



ISSN: 2651-2742

2023- Cilt: 6 Sayı:2

Sayfa: 137-148

Dergi Web Sitesi: <http://sita.cumhuriyet.edu.tr/tr/>

Gönderilme Tarihi: 19.12.2023

Düzeltilme Tarihi: 28.12.2023

Kabul Tarihi: 29.12.2023

Araştırma Makalesi (Research Article)

KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN NİTELİKLERİ, YETKİNLİKLERİ VE YÖNETİM BECERİ DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A Research on the Qualifications, Authorities and Management Skill Levels Of Managers Of
Accommodation Enterprises

Hilal ERTURHAN IŞKIN* 

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

ÖZ

Konaklama işletmeleri yapıları gereği birçok alanda bilgi ve yetkinlik sahibi çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Konaklama işletmelerinde turizm eğitimi almış çalışanların yer almasının konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini artıracak yönünde görüşler bulunmaktadır. Ancak sadece turizm alanında eğitim almış çalışan veya yöneticilerin konaklama işletmelerinin çalışan talebini karşılaması mümkün olmayabilir. Turizm alanında eğitim almış çalışanların, konaklama işletmelerinde etkin ve söz sahibi yöneticiler olarak görev yapmaları, elbette hizmet kalitesinin artmasında olumlu katkı sağlayabilir. Ancak sadece turizm eğitimi almış çalışan ve yöneticilerin konaklama işletmelerinde yer almaları, işletmelerin diğer alanlardaki yönetici ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Bu nedenlerden dolayı konaklama işletmelerinde mevcut durumda görev yapan yöneticilerin profillerinin tespit edilmesi, konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu yöneticilerin özelliklerini daha iyi anlamalarına katkı sağlayacaktır.

Bu kapsamda konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların nitelikleri ve yetkinlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu niteliklerin ve yetkinliklerin belirlenerek yönetici profilinin belirlenmesi için anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formunda yöneticilerin özelliklerini ve yetkinliklerini belirlemeye yönelik sorular ve yönetim becerilerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Oluşturulan anket formu çalışmanın evrenini oluşturan konaklama işletmelerinin yöneticilerine iletilmiştir. Anket

* Sorumlu Yazar: herturhan@cumhuriyet.edu.tr

Önerilen Atıf: Erturhan Işkın, H. (2023). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin nitelikleri, yetkinlikleri ve yönetim beceri düzeyleri üzerine bir araştırma, Sivas İnterdisipliner Turizm Araştırmaları Dergisi, 6(2), 137-148.

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

formunun konaklama işletmeleri yöneticilerine iletilmesinde yüz yüze anket formu dağıtımı tercih edilmiştir. Bunun yanında e-posta ve online anket uygulamaları da kullanılmıştır. Örneklem olarak Türkiye'deki konaklama işletmeleri yöneticilerini temsil edecek yeterliliğe sahip olan 386 sayısı belirlenmiştir. Örneklem hesaplamalarında araştırmanın örneklem büyüklüğü 0,95 güven düzeyi ve 0,5 güven aralığı esas alınmıştır. Elde edilen verilere ilişkin betimsel analizler yapılmıştır. Verilerin normalliği test edilmiş ve verilerin normal dağılmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda parametrik olmayan farklılık testleri kullanılmıştır. Sonuç olarak konaklama işletmelerinde turizm eğitimi almış yönetici sayısının oldukça iyi durumda olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinde tıp, eczacılık, hukuk ve mimarlık gibi alanlarda eğitim almış yöneticilerin işletme sahibi olarak yer aldıkları ve bu yöneticilerin kavramsal beceri düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca turizm lisans düzeyinde eğitim almış yöneticilerin kavramsal beceri düzeylerinin lisans eğitimi almamış yöneticilere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim becerileri, Yöneticiler, Konaklama işletmeleri, Turizm.

ABSTRACT

Due to their structure, accommodation businesses need employees and managers with knowledge and competence in many fields. There are opinions that the presence of employees with tourism education in accommodation businesses will increase the service quality in accommodation businesses. However, it may not be possible for only employees or managers with tourism education to meet the employee demand of accommodation businesses. The fact that employees with tourism education work as effective and influential managers in accommodation enterprises can certainly contribute positively to the improvement of service quality. However, the presence of only employees and managers with tourism education in accommodation enterprises may not meet the needs of managers in other fields. For these reasons, determining the profiles of the managers currently working in accommodation enterprises will contribute to a better understanding of the characteristics of the managers that accommodation enterprises need.

