çıkmıştır. Otel özelliklerinden oda sayısı ve otel lokasyonunun; yöneticilerin sahip olduğu demografik özelliklerden ise yaş, sektörel tecrübe ve yöneticilerin hali hazırda çalıştıkları pozisyonun moderatör (düzenleyici) etkisinin olduğu görülmüştür. Çıkan sonuçlara göre araştırma hipotezlerinden H2d, H2f, H3a, H3d, H3e doğrulanmıştır, H2 ve H3 ise kısmen doğrulanmıştır. Ayrıca yönetsel yetkinlikler ve genel işletme performansı ilişkisinde otel niteliklerinden oda sayısı ve lokasyon, katılımcı niteliklerinden ise yaş, sektörel tecrübe ve pozisyonun moderatör (düzenleyici) etkisini de bularak litaretürde bu kapsamdaki özgün bir araştırmadır.

Corley ve Gioia (2011)'e göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendini iki düzlemde göstermektedir. Bunlardan ilki araştırmanın geliştiricilik ve ortaya çıkarıcılık düzlemindeki özgünlüğü, ikincisi ise pratik ve teorik düzlemdeki faydalılığıdır. Araştırma bu yönüyle geliştiricilik ve ortaya çıkarıcılık düzleminde geçmişte yapılmış çalışmaların özgünlüğüne katkıda bulunurken, pratik ve teorik düzlemde otel işletmelerindeki yöneticilerin yönetsel yetkinlik ve genel işletme performans algısı arasındaki ilişkide otel özellikleri ve yöneticilerin sahip oldukları demografik özelliklerin moderatör (düzenleyici) etkisini ortaya koyması sebebiyle hem teorik olarak özgün, hem de sektördeki yöneticilere rehber niteliğinde olması sebebiyle pratik olarak katkı sağlamaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar bu araştırmada kullanılan yönetsel yetkinlik göstergelerinin doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulup gruplandırılarak yönetsel

yetkinliklerin alt başlıklar (faktör) halinde çalışmalarda kullanılıp ilgili literatürü zenginleşmesini sağlayabilir. Ayrıca bu çalışma araştırma değişkenlerinin otelcilik sektörü üzerindeki ilişkilerini açıklamıştır. Bulguların daha geçerli sonuçlar verebilmesi açısından aynı değişkenler kapsamında örneklemin değiştirilmesi faydalı olabilir. Tüm bunlara ek olarak sadece üst yönetim kapsamında aynı araştırma probleminin nitel araştırma yöntemleriyle çalışılması sonuçların daha güçlü hale getirilmesi açısından önemlidir.

KAYNAKÇA

Abraham, S. E., L. A. Karns, K. Shaw, M. A. Mena (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*. 20.10, 842-852.

Acar, M. (2003). Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* Sayı 20, Ocak- Haziran, 21-37.

Acar, N. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640

Agut, S. ve R. Grau (2002). Managerial Competency Needs and Traning Requests: The Case of The Spanish Tourist Indusrty, *Human Resource Development Quarterly*. 13.1, 31-52.

Akıncı, Z. (2010), Konaklama İşletmelerinde Kriz Yönetimi: Alanya Bölgesindeki Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Aktaş, A. (2002). *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*. Genişletilmiş 2. Baskı. Antalya: Azim Yayınları.

Aktaş, A. ve B. Özdemir (2005). *İçki Teknolojisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktaş, A. ve B. Özdemir (2007). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Akyol, M. (1997), Orta ve Üst Düzey Yöneticilerin Profili ve Bir Model Önerisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

Alpagun, O. (1998). *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*. Ankara: Özgün Matbaacılık.

Angelo, R. M. ve Vladimir, A. N. (2007). *Hospitality Today: An Introduction.* 6. Basım. Michigan: American Hotel & Lodging Assosication Educational Institute,

Arı, O. (2006) Yetkinlik Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.

Asree, S., M. Zain ve M. R. Razalli. (2010). Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22.4, 500-516.

Ataer, U., S. Erdemli ve A. Varışlı (2003). Turizm Sektörüne Sağlanan Devlet Yardımları. *Hazine Dergisi*. Sayı: 16, 21-31.

Atak, N. (2012) İstanbul Otel Pazarı Mecidiyeköy Merkezi İş Alanı Otel Yatırım Potansiyelinin Değerlendirilmesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi FBE.

Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Athey, T. R. ve M. S. Orth (1999). Emerging Competency Methods for The Future. *Human Resources Management*. 38.3, 215-226.

Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinin Yönetici Yetkinlikleri Üzerinde Bir Araştırma: İzmir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 26.1, 7 – 16.

Aytek, B, (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Turhan Yayıncılık.

