

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN KAZANDIRILMASI  
AÇISINDAN TURİZM LİSANS ÖĞRETİMİ: SEKTÖRÜN  
BEKLENTİLERİ İLE ÖĞRETİM UYGULAMALARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Karaca Mina DURDU**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY**

**TEMMUZ – 2014**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

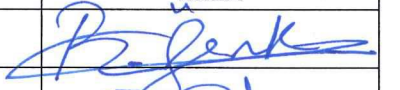
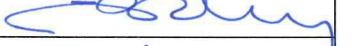

YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN KAZANDIRILMASI  
AÇISINDAN TURİZM LİSANS ÖĞRETİMİ: SEKTÖRÜN  
BEKLENTİLERİ İLE ÖĞRETİM UYGULAMALARININ  
KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Karaca Mina DURDU

Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği  
Enstitü Bilim Dalı : Turizm İşletmeciliği

“Bu tez 18/07/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

| JÜRİ ÜYESİ                  | KANAATI  | İMZA  |
|-----------------------------|----------|---|
| Prof. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS | BASARILI |  |
| Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY        | BASARILI |  |
| Yrd. Doç. Dr. Sabri ULLAMA  | BASARILI |  |

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu 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.

**Karaca Mina DURDU**

**18.07.2014**

## ÖNSÖZ

Akademik anlamda beni her zaman teşvik eden, öğrenim hayatım boyunca varlığını hep hissettiren lisans öğrenimi süresince danışmanım olan Doç. Dr. Atilla AKBABA'ya;

Merak ettiğim her konunun araştırmaya değer olduğunu söyleyerek beni sürekli halde araştırmaya sevk eden yüksek lisans danışmanım Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY'a; Prof. Dr. Orhan BATMAN'a; insan ilişkileri üzerine anlattıkları için, Prof. Dr. Mehmet SARIŞIK'a idealist bir akademisyenin nasıl olması gerektiğini gösterdiği için, Doç. Dr. İbrahim KILIÇ'a sayıların düşman olmadığını anlamama sebep olduğu için teşekkür ediyorum.

Akademisyenlik hayatım boyunca; öğrendiğim her şeyde katkısı bulunan saygıdeğer hocalarıma elimden geldiğince layık olmaya çalışacağıma dair söz veriyorum ve teşekkür ediyorum.

Arkadaşlığıyla hep yanımda olan Hüsnü Levent ÜNAL, Öğr. Gör. Duygu BABAT ve Öğr. Gör. Adem ARMAN'a, ne kadar teşekkür etsem azdır.

İyi ki tanımışım sizleri.

Beni, bir 'birey' olmak için zorlayan ailemin üzerimdeki etkisini ifade etmem dahi mümkün değil. Sevgili aile üyelerim hepimizin varlığı ile çeşitli renklerle dolu bir hayata sahibim. Siz olmasanız ne yapardım tahmin bile etmek istemiyorum! Minnettarım.

## İÇİNDEKİLER

|  |           |
|--|-----------|
| TABLO LİSTESİ .....  | iii       |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....  | iv        |
| ÖZET .....   | v         |
| SUMMARY .....  | vi        |
| GİRİŞ .....  | 1         |
| <b>BÖLÜM 1: TÜRKİYE’DE EĞİTİM-ÖĞRETİM SİSTEMİ VE TURİZM EĞİTİM-ÖĞRETİMİ.....</b>   | <b>6</b>  |
| 1.1. Eğitim-Öğretim Kavramları .....   | 6         |
| 1.2. Türkiye’de Eğitim-Öğretim Sistemi .....   | 8         |
| 1.3. Yükseköğretim .....   | 9         |
| 1.4. Turizm Kavramı .....  | 11        |
| 1.4.1. Turizmin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi .....  | 13        |
| 1.4.2. Turizm Öğretimi .....   | 17        |
| <b>BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İHTİYAÇ DUYULAN YÖNETSEL YETKİNLİKLER.....</b>  | <b>25</b> |
| 2.1. Yönetim Kavramı.....  | 26        |
| 2.2. Yönetimin Fonksiyonları .....   | 27        |
| 2.2.1. Planlama .....  | 27        |
| 2.2.2.Örgütlenme .....   | 28        |
| 2.2.3. Eşgüdümleme (Koordinasyon).....   | 29        |
| 2.2.4. Emir ve Kumanda Etme (Yönlendirme, Yönelme).....  | 29        |
| 2.2.5. Denetleme (Kontrol).....  | 30        |
| 2.3. Yönetici Kavramı .....  | 30        |
| 2.4. Yönetimsel Kademeler .....  | 31        |
| 2.5. Yetkinlik Kavramı.....  | 35        |
| 2.5.1. Yetkinliklerin Sınıflandırılması.....   | 39        |
| 2.5.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesi.....  | 43        |
| 2.5.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetimsel Yetkinlikler ve Geliştirilmesi.....   | 48        |
| <b>BÖLÜM 3: TURİZM ÖĞRETİMİNDE YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN KAZANDIRILMASI: SEKTÖRÜN BEKLENTİLERİ İLE ÖĞRETİM PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI .....</b> | <b>52</b> |
| 3.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı .....  | 52        |
| 3.2. Araştırmanın Kısıtları.....   | 54        |
| 3.3. Araştırmanın Kapsamı .....  | 54        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Aşamaları .....  | 54        |
| 3.5. Örnekleme .....  | 57        |
| 3.6. Mülakatların Gerçekleştirilmesi.....   | 60        |
| 3.6.1. Konaklama İşletmeciliği Yönetim Kademelerinde Gerekli Nitelikler.....  | 62        |
| 3.6.2. Lisans Düzeyinde Öğretim Veren Kurumların Hangi Nitelikleri Geliştirmeleri Gerektiğine Dair Görüşler .....   | 63        |
| 3.7. Konaklama İşletmeciliği Alanında Eğitim Veren Okulların Öğretim Planlarının İncelenmesi .....                  | 65        |
| 3.8. Konaklama İşletmeciliği Alanında Akademisyenlerin Mevcut Duruma İlişkin Yorumları .....                        | 72        |
| 3.8.1. Yabancı Dil Dersi Veren Katılımcıların, Yabancı Dil Öğretiminin Verimsizliğinin Nedenine Dair Görüşler ..... | 72        |
| 3.8.2. Yabancı Dil Dersi Veren Katılımcıların Dil Derslerini Daha Verimli Kılacak Önerileri.....                    | 74        |
| 3.8.3. Turizm Alanında Öğretim Veren Akademisyenlerin Konuyla İlgili Görüşleri.....                                 | 75        |
| 3.9. Bulguların Değerlendirilmesi.....  | 78        |
| 3.9.1 Araştırmanın Gerçekleştirildiği 3 Aşamının Verilerinin Değerlendirilmesi .....                                | 78        |
| <b>SONUÇ.....</b>   | <b>81</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>   | <b>86</b> |
| <b>EKLER.....</b>   | <b>94</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>  | <b>97</b> |

## TABLO LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1:</b> Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı ve İhracata Oranı .....  | 15 |
| <b>Tablo 2:</b> Yıllara Göre Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı ve Artış Miktarı .....   | 19 |
| <b>Tablo 3:</b> Turizm Bölümüne Kayıt Yaptıran ve Mezun Olan Kişi Sayıları .....  | 20 |
| <b>Tablo 4:</b> Literatürde Yetkinlik Tanımlamaları .....   | 36 |
| <b>Tablo 5:</b> McClelland'ın Yetkinlik Sınıflaması.....  | 39 |
| <b>Tablo 6:</b> Turizm Sektörü Yetkilileriyle Görüşmeler Hakkında Genel Bilgiler.....   | 60 |
| <b>Tablo 7:</b> Katılımcıların Kişisel Özellikleri.....   | 60 |
| <b>Tablo 8:</b> Görüşülen İnsan Kaynakları Yetkililerinin Almış Oldukları Eğitimler.....  | 61 |
| <b>Tablo 9:</b> Konaklama İşletmeciliği Yönetim Kademelerinde Gerekli Nitelikler .....  | 62 |
| <b>Tablo 10:</b> Öğretim Planında Yoğunlaştırılması Gerektiği Düşünülen Dersler ve Frekans Dağılımı .....   | 64 |
| <b>Tablo 11:</b> Araştırma Kapsamında Öğretim Planları İncelenen Okullar .....  | 66 |
| <b>Tablo 12:</b> Öğretim Planları İncelenen Okulların Misyon Tablosu.....   | 67 |
| <b>Tablo 13:</b> Öğretim Planları İncelenen Okulların Misyon Tablosu (Devamı) .....   | 68 |
| <b>Tablo 14:</b> Örneklem Dâhilindeki Okullarının Planlarında Yer Alan Derslerin Tasnif Edilişi (Muhasebe-Finans ve Yönetim Grubu Dersleri) .....       | 69 |
| <b>Tablo 15:</b> Örneklem Dâhilindeki Okullarının Planlarında Yer Alan Derslerin Tasnif Edilişi (Hukuk ve Seçimlik Yabancı Dil Grubu Dersleri) .....    | 70 |
| <b>Tablo 16:</b> Örneklem Dâhilindeki Okullarının Planlarında Yer Alan Derslerin Tasnif Edilişi (Turizm Alan Dersleri ve Pazarlama Grubu Dersleri)..... | 71 |
| <b>Tablo 17:</b> Örneklem Dâhilindeki Okullara Göre Ders Gruplarının Öğretim Planlarındaki Yüzde Oranları.....  | 72 |
| <b>Tablo 18:</b> Turizm Alanında Öğretim Veren Akademisyenlerin Konuyla İlgili Görüşleri .....  | 77 |
| <b>Tablo 19:</b> Turizm Alanında Öğretim Veren Akademisyenlerin Konuyla İlgili Görüşleri (Devamı) .....   | 77 |
| <b>Tablo 20:</b> Turizm Alanında Öğretim Veren Akademisyenlerin Konuyla İlgili Görüşleri (Devamı) .....   | 77 |
| <b>Tablo 21:</b> Konaklama İşletmelerinde Yönetmelik Yetenekler ve Öğrenme Stilleri.....  | 81 |
| <b>Tablo 21:</b> Konaklama İşletmelerinde Yönetmelik Yetenekler ve Öğrenme Stilleri.....  | 82 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil 1:</b> Turizm Gelirlerinin Yayılması .....   | 14 |
| <b>Şekil 2:</b> Yönetmel Kademeler .....  | 32 |
| <b>Şekil 3:</b> Hiyerarşik Kademeler ve Yönetmel Beceriler .....                              | 33 |
| <b>Şekil 4:</b> Performans Yönetim Döngüsü .....  | 42 |
| <b>Şekil 5:</b> Kolb'un Öğrenme Stilleri ve Özellikleri .....                                 | 44 |
| <b>Şekil 6:</b> Öğrenme Stilleriyle İlişkilendirilmiş Yöneticilerin Özellikleri Profili ..... | 47 |
| <b>Şekil 7:</b> Ağırlama Endüstrisi İçin Bir Yetkinlik Model Önerisi .....                    | 49 |
| <b>Şekil 8:</b> Kısmi Öğretim Programı Haritası .....   | 50 |
| <b>Şekil 9:</b> Araştırma Şeması .....  | 55 |
| <b>Şekil 10:</b> Bireysel ve Çoklu Oturma Düzeni .....  | 76 |



## ÖZET

SAÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

**Tezin Başlığı:** Yönetmelik Yetkinlik Kazandırmak Açısından Turizm Okullarının Analizi: Sektörün Beklentileri ile Öğretim Planlarının Karşılaştırılması

**Tezin Yazarı:** Karaca Mina DURDU **Danışman:** Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY

**Kabul Tarihi:** 18.07.2014

**Sayfa Sayısı:** vi (ön kısım) + 94 (tez) + 5 (ekler)

**Anabilimdalı:** Turizm İşletmeciliği

Bu araştırmada konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu yönetmelik yetkinliklerin belirlenmesi ve bu beklentiler ile turizm öğretimi veren okulların öğretim planlarının karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

Çalışmada nitel araştırma tekniklerinden “görüşme” ve “odak grup görüşmesi” teknikleri kullanılmıştır. Araştırma kapsamında İstanbul’daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinin insan kaynakları departman müdürleri ve eğitim müdürleri ile görüşülmüştür. Toplam 4 görüşmenin ardından alınan yanıtlar kendini tekrar etmeye başlamıştır ve toplam 10 görüşme yapılmıştır. Görüşmelerde okullar ile ilgili memnuniyetsizlik olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmeciliği lisans öğretim programlarında öğretilen dersler incelenmiştir. İşletmelerin mezun öğrencilerde aradığını söylediği nitelikleri kazandırmayı amaçlayan dersler vardır. Bu derslerin öğretim kurumları tarafından hazırlanan plan ve programlarda yer aldığı görülmüştür. Fakat öğretim programı mezunlarında bu niteliklerin eksikliği ile ilgili görüşler üzerine konuya ilişkin akademisyen görüşlerine başvurulmuştur. Sonuç olarak turizm eğitiminin bazı kriterlere göre düzenlenmesi gerektiği anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Turizm Öğretimi, Turizmde Yetkinlik Geliştirme, Yetkinlik

## SUMMARY

### Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis

**Title of the Thesis:** An Analysis of Tourism Schools in terms of Improving Managerial Competencies: Comparison of the Industry's Expectations and Education Plans

**Author:**Karaca Mina DURDU      **Supervisor:**Associate Prof.Oğuz TÜRKAY

**Date:** 18.07.2014      **Nu. Of Pages:** vi (pre text) + 94 (main body) + 5 (app.)

**Department:**Tourism Management

This research aimed to define, hospitality industry looks for whichever managerial competencies.

Two of qualitative techniques are used first one is “interview” and the second is “focus group interview”. Because of the fact that it is not possible to interview all of the human resources managers in the country; one of the biggest city has choosen as sample; İstanbul but only five-star hotels. Five-star hotels has many personnels so it's thought to having their idea may help to understand whole industry. Thus, this research's interviews made with hotels' human resources department managers or human resources training managers. Totally 10 interviews made face to face but the answers were already repeating after the 4th interview. These interviews showed that there is a dissatisfaction about tourism education.