In this context, it was tried to determine the qualifications and competencies of the employees working in managerial positions in accommodation businesses. A questionnaire form was created to determine the manager profile by determining the qualifications and competencies in question. In the questionnaire form, there are questions to determine the characteristics and competencies of managers and questions to determine their management skills. The questionnaire form was sent to the managers of the accommodation establishments constituting the population of the study. Face-to-face questionnaire distribution was preferred in the delivery of the questionnaire form to the managers of the accommodation establishments. In addition, e-mail and online survey applications were also used. The number of 386, which is sufficient to represent the managers of accommodation establishments in Turkey, was determined as the sample. In the sample calculations, the sample size of the research was based on 0.95 confidence level and 0.5 confidence interval. Descriptive analyzes were made regarding the data obtained. The normality of the data was tested and it was determined that the data were not normally distributed. Accordingly, nonparametric difference tests were used. As a result, it was determined that the number of managers with tourism education in accommodation establishments is quite good. On the other hand, it has been determined that managers with education in fields such as medicine, pharmacy, law and

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

architecture are involved as business owners in accommodation enterprises and that these managers have high conceptual skill levels. In addition, it has been determined that the conceptual skill levels of managers with a bachelor's degree in tourism are higher than managers without a bachelor's degree.

Keywords: Management Skills, Managers, Accommodation Enterprises, Tourism.

1. GİRİŞ

Turizm genel olarak farklı disiplinlerini içerisinde barındıran bir sektör olarak görülebilir. Bu nedenle birçok alandan insanın çalışmasının mümkün olduğu bir sektör olarak da değerlendirilebilir (Jaafar vd. 2010). Turizm sektöründe çalışacak insanların yapacakları görevlere göre sahip olmaları gereken nitelikleri değişmektedir. Söz konusu farklılıklar turizm işletmelerinin faaliyet alanlarına göre farklılaşmaktadır. Turizm işletmeleri konaklama, seyahat, yiyecek-içecek, ulaştırma, alışveriş ve eğlence işletmeleri olarak sınıflandırılmaktadır (Vujičić vd. 2015; Jena vd. 2017) Bu sınıflandırmanın dışında alışveriş işletmelerinin yer almadığı sınıflandırmalarda mevcuttur. Turizm işletmeleri sınıflarına göre farklı niteliklerde çalışanlara ihtiyaç duyabilmekteledir.

Konaklama işletmeleri turizm işletmeleri içerisinde yer alan ve çok çeşitli niteliklerde iş gücüne ihtiyaç duyan işletme türü olarak görülebilir (Tukamushaba ve Okech, 2011). Konaklama işletmelerinde çok düşük nitelikteki çalışanlardan çok üst düzey niteliklere sahip çalışanlara kadar birçok nitelik düzeyinde çalışanı görebilmek mümkündür. Benzer durum konaklama işletmelerinde yöneticilik yapan çalışanlar içinde geçerlidir. Konaklama işletmelerinde bulunan yönetici pozisyonlarından bazıları üst düzey teknik bilgi ve beceri gerektirmektedir (Agut vd. 2003; Kuo, 2009). Ancak bazı yönetici pozisyonları ise teknik beceriden ziyade ileri düzeyde beşeri ilişki becerisi gerektirmektedir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinin hizmet üretmesi ve çevresel şartlardan çok hızlı etkilenmesi nedeniyle, üst düzey yönetici pozisyonlarında çevreyi değerlendirme ve çıkarımlar yaparak isabetli kararlar vererek, işletmelere yön vermek adına kavramsal becerilerin üst düzeyde olması gerekebilmektedir (Hjalager, 2003; Bharwani ve Talib, 2017).

Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, yönetim kademelerine göre sahip olunması gereken becerileri taşıyor olmaları, başarılı bir şekilde yönetim işlevini yerine getirebilmeleri için önemlidir. Bunun yanında konaklama işletmeleri yöneticilerinin sahip olmaları gereken bilgi ve beceriler görev aldıkları departmana göre de değişebilmektedir (Horng ve Wang, 2003; Akrivos vd. 2007). Konaklama işletmelerinde odalar bölümü yöneticilerinin kat hizmetleri kısmında yer alan yöneticiler kat hizmetleri kısmına ilişkin bilgi ve becerilere sahip olmak durumundadır. Diğer taraftan önbüro kısmında yer alan yöneticiler önbüro kısmına ilişkin bilgi ve becerilerin yanında kademesine göre işletmecilik veya pazarlama alanına ilişkin bilgi ve becerileri de edinmek zorunda kalabilmektedir. Örnekte görüldüğü üzere konaklama işletmeleri yöneticilerinin sadece teknik ve kendi alanlarına ilişkin bilgi ve beceri sahibi olmaları her zaman yeterli olmamaktadır. Konaklama işletmelerinde bulunan bazı yönetici pozisyonları konaklama alanında uzman olmanın yanında farklı bilgi ve becerileri gerektirmektedir (O'Halloran, 1992; Jaykumar, 2014).