Baloğlu, Z. (2016). İşletmelerde Kurumsal Kimlik Yönetimi: Adana İlinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerindeki Çalışanlar Üzerinde Bir Çalışma. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi SBE.

Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basuki, Y. T., M. Arief ve A. Propheto (2015). The Role of Leadership, Dynamic Capabilities, and Organization Culture, in Company Performance of Manufacturing Industries in Indonesia (Study in Food and Beverages Industries). *Advanced Science Letters*. 21.5, 1141-1145.

Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.

Başaran, İ. E. (2005). *Eğitim Psikolojisi*. 6. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.

Başer, G. G. (1995). Yiyecek ve İçecek Hizmet İşletmelerinde Maliyet Analizi ve Fiyatlandırma Yöntemlerinin Belirlenmesi: Antalya Yöresi Araştırması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

Batman, O. (2003). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Değişim Yayınları.

Batman, O. (2008). *Otel İşletmelerinin Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Değişim Yayınları.

Batman, O. ve Soybalı, H. (2009). Otel İşletmeleri. Ş. Demirkol ve B. Zengin (Ed). *Turizm İşletmeleri* içinde. İstanbul: Değişim Yayınları, İstanbul, 2009. 93-129.

Bayar, B. (2004). Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış, Ernst&Young İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul Aktaran: Oya Arı, Yetkinlik Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uluslararası Bir Firmada Uygulama, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 2006, s.15.

Bayat, B. (2005) Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 7.3, 1-13.

Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi.* 0.53, 577-592.

Bertan, S. (2006). Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Bessiere, J. (1998). Local Development And Heritage: Traditional Food And Cuisine As Tourist Attractions İn Rural Areas. *Sociologia Ruralis*. 38.1, 21-34.

Beydilli, E. T. (2014). Yerli ve Yabancı Otel İşletmelerinde Yönetim Tarzı Boyutlarının Karşılıştırılması: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies İn The 21th Century. *Journal Of Management Development*. 27.1, 5-12.

Boyatzis.R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley&Sons.

Bozkurt, H. (2010). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında İş Gören Devrinin ve Devrinin Maliyetlerinin Hesaplanması, Antalya Yöresinde Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi* Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

Brymer, R. A. (1991). *Hospitality Management: An Introduction to the Industry*, 6. Baskı. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

Bujisic, M., H. G. Parsa., A. Bilgihan, J. Galloway ve L. Hern (2014). Service Failure, Tipping Behaviour and The Effect Of Service Industry Experience. *Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism*. 15.3, 253-268.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canlı, İ. (2014). Otel İşletmelerinde Dolaylı Dağıtım Kanalı Kullanma Oranının İşletme Performansına Etkisi: Antalya Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

Casado, Matt A. (2000). Housekeeping Management. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 12.3, 218-220.

Certo, S. C. (2003). *Modern Management*. 9. Baskı, Upper Saddle River: Prentice Hall.,

Chen C. F. (2007). Applying The Stochastic Frontier Approach to Measure Hotel Managerial Efficiency in Taiwan. *Tourism Management*. 28.3, 696-702.

Chia, J. ve H. Lee (2005). Spetial User Interfaces Augmenting Human Sensibilities in A Domestic Kitchen. *Master Thesis*. Massachusetts: Massachusetts Institute Of Technology.

Choudhary, A. I., S. A. Akhtar ve A. Zaheer(2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*. 116.2, 433-440.

Ciğer, A. (2006). Yeni Maliyet Yaklaşımlarının Konaklama İşletmeleri Açısından İncelenmesi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Cousins, J. ve D. Lillicrap (2010). *Food And Beverage Service*. 8. Baskı, London: Saffron House.

Çakıcı A. C., M. Akoğlan Kozak, M. Azaltun, A. Sökmen, Sarıışık M. (2002). *Otel İşletmeciliği*. N. Kozak(Ed.). 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çakıcı, A. C. (1998). "Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmin Düzeylerinin Değerlendirme Formları Kullanılarak Belirlenmesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 9.2, 9-16.

Çakır, N. (1998). Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Şile Bölgesinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Çakır, Ö. (2002). Konaklama İşletmelerinden Satış ve Pazarlama Hatlarından Kaynaklanan Gelir Kayıplarının Tespiti ve Önlenmesi Belek Bölgesi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Çalık, Ü. (2015) Otel İşletmelerinde Pazarlama Stratejilerinin Oluşması ve Uygulanma Süreci Konya İli Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Karatay Üniversitesi SBE.

Çalık. M., R. Altunışık, N. Sütütemiz (2013). Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 9.19, 137-162.