After this result, the lessons and education plans are checked to see “is there a real problem with these schools?”. But all the plans and programmes are designed for teaching students those qualification which hotels's are in need of. Then this time questions asked to academic personnels. After all of these stages, it is understood that tourism education must re-design for some criterias.

**Keywords:** Tourism Education, Tourism Competency Development, Competency

## GİRİŞ

Günümüzde artan gelir hacmi ile turizm, yatırımcıların bu alanda yatırım yapmalarına neden olmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğun olması nedeniyle turizm, otomasyona çok fazla olanak sağlamamaktadır. Turizm sektörünün emek yoğun olması, açılan her işletmenin beraberinde istihdamı da getirmesine neden olmaktadır. Ancak, nicelik olarak artan istihdamın, nitelik olarak yeterince artış göstermemesi ülkemiz turizminde dikkat çekmiştir. Nitelikli istihdamı elde edebilmek için hiç kuşkusuz ki başarılı eğitim faaliyetleri son derece önemlidir.

### **Çalışmanın Konusu**

Turizm sektöründe yönetici ve ara eleman olarak çalışan bireyler vardır ve her iki pozisyonda çalışan kişilerin öğrenimi, sektörün gelişimi ve hedeflere ulaşılması yanında kaliteli hizmet vermek adına çok önemlidir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde, yönetici pozisyonunda çalışabilecek kişilerden beklenen yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen bu yetkinliklerin turizm öğretim programları tarafından ne düzeyde karşılandığını analiz edilmiştir. Söz konusu pozisyonlarda çalışabilecek kişilere verilecek turizm öğretiminin başarılı olabilmesi için, öğretim kurumlarının her düzeyde nitelikli bir yapıda olması gerekmektedir. Turizm sektörünün gün geçtikçe gelişmesi ve büyümesi sonucunda bu sektörde çalışacak eğitimli yöneticilere olan ihtiyacın hızla arttığı söylenebilir. Sürekli değişen çalışma koşulları, yönetici olarak çalışacak bireylerin yönetsel yetenek ve becerileri elde etmelerini bir zorunluluk haline getirmektedir (Halis ve Aydın, 2010).

Turizm sektöründe çalışacak kişileri yetiştirmenin ilk amacı, kişisel çalışma yeteneklerinden tam olarak yararlanmak ve mevcut kapasitelerini daha yukarıya taşımaktır, bu sayede çalışma kapasitesi yükselen personel işletmenin hizmet kalitesinin artırılmasına imkân sağladığından (Öztürk ve Seyhan, 2005: 123) müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Olcay (2008), turizmde öğretimi, turizm alanında uzmanlığı olan bireylerin, sektörünün beklentilerine cevap verecek bilgi ve beceri ile donatılarak turizm sektörüne kazandırılması olarak tanımlamaktadır.

## **Çalışmanın Amacı**

Türkiye’de özellikle 80’li yıllardan sonra devlet tarafından sağlanan cazip teşvik ve kredi olanaklarıyla turizm yatırımları büyük gelişme göstermiş; buna bağlı olarak turizm gelirleri ve istihdam olanakları artmıştır (Babat, Gökçe ve Demir, 2011). Ancak, tüm bu gelişmeler yaşanırken, bu işletmelerde hizmet verecek nitelikli elemanların nasıl yetiştirileceğinin pek fazla dikkate alındığı söylenemez. İstihdam edilecek nitelikli işgören konusunun meydana getirdiği sorunlardan biri, nitelikli mesleki öğrenim görmemiş işgörendir (Olca, 2008: 385). Çünkü gereken turizm öğrenimine sahip olmayan çalışanların istenilen standartta hizmet üretmesi mümkün değildir. Sektörün en önemli sorunlarından biri haline gelen bu durumun nedenlerini anlayabilmek ve çözüm önerileri oluşturabilmek bu çalışmanın yapılmasının temel amacıdır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında işgörenden işe alınması ve performanslarının değerlendirilmesi konularında uygulanan çeşitli teknikler bulunmaktadır: İşin analiz edilmesi ve işe uygun olacak personelin taşınması gereken niteliklerin belirlenmesiyle başlayan bu süreç, işgören adaylarının işe uygunluğunun belirlenmesini sağlayacak çeşitli testlerle (psikoteknik testler) devam etmektedir. Bu testler işin gereklerine ve çalışılacak olan sektörün ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterse de bunlar arasında dikkat testleri, ilgi testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, yaratıcılık testleri, bilgi ve zekâ testleri, hafıza testleri ve algı testleri yer almaktadır (Demirkol ve Ertuğral, 2007). İşe uygun bulunan işgörenden istihdam edilmesi ile birlikte kişi ile iş arasında uyumlaştırma süreci başlamaktadır. İşe yeni başlayan ya da farklı bir departmana geçiş yapan kişilerin başlangıç döneminde, uyumlaştırma kapsamında tabi olduğu eğitim süreci “oryantasyon eğitimi” olarak nitelenmektedir. Bu öğretim döneminin bir plan ve program dâhilinde ve yeterli düzeyde oluşturulmaması işletme içinde yaşanan insan kaynakları yönetimi sorunlarından biri olarak görülmektedir. İşletmenin neler beklediği ve nelere ihtiyaç duyduğu belirlendikten sonra mevcut işgörenden bu beklentileri ne ölçüde karşıladığının değerlendirilmesi gerekmektedir (Seymen, 2002). Bu değerlendirmelerin ardından var olan niteliklerin geliştirilmesi için bir program oluşturulması gereklidir. İşgörenden bu program dâhilinde gelişmeleri, takip edilerek sürecin değerlendirilmesi düzenli olarak yapılmalıdır.

İşgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve nitelikleri kullanabilme yetenekleri, literatürde 'yetkinlik' olarak tanımlanmaktadır (Draganidis ve Mentzas, 2006). Yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi performans değerlendirme sürecinde uygulanan tekniklerden biridir. Kişisel ve kurumsal yetkinliklerin belirlenmesi ve uyumlu hale getirilmesi ile işletmelerin de performansında olumlu gelişmeler olacağı düşünülmektedir (Barutçugil, 2002: 145-175; Noe, 2009).

Yetkinlik kavramının literatür araştırmalarında yer almasının ardından, kavrama dair yoğun olarak çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu durum, kavramın, sektörel anlamda da kullanımının yaygınlaşmasına neden olmuştur. Akademik anlamda kavramın irdelendiği çeşitli sektörler vardır. Sağlık hizmetleri, otomotiv sanayi, yönetim, işletme, turizm ve eğitim olarak örneklendirilebilir (Çetinkaya, 2009; Boyatzis ve Kolb, 1995; Hildebrand, 1980; Winfield, 1990). Yapılmış olan bu araştırmalar (yetkinliklerin boyutları, değerlendirilmeleri, öğrenme biçimleriyle ilişkilendirilmeleri gibi...) konuya ilişkin önemli katkılar sağlamıştır.

### **Çalışmanın Önemi**

İnsan kaynakları yönetimi alanından alınan sonuçlar üzerine; eğitim programlarının hazırlanması konusunda da çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim veren kurumlarda yetkinlik temelli uygulamalar gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Yetkinlik temelli öğretim programlarının çıktılarına bakıldığında olumlu sonuçlarla karşılaşmıştır (Hildebrand, 1980: 77). Bir çok akademik programın temelinde, belirli bir meslekte yeterli olunabilmesi için gereken bilgi, beceri ve yetenek yani yetkinlikler bulunmaktadır. Kurumlar, öğrencilerine istihdam edilebilmeleri hususunda rekabet avantajı sağlanabilmesi için yetkinliğe dayalı öğretim programları hazırlama yaklaşımını uygulamaktadır. Bu yetkinliğe dayalı öğretim programları kullanan disiplinlere işletme, mühendislik, sağlık hizmetleri ve turizm işletmeciliği örnek gösterilebilir (Cecil ve Krohn, 2012: 130). Türkiye genelinde, turizm alanında, yetkinliğe dayalı öğretim programları oluşturulması için yapılan araştırmaların sektörün ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik olduğu görülmüştür ve bu çalışmaların belirlediği ihtiyaçların sektörel öğretim ile giderilebileceği belirtilmiştir (Çizel, Anafarta ve Sarvan, 2007: 14).

Uluslararası literatürde psikoloji, yönetim, insan kaynakları yönetimi, eğitim gibi disiplinlerle ilişkili olarak, yetkinlik kavramının yaklaşık 50 yılı aşkın bir süreden beri

çalışılan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (McClelland, 1965; Stokes ve Oiry, 2012; Boyatzis ve Kolb, 1995 ; Hildebrand, 1980). Fakat ülkemiz literatüründe bu süreç 50 yıl kadar eskiye dayanmamaktadır (Berktaş, 2001; Budak, 2008; Budak ve Budak, 2004; Biçer ve Düztepe, 2003). Bu nedenle, konuya ilişkin yapılacak olan her araştırmanın literatürdeki ilerlemeye destek olacağı düşünülmüştür.

Türkiye açısından turizm sektörü önem arz etmektedir ve artan turizm yatırımlarıyla sektörün ekonomiye katkısı artış göstermektedir. Buna karşın yerli ve yabancı literatürde bulunan turizm sektörü üzerine yapılan araştırmalar, bu endüstride istihdam edilen işgörenler ile ilgili bir takım sorunlar bulunduğunu göstermiştir (Akoğlan Kozak, 2009; Hançer, Adak ve Yüksel, 2002; Kozak, 1992; Ladkin, 2011; Ünlüönen ve Boylu, 2005). İncelenmiş olan çalışmaların üzerine mevcut olan sektörel öğrenim, öğretim planları, sektör-okul ilişkisi gibi sorunlara yetkinlik temelli bir yaklaşım ile çözüm bulunması amaçlanmıştır. Konaklama işletmelerinin yönetsel yetkinlik ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda sektöre orta/üst kademe yönetici adayları yetiştirmesi için öngörülen, lisans düzeyinde öğretim veren turizm okullarının, araştırmadan fayda sağlaması beklenmektedir. Yetkinlik temelli öğretim programlarına ilişkin geliştirilmiş olan farklı modellerin varlığı söz konusu olsa da, bu modellerin hazırlandığı ülkeler, okul düzeyleri, çalışmaların belirlediği “yetkinlikler” her alanda farklılıklar göstermektedir (Gupta, 2011; Cecil ve Krohn, 2012; Agut ve Grau, 2002; Gaffar ve Setiyorini, 2010). Çalışmaların sonuçları benzerlik göstermektedir fakat aranılan yönetsel yetkinliklerde çalışmanın yapıldığı bölgeye göre farklılıkların var olabileceği düşünülmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışma kapsamında turizm öğretimi ve yetkinlikler üzerinde durularak, konaklama işletmelerinin ihtiyaç duyduğu yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi ile öğretim kurumları için fayda sağlanması planlanmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanmanın konuyu derinlemesine irdelemeye imkan sağlayacağı düşünülmüş ve konuya ilişkin bugüne dek var olan literatürdeki araştırmalar sonucunda ulaşılan bulguların önceki çalışmalarla karşılaştırılması, mevcut bir farklılık var ise tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümü, öğretim programlarının çıktısı olan, mezunlara ilişkin sektör yetkilileri ve bu öğretim programlarındaki temel aktörlerden biri olarak akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur. Araştırmada “yarı yapılandırılmış görüşme” ve “odak grup görüşmesi” teknikleri uygulanmıştır.

Araştırma üç aşamadan meydana gelmektedir:

1. Sektör yetkililerinin konaklama işletmeleri yönetim kademelerinde gerekli gördükleri yönetsel yetkinliklerin belirlenmesi,
2. Belirlenmiş yönetsel yetkinliklere turizm öğretim planlarında verilen yerin tespit edilmesi,
3. Ulaşılan bulgulara ilişkin turizm alanında çalışan akademisyenlerin görüşlerinin değerlendirilmesi.

Ulaşılan bulgular aracılığıyla turizm okullarının, sektörün ihtiyacı olan yönetsel yetkinlikleri karşılayabilmesi açısından durumunun ortaya konulmasına çalışılmıştır.

## **BÖLÜM 1: TÜRKİYE’DE EĞİTİM-ÖĞRETİM SİSTEMİ VE TURİZM EĞİTİM-ÖĞRETİMİ**

Bir ülkede, ülkenin geleceğini emanet edeceği genç nesli yetiştirme biçimi; o ülkenin gelecekte yaşayacağı dönemlere ilişkin tahminlerde bulunmayı mümkün kılabilir.

Toplumsallaşma sürecinde yetişmekte olan çocuklar ve gençlerin çeşitli bilgi kaynakları vardır. Bu kaynaklar; anne-baba ilişkisinden başlayıp toplumun yazılı, görsel yahut işitsel kaynaklar gibi geniş bir yelpazede çeşitlilik göstermektedir. Bireylerin, bilinçli olarak kurgulanmış bir sistem doğrultusunda yetiştirilmesini mümkün hale getirebilmek için toplumsal düzeyde oluşturulmuş eğitim ve öğretim sistemleri vardır. Bu sistemlerin kurgulanış amacı ve içeriği arasında bir uyumun hâkim olması, sistemin sonucunda fayda sağlayacak olan bütün kesimler için önemlidir. Kişinin kendisinden başlayan bu fayda ağı, toplumsal sistemde işler hale getirilen bir çarkın daha yerini alması anlamına gelmektedir (Tezcan, 1985).

Araştırmanın bu bölümünde araştırma sorunsalının anlaşılabilmesi için Türkiye’de eğitim ve öğretim konuları genel başlığından; araştırmanın konusu olan turizm öğretim programlarına doğru kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda oluşturulan kavramsal çerçeve ile araştırma sorusunun anlaşılabilir hale getirilmesi planlanmıştır.

Bölüm içeriğinde aktarılan bilgiler araştırmanın uygulanması sürecinde kullanılacaktır. Araştırma sorusunun temellendirildiği bu bölümde sırasıyla eğitim-öğretim kavramları, Türkiye’de eğitim-öğretim sistemi, Yükseköğretim, turizm kavramı, turizm öğretimi ve turizm öğretimine ilişkin sorunlar başlıkları bulunmaktadır.