Türkiye'de konaklama işletmelerinde yönetici olarak görev yapması için eğitim alan kişilerin her durumda görev aldıkları konaklama işletmelerinde yönetim kademelerinin üst

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

derecelerinde yer almadığı gözlemlenebilir. Bunun farklı nedenleri bulunmakla birlikte en belirgin sebebi, turizm alanında eğitim alan öğrencilerin birçoğunun üst kademe yönetici olabilecek düzeyde yetkinliklere sahip olmamalarından kaynaklanabilmektedir (Bayram, 2011). Konaklama işletmelerinde üst, orta ve alt kademe yöneticilerin en az bir yabancı dil bilmesi işletmeler tarafından istenilen bir yetkinliktir. Ancak turizm alanında eğitim alan öğrencilerin büyük çoğunluğunun yabancı dil konusunda yetkin olmadığı gözlemlenmektedir.

Belirtilen nedenlerden dolayı çalışmada mevcut durumda konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin profilleri belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin hangi niteliklere, bilgi düzeyine ve becerilere sahip oldukları belirlenerek, konaklama işletmelerindeki yönetici olmak isteyen kişilere, bu alanda eğitim veren kurum ve akademisyenlere ayrıca sektörde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yol gösterecek nitelikte bilgilerin üretilmesi amaçlanmıştır. Böylelikle konaklama işletmelerinde yönetici olmak isteyen öğrencilerin veya çalışanların hangi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiği konusunda fikir sahibi olmaları sağlanacaktır. Diğer taraftan bu alanda eğitim veren kurumlar ve akademisyenlerin hangi bilgi ve becerileri öğrencilerine kazandırmaları gerektiği konusunda fikir edinmeleri amaçlanmıştır. Ayrıca konaklama işletmelerinin yönetici profilleri doğrultusunda iş gereklilikleri ve iş tanımları oluşturmalarına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada konaklama işletmelerinin yöneticilerinin niteliklerine ve yetkinliklerine ilişkin bir değerlendirme yaparak mevcut durumda konaklama işletmelerinde yöneticilik yapan kişilerin profillerini belirlemek amaçlanmıştır. Böylelikle konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin nitelikleri ve yetkinlikleri hakkında bilgi sahibi olunması amaçlanmıştır. Araştırmada temel olarak yöneticilerin profillerine ilişkin durum tespiti yapılması amaçlanmaktadır. Çalışmada yöneticilere ilişkin mevcut durum tespit edilerek konu ile ilgili paydaşların bilgi sahibi olmaları ve bu bilgiler doğrultusunda kararlarının daha doğru olmasına katkı sağlamak istenmiştir.

Çalışmada veri toplamak için nicel veri toplama tekniklerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan anket formunda iki kısım bulunmaktadır. Anket formunun birinci kısmında konaklama işletmeleri yöneticilerinin kişisel özelliklerini ve yetkinliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket formunun ikinci kısmında ise konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin görev alanlarına ilişkin bilgi ve becerile düzeylerini tespit etmeye yönelik bilgiler yer almaktadır. Anket formu oluşturulurken "Eğitim Alınan Ortaöğretim Kurumu" Bayram'ın 2011 yılında yapmış olduğu çalışmadan yararlanılmıştır. Söz konusu çalışmadan bazı sorular olduğu şekliyle alınmıştır. Ancak bazı sorular yine Bayram (2011) tarafından oluşturulan anket formundan esinlenilerek oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmadan yola çıkılarak uyarlanan ölçek güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda yapılan güvenilirlik, geçerlilik, doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizleri sonucunda ölçeğe son hali verilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni konaklama işletmelerinin çalışan sayılarının mevsimsel olarak değişiklik göstermesi nedeniyle sayısal olarak net bir şekilde belirlenememiştir. Bu nedenle örneklem büyüklüğü 0,95 güven düzey, ve 0,5 güven aralığında 386 olarak belirlenmiştir. Örneklem yöntemi olarak rassal (basit olasılıklı, seçkisiz, yansız)

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

örnekleme (Karagöz, 2017: 63; Can, 2019: 25) yöntemi kullanılmıştır. Örneklem yoluyla elde edilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Yapılan geçerlilik ve güvenilirlik testleri sonucunda elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin özelliklerine ve yetkinliklerine ilişkin görüşleri frekans analizi yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere normallik testleri uygulanmıştır. Normallik testleri sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle farkların tespitinde parametrik olmayan farklılık testleri kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma kapsamında yapılan betimleyici analizler sonucunda, çalışmaya katılanların %66,7'sinin cinsiyetinin erkek olduğu, %33,3'ünün ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılanların %30,3'lük kısmının 31-40 ve 30,8'lik kısmının ise 41-50 yaş aralığında oldukları belirlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları (N:396)