Çetiner, E. (2002). *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Çetinkaya, M. (2009) Yöneticilerin Yönetsel Yetkinliklerinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. (C.X I,S II), 219-239.

Çetinkaya, M. (2009.) Yönetsel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Model İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir

Araştırma. *Yayınlamış Doktora Tezi.* Afyonkarahisar: Afton Kocatepe Üniversitesi SBE.

de Waal, A., ve M. Sivro (2012). The Relation Between Servant Leadership, Organizational Performance, and the High-performance Organization Framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 19.2, 173-190.

Demir, F. O., ve Y. Kırdar (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM. Review Of Social, *Economic & Business Studies*, 7.8, 293-308.

Demir, M. (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması (Bartın İli Örneği). *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Demirel E. T. (2003). Girişimcilik Kültürü. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Malatya: İnönü Üniversitesi SBE.

Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları, Yayın No: 67.

Deng, S. ve J. Burnett (2002). Water Use İn Hotels İn Hong Kong, *International Journal of Hospitality Management*. 21.1, 57-66.

Denizer, D. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Denizer, D. Kozak, N. (1998). *Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Derinalp, S. (2012). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Karşılaştıkları Yönetsel Sorunların Tespiti ve Çözüm Önerileri. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. Mersin: Mersin Üniversitesi SBE.

Dinçer, Ö. ve Y. Fidan (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dittmer, P. R. ve G. G. Griffin (1997). *Dimension of The Hospitality Industry: An Introduction*. 2. Baskı. New York: Van Nostrand Reinhold Comp.

Doğan, M. (2006). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Yayıncılık.

Drucker, F. P. (1996). *Gelecek İçin Yönetim, 1990'lar ve Sonrası*. F. Üçcan (çev). 4. Baskı. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları (orijinal baskı tarihi 1992).

DTÖ, WTO World Conference On New Trends And Measures in The Hotel Industry Saint Petersburg, 2004.

Durdu, M, K. (2014). Yönetsel Yetkinliklerin Kazandırılması Açısından Turizm Lisan Eğitimi: Sektörün Beklentileri İle Öğretim Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Düztepe, Ş ve G. Biçer (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1.2, 13-20.

Efil İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 10. Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 6.Baskı. İstanbul: Alfa Yayın.

Ehtiyar, R. (1995). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve verimliliğin Bir Göstergesi Olan İş Gören Devir Hızı İle İlişkisinin Değerlendirilmesine Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Araştırmalı Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.* Antalya: Akdeniz Üniversitesi SBE.

Eskin, İ. ve K. D. Küçükaltan (2008). Türkiye'deki Otel İşletmelerine Bir Finansal Model Olarak Teşvikler. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 10.2, 158-172.

Elataş, E, (2010). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Algılanan Faydalarına İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Ercan, F, (2006). Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakati Oluşturma: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.

Ercan, T. A. (2005). Seçme ve Yerleştirme Sürecinde Yetkinlik Modeli Oluşturma ve Yetkinlik Bazlı Davranışsal Görüşme Tekniği Yapılandırılmasına İlişkin Turizm ve Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE,

Erdem, B. ve O. A. Seymen (2008). Turizm İşletmelerinde Kıyaslama Tekniği. F. Okumuş ve U. Avcı(Ed.). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları* içinde. Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, 58-94.

Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkoç, Z. (2008). Rehber Öğretmenlerin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri. Kültür Üniversitesi Eğitim Psikolojisi Sempozyum Kitabı. İstanbul: Kültür Üniversitesi, 159-161.

Erokyar. E. (2008). İşletmelerde Karlılık ve Karlılığı Etkileyen Faktörler. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Erzen, A, Ü. (1994). *Gelecek Müşteridir*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Faulkner, B., A. Patiar (1997). Workplace Induced Stress Among Operational Staff', *International Journal of Hospitality Management*, 16.1, 99-117.

Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*, 3. Baskı, NY: Sage Publications.

Gegez, A. E. (2005). *Pazarlama Araştırmaları*. 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Gomes, C. F., M. M. Yasin ve J. Lisboa. (2007). The Effectiveness Of Hospitality Services Operations: Measurements And Implementation Concerns. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 19.7, 560-573.

Gökdeniz, A. (1999). *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Gim Matbaası.

Gökmen, A. (2010) Yöneticilerdeki Değişimin İşletme Performansı Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 2.2, 11-17.

Gronroos, C. (1987). *Devoloping The Service Offering-A Souruce Of Compotitive Advantage. Add Value To Your Service*. Editet Carol Suprerant . New York: American Marketing Association.

Gröschl, S. (2011). Diversity Management Strategies Of Global Hotel Groups: A Corporate Website Based Exploration. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management.* 23.2, 224-240.