### **1.1. Eğitim-Öğretim Kavramları**

Birçok kavramın günlük hayatta direkt anlamlarının yanı sıra farklı yan anlamlarıyla kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, kamu kurumlarında pek fazla gözlemlenmese de bu araştırmanın konusu gereği, eğitim-öğretim kavramının farklı anlamları ve boyutlarıyla beraber ele alınması zorunluluk arz etmektedir.

Türk Dil Kurumu eğitim kelimesini; *“Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini*



*geliştirmelerine okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye.”* şeklinde tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014).

Bu tanımdan yola çıkılarak eğitim kelimesinin yerine öğretim kelimesinin kullanılması gerekmektedir. Çünkü eğitim kavramının kapsamına giren konularda, süre sınırı bulunmadığı görülmektedir. Fakat insanların günlük konuşmalarında eğitim kelimesi kullanılmaktadır.

*“Öğretim: Belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi, tedris, tedrisat, talim. Öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme, gereçleri sağlama ve kılavuzluk etme işi.”*(Türk Dil Kurumu, 2014).

Yukarıdaki iki tanımlamaya bakıldığında eğitimin kişiden ziyade toplumsallaşmayla ilişkili olduğu ve öğretimin ise kişilerin kişisel ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirildiği görünmektedir.

Eflatun eğitimi insana en iyi olgunluk vermek olarak tanımlamaktayken Kant; kişinin tabiatındaki bütün yeteneğin geliştirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Töremen, 2010: 13). Eğitimciler eğitimi insanların belirli bir amaca göre yetiştirilmesi şeklinde tanımlamaktadırlar (Değirmencioğlu, 1977: 1). Eğitimin ilk insanla başlayıp her dönemde farklı tanımlansa da önemini koruduğu bir gerçektir (Töremen, 2010: 13).

Eğitimin değişen yapısı eğitimi sağlayan kurumların ve bu kurumlarda eğitici-öğretici konumundaki kişilerin de değişime uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır (Çıkılı, 2006: 3). Geçtiğimiz çağda teknoloji ile ilgili tüm bu gelişmeler yaşanmamışken eğitim ve öğretim sistemi şüphesiz ki bugünkü gibi değildi. Artık kişiler öğrenimlerini herhangi bir kuruma gitmeden internet üzerinden bile sağlayabilmekteler.

Eğitim ile öğretim arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamak mümkündür; eğitim zihinsel, duygusal, bedensel vs. şeklinde bütün yönleri kapsar ve somut olmaktan ziyade soyuttur; öğretim ise bir amaç doğrultusunda tasarlanmış, somut ve belirgindir (Çıkılı, 2006: 14). Eğitim, öğretimi de kapsamaktadır; bu anlamda öğretim eğitimin bir alt sistemi olarak nitelendirilebilir. Eğitim bütün yaşantı boyunca sürerken, öğretim bu sürecin kurumlar tarafından oluşturulmuş, planlanmış, belirli süreler arasında uygulanan bölümüdür (Helvacı ve Şahin, 2007: 6). Eğitimin kişilerin sosyalleşmesi, toplumsal yaşama uyum sağlayabilmesi, üretici ve yaratıcı olabilmesi, mesleki yeterlik kazanabilmesi gibi faydalar sağladığı ve bu nedenle önemsenmesi gerektiği

bilinmektedir (Töremen, 2010: 14). Tam da bu sonuçlara ulaşabilmesi için eğitimin taşınması gereken nitelikler vardır. Süregelen eğitim sistemimizin temellendirilmesi esnasında kararlaştırılmış, eğitimin taşınması gereken nitelikler aşağıda sıralanmıştır (Akyüz, 1992: 708-713):

-Eğitim milli olmalıdır.

-Bilime dayanmalıdır.

-İşe yarar, üretici ve hayatta başarılı olacak insanlar yetiştirmelidir.

-Eğitim, çocuğa hürriyet vererek; yeni nesillerde fazilet, fedakârlık, düzen-disiplin, kendine ve milletimizin geleceğine güven duygularını geliştirmelidir.

-Toplumunu cehaletten kurtarmalı, onun bilgi ve ahlak düzeyini yükseltmeli, kabiliyetini geliştirmelidir. (maddeleri, yanlış bilmiyorsam, içe girintili – ile yapmak gerekiyor)

Eğitim, toplumun ihtiyaçları doğrultusunda sürekli halde değişim gösterebilmelidir. Bu sebeple planlı ve sistemli bir süreç olması gerekmektedir. Belirlenmiş hedefler doğrultusunda davranışlar geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereği bireylerin tek başlarına edinemeyecekleri bir disiplindir. Çağdaş toplumlarda örgütlü kurumlar ve kuruluşlar tarafından düzenlenmesi ile başarılı bir sonuç sağlanması mümkündür (Özdoğan ve Çavuş, 2009:222).

## **1.2. Türkiye’de Eğitim-Öğretim Sistemi**

Eğitim ile ulaşılması beklenen çeşitli hedefler mevcuttur ve hepsinin temelinde “toplumun refah düzeyini artırmak” bulunduğu söylenebilir. Türkiye’de eğitim-öğretim sistemleri Milli Eğitim Bakanlığı, Yükseköğretim Kurumu ve Üniversitelerarası Kurul tarafından oluşturulmaktadır. Eğitim sürecini düzenleyen kanunlar, mevzuat ve yönetmeliklerle süreç üzerinde düzenlemeler yapılmakta ve esaslar belirlenerek sürecin süreklilik kazanması sağlanmaktadır.

Günümüzde geçerli olan eğitim sistemimizin tarihinin Türkiye Büyük Millet Meclisi kurulduğunda (1920) Milli Eğitim Bakanlığı adı altında, birkaç oda içinde çalışmaya başlamış, birkaç idealist memura dayandığını söyleyebiliriz. Aynı dönemde ülkemizde tek bir üniversite mevcuttu; İstanbul Darülfünunu (Çaycı, 1992:787). Yükseköğretimin gelişimi de bu üniversitenin önce tüzel kişilik kazanması ve ardından Atatürk tarafından 1932 senesinde yükseköğretimle ilgili rapor hazırlanması amacıyla Cenevre’den

davet edilen Pedagoji Profesörü A. Malche'nin raporu günümüzde geçerli olan yükseköğretimin temelini oluşturmaktadır. Raporun ardından üniversitedeki yeni kadrolaşma 3 kaynaktan sağlanmıştır: eski Darülfünun'dan kadroya alınanlar, yurt dışında öğrenimini başarıyla tamamlayıp yurda dönenler ve yurt dışından getirilecek yabancı profesörler (Çaycı, 1992:789-790). Bu dönemin ardından günümüzde varlığını sürdüren İstanbul Üniversitesi batı standartlarında bir üniversite olarak isim yapmıştır ki hali hazırda Türkiye'de mevcut akademik araştırma ve çalışma düzeni üniversite reformunun sonucudur (Çaycı, 1992: 793). Hâlihazırda ülkemizde hizmet vermekte olan 103 devlet üniversitesi ve 66 vakıf üniversitesi mevcuttur (Yükseköğretim Kurumu, 2013).

### **1.3. Yükseköğretim**

Ziya Gökalp, *eğitim ve öğretim kavramları birbirlerinden ayrıştırılmalıdır* şeklinde bir öneri de bulunmuştur (Tezcan, 1985: 20-32). Keza bu gerekliliğin farkında olan kurumlar bu ayırımı gerçekleştirmiştir. İlköğretimden liseye kadar olan süreçten ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı sorumludur ve bu sürece katılım zorunludur. Liseden sonraki süreçten ise Yükseköğretim Kurumu sorumludur ve bu sürece katılım istek doğrultusunda sağlanmaktadır. Kişiler, ilgi duydukları programda ve o güne kadar almış oldukları eğitime göre öğrenimlerini sürdürmektedir. Yükseköğretim Kurumunun sunduğu çeşitli programlar mevcuttur. Bu programlar öğretim süresi, katılım türü ve amaçları konusunda farklılıklar göstermektedir.

Yükseköğretim, milli eğitim sistemi çerçevesinde, öğrencileri lisans öncesi, lisans ve lisansüstü seviyelerinde yetiştiren bir bütünlük içinde düzenlenmektedir. Bu bütünlük içinde çeşitli görevleri yerine getiren ve farklı seviyelerde öğretim yapan kuruluşlar bulunur (Milli Eğitim Kanunu madde 37).

Yükseköğretim Kanunu 3. Maddesinin 'U' bendine göre: Yükseköğretimde eğitim-öğretim türleri, örgün öğretim, açık öğretim, dışarıdan öğretim ve yaygın öğretim olmak üzere dörde ayrılmıştır (T.C. Adalet Bakanlığı, 2014):

#### *a- Örgün Öğretim*

Öğrencilerin, eğitim-öğretim süresince ders ve uygulamalara devam etme zorunluluğunda oldukları bir eğitim-öğretim türüdür.

#### *b- Açık Öğretim*

Öğrencilere radyo, televizyon ve eğitim araçları vasıtasıyla yapılan bir eğitim-öğretim türüdür.

#### *c- )Dışarıdan Öğretim (Ekstern Eğitim)*

Yükseköğretimin belirli dallarında, devam zorunluluğu olmaksızın sadece yarıyıl içi ve sonu sınavlarına katılma zorunluluğu bulunan bir eğitim-öğretim türüdür. Bu öğretimi izleyen öğrenciler ortak zorunlu dersler ile gerekli görülen bazı dersleri, ilgili yükseköğretim kurumlarınca mesai saatleri dışındaki uygun saatlerde düzenlenecek derslerde alırlar.

#### *d- Yaygın Öğretim*

Toplumun her kesimine ve değişik alanlarda bilgi ve beceri kazandırma amacı güden bir eğitim-öğretim türüdür.

Yaygın öğretim, genel ve mesleki-teknik olmak üzere iki temel bölümden meydana gelir. Bu bölümler birbirini destekleyici biçimde hazırlanır (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014). Genel, mesleki ve teknik yaygın öğretim alanında görev alan resmi, özel ve gönüllü kuruluşların çalışmaları arasındaki koordinasyon Milli Eğitim Bakanlığınca sağlanır. Genel yaygın eğitim-öğretim programlarının düzenleniş şekli yönetmelikle tespit edilir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2014).

Yukarıda belirtilen eğitim-öğretim türlerinden bilhassa örgün öğretim ve yaygın öğretim türlerinin üzerinde durulması gerekmektedir. Zira eğitimin ve öğretimin ülkenin kalkınması açısından büyük önem taşıdığı bilinmektedir. Yaygın öğretim Yükseköğretim Kurumu'nun yanı sıra Milli Eğitim Bakanlığı ve ilgili bakanlıklar tarafından açılan kurslar, eğitim merkezleri ve atölyelerde sürdürülmektedir. Bu öğretim türünde kişilerin bir meslek edinmeleri, sahip oldukları mesleğe dair bilgi ve teknikler öğrenerek gelişme sağlamaları gibi amaçlar mevcuttur. Örgün öğretimi tamamlayıcı bir rolü bulunmaktadır. Yaygın öğretim katılımcılarına katıldıkları programa dair katılım belgesi ya da sertifikalar verilerek öğrenim belgelendirilmektedir. Örgün öğretim ise orta öğretim düzeyinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanırken, ortaöğretim sonrası Yükseköğretim Kurumu tarafından sağlanmaktadır. Yükseköğretim Kurumu

tarafından sağlanan eğitimin ve öğretimin süresi ve kapsamı değişiklik göstermektedir. Yükseköğretim Kanunu'nda bu farklılıklar aşağıdaki biçimde açıklanmıştır.

- Ön lisans düzeyinde, ortaöğretim yeterliliklerine dayalı, en az iki yıllık bir programı kapsayan nitelikli insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan veya lisans öğretiminin ilk kademesini teşkil eden bir yükseköğretimdir.
- Lisans düzeyinde, ortaöğretime dayalı, en az sekiz yarıyılık bir programı kapsayan bir yükseköğretimdir.
- Lisansüstü düzeyde öğretim yüksek lisans ve doktora olarak ikiye ayrılmaktadır:
  - Yüksek Lisans (Bilim uzmanlığı, yüksek mühendislik, yüksek mimarlık, master): Bir lisans öğretimine dayalı, öğretim ve araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.
  - Doktora: Lisansa dayalı en az altı veya yüksek lisans veya eczacılık veya fen fakültesi mezunlarınca Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından düzenlenen esaslara göre bir laboratuvar dalında kazanılan uzmanlığa dayalı en az dört yarıyılık programı kapsayan ve orijinal bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymayı amaçlayan bir yükseköğretimdir.

Örgün öğretimde bu programları tamamlayarak ilerlemek söz konusudur. Yani; kişi, lisans düzeyindeki programı başarıyla tamamladıktan sonra ve lisansüstü öğretim için gerekli görülen koşulları sağlayarak lisansüstü öğrenimine devam etme hakkına sahiptir. Örgün öğretimde programların tamamlandığı diploma ile belgelendirilmektedir.

#### **1.4. Turizm Kavramı**

Turizm kelimesinin, kökenini Latince “tornus” kelimesinden aldığı bilinmektedir; “tornus” kelimesi dönmek anlamına gelmektedir (Usta, 2009:3). Kelimenin kökeni kavram olarak da taşıdığı anlamı içermektedir.

Ülkemiz Kültür ve Turizm Bakanlığı turizm kavramını “*kişilerin ikamet ettiği yer dışındaki bir yere bir yılı aşmamak üzere, boş zaman değerlendirme, iş ve diğer benzeri amaçlarla yaptıkları seyahatlerdir*” şeklinde tanımlamaktadır (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2013).

Günümüze dek yapılmış turizm kavramı tanımlarının hepsinde ‘yaşanılan bölgeden bir başka bölgeye hareket ve yaşanılan yere geri dönmek’ temel koşuldur. Bazı tanımlamalar bu hareketin 24 saatten uzun olması gerektiğini (Olalı, 1990:6; Kozak ve

diğerleri: Page, 2005:12) ve gidilen bölgede yapılan harcamalar olması gerektiğini söylese de süresi 24 saati geçmeyen, konaklama içermeyen kısa süreli tur paketleri de günümüzde tercih edilmektedir (İstanbul-Kartepe turları gibi). Yanı sıra genel tanımlama içerisinde “direkt para kazanma amacı güdülmemesi” de yer almaktadır (Olalı, 1990:6). Turizmle ilgili tanımlamalara bakıldığında bir yerden başka bir yere seyahat etmeyi gerektirmesi, bu kavramın yeni gelişen bir kavram olmadığını açık biçimde göstermektedir (Yılmaz, 2007a:21-23).