Cinsiyet	N	%	Eğitim Alınan Lisans Alanı	N	%
Kadın	132	33,3	Turizm	122	30,8
Erkek	264	66,7	İ.İ.B.F	43	10,9
Toplam	396	100,0	Edebiyat	17	4,3
			Mühendislik	12	3,0
Yaş	N	%	Eğitim	N	%
18-30 Yaş	104	26,3	İletişim	9	2,3
31-40 Yaş	120	30,3	Tıp	18	4,5
41-50 Yaş	122	30,8	Eczacılık	1	,3
51-60 Yaş	45	11,4	Hukuk	3	,8
61 ve üzeri	5	1,3	Hukuk	1	,3
Toplam	396	100,0	Milli Savunma	2	,5
			Mimarlık	3	,8
			Lisans Eğitimi Almadım	165	41,7
Eğitim Düzeyi	N	%	Toplam	396	100,0
İlköğretim	29	7,3			
Lise	111	28,0	Eğitim Alınan Orta Öğretim Alanı	N	%
Ön Lisans	25	6,3	Düz Lise	158	39,9
Lisans	208	52,5	Turizm ve Otelcilik Lisesi	126	31,8
Lisansüstü	23	5,8	Diğer Meslek Liseleri	57	14,4
Toplam	396	100,0	Anadolu Lisesi	50	12,6
			Fen Lisesi	3	0,8
			Askeri Lise	2	0,5
			Toplam	396	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin %52,5'lik kısmının lisans düzeyinde eğitim derecesine sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcılardan %28'inin ise lise düzeyinde eğitim derecesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların %41,7'sinin lisans düzeyinde eğitim derecesine sahip olmadıkları belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinde yöneticilik yapan katılımcıların %30,8'inin ise turizm alanında eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonunda tıp, eczacılık, hukuk, mimarlık gibi alanlardan lisans mezuniyetine sahip kişilerin olduğu da belirlenmiştir. Orta öğrenim

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri
Üzerine Bir Araştırma

alanında mezuniyet alanlarında ise %39,9 ile düz lise ön plana çıkmaktadır. Turizm alanında ortaöğretim derecesine sahip yöneticiler ise %31,8'lik yüzde ile ikinci sıradadır.

Tablo 2. Katılımcıların Lisan Bilgileri ve Milliyetlerine İlişkin Betimleyici Analiz Sonuçları (N:396)

Bilinen 1. Yabancı Dil	N	%	Türkçe Konuşma ve Anlama Düzeyi	N	%
İngilizce	197	49,7	Yok	1	0,3
Rusça	165	41,7	Düşük	18	4,5
Almanca	12	3,0	Orta Düzeyde	10	2,5
Fransızca	1	,3	İyi Düzeyde	367	92,7
İtalyanca	1	,3	Toplam	396	100,0
Ukraynaca	3	,8			
Arapça	7	1,8			
Japonca	3	,8			
Bulgarca	4	1,0	Yöneticinin Milliyeti	N	%
Kazakça	3	,8	Türkiye Cumhuriyeti	363	91,7
Toplam	396	100,0	Avrupa Birliği	5	1,3
			Rusya	7	1,8
			Ukrayna	9	2,3
Bilinen 2. Yabancı Dil	N	%	Kazakistan	5	1,3
İngilizce	55	13,9	Ortadoğu	3	,8
Rusça	26	6,6	Diğer	4	1,0
Almanca	2	,5	Toplam	396	100,0
Fransızca	3	,8			
İtalyanca	1	,3			
Ukraynaca	2	,5			
Bilmiyorum	307	77,5			
Toplam	396	100,0			

Araştırmaya katılan yöneticilerin %49,7'sinin birinci dil olarak İngilizce bildikleri belirlenmiştir. Yabancı dil bilen yöneticilerin içerisinde Rusça bilenlerin yüzdesi ise %41,7'dir. Diğer taraftan konaklama işletmeleri yöneticileri arasında ikinci yabancı dil bilmeyenlerin sayısı oldukça fazladır. İkinci yabancı dil bilmeyen yöneticilerin yüzdesi %77,5'dir. Katılımcılar içerisinde ikinci yabancı dil olarak İngilizce bilenlerin yüzdesi %13,9'dur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %91,7'si Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıdır. Bu doğrultuda katılımcılar içerisinde iyi düzeyde Türkçe konuşan ve anlayanların yüzdesi %92,7 olarak belirlenmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Görev Yaptıkları Departmanlara, Yönetim Kademelerine ve Sektörde Yer Alma Motivasyonlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları (N: 396)

Görev Yapılan Bölüm	N	%	Görev Yapılan Yönetim Kademesi	N	%
Önbüro	79	19,9	Alt	158	39,9
Yiyecek-İçecek	128	32,3	Orta	214	54,0
Kat Hizmetleri	73	18,4	Üst	24	6,1
Muhasebe-Finans	19	4,8	Toplam	396	100,0
İşletme Sahibi	12	3,0			
Müşteri İlişkileri	39	9,8	Sektörde Çalışma Nedeni	N	%
Animasyon	8	2,0	Alanda eğitim almış olmak	83	21,0
Güvenlik	8	2,0	İstihdam Olanakları	208	52,5