Gül, E. (2007). Otel İşletmeleri Kat Hizmetleri Departmanında Malzeme Yönetim Sürecinin İyileştirilmesine Yönelik Bir Uygulama Çalışması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

Gündüz, F. (2012). Genel Olarak Otel İşletmelerini Etkileyen Sorunlar: Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Gürbüz, S., ve F. Şahin (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürel G. ve M. Gürel (1997). *Ticaret ve Turizm Öğretim Okulları İçin Resepsiyon Muhasebe*. 5. Baskı. MEB, Devlet Kitapları, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi

Gürel M, G. Gürel (2003). *Servis ve Bar*, Ders Kitabı, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayını.

Hair, J. F., R. E. Anderson, B. J. Babin ve W. C. Black (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7. Baskı, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*. 9.2., 193-206.

Hannagan, Tim. (2002). *Management: Concepts And Practice*. New Jersey: Prentice Hall,.

Hatipoğlu ve Batman (2014). Turizm Eğitimi İle Kazanılacak Yetkinlikler, Yiyecek İçecek Müşterisinin Kalite Beklentisini Karşılıyor Mu?. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6.2, 24-32.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York: Guilford Publications.

Helfat, C. E., ve J. A. Martin (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*. 41.5, 1281–1312.

Hodge, B. J., W. P. Anthony ve L. M. Gales (2003). *Organization Theory A Strategic Approach*, New Jersey: Prentice Hall.

Huysman, M. (1999). Balancing Biases: A Critical Review Of The Literature On Organizational Learning. M. Easterby-Smith, M. Burgoyne ve L. Araujo(Ed.) *Organizational Learning and The Learning Organization: Developments in Theory and Practice*, London: Sage Publication, 59-74.

Idas, (2006). *Competency Guide*. Iowa: Iowa Department Of Administrative Service Human Resource Enterprise, April 2006

İbicioğlu, H. ve Ö.F. Ünal (2014). Analitik Hiyerarşik Prosesi İle Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yöneticisi Seçimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 28.4, 55-78.

Jackson, S. E. ve R. S. Schuler (2003). *Managing Human Resurces Through Strategic Partnerships*. 8. Baskı, Cincinnati, OH: Thomson/South-Western Publishing.

Jones, P., A. Lockwood (2002). The Management Of Hotel Operations: Anınnovative Approach To The Study Of Hotel Management, 10. Baskı. London, UK: Thomson Learning.

Kahriman, S. (2014) Konaklama İşletmelerinde Organizasyonel Yapılanmanın Satış ve verimlilik Üzerine Etkileri. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.

Kantarcı, K. (2004). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro İşlemleri ve Yönetimi*. 1. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kanten, S. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Otel İşletmelerinde İşgören Sağlanması, Eğitimi ve Geliştirilmesi ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Kara, E. ve M. F. Çavuş (2014). Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi(The Journal of Academic Social Science)*. Yıl:2, Sayı: 1, 473-485.

Karlöf, B. (1996). *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Z. Kütevin, E. Kütevin (çev.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi (orijinal baskı tarihi 1989).

Kasavana, M. L. ve R. M. Brooks (2005). Managing Front Office Operations. 7. Baskı. Michigan: American Hotel & Lodging Assosication Educational Institute,

Katherine, A. (1998). Interview With Richard Boyatzis, Competency: The Annual Benchmarking Survey.

Kayalı, V. (2012). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Olay Çalışması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi SBE.

Keskin, M. (2013). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. Aydın: Kim deres Üniversitesi SBE.

Kılıç, İ. ve E. Pelit (2004). Yerli Turistlerin Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 15.2, 113-124.

Kınay, F. K. (2001). Konaklama Sektörü İşletmelerinde Sermaye Yapısı Kararlarının Firma Değerlemesine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Kırkan, M. (2014). Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Bölümünde Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.

Kim, H.S ve C. H. Yoon(2004). Determinants Of Subscriber Churn And Customer Loyalty In The Korean Mobile Telephony Market. *Telecommunications Policy.* 28.9-10, 751-765.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Korkutata, A, A. Gümüş, V. Göktaş (2014). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özelikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama. *Dergi Park Yayınlanmış Bilimsel Makale*. 3.1, 53-70.

Kozak, M. A. (2011). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri*. 8. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. Akoglan (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, N. (2008). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, S. (1995). *Otel İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 868.

Köse, M. F. (2008). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açısı ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.

Kreitner, R. (1983). *Management*. 2. Baskı. Boston, US: Houghton Mifflin Company.

Kübalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32.1, 31-63.