Farklılıkları ayırt ederek bir tanıma varmak gerekirse, turizm, kişilerin sürekli halde yaşadıkları yerden çeşitli amaçlarla bir başka yere gidip vardıkları yerde bir müddet zaman geçirip yaşadıkları yere geri dönmesi olaydır, diyebiliriz. Kişilerin yaşadıkları yerden ayrılması ile birlikte çeşitli ihtiyaçlarını giderme isteği üzerine (talep-arz) bu ihtiyaçlara uygun mal ve hizmetleri sağlayan işletmelerin oluşmasıyla bu hareket ülkeler için önemli bir gelir kaynağı halini almış ve kapsamındaki gelişmeyle birlikte bir olguya dönüşmüştür.

Turizmin gelişimi; gelişen ulaşım teknolojisi, insanların çalışma sürelerinin geçmişten günümüze azalması, kişilerin harcanabilir gelirlerinin artması, boş vakitlerin değerlendirilmesi isteği ve demografik özellikleri gibi çeşitli faktörlerle birlikte hızlanmıştır (Yılmaz, 2007a:28-32). Turizm bütünüyle insana ilişkin bir kavramdır; dolayısıyla birçok disiplinle ilişkisi mevcuttur: Sosyoloji, psikoloji, hukuk, coğrafya, tıp, arkeoloji, antropoloji gibi beşeri disiplinlerin yanı sıra turizm ekonomik bir olaydır bu sebeple işletme, ekonomi, dış ticaret gibi disiplinlerle de ilişki içerisinde (Yılmaz, 2007b:3-6).

Turizm sektörünün kendisine özgü bir takım özellikleri vardır: Turizm sektörü ekonominin temelini oluşturan tarım-sanayi-hizmet sektörlerinden hizmet sektörünün altında yer almaktadır. Fakat diğer sektörlerle ilişkileri mevcuttur. Bu nedenle karmaşık bir yapısı vardır. *Turizm sektörünün ham maddesini doğal, tarihi, kültüre değerler ve uygarlık değerleri oluşturmaktadır. Bu nedenle serbest malları değerlendiren bir üretime sahip olduğundan bölgesel kaynaklara dayalı bir gelişme ortamı yaratmaktadır.* Turizm sektöründe üretim ve tüketim olayları eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Ülke içerisinde meydana gelen her türlü olaydan ve yaşanan durumdan etkilenebilen hassas bir yapıya sahiptir. Turizm zorunlu tüketim kalemi

olmaktan ziyade lüks tüketim kalemi olarak sınıflandırılmaktadır. Turistik talebin değişkenliği bu talebin karşılanması için üretimde dinamik bir yapıya ihtiyaç duymaktadır (Olalı ve Timur, 1988:241-243).

#### **1.4.1. Turizmin Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

Ekonomi daha az kaynak kullanarak optimum geri dönüşü sağlamakla ilgilidir. Turizmde üretici, tüketici ya da devlet açısından harcamaların karşılığında mümkün olan en fazla faydayı sağlamak isteği vardır, prensip aynıdır (Goeldner ve diğerleri, 2000: 416-417).

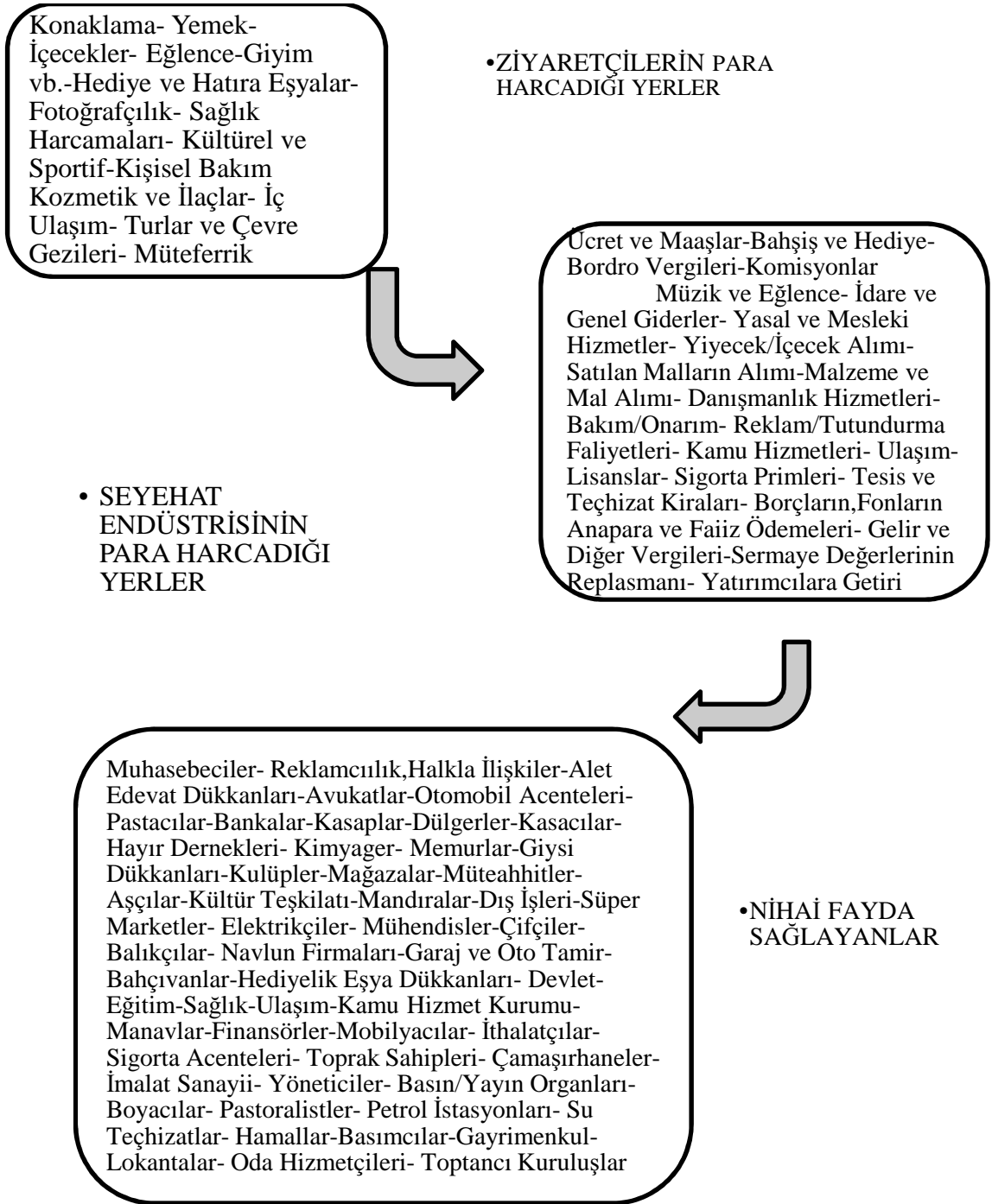
Ülkeler turizm gelirlerinin devamlılık arz edebilmesi ve bu gelirlerin artış göstermesi için büyük çaba harcamaktadır. Bunun temelinde turizm hareketlerinin milli ekonomiye olan katkısı, toplumun refahı ve kalkınmaya olumlu etki yaratması ihtimali yer almaktadır. Turizm sektörü de bu umudu gerçek kılabilen itici bir güçtür. Gerçekçi talep tahminleri, fayda-maliyet analizleri, turistik ürünün korunması ve geliştirilmesi, etkili bir pazarlama gibi çeşitli kalemlerin özenle incelenmesiyle oluşturulacak olan plan ve politikalarla bu umudun gerçek haline gelmesi olasıdır (Olalı ve Timur, 1988:348). Turizmin ülkelerin ekonomisi üzerinde çeşitli etkileri olduğu yapılan araştırmaların ardından görülmüştür. Bu etkiler, olumlu ve olumsuz boyutlara sahiptir. Olumlu etkileri (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2000:80);

- Ödemeler dengesine olan etkisi,
- Gelir yaratıcı etkisi,
- Alt yapı ve üst yapının geliştirilmesi üzerine etkisi,
- İstihdam yaratma etkisi,
- Bölgelerarası ekonomik dengesizliği ortadan kaldırma etkisi

şeklinde sıralanabilir.

Turizm sektörünün ülkeler açısından önemini vurgulamak için Amerika Birleşik Devletleri'nde yalnızca bu sektörün eyaletlere milyarlarca dolarlık bir getirisi olduğunu ve bu ekonomik getiri sayesinde milyonlarca kişinin istihdam edildiğini söyleyebiliriz (Pizam ve Shani, 2011).Turizm gelirlerinin diğer birçok iş kolunda da hareketliliğe sağladığı katkının, iş kolları arasındaki farklılıklara bakıldığında anlaşılması mümkün olabilecektir. Turizmin ülke ve bölgeler için önemini açıklayabilmek için ekonomi üzerindeki etkisini anlamak gerekmektedir.

Şekil 1’de turizm sektörünün sağladığı gelirlerin ülke içerisindeki hareketi ifade edilmektedir.



Şekil 1 Turizm Gelirlerinin Yayılması

**Kaynak:** Mehmet Özdemir, 1992:49’den akt. Nazmi Kozak, Meryem Akoğlan Kozak ve Metin Kozak, “Genel Turizm”, 2000, s.85  
Konaklama yapacak olan kişinin konaklama esnasında yemek yemesi, şahsi ihtiyaçlarını karşılaması için ekstra harcamaları olacak ve dolayısıyla yalnızca turistik



işletmeler değil yanı sıra bölgede faaliyet gösteren diğer işletmeler de doğrudan ya da dolaylı olarak bu olaydan fayda sağlayacaklardır. Turistik bir tesisin yapılacak olması bölgede gayrimenkul, inşaat, peyzaj, dekorasyon ve bunun gibi daha birçok alanda faaliyet gösteren işletmelerin de bu ekonomik olaya katılmasını gerekli kılacaktır. Kurulan tesiste çalıştırılmak üzere işgörenlere ihtiyaç olacağı için kişilere iş imkanı sağlayacaktır. Bölgede artan ekonomik hareketler bölgenin kalkınmasında önemli rol oynayacaktır (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2000: 79-89).

**Tablo 1**

**Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı ve İhracata Oranı**

| YILLAR | Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı | Turizm Gelirlerinin İhracata Oranı |
|--------|--|------------------------------------|
| 1980   | 0,6                                    | 11,2                               |
| 1985   | 2,8                                    | 18,6                               |
| 1990   | 2,1                                    | 24,9                               |
| 1995   | 2,9                                    | 22,9                               |
| 2000   | 2,9                                    | 27,5                               |
| 2005   | 4,2                                    | 24,7                               |
| 2010   | 3,4                                    | 18,3                               |
| 2011   | 3,6                                    | 20,8                               |
| 2012   | 3,7                                    | 19,2                               |

**Kaynak:** TURSAB, 2014 (tr.tursab.org, 2014)

Tablo 1’de yer alan turizm gelirlerinin GSMH’deki payı ve toplam ihracata oranına bakıldığında ülke ekonomisine olan etkisini anlamak mümkün olacaktır. Turizm gelirlerinin ekonomideki yerini belirleyen en önemli göstergelerden biri bu gelirlerin GSMH’deki payı olmaktadır. 1973-1984 yılları arasında %0,8 gibi bir değer yüksek bir değer olarak ifade edilmektedir (Olahı ve Timur, 1988:110). 1980-2012 yılları arasında ise bu oranın değişiklikler göstermesine karşın artış gösterdiği ve bu dönemdeki GSMH’deki payının 2,88 olduğu görülmektedir. Aynı şekilde yukarıdaki tabloda turizm gelirlerinin ihracata oranınının 1980-2012 yılları arasındaki ortalamasının da 20,9 olduğu görülmektedir. (aynı kaynaktan yazdıysan kaynağı paragraf sonuna koy)

Turizmin olumlu etkilerinin yanında olumsuz etkileri olduğu da bilinmektedir. Olumsuz etkiler (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2000:91-96);

- Fırsat maliyeti,
- Enflasyonist baskı,
- Mevsimlik dalgalanmalar,
- Yabancı işgücü ihtiyacı,
- Turizme aşırı bağlılık,
- Dışalım eğilimde artışı

şeklinde sıralanabilir.

Ülkeler yahut bölgeler turizm sektörüne yatırım yapmaya karar vermeden evvel yapacakları yatırımın farklı alanlarda değerlendirilmesi halinde sağlayacağı fayda ile turizm alanında sağlayacağı fayda arasındaki farkı, bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirip karar vermelidirler. Maliyet ve fayda konusunda yapılacak olan araştırmaların ardından alınan kararlardan ve yatırımdan vazgeçmek oldukça zor ve masraflı olacaktır.

Turizm konusundaki eğilimlerin değişkenlik arz etmesi ve talebin istikrarlı halde sürmesinin birçok değişkene bağlı olduğunun bilincinde olunmalıdır. İnsanlar turizm ürünü için istek duysalar dahi bu isteği tatmin etmeleri konusunda etkilenebilecekleri birçok şey vardır. Diyelim ki turizm endüstrisine yatırım yapmış bir ülkede o sene çok sayıda turist ağırlanması beklenirken ülke içinde dünya basımına yansıyan bir karmaşa yaşanmış olsun; ülke içindeki sorun halledilse dahi oraya gitmeye karar veren kişilerin basın aracılığıyla edindikleri bilgiler oraya gitme kararlarından vazgeçmelerine neden olabilecektir. Turizmin dış etkilere bu kadar açık olması, geçim kaynağının çoğunu turizm sektöründen sağlayan bölgeleri oldukça zor bir duruma getirebilir. Ek olarak turistik bölgelerde yaşayan insanların alım gücü bu bölgelerdeki “turizm sezonu” süresince düşecektir zira bu bölgelerde sezonla birlikte başlayan spekülasyon zamların bölge halkının sorun yaşamasına neden olduğu bilinmektedir.