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri
Üzerine Bir Araştırma

İnsan Kaynakları	22	5,6	Yükselme/terfi olanakları	27	6,8
Satış-Pazarlama veya Ar-ge	8	2,0	Ücretlerin iyi olması	37	9,3
Toplam	396	100,0	Girişimcilik fırsatları	10	2,5
			Başka bir iş fırsatı olmayışı	11	2,8
Sektörde Çalışmaktan Memnuniyet Düzeyi	N	%	Çalışmanın keyifli olması	14	3,5
Düşük	173	43,7	Yeni kültür ve insan tanıma	6	1,5
Orta Düzey	190	48,0	Toplam	396	100,0
Yüksek	33	8,3			
Toplam	396	100,0			

Katılımcıların görev yaptıkları departmanlara ilişkin frekans analizi sonucunda katılımcıların %32,3'ünün yiyecek-içecek departmanında görev yaptıkları belirlenmiştir. Yiyecek-içecek departmanında görev yapan yöneticileri %19,9 ile önbüro ve %18,7 ile kat hizmetleri departmanlarında görev yapan yöneticiler takip etmektedir. Diğer taraftan araştırmaya katılan yöneticilerin %54'ünün orta kademede yer aldığı tespit edilmiştir. Alt kademede yer alan yöneticiler %39,9, üst kademelerde yer alan yöneticiler ise %6,1'lik yüzdeye sahiptir. Ayrıca araştırma katılan yöneticilerin sektörde çalışma nedenlerine ilişkin yapılan frekans analizi sonucunda, katılımcıların %52,5'inin sektördeki istihdam olanaklarının fazla olması yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Sektörde çalışma nedenleri içerisinde turizm veya konaklama işletmeciliği alanında eğitim almış olmak %21,0'ile ikinci sırada yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin konaklama işletmeciliği alanında çalışmaktan memnuniyet düzeylerine ilişkin frekans analizi sonucunda, katılımcıların %48'inin konaklama işletmeciliği sektöründe görev yapmaktan orta düzeyde memnun olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan katılımcıların %43,7'sinin konaklama işletmeciliği sektöründe çalışmaktan düşük düzeyde memnun oldukları belirlenmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Sahip Oldukları Yönetici Becerilerine İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları (N:396)

Yönetim Becerilerine İlişkin İfadeler	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Teknik Beceri Düzeyi	396	3,00	5,00	4,4116	,59087
İnsani İlişki Beceri Düzeyi	396	3,00	5,00	3,6843	,62752
Kavramsal Beceri Düzeyi	396	2,00	5,00	3,4419	,67442

Katılımcı yöneticilerin yönetim kademelerinin gerektirdiği yönetim becerilerine sahip olma düzeylerine ilişkin olarak betimsel analiz yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yöneticilerin genel olarak teknik bilgi düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan insani ilişkiler becerilerinin ve kavramsal becerileri düzeylerinin teknik beceri düzeylerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Görev Aldıkları Yönetim Kademesine Göre Sektörde Çalışmaktan Memnuniyet Düzeylerinin Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları (N:396)

Katılımcıların Konaklama İşletmeciliği Sektöründe	Görev Yapılan Yönetim Kademesi	N	Sıralı Ortalama	Kruskal-Wallis		
				X ²	df	p
Alt		158	164,57	81,873	2	,000
Orta		214	204,76			

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri
Üzerine Bir Araştırma

Çalışmaktan Memnun olma düzeyleri	Üst	24	366,06
Toplam		396	

Katılımcıların konaklama işletmeciliği sektöründe görev yapmaktan memnun olma düzeylerinin görev yapılan yönetim kademesine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan analiz sonucunda, üst kademelerde görev yapan yöneticilerin konaklama işletmeciliği sektöründe görev yapmaktan memnuniyet düzeylerinin, alt ve orta kademe yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde orta kademe yöneticilerin memnuniyet düzeyleri de alt kademe yöneticilere göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 6. Katılımcıların Lisans Eğitimine Göre Teknik Becerilerinin Farklılaşım Farklılaşmadığına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları (N:396)

	Lisans Düzeyinde Alınan Eğitim Alanı	N	Sıralı Ortalama	Kruskal-Wallis		
				X ²	df	p
Yöneticilerin Teknik Beceri Düzeyleri	Turizm	122	238,41	64,153	11	,000
	İ.İ.B.F.	43	186,77			
	Edebiyat Fakültesi	17	159,68			
	Mühendislik Fakültesi	12	288,88			
	Eğitim Fakültesi	9	135,11			
	İletişim Fakültesi	18	231,58			
	Tıp Fakültesi	1	11,00			
	Eczacılık Fakültesi	3	117,00			
	Hukuk Fakültesi	1	11,00			
	Milli Savunma Alanı	2	117,00			
	Mimarlık Fakültesi	3	11,00			
	Lisans Eğitimi Almadım	165	177,47			
Toplam		396				