Kurucuoğlu, Ü. (2010). Çok Uluslu Bir Şirkette Ülkelere İlişkin Yetkinlik Algılamaları ve Yetkinlik Bazlı Mülakat Etkinliğine İlişkin Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Levenson. A. R., W.A Van der Stede. ve S. G. Cohen (2006). Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32.3 , 360–380.

Liden, R. C., S. Wayne, C. Liao, ve J. D. Meuser (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*. 57.5, 1434-1452.

Margaziyeva, N. (2010). Konaklama İşletmelerinde Tutundurma Faaliyetleri: Kırgızistan'da Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Maviş F. (1994). *Otel İşletmeciliği, İlkeler ve Kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi I. Eskişehir Meslek Yüksekokulu Yayınları.

Medlik, S. (1997). *Otel İşletmeciliği*. Ö. L. MET (çev.). Bursa: Uludağ Üniversitesi (orijinal baskı tarihi 1994).

Melchar, D. E. ve S. M. Bosco (2010). Achieving High Organization Performance Through Servant Leadership. *Journal of Business Inquiry*. 9.1, 74-88.

Mısırlı, İ. (2003). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları*. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mirze, S. K. (2010). *İşletme.* 1. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.

Mostafiz, M. I., , M. Sambasivan, ve S. K. Goh (2019). *Impacts of Dynamic Managerial Capability and International Opportunity Identification on Firm Performance*. Multinational Business Review.

Mucuk, İ. (2010). *Pazarlama İlkeleri*. Gözden Geçirilmiş 18. Baskı. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. 16. Baskı. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

Mussmann, K.,D., C. Pahalı (1994). *Konaklama Tesislerinde Mutfak Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.

Ng, P. Y., M. Dayan ve A. Di Benedetto (2019). Performance in Family Firm: Influences of Socioemotional Wealth and Managerial Capabilities. *Journal of Business Research*, 102.C, 178-190.

Nitschke, A. A. ve W. D. Frye (2008). *Managing Housekeeping Operations*. 3. Baskı. Michigan: American Hotel & Lodging Assosication Educationa Institute.

Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

O'Brien, J. (2003). *Introduction To Information Systems: Essentials for The E-business Enterprise*. Boston: McGraw-Hill.

Ogle, A. (2009). Making Sense Of The Hotel Guestroom, *Journal of Retail And Leisure Property*. 8.3, 159-172.

Oh, S., H. Yang, ve S. W. Kim (2014). Managerial Capabilities of Information Technology and Firm Performance: Role of e-Procurement System Type. International Journal of Production Research, 52.15, 4488-4506.

Ojagov, R. (2011). Otel İşletmelerinde Halkla İlişikiler: Azerbaycan'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Okatan, T. (2015). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.

Olalı H., M. Korzay (1993). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Oral S. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Öneren, M. (2008). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4.7, 163-178.

Özcan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimini Yeri ve Önemi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.

Özdemir, C. (2013) Kültür ve Turizm Bakanlığının Turizm Sektörüne Verdiği Ön Büro İş Başı Eğitiminin İş Görenlerin Mesleki Eğitimine Etkisi. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi.* Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi SBE.

Özdoğan, A. (2010). Yetkinlik Bazlı İşe Alım: Büyük Ölçekli İşletmelerde Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Özel, H. (2012). *Odalar Bölümü Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 1514

Özer, K. O. (2005). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Öz, M. (2006). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmini Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi SBE.

Özutku H. ve M. Çetinkaya (2012). Yönetsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41.1, 142-161.

Paksoy, E. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Uygulama Önerisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Palamutçuoğlu, T. (2014). *Yönetim ve Organizasyon Ders Notu*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksek Okulu.

Powers, T. ve C. W. Barrows (2003). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. 7. Baskı. New York : J. Wiley & Sons Inc.

Prahalad, C. K. ve G. Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*. 68.3, 79-91.

Raelin, J. (1995). A.S. Cooledge, From Generic To Organic Competencies. *Human Resource Planning*. 18.3, 24-33.

Raja K. G. ve S. Rose (2010), "Evaluating The Differences Between Managerial and Executive Level Personal Competencies - A Critical Analysis of Select IT Companies. *Drahana Bhavan's International Journal Of Business*. 4.2, 71-76.

DuRand G. E. ve E. Heath (2006). Towards a Framework For Food Tourism as an Element of Destination Marketing. *Current Issues in Tourism*. 9.3, 206-234.

Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti: Bir Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Robbins, S. P. (1991). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.

Robbins, S. P. ve N. Barnwell (2002). Organization Theory:Concepts And

Robertson, I. T., P. Gıbbons, H. Baron, R. Maciver ve G. Nyfield (1999). Understanding Management Performance. *British Journal of Management*. 10.1, 5-12.