Turizm sektöründe istihdam edilen işgörenlerin turistik taleple doğru orantılı olarak işe alınması yahut işten çıkarılması işgörenler için “mevsimlik gizli işsizlik” sorunu yaratmaktadır. Turizme olan talebin artmasıyla sektörün parçası olan işletmelerin de işgören ihtiyacı artış göstermektedir fakat talebin azalmasıyla birlikte bu ekstra işgücüne ihtiyaç kalmayacağı için işlerine son verilmektedir (Yılmaz, 2007c:190).

Özellikle gelişmekte olan ülkeler için turizm sektöründe çalıştırılmak üzere istihdam edilecek sektörün gerektirdiği niteliklere sahip olan işgören miktarının yeterli olmaması sebebiyle yabancı iş gücüne ihtiyaç duyulması söz konusudur. Turizm sektöründe istihdam edilen yabancı işgörelere ödenen ücretler, turistlerin ihtiyaç duyacağı yurtdışından temin edilebilen mal ve hizmetler için yapılan ödemeler, yabancı sermaye ile kurulmuş turistik işletmelerin kar transferleri, yurt dışındaki reklam giderleri için yapılan ödemeler ve yanı sıra ithal edilen malzemeler ek ithalat kapsamında değerlendirilmektedir. Turizm döviz girdisi sağlıyorken dışarıda artışa da neden olmaktadır (Kozak, Akoğlan Kozak ve Kozak, 2000:94-96).

Turist kabul eden ülke ve bölgelerde hava, su, çevre gibi doğal kaynakların kirlenmesi sorunları yaşanmaktadır. Turistik hareketin belirli bölgelere ve belirli dönemlerde yoğunlaşması bölgedeki yerel halkın çeşitli sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Sosyal açıdan kültürün deformeasyona uğraması; kültürlerarası etkileşimin geleneksel yaşantıya zarar vermesi; “kültür kirlenmesi” olarak adlandırılmaktadır ve turizm hareketlerinin yoğun olduğu bölgelerde görülmektedir. Turistik bölgelerde yaşayan yerel halkın yaşam alışkanlıkları; giyim-kuşamdan davranışlarına kadar değişim gösterebilmektedir. Bunların yanı sıra turistlerin boş zamanlarını değerlendirmek, eğlenmek, dinlenmek gibi amaçlarla geldiği bölgedeki insanlar açısından bu durumun bir takım psikolojik etkilere de yol açtığı görülmüştür. Turizm sektöründe istihdam edilen işgörelerin kendilerini “onlar” gibi yaşamaya adapte etmek durumunda hissetmeleri; çevredeki insanların “onlar” gibi yaşama isteği ve “onların” sahip olduklarına sahip olma istekleri gibi içsel faktörlerle yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarıyor olmaları mutsuzluk sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Turizmin olumlu ve olumsuz bütün bu etkilerin dikkatle incelenmesi gerekmektedir (Olalı, 1990: 385-396).

#### **1.4.2. Turizm Öğretimi**

Turizm olayının varlığı bu alanda hizmet ve üretimin gerçekleştirildiği turizm işletmelerinin var olmasına sebep olmuştur. Bu işletmeler için turizm olayı karmaşık fakat ilginç bir uğraş alanına dönüşmüştür. Turizm olayında kişinin bir yerden hareket etmesi ulaşım işletmelerini, seyahat acentelerini; varış noktasında konaklama, yiyecek içecek işletmeleri ve vardığı yerde eğlence, dinlenme gibi ihtiyaçlarını karşılaması için diğer işletmelerin var olmasına neden olmuştur (Uçkun, 2004: 30-34). Turizm, belirli

bir aşamaya kadar makineleşme ve otomasyona imkan verir, dolayısıyla emek-yoğun üretim süreci söz konusudur; istihdamı artırma etkisi söz konusudur (Usta, 2009: 57). Bu işletmelerde istihdam edilmesi için iş gören ihtiyacı meydana gelmiş ve bu iş görenlerin öğretimi 1953 yılında turizm eğitim öğretimi veren Turizm Meslek Kurslarının açılması ve bazı derneklerin düzenlediği Tercüman Rehberlik Kursları ile başlamıştır (Timur, 1992: 49). Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde Anadolu Ticaret Meslek Liseleri, Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Liseleri, Anadolu Aşçılık Meslek Liseleri gibi farklı kurumlarda resepsiyon, servis, mutfak, kat hizmetleri gibi uygulamanın zorunlu olduğu alanlarda yoğunlukla uygulama derslerinin yer aldığı bir öğretim verilmektedir. Yükseköğretim kapsamında meslek yüksekokulları, yüksekokullar ve fakültelerde öğretim programları bulunmaktadır (Sevgi, 1992: 24,25).

Lisans düzeyinde turizm öğretiminde temel amaç; turizm sektörüne bilgili, yabancı dil bilen, yetkin bireyler yetiştirmektir. Başka bir ifadeyle bu kurumlar, turizm sektöründe yer alan işletmelere yönetici veya yönetici adaylarını yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın kapsamı gereği, özellikle örgün öğretimin lisans düzeyinde turizm öğretimi veren fakülte ve yüksekokul birimlerinin işleyişi konularının üzerinde durulması gerekmektedir.

Yükseköğretim düzeyindeki bu kurumlar 2547 sayılı kanunun 3. maddesinde kısaca şöyle açıklanmaktadır (T.C Adalet Bakanlığı, 2014):

- Fakülte: Yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan; kendisine birimler bağlanabilen bir yükseköğretim kurumudur.
- Yüksekokul: Belirli bir mesleğe yönelik eğitim-öğretime ağırlık veren bir yükseköğretim kurumudur.
- Meslek Yüksekokulu: Belirli mesleklere yönelik ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlayan dört yarıyıllık eğitim-öğretim sürdüren bir yükseköğretim kurumudur.

*Ortaöğretim düzeyinde eğitim veren turizm meslek liseleri, sektörde ihtiyaç duyulan genellikle orta kademe işleri gerçekleştirecek, işi yerine getirecek işgörenleri ve nezaretçileri yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Yanı sıra mutfak, servis, resepsiyon gibi uygulamalı alanlarda mesleki eğitim vererek işletmelerdeki bu pozisyonlara işgören sağlamaktadır. Ön lisans düzeyindeki meslek yüksekokulları da alt ve orta kademe yönetim pozisyonları için işgören sağlamaktadır. Sektörün, eğitimci ve üst düzey*

*yönetici ihtiyacı ise lisans düzeyinde öğretim veren turizmle ilgili farklı isimlerdeki yüksekokullar ve fakülteler tarafından karşılanmaktadır (Timur, 1992: 51-53).*

Lisans düzeyinde öğretim veren bu okullarda; turizm işletmeciliği, konaklama işletmeciliği, seyahat işletmeciliği, yiyecek-ıçecek işletmeciliği, turizm ve otelcilik, turist rehberliği gibi farklı isimler adı altında bölümlere gidildiği de görülmektedir.

Araştırmanın kapsamı lisans düzeyinde turizm (konaklama işletmeciliği) öğretimi veren yüksekokul ve fakülteler olduğu için ülkemizdeki turizm hareketlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ülkemize son 2007-2012 yılları arasında turizm okullarına kayıt yapan ve mezun olan öğrenci sayıları ile son 11 yıl içerisinde giriş yapan yabancı turist sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 2**

**Yıllara Göre Türkiye'ye Gelen Yabancı Ziyaretçi Sayısı ve Artış Miktarı**

| Yıllar | Gelen Kişi Sayısı | Artış Sayısı |
|--------|-------------------|--------------|
| 2004   | 17,516,908        | 3,607,978    |
| 2005   | 21,124,886        | -1,305,053   |
| 2006   | 19,819,833        | 3,521,078    |
| 2007   | 23,340,911        | 2,995,766    |
| 2008   | 26,336,677        | 740,437      |
| 2009   | 27,077,114        | 155,509      |
| 2010   | 28,632,204        | 2,823,872    |
| 2011   | 31,456,076        | 326,756      |
| 2012   | 31,782,832        | 3,127,266    |
| 2013   | 34,910,098        |              |

**Kaynak:** TURSAB, 2014 (tr.tursab.org, 2014)

Tablo 2'de son 10 yıl içerisinde ülkemize gelen yabancı ziyaretçi sayıları yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı üzere 2005 yılı haricinde gelen kişi sayısında artış gözlenmiştir.

*Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması, turistik faaliyetlerde hizmeti alan ve verenin “insan” olması anlamına gelmektedir. Bu durum, turizm eğitimi veren kurumlarda, sektörün ihtiyaçlarına uygun personelin yetiştirilmesini ve yetişmiş nitelikli personelin de sektörde istihdam edilmesini gerektirmektedir (Ünlüöner ve Boylu, 2005: 14). Fakat lisans düzeyinde öğrenim gören öğrenci ve ülkemize gelen yabancı turist sayısı birbiriyle aynı oranda artış göstermemektedir. Tablo 3’te son 2007-2012 yılları arasında turizm bölümüne kayıt yaptıran ve mezun olan kişi sayıları bulunmaktadır.*

**Tablo 3**

**Turizm Bölümüne Kayıt Yaptıran ve Mezun Olan Kişi Sayıları**

| Öğretim Yılları  | Turizm Bölümüne Yeni Kayıt Yaptıran Öğrenci Sayıları | Turizm Bölümünde Öğrenim Gören Öğrenci Sayıları | Bir Önceki Öğretim Yılı Turizm Bölümü Mezun Sayısı |
|------------------|--|---|--|
| <b>2007-2008</b> | 2705   | 12383   | 1338   |
| <b>2008-2009</b> | 3624   | 14232   | 1452   |
| <b>2009-2010</b> | 4304   | 16007   | 2022   |
| <b>2010-2011</b> | 5868   | 19394   | 2192   |
| <b>2011-2012</b> | 6177   | 23226   | 2170   |

**Kaynak:** (ÖSYM, 2014) *Yükseköğretim İstatistikleri* isimli yayınlardan faydalanılarak hazırlanmıştır.

Ülkemizin turizm gelirlerinin ülke ekonomisindeki yeri, zaman içerisinde gelişme kat etmekteyken ve bu gelişmenin artış göstermesi üzerine kurgulan planlar mevcutken; sektörde istihdam edilmesi planlanan nitelikli iş gücünün temin edilebilmesi oldukça sistemli bir eğitim-öğretim planı ile mümkün olabilir. Gelen kişilerin bu ziyaretleri süresince aldıkları hizmetin kalitesinin artırılması ile müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin kazanılması mümkün olabilir.

Ülkemizde turizm alanında eğitim-öğretim sistemini düzenleyen kanunların incelenmesiyle sisteme ilişkin fikir sahibi olunabilecektir.

### **1.4.2.1 Turizm Eğitimi Çerçevesinde Yürürlükte Olan Kanunlar**

#### **1. 14 Haziran 1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu**

Bu Kanun, Türk milli eğitiminin düzenlenmesinde esas olan amaç ve ilkeler, eğitim sisteminin genel yapısı, öğretmenlik mesleği, okul bina ve tesisleri, eğitim araç ve gereçleri ve Devletin eğitim ve öğretim alanındaki görev ve sorumluluğu ile ilgili temel hükümleri bir sistem bütünlüğü içinde kapsar (Milli Eğitim Temel Kanunu madde 1).

#### **2. 5 Haziran 1986 tarih ve 3308 sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu**

Bu Kanunun amacı; çırak, kalfa ve ustaların eğitimi ile okullarda ve işletmelerde yapılacak mesleki eğitime ilişkin esasları düzenlemektir (Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu Madde 1). Kapsamı; bu Kanun, Mesleki Eğitim Kurulunun belirleyeceği mesleklerde, kamu ve özel sektöre ait kurum, kuruluş ve iş yerleri ile mesleki ve teknik eğitim okul ve kurumlarındaki eğitim ve öğretimi kapsar (Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu Madde 2).

#### **3. 4 Kasım 1981 tarih ve 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu**

Kanunun amacı: Yükseköğretimle ilgili amaç ve ilkeleri belirlemek ve bütün yükseköğretim kurumlarının ve üst kuruluşlarının, teşkilatlanma, işleyiş, görev, yetki ve sorumlulukları ile eğitim-öğretim, araştırma, yayım, öğretim elemanları, öğrenciler ve diğer personel ile ilgili esasları bir bütün içinde düzenlemektir (Yükseköğretim Kanunu Madde 1). Bu kanun; yükseköğretim üst kuruluşlarını, bütün yükseköğretim kurumlarını, bağlı birimlerini ve bunlarla ilgili faaliyet ve esasları kapsar. Türk Silahlı Kuvvetleri ve emniyet teşkilatına bağlı yükseköğretim kurumlarıyla ilgili hususlar ayrı kanunlarla düzenlenir (Yükseköğretim Kanunu Madde 2)

#### **4. 10 Temmuz 2001 tarih ve 4702 sayılı kanun**

Bu kanun Yükseköğretim Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, İlköğretim ve Eğitim Kanunu, Millî Eğitim Temel Kanunu, Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu, Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun ile 24.3.1988 Tarihli ve 3418 Sayılı Kanunda Değişiklik Yapılması ve Bazı Kâğıt ve İşlemlerden Eğitime Katkı Payı Alınması Hakkında Kanun ile Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilât ve Görevleri hakkında kanunda değişiklik yapılmasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Ülkemizde

lisans düzeyinde turizm eğitim-öğretimi veren fakülte toplamı 20 iken yükseköğretim toplamı 43'tür.

Yukarıda, ülkemizde geçerli olan Yükseköğretim Kanunu çerçevesinde, eğitim-öğretim sistemimize ilişkin gerekli bilgiler verilmiştir.