Araştırma kapsamında elde edilen veriler normal dağılmadığı için, katılımcıların eğitim aldıkları lisans eğitimi alanına göre teknik beceri düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların lisans eğitim alanlarına göre teknik beceri düzeylerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre mühendislik alanından mezun olan yöneticilerin teknik beceri düzeyleri diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Diğer taraftan teknik beceri düzeyi en yüksek olan ikinci grup ise turizm alanında lisans eğitimi alan yöneticilerinin yer aldığı gruptur. Ayrıca iletişim alanında eğitim alan yöneticilerin oluşturduğu grup da teknik beceri düzeyleri üçüncü en yüksek ortalamaya sahip gruptur.

Tablo 7. Katılımcıların Lisans Eğitimine Göre İnsan İlişkileri Becerilerinin Farklılaşım Farklılaşmadığına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları (N:396)

	Lisans Düzeyinde Alınan Eğitim Alanı	N	Sıralı Ortalama	Kruskal-Wallis		
				X ²	df	p
Yöneticilerin İnsan İlişkileri Beceri Düzeyleri	Turizm	122	197,72	28,618	11	,003
	İ.İ.B.F.	43	224,02			
	Edebiyat Fakültesi	17	245,88			
	Mühendislik Fakültesi	12	265,63			
	Eğitim Fakültesi	9	261,00			
	İletişim Fakültesi	18	240,67			

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri
Üzerine Bir Araştırma

Tıp Fakültesi	1	261,00
Eczacılık Fakültesi	3	261,00
Hukuk Fakültesi	1	261,00
Milli Savunma Alanı	2	261,00
Mimarlık Fakültesi	3	261,00
Lisans Eğitimi Almadım	165	181,77
Toplam	396	

Araştırma kapsamında elde edilen veriler normal dağılmadığı için, katılımcıların eğitim aldıkları lisans eğitimi alanına göre insan ilişkileri beceri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların lisans eğitim alanlarına göre insan ilişkileri beceri düzeylerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre mühendislik, tıp, eczacılık, hukuk, milli savunma, mimarlık ve eğitim alanından mezun olan yöneticilerin insan ilişkileri beceri düzeyleri diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Diğer taraftan insan ilişkileri beceri düzeyi en düşük yönetici grubunu lisans eğitimi almayan yöneticilerin bulunduğu grup oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda turizm alanında eğitim alan yöneticilerinde insan ilişkileri beceri düzeylerinin diğer gruplara göre düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Lisans Eğitimine Göre Kavramsal Becerilerinin Farklılaşp Farklılaşmadığına Yönelik Kruskal-Wallis Testi Sonuçları (N:396)

	Lisans Düzeyinde Alınan Eğitim Alanı	N	Sıralı Ortalama	Kruskal-Wallis		
				X ²	df	p
Yöneticilerin Kavramsal Beceri Düzeyleri	Turizm	122	230,94	121,348	11	,000
	İ.İ.B.F.	43	223,76			
	Edebiyat Fakültesi	17	262,18			
	Mühendislik Fakültesi	12	278,71			
	Eğitim Fakültesi	9	254,06			
	İletişim Fakültesi	18	244,19			
	Tıp Fakültesi	1	391,50			
	Eczacılık Fakültesi	3	326,17			
	Hukuk Fakültesi	1	391,50			
	Milli Savunma Alanı	2	391,50			
	Mimarlık Fakültesi	3	391,50			
	Lisans Eğitimi Almadım	165	137,02			
	Toplam	396				

Araştırma kapsamında elde edilen veriler normal dağılmadığı için, katılımcıların eğitim aldıkları lisans eğitimi alanına göre kavramsal beceri düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların lisans eğitim alanlarına göre kavramsal beceri düzeylerinin farklılaştığı belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre tıp, eczacılık, hukuk, milli savunma ve mimarlık alanından mezun olan yöneticilerin kavramsal beceri düzeyleri diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Diğer taraftan kavramsal beceri düzeyi en düşük yönetici grubunu lisans eğitimi almayan yöneticilerin bulunduğu grup oluşturmaktadır. Yapılan analizler sonucunda turizm alanında eğitim alan yöneticilerinin kavramsal beceri düzeylerinin diğer gruplara göre orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ ve TARTIŞMA

Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar arasında konaklama işletmeciliği alanında görev yapan yöneticilerin her üçünden sadece birinin kadın yönetici olması dikkat