Rushmore, S. (1992). *The Valuation Of Hotels*. Chicago: American Institute Of Real Estate Appraisers.

Sabuncuoğlu, Z ve T. Tokol (2001). *İşletme* Bursa: Ezgi Yayınları.

Sağır, H. (2006). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Saldamlı, A. ve A. C. Altunel (2012). Otel İşletmelerinin Pazar Odaklılık, Kurumsal Strateji ve Finansal Performanslarının Analizi: İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Yıl: 11 Sayı: 21, 75-86.

Sallabaş, K. (1996). Muhasebe Mesleği ve 3568 Sayılı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunun İncelenmesi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Saltürk, M (2006). İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özelikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırmaç *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

Savaş, A. Tuğrul (2006), Eleman Seçiminde Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri. İstanbul: Çantay Yayınları.

Schippmann, J. S., R. A. Ash, M. Battista, L. Carr, L. D. Eyde, B. Hesketh, K. Pearlman , M. Battista, L. D. Eyde, J. Kehoe, E. P. Prien ve J. I. Sanchez (2000). The Practice of Compentency Modeling. *Personnel Psychology*. 53.3, 703-739.

Schmidt, F. L, ve J. E. Hunter (1998). The Validity And Utility Of Selection Methods in Personel Psychology. *Psychological Bulletin.* 124.2, 262-274.

Scullen, S. E., M. K. Mount ve T. A. Judge (2003). Evidence of The Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance. *Journal of Applied Psychology*. 88.1, 50-56.

Seçgin, Y. (2007). Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi.* Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi SBE.

Seçilmiş, C. (2005). Turistlerin Ziyaret Ettikleri Yörelerdeki Güvenlik Algılamaları ve Turizm Güvenlik Eğitimi. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Seymen O. A. ve M. K. Gül (2004). *Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Shippmann. J. S., R. A. Ash, M. A., L. Carr, B. Hesketh, K. Pearlman, M. A. Battista, L. D. Eyde, B., J Kehoe, E. P. Prien ve J. I. Sanchez (2000). The Practice Of Competency Modeling. *Personnel Psychology*. 53.3, 703-739.

Solmaz, F. K. (2008). Strateji ve Endüstrinin Firma Performansına Etkisi: Türkiye'nin Öncü Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Solmaz, S. A. (2012). Pazar Yönlülük Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkileri Otel İşletmeleri Örneği. *Yayınlanmış Yüksek Lisan Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

Sökmen, A. (2005). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A, (2009). *Konaklama İşletmelerinde Opera-Pms Otomasyon Programı*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Sökmen, A. (2010). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Spears, M. C. ve M. B. Gregoria (2004). *Foodservice Organizations: A Managerial and Systems Approach*. 5. Baskı. New Jersey: Prentice Hall.

Spencer Jr., L. M. ve S. M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Stutts, A. T. ve J. F. Wortman (2006). *Hotel And Lodging Management: An Introduction*. 2. Baskı. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Sürmeli, F, (2006). *Muhasebe Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Şener B. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şener B. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. 4.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şener, B. (2001). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şener, B. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Temel, E. K., Z. A. Bulut ve O. Sürgevil (2007). Örgütlerde Mevcut Durum Analizi. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 20.4-5, 28-34.

Thompson, B. L. (2002). *Yeni Yöneticinin El Kitabı*. V. G. Diker (çev). İstanbul: Hayat Yayıncılık(orijinal baskı tarihi 1995).

Timur, N. (1996). *Konaklama İşletmelerinde Pazarlama.* Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 107.

Tozluyurt, E. (2003). Bir Üretim İşletmesinde İletişim Yetkinliğinin Değerlendirilmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi.* 5.1, Sıra: 12, No: 34

http://www.isguc.org/?p=article&id=34&cilt=5&sayi=1&yil=2003 (15 Ocak 2018).

Türksoy, A. (1998). *Otel Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.

Uçar, G. (2006). Yöneticilerde Değer Yargıları. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. ISSN: 1694-528, Sayı:9, Mayıs-2006 http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423868369.pdf (21 Mayıs 2019).

Usal, A ve S. Oral (2001). *Turizm Pazarlaması* İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10.1, 43-56.

Viitala. R. (2005). Perceived Development Needs Of Managers Compared to An Integrated Management Competency Model. *Journal of Workplace Learning*. 17.7, 436-451.

Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim: Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 1. V. Üner (çev.). İstanbul: Rota Yayın Tanıtım (orijinal baskı tarihi 1988).

Wijaya, E. R. ve D. Irianto (2018). Analysis Influence of Managerial Competence, Technical Competence, and Strategic Competence on Firm Performance in Electrical Engineering Company in Bandung. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. 319. 1, article number: 012081 https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/319/1/012081/pdf (18 Haziran 2019).