#### **1.4.2.2. Turizm Eğitim-Öğretiminde Karşılaşılan Sorunlar**

Nitelikli işgücü oluşturmak için eğitim, gereklilik arz etmektedir ve yanı sıra hali hazırda mevcut bulunan nitelikli işgücünün sektörde çalışmaları sağlanmalıdır. Bu da mesleki bir güvence, sertifikasyon sistemi ve mesleki standartlara uygun niteliklerin sağlanması ile mümkün olabilecektir (Mısırlı, 2002: 55). Nasıl ki diğer meslek grupları ile ilgili yasal düzenlemeler mevcut ise turizm sektörü için de bu düzenlemelere gerek duyulmaktadır. Eğitimini tamamlamış olan kişiler geleceğini kendi çabalarıyla oluşturmaktadır. Bulabildikleri herhangi bir alanda ve herhangi bir pozisyondaki işte çalışmaya başlamaktadır. Mesleki gereklilikler ve çalışma sürelerinin değişkenlik göstermesi, turizm sektöründeki işlerin mevsimlik -geçici- işler olarak değerlendirilmeleri, düşük ücretlerle uzun çalışma saatleri gibi nedenler de bir araya geldiğinde turizmde istihdam edilmeye gönüllü kişi sayısı daha da azalmaktadır.

Turizm sektöründe turizm eğitimi almış olan kişilerin istihdam edilmesini sağlayan bir düzenleme getirilmesi ihtiyacı vardır. Turizm işletmeleri özel sektör ağırlıklı olduğu için öncelik ucuz iş gücü haline dönüşebilmektedir ve bu durum eğitimin göz ardı edilmesine sebep olmaktadır (Ünlüöner ve Boylu, 2005: 25). Farklı alanlardan mezun kişiler yalnızca yabancı dil bilgileri sebebiyle istihdam edilebilmektedir, Turizm okullarından mezun kişiler ise kamu ve özel sektörde alanlarıyla doğrudan bağlantısı olmayan işyerlerinde çalışma eğilimi göstermektedir (Üngüren ve Ehtiyar, 2009: 2093).

Turizm eğitim-öğretimine ilişkin yaşanan sorunlar ve eksiklikler:

- Turizm eğitim-öğretimine ilişkin beklenen büyümeyle orantılı olarak ihtiyaç duyulacak işgücü oranının hesaplanabilmesi için turizm eğitim-öğretimi politikası oluşturulması ve planlamaların yapılması gerekmektedir (Timur, 1992: 51; Akoğlan Kozak, 2009: 10). Lisans düzeyinde öğretimden bu alanla ilişkili üç farklı tarafın birbirinden farklı beklentileri mevcuttur (Timur, 1992: 51):
  - Yükseköğretim Kurulu'nca formasyon eğitimi gibi görülmektedir,



- Turizm sektörü ise lisans öğretiminden bilgi ve beceri sahibi işgücü beklentisi içindedir,
- Lisans öğrenimi gören öğrenciler ise mezuniyetlerinin ardından bir yönetim kademesinde iş bulacaklarını düşünmektedirler.
- Lisans düzeyinde öğretim veren kurum sayısı oldukça fazladır ve nicelikteki bu artış nitelikli öğretim elemanlarının bir araya gelememesine neden olmaktadır. Öğretim elemanlarının yalnızca teorik bilgileri aktarmak yerine uygulamaya ilişkin bilgi ve beceriye sahip olması gereği ise ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulama bilgi ve becerisine haiz olabilmesi için öğretim elemanlarının turizm sektöründe bir müddet çalışmış olması koşulu aranmalıdır (Kozak, 1992: 210).
- Lisans öğretimine alana ilişkin yetenek sınavı olmaksızın öğrenci alınması ve kontenjanın fazla olması hali hazırda yetersiz olan derslik, öğretim elemanı gibi önemli faktörlerin göz ardı edilmesi öğretimin kalitesini düşürmektedir (Kozak, 1992: 211).
- Lisans düzeyinde turizm eğitimi veren üniversitelerin ders programları ile öğretim elemanlarının branşları arasındaki uyum üzerine yapılmış bir çalışma göstermiştir ki; öğretim elemanlarının girdiği dersler ile tezlerinin birbiriyle uyduğu sonucuna ulaşılmış olsa da bazı öğretim elemanlarının branşları ile ilişkisi olmayan derslere girdiği sonucu da mevcuttur (Gürbüz ve Dağdeviren, 2007: 165-166).
- Akademik turizm eğitimi arama konferansı sonucunda turizm eğitim-öğretime ilişkin zayıflıklara ilişkin bulgular, sektör yönetimi ile okul yönetiminden kaynaklanan ciddi sorunların varlığını göstermektedir. Bununla birlikte turizm okullarının sektörün ihtiyacını karşılayacak insan kaynağı ve alt yapı donanımına sahip olmadığı ve yüksekokulların fakülteleşmesi sürecinden evvel var olan sorunların çözümlenmesi gereğini vurgulamaktadır (Akoğlan Kozak, 2009: 9-10).
- Turizm eğitim-öğretiminde süregelen temel sorunlardan bir diğeri de staj konusudur. Staj eğitimi için gönderilen öğrencilerin sektörde ucuz iş gücü olarak görülmeleri; öğrencilerin, okullarda öğrenilmiş bilgilerini uygulayabileceği işlerden ziyade vasıf gerektirmeyecek işlerde çalıştırılıyor olmaları, staj

sürelerinin mesleki deneyim edinmeye yeterli olmaması ve staj esnasında bu eğitime ilişkin kontrollerin yapılmıyor olması gibi sorunların giderilmesi gerekmektedir (Zengin ve Türkseven, 2012: 251).

- Turizm öğretimi veren yükseköğretim kurumlarının hizmet ettiği amaca yönelik var olduğu bilinen belirsizlik ders müfredatlarının oluşturulmasına da etki etmektedir. Öğrencilerin, öğrenilen bilgilerin uygulanmasına imkan sunamayan okullar için yaz döneminde her sene staj zorunluluğuyla mesleki deneyim edinmeleri sağlanmalıdır (Kozak, 1992a: 194-195).

Günümüze dek yapılmış olan çeşitli çalışmalar turizm eğitim-öğretiminin her kademesinde çeşitli sorunlarla karşılaştığını göstermektedir. Karşılaşılan bu sorunların kendisini tekrar ediyor olduğu gerçeği ise konuya ilişkin düzenlemelerin ya yeterli düzeyde ya da gerektiği biçimde yapılmadığı yargısına ulaşılmasına neden teşkil etmektedir.

Bölüm içerisinde, turizm öğretimine ilişkin araştırma kapsamında gerekli olan konuları içeren kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Araştırmanın uygulanması bölümünde işlenmiş olan konular doğrultusunda hareket edilecektir.

## **BÖLÜM 2: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İHTİYAÇ DUYULAN YÖNETSEL YETKİNLİKLER**

Yönetim kavramına ilişkin düşünsel döneme bakıldığında kavramın köklerinin çok eskilere dayandığı görülmektedir. Eski Babil’de Hamurabi Kanunları yönetsel düşünceye dair birçok izler taşımaktadır. İnsanların hedeflerine yalnız başlarına ulaşmaları zor olabilmekte iken ortak hedeflere ulaşmak için grup halinde çalışmalarının insanlık tarihi kadar eskiye dayandığı bilinmektedir. Toplulukları toplumsal hedeflere yönlendiren kişilerin varlığı yapılan araştırmalarla görülmüştür (Can, 2005: 41-44).

Bilimsel yönetim dönemi öncesi de yönetim uygulamalarına rastlanılmaktadır fakat bu uygulamalar; asırlarca sezgiye, deneyime ve el yordamı ile sınama-yanılmaya dayalı biçimde gerçekleştirilmekteydi ve o dönemlerde yönetime konu olabilecek kuruluşlar oldukça azdı. Bu kuruluşların başında aşiretler, dini kuruluşlar ve devletler gelmekteydi. Belirli bir hedef doğrultusunda bir araya gelmiş olan bu toplulukların faaliyetleri gerçekleştirmek için değişik olanakları bir araya getirerek uyum içinde çalışmaları gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004: 29-30). Toplumun hedeflerine ulaşması için toplumu yöneten kişi veya kişilerin varlığı bilinmektedir. Bu kişi ya da kişilerin adı şef, kral, komutan, hükümdar, sultan gibi değişkenlikler gösteriyor olsa da kişilerin toplumdaki rolleri birbirlerine benzemektedir. Bugün hala Platon’un “Devlet” isimli eseri ya da Machiavelli’nin “Prens” isimli eseri yönetim konusunda fikir sahibi olmamız için temel birer kitap konumunda bulunmaktadır. Yönetim insanla birlikte var olmuş ve insanlık tarihi ile birlikte gelişim göstermiştir. Yönetim kavramını anlamak için yönetimin işlevlerini bilmek ve bu süreci incelemek gereği söz konusudur.

Bu bölümde araştırma sorusunun temelinde yer alan konulardan *yönetimsel yetkinliklerin* anlaşılabilir hale gelmesi için konuya ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Kavramsal çerçeve, insan kaynakları yönetimi temelindense yönetim bilimi temeli üzerine kurgulanmıştır. Yetkinlikler insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan uygulamalardan biri olsa da yönetsel yetkinlikler kavramının yönetim ve yöneticilik mesleği ile ilişkilendirilmesi uygun görülmüştür.

Bu bağlamda bölüm içerisinde sırasıyla, yönetim ve yönetimin fonksiyonları, yönetici kavramı, yönetsel kademeler, yetkinlik kavramı, yetkinliklerin sınıflandırılması ve geliştirilmesi, konaklama işletmelerinde yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesi konuları

işlenmiştir. Bölümün kapsadığı kavramsal çerçeve araştırmanın uygulanması bölümünde kullanılması için kurgulanmıştır.

## **2.1. Yönetim Kavramı**

Yönetim kavramı sözlükte *yönetme işi, idare ve yönetmek ise 'bir kurum veya kuruluşun yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun biçimde işlemesini sağlamak, idare etmek, birinin bir konudaki etkinliğine, çalışmasına yön vermek, birini yönlendirmek* gibi anlamlara karşılık gelmektedir(Türk Dil Kurumu, 2014). Bu anlamlar kelimeyi tanımlama açısından yeterli olsa dahi yönetim kavramının bir bilim dalı olması nedeniyle kendine özgü değişkenlik gösteren tanımları, süreçleri ve aktörleri bulunmaktadır. Literatürde yönetim bir grup insanı belirlenmiş bir hedefe yönlendirilmesi; insan kaynağı dışında var olan kaynakların amaçlara uygun biçimde yönetilmesi; bu doğrultuda yaşanacak süreçlerin takibi gibi eylemlerin bütünü kapsadığı görülmektedir (Eren, 2003: 3).

Yönetimin öğretilen bir kavram olup olmadığına ilişkin tartışmalar kavramın ortaya çıkışıyla birlikte başlamıştır. Yönetim kabiliyetinin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu düşünenlerin karşısında yönetimin öğretilebileceğini savunan bir görüş yer almaktaydı. Yöneticilerin taşıması gereken çeşitli özellikler olduğu ve bu özelliklerin öğretilebileceği görüşüyle yönetimin eğitim-öğretim kurumlarının öğretim planlarında yer aldığı görülmektedir.

Yönetim denilince akla ilk olarak üst yönetim gelmektedir. Buna karşın yönetimin her örgütte ve her düzeyde bulunduğu görülür. Her bilim alanı yönetimi kendi açısından uyarlamaktadır. Bir ekonomistin yönetimi: Sermaye, emek, toprak gibi üretim fonksiyonlarından biri olarak nitelemesi yahut bir toplumbilimcinin sınıf ve saygınlık sistemi olarak değerlendirmesi, tanımların alana uyarlanmasına örnek gösterilebilir (Can, 2007: 233-250).

Yönetimin başlı başına bir bilim dalı olması bir gelişim sürecinin ardından gerçekleşmiştir. Her ne kadar insanlık tarihinin başından bu yana yönetime ilişkin uygulamaların mevcut olduğu bilinse de yazılı belgelerin sayısı kısıtlı olması sebebiyle yönetim, ancak 20. Yüzyılın başlarında F. Taylor'un 1911 senesinde "*Bilimsel Yönetim*" adlı eserini yazmasından sonra ciddi bir sosyal bilim haline gelmiştir (Eren, 2003: 19). F. Taylor'un eserinin ardından farklı eserler de yazılmış ve farklı açılardan yönetim

bilimi incelenmeye yorumlanmaya başlanmıştır. Sürecin ilerlemesinde klasik dönem, neo klasik dönem, modern dönem şeklinde bir sınıflandırma ile gelişim sürecini geçmişten günümüze sıralamak mümkün olabilir (Eren, 2003; Can, 2007). Taylor'un eserinin ardından Henri Fayol'un eseri yönetimde anlayış, fikir ve davranış üzerinde duran bir yaklaşımı benimsemiş ve o tarih itibariyle tanımlaması bütün çalışmalara temel oluşturmuştur. Fayol'a göre yönetmek planlamak, örgütlemek, eşgüdümlemek, emir ve kumanda etmek ve denetlemek demektir (Tortop ve diğerleri, 2007: 21). Fayol'un yönetmek ile ilgili sıraladığı eylemler günümüzde yönetimin fonksiyonları olarak tanımlanmış ve her bir eylemin süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yönetimin fonksiyonlarını anlaşılabilir kılmak adına mümkün olduğunca kısa bir biçimde incelemek, yönetim bilimini ve gerekli yetkinliklerin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

## **2.2. Yönetimin Fonksiyonları**

Yönetimin fonksiyonlarını bir saatin mekanizmasında yer alan çarklara benzetmek mümkündür. Çarklardan herhangi birinin işlevini yerine getirememesi durumunda bütün mekanizmada hata meydana gelebilir. Bu fonksiyonlar sıralı halde ilerlese de her birinin içinde diğerlerinden bir parça bulunmaktadır. Örneğin aşağıda açıklanmış olan planlama fonksiyonu sadece sürecin başlangıç evresinde değil, sürecin bütününde uygulanan bir eylemdir. Fonksiyonlar birbirinden ayrı inceleniyor olsa da bütün halinde uygulanması gerekmektedir.

### **2.2.1. Planlama**

Yönetimin temel fonksiyonu niteliği taşıyan planlama, örgütün hedefine ulaşabilmesi için; eldeki kaynakların ne şekilde kullanılması, hangi işin hangi zamanda, nasıl ve kim tarafından yapılacağına ilişkin bir yol haritası tasarlanmasıdır. Örgütün ulaşmak istediği hedeflerin belirlenmesi sürecinin ardından bu hedeflere giden yolların önceden belirlenmesi ile birlikte yöneticinin de örgüt elemanlarının da stresini azaltması yönüyle planlar ve yönetim kararları büyük önem taşımaktadır (Eren, 2003: 167-169; Aydın, 2007: 72-79).