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

çekmektedir. TÜİK (2022) verilerine göre Türkiye’de yönetici pozisyonunda gören yapan kadınların toplam yönetim pozisyonları içerisindeki payı %20,7’dir. Araştırma kapsamında elde edilen verilere göre konaklama işletmeciliği sektöründe kadın yöneticilerin toplam yöneticiler içerisindeki payı ise %33,3’tür. Bu durum konaklama işletmeciliği alanının kadın yönetici sayısı konusunda Türkiye ortalamasından pozitif ayrıştığı görülmektedir. Konaklama işletmeciliği alanında kadın yönetici sayısının diğer sektörlerle göre fazla olmasının nedeni önbüro, müşteri ilişkileri ve kat hizmetleri departmanlarında kadın çalışanların sayısının fazla olması ile açıklanabilir. Ayrıca son dönemlerde gastronomi alanında kadın çalışanların sayısındaki artışa bağlı olarak yiyecek-içecek departmanının mutfak kısmında kadın yönetici sayılarının artış gösterdiği gözlemlenebilir.

Konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin yaş aralıkları yükseldikçe sayılarının azaldığı yapılan analizler sonucunda tespit edilmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalarda da bu araştırmanın sonucunu destekleyen sonuçlar görülmüştür (Kırmızıgül, 2020, Işkın, 2020). Konaklama işletmelerinde çalışmanın sektöre ilişkin karakteristik ve çalışanları zorlayıcı nitelikleri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların yaşları ilerledikçe konaklama sektöründen uzaklaştıkları varsayılabilir.

Araştırma kapsamında konaklama işletmeleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Lisans derecesine sahip yöneticilerin sayısının fazla olması Türkiye’de örgün ve açık öğretim lisans programlarının yaygın olması ve bu programlara girmenin kolay olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan konaklama işletmelerinde yönetici olarak grev alan kişilerin %30,8’inin turizm alanında eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Bu durum hizmet kalitesinin artması ve alanda eğitim almış çalışanların turizm alanına yöneldikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca orta öğretim düzeyinde turizm alanında eğitim almış konaklama işletmeleri yöneticilerinin toplam yöneticilere oranı da %31,8’dir. Bu oran orta öğretim düzeyinde turizm alan çalışanların konaklama işletmelerinde yönetim kademelerine gelebildiklerinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan girişimcilik amacıyla tıp, eczacılık, hukuk, mimarlık gibi alanlarda lisans eğitimi almış kişilerin de konaklama işletmelerinde yönetici olarak görev aldıkları görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcıların %49,7’sinin İngilizce, %41,7’sinin ise Rusça bildikleri tespit edilmiştir. Rusça bilen çalışanların yoğun olduğu departmanlar yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve güvenlik olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durum söz konusu yöneticilerin müşterilerle iletişim süreci kapsamında Rusça öğrendikleri şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan birçok konaklama işletmesi yöneticisinin ikinci bir yabancı dil bilmedikleri tespit edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin ikinci yabancı dil bilmemeleri bir eksiklik olarak görülebilir. Ancak birçok durumda yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerin hedef pazarını oluşturan ülkelerin dillerini bilmeleri yeterli olabilmektedir. İkinci bir yabancı dil bilen yöneticilerin düşük olması bu durum ile açıklanabilir. Ayrıca konaklama işletmelerinde yöneticilik yapan kişilerin %91,7’sinin Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıdır. Bu sonuç doğal karşılanabilir çünkü konaklama işletmelerinde genel olarak Türkiye Cumhuriyeti vatandaşları çalışmaktadır. Yabancı uyruklu çalışan sayısı son yıllarda artsa da çok fazla değildir.

Konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin sektörde görev almaktan memnuniyet düzeyleri değerlendirildiğinde düşük ve orta düzey arasında memnuniyet olduğu görülmüştür. Bu durum yöneticilerin sektörde çalışmaktan memnun olmadıkları şeklinde

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

yorumlanabilir. Özellikle kırılğan bir talep yapısına sahip olan hizmet işletmelerin çalışanların iş güvencesi konusundaki tereddütleri bu durumun nedeni olarak görülebilir. Pandemi döneminde yöneticilerin ve çalışanların iş güvencesi konusunda yaşadıkları sorunlar bunun örneği olarak gösterilebilir. Ancak yönetim kademesi yükseldikçe yöneticilerin sektörde çalışmaktan memnuniyet düzeyleri artmaktadır. Bu durum yöneticilerin kazanımları ve statüleri arttıkça memnuniyet düzeylerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan yönetici sayısının orta kademede fazla olduğu tespit edilmiştir. Aslında alt kademelerde yönetici sayısının daha fazla olması beklenen bir durumdur. Ancak bu durum yönetim kademelerinin net olarak belirlenmemesi ile açıklanabilir. Diğer taraftan yönetim kademelerinin sınırlarının net olarak bilinmemesi neticesinde yöneticiler kendilerini orta kademe yönetici olarak görebilmekteledir.