Yazıcıoğlu, İ. (2002). Konaklama İşletmelerinde Finansal Performans Değerleme Aracı Olarak Karların Kalitesinin Analizi ve Ortaya Çıkan Eğitim İhtiyacı. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yetkin, D. (2003). Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri ve Bir Uygulama *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Yıldırım, Ö. (2005). Termal Turizm İşletmelerinde Müşteri Sadakati ve Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE.

Yıldız, B. (2013). Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansı Etkileyen Unsurlar ve Finansal Performansın Ölçülmesi: Hastanelerde Bir Uygulama. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Yıldız, Ş. (2011). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik- Organik Örgüt Yapısı Bakımından İncelenmesi. *Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

Yılmaz, G. (2015). Konaklama İşletmelerin Maliyet Muhasebesi Maliyet Analizleri ve Uygulama. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi SBE.

Yılmaz, Y. (2006). *Konaklama Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yin Lam, S., V. Shankar, M. K. Erramilli ve B. Murthy (2002). Investigating The Interrelationships Among Customer Value, Customer Satisfaction, Switching Costs And Customer Loyalty. *JAMS Loyalty Paper*. November, 27, 163-171.

İnternet Kaynakları

Guiness World Records https://www.guinnessworldrecords.com/world-records/oldest-hotel (25 Şubat 2019).

http://www.karenstitusu.net/ (19 Nisan 2019)

http://www.turizmajansi.com/ (16 Şubat 2019)

Mevzuat Bilgi Sistemi. *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*. https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20058948.pdf (25 Şubat 2019).

Ozden, M. C. (2011). Yetenek Nasıl Yok Edilir? http://inkay.blogspot.com.tr/2011/06/yetenek-nasl-yok-edilir.html (3 Nisan 2019)

Şencan. H. *Yönetim ve Yöneticilik: Yönetim Organizasyon 2. Hafta Ders Notu.* http://ders.es/yor1.pdf (18 Mart 2019).

TDK. *TDK Sözlükleri*. https://sozluk.gov.tr/ (05 Haziran 2019)

EKLER

SAYIN İLGİLİ,

Bu anket konaklama işletmelerinin idaresinde önemli olan yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anket **'Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Yönetsel Yetkinlik Algılamaları ve İşletme Performansına İlişkin Bir Araştırma'** isimli doktora tezinde kullanılacaktır.

Anket sonucu elde edilecek veriler konaklama işletmelerinin karlılık, süreklilik ve geleceği üzerinde son derece önemli olan yönetsel yetkinliklerin analiz edilmesine olanak vererek, gelecekte daha iyi yöneticiler yetiştirilmesine ışık tutacak veriler elde edilmesini sağlayacaktır.

Anket çalışmamıza zaman ayırarak sektörün geleceği adına biz akademisyenlere vermiş olduğunuz destek için siz değerli yöneticilerimize teşekkürlerimizi sunarız.

Okutman Zafer ÇAMLIBEL

BİRİNCİ BÖLÜM: OTEL BİLGİLERİ

1. Oteliniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir? ……..

2. Otelinizde toplam kaç kişi çalışmaktadır? …….

3. Otelinizin yıldız sayısı:...…

1 Yıldızlı(…) 2 Yıldızlı(…) 3 Yıldızlı(…) 4 Yıldızlı(…) 5 Yıldızlı(…)

4. Oteldeki Oda Sayısı:……

5. Otelinizin statüsünü belirtiniz:

1 Zincire Bağlı Otel(…) 2 Şirketler Grubuna Bağlı Otel(…) 3 Bağımsız Otel(…)

6. Otelinizin Lokasyonu:

1 Sayfiye Oteli(…) 2 Şehir Oteli(…)

7. Faaliyet Süresi

1 Sezonluk(…) 2 Kesintisiz Yıl Boyu (…)

İKİNCİ BÖLÜM- YÖNETİCİ BİLGİLERİ

1. Yaşınız:…….

2. Cinsiyetiniz: 1 Erkek(…) 2 Kadın(…)

3. Eğitim Durumunuz?

1 Diploma veren Turizm Lisesi ya da Üniversitesi mezunu(…)

2 Diğer (…)

4. Sektördeki kaçıncı yılınızı çalışıyorsunuz?.....

5. Şu andaki göreviniz nedir?