İyi bir plan hazırlanabilmesi için öncelikle gerekli olan verilerin belirlenmesi ve gerekli bilgilerin planlama öncesi değerlendirmeye hazır olması gerekir. Planlar süre, uygulama biçimi, kullanım şekli gibi çeşitli türlere ayrılabilir. Genelleyici bir biçimde sürelerine göre sınıflandırsak uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli planlar olarak tanımlamak

mümkündür. Uzun vadeli planlar örgütlerin hedeflerine ulaşmak için izleyecekleri strateji ve politikaları ifade ederken süresi örgütten örgüte değişkenlik gösterebilmektedir (5, 10 hatta 20 yıl ve daha üzeri gibi). Bu tip planlamaları yapmak geleceğe yönelik öngörü gerektirdiği ve geleceğin belirsizlikler içerdiği düşünülünce hazırlanması ve uygulanması zorlaşmaktadır. Orta vadeli planlar ise uzun vadede belirlenmiş olan plan hedeflerine ulaşılması yolunda hazırlanan plan ve projeleri ifade etmektedir: süreleri 5 yıldan kısa ve genellikle senelik olarak hazırlanmaktadır. Kısa vadeli planlarsa günlük ilerleme esnasında karşılaşılan durumlar ve olaylar karşısında geçici olarak hazırlanan planları ifade etmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 43-48).

### **2.2.2.Örgütlenme**

Hedefe ulaşılması için ihtiyaç duyulan araç ve imkânların belirli bir düzende toplanması ile örgütlenmeyi tanımlamak mümkündür. İşin yapılması için işin gerektirdiği nitelikteki insan kaynağını örgüte dâhil ederek ve uygun iş dağılımını oluşturarak örgütün hedefe yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Örgütte insanlar arası iletişim ağı büyük önem arz etmektedir bu sebeple örgütün yapısı özenle belirlenmeli; yetki ve sorumluluklar açıkça ifade edilmelidir. Örgütte mevcut olan işlere ilişkin tanımlamalar personel departmanında mevcut iş analistleri tarafından yahut dışarıdan getirilen uzman kişiler tarafından oluşturulmalıdır. Yapılan iş tanımlamalarının çalışanlar ve yöneticiler tarafından onaylanması gerekmektedir bu nedenle işi yapmakta olan kişilerin belirttikleri fikirler dikkate alınmalıdır. Yapılan tanımlar işin gereklerini, çalışanın taşınması gereken nitelikleri, yapılacak olan işin ortalama adet ve özelliğine ilişkin bilgileri içeriyor olması, anlaşılabilirlik açısından önemlidir. Faydalı bir iş tanımı günlük değişimleri göz önüne alarak hazırlanır ve çalışanlar arası uyum oluşturmada etkilidir. Örgüt yapısı, karşılaşılabilecek durumlara göre gerekli esnekliğe sahip olmalıdır (Eren, 2003: 203-252).

Örgütlerin oluşturulduğu döneme yönelik koşullar zaman içinde değişiklikler gösterebilmektedir, örgütün yapısı ne denli esnek ise o denli hızlı uyum sağlaması mümkün olabilir. Her örgütün statik (durağan) ve dinamik (değişen) farklı yönleri mevcuttur. Statik yönü örgütün asıl hedefi ve temel yapısını ifade etmekte iken dinamik yönü örgütün çevresel, sosyal, ekonomik ve siyasi etkiler karşısında hedefine ulaşması

için izlediği projelere yön vermesi gerekliliğini ifade etmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 43-48).

### **2.2.3. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Eşgüdümleme örgüt içerisinde gerçekleşen bütün faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilendirilmesi için yapılır. Hedefe yönelik hareket edilebilmesi için birbirinden ayrı birimlerin ve kişilerin karmaşık üretim süreci içerisinde uyumlu çalışabilmesi için gereklidir. İyi bir eşgüdümleme süreci etkin bir haberleşme ağına sahip olmak, plan ve politikalarda birlik sağlamak, çalışanları motive etmek ve örgüt yapısını sadeleştirmek gibi ilkeler ışığında oluşturulabilir (Genç, 2007: 171-176).

Eşgüdümleme faaliyetlerinin sorunsuz bir biçimde yürüyebilmesi için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Budak ve Budak, 2004: 454-455);

- Eşgüdümleme bir kere değil sürekli halde yapılmalıdır,
- İşletme birimleriyle ilgili plan ve programlar yapılmaya başlandığı andan itibaren eşgüdümleme sağlanmalıdır,
- Örgüt faaliyetlerinden sorumlu kişilerin yüz yüze iletişimi sağlamalıdır,
- Herhangi bir sorunla ilgili konuların karşılıklı etkileri düşünülerek faaliyete geçilmelidir.

### **2.2.4. Emir ve Kumanda Etme (Yönlendirme, Yönelme)**

Hedefin ve hedef doğrultusunda ihtiyaç duyulacak kaynakların belirlenmesinin ardından mevcut kaynakların hedefe yönlendirilmesi bölümü gelmektedir. Kaynaklar arasında yer alan insan kaynağının hedefe yönlendirilmesi oldukça önem taşıyan bir süreçtir ve konu üzerinde yapılan çalışmalar insan kaynağının hedefe yönlendirilmesinde çeşitli kuramlar (Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in V.İ.G. Kuramı, Herzberg'in İkili Etmen Kuramı, McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı) uygulamalara başvurulmasının uygun olacağını göstermiştir. Yapılan çalışmalar insan kaynağının birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu ve dolayısıyla birbirinden farklı güdüleme tekniğine ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır. Yönetimin bu durumda çalışanlarının ne şekilde motive edilmesi gerektiğini anlayarak buna uygun bir yönlendirme eylemini uygulamaya geçirmesi hedefe ulaşmada önem arz etmektedir (Can, 2005: 233-250).

Yönelme devamlı halde kararlar verilmesini ve bu kararların özel ve genel emirlerle, yönergelerle bildirilmesi işidir. Yönetici işgörenleri yönlendirmek için onları güdüler, teşvik öğelerini kullanır, onlarla iletişim kurar ve onlara önderlik eder. Yöneticilerin işgörenleri yönetebilmek için sağlıklı bir iletişim yapısına ihtiyaçları vardır. Bu iletişim ağı sayesinde yönetici örgütün amaçlarına ulaşılması konusunda işgörelere rehberlik iş verme ve rehberlik faaliyetini gerçekleştirebilir (Budak ve Budak, 2004: 362-363).

### **2.2.5. Denetleme (Kontrol)**

Yönetimin fonksiyonlarından en sonuncusu olan denetleme, yapılması planlanan işlerin sonuçlarının değerlendirilmesini ifade etmektedir. Planlar ile gerçekleşenler arasında bağdaşmayan bir sonuç gözlemlenirse sürecin incelenmesi ve eksikliklerin giderilmesi için çalışmalar yapılır. Denetim yalnızca çıktılar üzerinde değil çalışanların performanslarının değerlendirilmesi üzerinde de durmaktadır. Denetleme işinin örgütün yapısına uygun olması ve kapsayıcı nitelik taşıması oldukça önemlidir. Denetimin ön koşulu olarak belirlenmiş standartların açık olması gerekmektedir. Planlar ile uygulama arasındaki fark değerlendirilirken esnek olunması ve dışsal etkenlerin göz ardı edilmemesi; denetleme süreci sonucunda geleceğe yönelik düzenlemeler yapılmasında, sonraki dönem planlar oluşturulmasında fayda sağlayacaktır (Genç, 2007: 176-179). Denetimin etkili olabilmesi için kapsayıcı olması, örgütsel yapıya uygun olması, ekonomik olması, esnek olması ve tarafsız olması gerekmektedir. Ve denetleme örgütün sisteminde bulunan sapmalar karşısında düzeltici eylemin ne olduğunu göstermelidir (Budak ve Budak, 2004: 463-465).

### **2.3. Yönetici Kavramı**

Yöneticiyi yukarıda açıklanan yönetim fonksiyonlarının işleyebilmesi için süreci ve faaliyetleri yöneten kimse; “başkaları aracılığıyla iş gören kişi” olarak tanımlamak mümkündür. Kar ve riski başkalarına ait olmak üzere örgütsel hedeflere ulaşılması için kaynakların yönlendirilmesi işinden sorumludur. Yatırımcı ya da girişimciden farklı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır zira örgütün hedeflerine ulaşmak için çalışıyor olsa da yönetici belirli bir aylık (maaş) karşılığı çalışmaktadır. Yönetimin her kademesinde yöneticiler mevcuttur ve her kademenin kendisine özgü ihtiyaç duyulan nitelikleri söz konusudur. Üst kademe yöneticilikte gereken nitelikler daha çok kavramsal, beşeri ve teknik nitelikler iken alt kademe yöneticilikte daha çok teknik



ardından beşeri ve kavramsal nitelikler olmaktadır (Genç, 2007: 28; Koçel, 2007: 15-17). Yöneticilerin verdikleri kararlar örgütün onarılamaz şekilde hasar görmesine neden olabileceği gibi yöneticinin kariyerini de sonlandırabilir. Bu nedenle yönetici kişisel olarak ve örgüt faaliyetleri konusunda başarı gösterme zorunluluğu ile her gün karşılaşmaktadır (Koçel, 2007: 17).

Meslek olarak yöneticiliği profesyonel anlamda icra eden kişilere profesyonel yönetici denirken işletme sahipleri ya da aile şirketlerindeki aile bireyleri yönetici olarak anılmamaktadır. Zira yönetici kimsenin icra ettiği kendi mesleği iken sahiplik nedeniyle şirket başında bulunan kimseler servetlerinin yönetimiyle ilgilenen girişimci ya da yatırımcı sıfatlarıyla anılmaktadır (Genç, 2007: 28; Koçel, 2007: 15). Yönetici, örgütsel amaçlara hizmet ederken aynı zamanda örgütün çalışanlarının iş tatmini ile de ilgilenmek durumundadır. Bu şekilde ilişki davranışı ve görev davranışı arasında bir denge kurması mümkün olabilir. Görev davranışı hedefin gerçekleşmesi için gereken kavramsal ve teknik nitelikleri gerektirmektedir. İlişki davranışı ise örgüt içi insan ilişkileri ve iletişim konusunda nitelikler gerektirir.

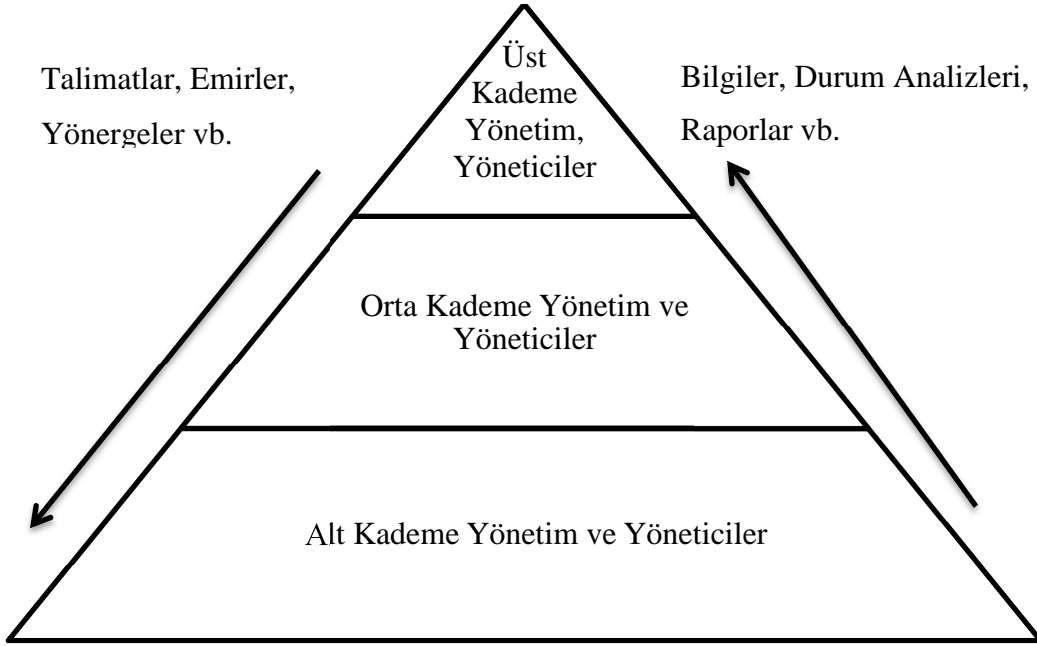
#### **2.4. Yönetimsel Kademeler**

Yöneticilerin ihtiyaç duyacağı nitelik ve becerileri sıralarken yönetimin her kademesini dikkate almak gerekir. Her yönetim kademesinde bu nitelik ve becerilere farklı oranlarda gereksinim duyulmaktadır. Yönetimin kademelerini hiyerarşik konumlarına göre; alt kademe, orta kademe ve üst kademe olarak sınıflandırmak mümkündür (Şimşek, 2002: 23-24):

- Alt kademe yönetimde bulunan yöneticiler işi direkt yapan işgörenleri ya da astları yönlendirmek ya da gözetmekten sorumludurlar. Bu kademe yöneticilere restoranda bir şef garson örnek gösterilebilir ya da bir fabrikada ustabaşı örneğiyle açıklanması mümkündür.
- Orta kademe yöneticiler örgütün amaçlarına ulaşılması için politikaların uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri düzenler yanı sıra işgörenlerin faaliyetlerini yönlendirirler. Bu kademe yöneticilere kamu dairelerindeki daire başkanları örnek gösterilebilir.
- Üst kademe yöneticiler örgütte gerçekleşen bütün işlerden sorumludur; örgütün nereye gittiği ya da hedeflere ne ölçüde ulaşılmış olduğunu takip ederek duruma

uygun planlamalar yaparak bütün örgütü bu plan ve genel politikalar doğrultusunda yönlendirirler. Bir konaklama işletmesinde genel müdür yahut genel müdür yardımcıları üst kademe yöneticilere örnek gösterilebilir.