Konaklama işletmeleri yöneticilerin teknik beceri düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak yapılan Kruskal-wallis testi sonucunda orta kademe yöneticilerin teknik bilgi düzeylerinin alt kademe yöneticilerden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durum beklenen sonuçtan farklıdır. Ancak yönetim kademelerinin sınırlarının net olmaması nedeniyle alt kademe yöneticilerin kendilerini orta kademe yönetici olarak algılamaları olasılığı bu durumu açıklamaktadır.

Yöneticilerin lisans düzeyinde aldıkları eğitim alanına göre yönetim becerileri düzeylerinde farklılaşma olup olmadığına ilişkin yapılan analizler sonucunda mühendislik alanında eğitim alan yöneticilerin teknik bilgi düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Anket formuna teknik beceri, insan ilişkileri becerisi ve kavramsal becerinin ne olduğuna ilişkin açıklama eklenmiştir. Ancak buna rağmen mühendislik alanında eğitim alan yöneticilerin teknik beceri düzeylerinin yüksek olması beklenen bir sonuç değildir. Ancak bu durum mühendislik alanından gelen yöneticilerin analitik düşünme ve teknik konularda bilgi düzeylerinin yüksek olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan turizm alanında eğitim almış yöneticilerin teknik beceri düzeyleri ikinci en yüksek beceri düzeyi konumundadır. Bu durum beklenen bir sonuçtur. Diğer taraftan insan ilişkileri becerisi en yüksek yöneticilerinin, mühendislik, tıp, eczacılık, hukuk, milli savunma, mimarlık, edebiyat ve iletişim alanında eğitim almış yöneticiler oldukları belirlenmiştir. Turizm alanında eğitim almış yöneticilerin insan ilişkileri becerilerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Kavramsal beceri en yüksek yöneticilerin ise tıp, hukuk, milli savunma ve mimarlık alanında eğitim almış yöneticiler olduğu belirlenmiştir.

KAYNAKÇA

Agut, S., Grau, R., & Peiro, J. M. (2003). Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295.

Akrivos, C., Ladkin, A., & Reklitis, P. (2007). Hotel managers' career strategies for success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(2), 107-119.

Bayram, M. (2011). Otel işletmelerinin genel müdür profillerinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 35-48.

Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.

Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Nitelikleri, Yetkinlikleri Ve Yönetim Beceri Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma

Can, A. (2019). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. (7.Basım). Ankara: Pegem Akademi.

Hjalager, A. M. (2003). Global tourism careers? Opportunities and dilemmas facing higher education in tourism. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 2(2), 26-37.

Horng, J. S., & Wang, L. L. (2003). Competency analysis profile of F&B managers of international tourist hotel in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 8(1), 26-36.

Işkın, M. (2021). Turizm işletmeleri çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi, iş tatmini düzeyleri ve performansları: Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin aracı ve örgütsel sinizm düzenleyici rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 9(3), 1972-1991.

İdrisoğlu, C. (2016). Turizm sektöründe istihdam yapısı, çalışan sorunları ve çözüm önerileri: Alanya örneği, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Jaafar, M., Maideen, S. A., & Sukarno, S. M. (2010). Entrepreneurial characteristics of small and medium hotel owner-managers. *World Applied Sciences Journal*, 10(Special Issue of Tourism and Hospitality), 54-62.

Jaykumar, V., Fukey, L. N., & Balasubramanian, K. (2014). Hotel managers perspective of managerial competency among graduating students of hotel management programme. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 328-342.

Jena, L. K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee engagement and Affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees. *Vision*, 21(4), 356-366.

Karagöz, Y. (2017). *Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kırmızıgül, B. (2020). Turizm Çalışanları Arasında İşten Ayrılma Niyetinin ve Örtülü Bilgi Paylaşımının Duygusal Emek Üzerindeki Rollerini, Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 166-196.

Kuo, C. M. (2009). The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 302-309.

Lan, J., Wong, C. S., & Zeng, G. (2021). Personality profiles for hospitality employees: Impact on job performance and satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 98, 103018.

O'Halloran, R. M. (1992). Tourism management profiles: Implications for tourism education. *Hospitality Review*, 10(1), 9.

Tukamushaba, E. K., & Okech, R. N. (2011). Tourism training and education, Community Empowerment and Participation in tourism planning and development. A case of Uganda. *Journal of Tourism*, 12(1).

TÜİK (2022). İstatistiklerle Kadın, 2022, Kadın Yönetici İstatistiği. <https://data.tuik.gov.tr/>.

Vujičić, D., Jovičić, A., Lalić, D., Gagić, S., & Cvejanov, A. (2015). The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad. *Economic and Industrial Democracy*, 36(4), 633-652.