1 Genel Müdür(…) 2 Genel Müdür Yardımcısı(…)

3 İşletme Müdürü(…) 4 Departman Müdürü(…)

6. Yönetici olarak kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

7. Genel Müdür olarak çalışıyorsanız, Genel Müdür olmadan önce çalıştığınız departmanı belirtiniz?

1 Satış Pazarlama(…) 2 Ön Büro(…) 3 Yiyecek İçecek(…) 4 Muhasebe Finans(…)

5 Diğer(Belirtiniz)……

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM- OTELİN PERFORMANSI İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Son 3 yıldır otelinizin doluluk oranındaki değişimi kıyaslayınız:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

2. Son 3 yıl için doluluk oranınızı, kendinize en yakın rakip olarak gördüğünüz otel işletmelerine göre kıyaslayınız:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

3. Otelinizin gelir durumunu son 3 yıl için değerlendiriniz:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

4. Otelinizin karlılık durumunu son 3 yıl için değerlendiriniz:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

5. Otelinizin son 3 yıldaki personel devir hızını kıyaslayınız:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

6. Otelinizin son 3 yıldaki gelirlerinin otel işletmesi için yapılan yatırımı karşılama oranının durumunu değerlendiriniz:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

7. Otelinizde çalışan personelin son 3 yıldaki memnuniyet durumunu belirtiniz:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

8. Repeat(Sadık) müşteri oranınızı son 3 yıla göre değerlendiriniz:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

9. Otel müşterilerinizin son 3 yılda memnuniyet düzeyini kıyaslayınız:

Çok azaldı(…) Azaldı(…) Aynı Kaldı(…) Yükseldi(…) Çok Yükseldi(…)

Aşağıdaki tabloda yöneticinizi, satışları arttırabilme, müşteri sadakatini sağlayabilme, müşteri memnuniyetini arttırabilme, karlılıüı arttırabilme ve yatırım getirisi sağlayabilme yetkinlikleri kapsamında 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum şeklinde değerlendiriniz.

YETKİNLİKLER		PAZAR PERFORMANSI			FİNANS PERFORMANS	
		Satış Büyümesi	Müşteri Sadakati	Müşteri Memnuniyeti	Karlılık	Yatırım Getirisi
1	Başarı Odaklı Olma	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
2	Düzenli, planlı, kaliteli çalışma	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
3	Araştırmacı ve yenilikçi olma	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
4	Değişime öncülük etme	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
5	İnisiyatif alma	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
6	Kişilerarası ilişki kurma becerisine sahip olma	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②

		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
7	**Müşteri odaklı olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
8	**Etkileme gücüne sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
9	**Örgütün hedeflerinin farkında olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
10	**Personelin gelişimine yardımcı olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
11	**Pozisyon gücünü kullanma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
12	**Takım çalışması ve işbirliğine yatkın olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
13	**Analitik düşünme ve problem çözebilme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
14	**Kavramsal düşünebilme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
15	**Yönetsel uzmanlıkta yeterli olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
16	**Kendini doğru değerlendirme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
1	**Özgüvene sahip olma(Kendine güvenme)**	①	①	①	①	①

7		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
18	**Esneklik ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
19	**Örgüte bağlı olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
20	**Hedef belirleme becerisine sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
21	**Kararlı olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
22	**Vizyon sahibi olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
23	**Organize etme yeteneğine sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
24	**Zamanı iyi yönetme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
25	**İnsan odaklı olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
26	**Kontrol etme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
27	**Motive etme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤

28	**Stratejik düşünme yeteneğine sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
29	**Planlama konusunda iyi olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
30	**Yaratıcı olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
31	**Güvenilir olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
32	**Liderlik becerisine sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
33	**Çatışma yönetimi becerisine sahip olma**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
34	**Değişime uyum sağlayabilme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤
35	**Empati kurabilme**	①	①	①	①	①
		②	②	②	②	②
		③	③	③	③	③
		④	④	④	④	④
		⑤	⑤	⑤	⑤	⑤

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Ankara'da dünyaya geldi. İlköğrenimini Ankara ve Erzurum Aşkale'de tamamladıktan sonra ortaöğrenimine Adana'da devam etti. Lise hayatına İzmir Maltepe Askeri Lisesinde başladı fakat geçirdiği bir kaza sonucu Askeri Lise eğitimini sonlandırarak Adana Baraj Lisesi'nde ortaöğrenimini tamamladı. 1999 yılında Hacettepe Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği Lisans Programından mezun oldu. Aynı yıl Sakarya ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Figen Sakallıoğlu Anadolu Lisesi'nde İngilizce Öğretmeni olarak meslek hayatına başladı. 2000 yılında Sakarya Üniversitesinde İngilizce Okutmanı olarak göreve atandı. 2009 yılında Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yüksek Lisans programından mezun oldu. Halen Sakarya Üniversitesinde Öğretim Görevlisi olarak meslek hayatına devam etmektedir.