Yönetim kademeleri arasındaki ilişki kişilerin sahip olduğu yetkiye dayalı olarak değişkenlik göstermektedir. Alt kademede bir yönetici günlük işlerin takibinden sorumludur ve hiyerarşik yapıda ondan üst konumda bulunan orta kademe yöneticiye karşı sorumludur keza orta kademe yönetici de üst kademe yöneticiye karşı sorumludur. Örgüt yapısı içerisinde üst kademe yöneticilerin sayısının, orta düzey yöneticilerden; orta düzey yöneticilerin sayısının da alt düzey yöneticilerin sayısından az olduğu düşünülürse aralarındaki ilişki akışını piramidal bir şekilde ifade etmek mümkün olabilir (Gürbüz ve Gürel, 2006: 27):



**Şekil 2:** Yönetimsel Kademeler

**Kaynak:** Demet Gürbüz ve Emel Gürel “Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme.” 2006.

Üst kademe yönetime ulaştırılan bilgiler, durum analizleri ve raporlar üst kademe yönetimde değerlendirilir. Bu veriler ışığında üst kademe yönetimde alınacak kararlar desteklenir, planlar oluşturulur, gerekli olan düzenlemeler tasarlanır, örgüt politikaları belirlenir. Üst kademede işlenen bu veriler sonucu oluşan yeni talimatlar “amaçlara yönlendirici ve amaçları uygulayıcı” konumundaki orta kademeye ve oradan alt kademe

yönetime iletilir. Modern çağda yönetim anlayışı ile birlikte hiyerarşik yapıda oluşan değişimler sonucu farklı yönetim anlayışına sahip örgütler için bu akış yukarıdan aşağı yahut aşağıdan yukarı, basamaklı halde değil de doğrudan da sağlanabilir.

Her yönetim kademesinde yetki ve sorumluluklar farklılık gösterdiği gibi gerekli beceriler de farklılık göstermektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel beceriler; teknik beceri, iletişim becerisi, beşeri ilişki becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi ve kavramsal beceri olarak sıralanabilir (Efil, 1999: 12-13). Şekil 3’de yönetsel becerilerin yöneticiler tarafından kullanım oranı ve nasıl bir birleşim halinde kullanıldığı anlatılmaktadır.

|                                    |               |          |                  |                            |                       |
|------------------------------------|---------------|----------|------------------|----------------------------|-----------------------|
| <b>Üst<br/>Kademe<br/>Yönetim</b>  |               |          |                  | Karar<br>Verme<br>Becerisi | Kavramsal<br>Becerisi |
| <b>Orta<br/>Kademe<br/>Yönetim</b> |               |          | Beşeri<br>İlişki | Analitik                   |                       |
| <b>Alt<br/>Kademe<br/>Yönetim</b>  | Teknik Beceri | İletişim |                  |                            |                       |

**Şekil 3:** Hiyerarşik Kademeler ve Yönetsel Beceriler

**Kaynak:** Demet Gürbüz ve Emel Gürel “Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirten Eyleme.” 2006.

*Teknik beceri:* Herhangi bir işin yapılabilmesi için gerekli olan özel bilgi ve yöntemlerdir. Doğrudan işi yapan kişilerle ilişki halinde bulunana alt kademe yöneticilerin teknik beceriye sahip olması; işgörelere teknik konularda yardımcı olabilmesi, sorunları çözümlenebilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

*İletişim becerisi:* Örgüt içi ve örgüt dışı yazılı yahut sözlü olarak var olan bilgi, fikir, duygu ve düşüncelerin aktarımı açısından hayati bir önem taşımaktadır. Karşıdaki insanları anlayabilmek yönlendirebilmek açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Güçlü bir iletişim ağı örgüt amaçlarına ulaşmada ve örgüt içi bağlılığı artırmada faydalı olacaktır (Gürbüz ve Gürel, 2006).

*Beşeri ilişki becerisi:* Yöneticilerin karşısındaki kişilerle iletişim kurarak ihtiyaçlarını dikkate alıp, sorunlarında yardımcı olma becerisidir. İş ortamında insanlarla kurulacak olan ilişkiler işbirliği içerisinde çalışılabilecek bir ortam açısından önem taşır. Yönetici oldukça farklı kültürden insanlarla ilişki kurmak ve uyum içerisinde bu ilişkileri sürdürmek durumundadır. Her yönetici kademeler yükselse dahi bu beceriye sahip olmalıdır. Fakat kademeler yükseldikçe sorunlara bizzat kendi teknik bilgisiyle değil de başkaları kanalıyla çözümler üretip, başkalarının yapacaklarını koordine ederek, planlar yaparak başkaları aracılığıyla çözüm bulmaya çalışır (Dinçer ve Fidan, 1996: 13-14).

*Analitik beceri:* Karşılaşılan problemlerin değerlendirilmesinde ve çözümünde bilimsel bilgi ve teknikleri kullanabilme becerisidir. Bilimsel bilginin kullanılabilir hale getirilebilmesi özellikle belirsizliğin hakim olduğu iş dünyasında üst yönetim için oldukça büyük önem taşımaktadır.

*Karar verme becerisi:* Günlük yaşantı sürecinde çeşitli kararlar alınması gerekmektedir (Bir şeyi yapmaya, almaya ya da bir yere gitmeye karar verilmesi gibi...). Bu tip kararların sonuçlarını düşünerek alternatifleri değerlendirip bir seçim yapılması olayına karar vermek denilmektedir. İş dünyasında da yöneticiler çeşitli durumlarla karşılaştığında karar vermek durumunda kalmaktadır. Şahsi yaşantının ötesinde iş dünyasında verilecek kararlar yalnızca yöneticiyi değil sorumlu bulunduğu örgütü de etkileyecektir. Dolayısıyla yöneticilerin karar vermeleri esnasında alternatifleri değerlendirmek için gereken bilgi ve veriye sahip olması, karar verme sürecinin hızı ve kararın ortaya çıkaracağı sonuçlar örgüt açısından hayati önem taşımaktadır.

*Kavramsal beceri:* Yöneticinin içinde bulunduğu örgüt yapısını bir bütün olarak algılayıp, tüm birimlerin işleyişinin örgüt açısından önemini değerlendirebilmesi; örgütün işleyişinde bütün birimlerin örgütün amacı doğrultusunda ayrı ayrı ve bir arada uyum içinde işleyişi sağlama da ihtiyaç duyulan bir beceridir (Gürbüz ve Gürel, 2006: 30).

Hiyerarşik sınıflamadan farklı olarak yöneticilerin örgütte buldukları alana ya da faaliyetlerinin kapsamına göre de fonksiyonel ve genel olarak ikili bir sınıflamasını yapmak mümkündür. Fonksiyonel yönetici uzmanlaşmış olduğu alanla ilgili faaliyetten sorumludur; pazarlama yahut finans gibi uzmanı olduğu alanla ilgili birimdeki işlerin takibi yönetimi ve yönlendirilmesi şeklinde görevini icra ederken, genel yöneticinin

bütünü oluşturan birimlerin hepsinin yönetilmesi işinden sorumlu olduğu görülür. Genel yöneticinin yönettiği birimler çok çeşitli olabilmektedir oysa fonksiyonel yönetimde uzmanlık alanının faaliyetleri bulunmaktadır.

## 2.5. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde *yetkin olma* durumunu ifade eder. Yetkin sıfatının anlamı ise “*gerekli olgunluğa erişmiş, olgun, kâmil, mükemmel*” olarak nitelenmektedir (Türk Dil Kurumu, 2014). Konuya ilişkin literatüre bakıldığında yetkinlik kavramının yanı sıra *yetenek* ya da *beceri* kelimelerinin kullanıldığı da görülmüştür. Yetenek kelimesi bir kimsenin *bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat ya da kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır*, şeklinde açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2014). Beceri kelimesi de yetenek ile benzer bir anlam taşımaktadır: “*Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet / kişinin yatkinlik ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet*” (Türk Dil Kurumu, 2014). Bir işte yeteneğe sahip olmak ile o yeteneğin yapılan işe bütünüyle hâkim olunacak düzeye getirilmesi arasındaki fark noktasında bu çalışmada yetkinlik kavramı kullanılmaktadır.

Yukarıda yetkinlik, yetenek ve beceri tanımlamaları verilmiş ve bu tanımlara bakıldığında *yetkinlik* kavramının yetenek, beceri ve bilgi kavramlarının bütününi içinde barındırdığı, bir çatı niteliği taşıdığı görülebilmektedir.

Yetkinlik kavramı literatürde insan kaynakları yönetimi öncesinde işletme yönetimi ve stratejik yönetim alanlarında kullanılmıştır. İlk defa 1957 senesinde Selznick *ayırt edici yetkinlik* kavramını işletmenin kilit başarısı faktörlerini belirlemek için kullanmıştır. Fakat kavramın popüler hale gelmesi 1990 yılı sonrasında Prahalad ve Hamel’in *İşletmelerde Temel Yetkinlik (The Core Competence of Corporation)* isimli makalesinden sonra gerçekleşmiştir (Budak, 2008: 50).

Biçer ve Düztepe (2003, s. 13-14)) yetkinliği, “*kurumların çalışanlarından bekledikleri davranışların tarif edilmesinde kullanılan bir araçtır; çalışanların iş ve kariyer hedeflerine ulaşma yolunda kendilerine sağlanan imkanları kullanmak koşulu ile “kişisel gelişim”lerini sahiplenerek, kendilerini ve dolayısı ile kurumlarını daha ileriye taşıyabilmek için sergilemeleri gereken davranışlardan oluşan bir rehberdir*” şeklinde tanımlamaktadır. Konuya ilişkin uzlaşmış bir tanım olmamasına karşın birçok

tanımlama mevcuttur. Yetkinlik kavramına ilişkin Draganidis ve Mentzas (2006, s. 54) tarafından derlenmiş çeşitli tanımlamalar Tablo 4’de verilmiştir.

**Tablo 4**

**Literatürde Yetkinlik Tanımlamaları**

|  |  |
|--|--|
| <b>Boyatzis (1982)</b>   | Boyatzis yetkinlikleri bireyin iş performansına etki eden (birinin değişmesi ile bir başka şeyinde değişmesi) bireyin özgün özellikleri olarak tanımlamaktadır.  |
| <b>Dubois (1998)</b>   | Yetkinlikler: bilgi, beceri, düşünce yapıları, düşünce kalıpları gibi teker teker ya da bir birleşim halinde kullanıldığında başarılı bir performansa neden olan niteliklerdir.  |
| <b>Selby vd. (ve diğerleri) (2000)</b>                                   | Davranışlarla ifade etme yeteneği olarak tanımlamıştır.  |
| <b>Marelli (1998)</b>  | Yetkinlikler etkili iş performansının gerek duyduğu ölçülebilir insan yetenekleridir.  |
| <b>UK-National Vocational Councilfor Vocational Qualification (1997)</b> | Yetkinlikleri işin gerektirdiği işleri yapmak ya da gerekli rolleri yerine getirmek için gerekli olan kabiliyet, performans standardı olarak tanımlamıştır.  |
| <b>LeBoterf (1998)</b>   | LeBoterf yetkinliklerin kendilerinin kaynak olmadığını nasıl harekete geçileceğini bilme, nasıl yapılacağını ya da davranılacağını bilme bağlamında harekete geçirilmesinin, entegre edilmesinin, bütüne uyarlanmasının asıl “kaynak” olduğunu söylemektedir. Bu harekete geçirme yalnızca bir duruma uygundur ve her durum eşsiz olsa da konuya hali hazırda bilinen durumlarla kıyaslama yapılarak yaklaşılabilir. |
| <b>Treasury Board of Canada Sekreterliği (1999)</b>                      | Yetkinlikler, çalışanların kendi işlerini yaparken uyguladıkları bilgi, beceriler, yetenekler ve davranışlardır ki örgütün iş stratejileriyle ilgili başarılı sonuçlara ulaşmada iş görenlerin kullandığı kilit araçlardır.  |

**Tablo 4**

**Literatürde Yetkinlik Tanımlamaları (Devamı)**

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Perrenaud (2000)</b>          | <b>Belirli bir durum karşısında bilişsel kaynakların harekete geçirilmesi yeteneğidir.</b>   |
| <b>Intagliata (2000)</b>         | Temelinde yetkinlikler, örgütlerde oluşturdukları kültür ile birlikte, örgütün istenen sonuçlarını üretmede liderlerinin ihtiyaç duydukları davranışsal terimleri tanımlama yoludur. “Kuzey Yıldızı” gibi liderler sinerji yaratmak ve daha anlamlı ve tutarlı sonuçlar üretmek için bütün düzeylerde kaptanlık yapmalıdırlar. |
| <b>People Soft</b>               | Bir iş ya da pozisyonda başarıya katkı sağlayan gözlemlenebilir ve ölçülebilir bilgi, beceri ve davranışlar dizisidir.   |
| <b>Gartner Group</b>             | Bir yetkinlik; performansı tahminleyen ya da sebep olan becerileri, bilgiyi ve özellikleri içeren bir vasıflar dizisidir.  |
| <b>Jackson ve Schuler (2003)</b> | Bir kimsenin işini etkili biçimde yapabilmesi için gerek duyduğu beceriler, bilgi, yetenekler ve diğer niteliklerdir.  |
| <b>HR-XML (www.hr-xml.org)</b>   | Yetkinlikler, insan kaynağının belirli bir işletme içinde gerçekleştireceği iş kapsamında sahip olması gerekli özel, tanımlanabilir, açıklanabilir ve ölçülebilir bilgi, beceriler, yetenekler ve/veya kişi ile ilgili diğer özelliklerdir (tutum, davranış, fiziksel yetenekler gibi).  |

**Kaynak:** Fotis Draganidis ve Gregoris Mentzas, “Competency based management: a review of systems and approaches.” Information Management & Computer Security Dergisi, 2006. s.53.

Yukarıda verilmiş olan çeşitli tanımlamalara bakıldığında yetkinliklerin tüm tanımlarda bulunan ortak yanları; iş performansını etkileyen nitelikler olması, ölçülebilir olması ve örgüt amaçlarını başarmak için gerekli olması şeklinde sıralanabilir.

Yetkinlik yaklaşımları mesleki ödüllendirmeye geniş oranda destek sağlamasına ilaveten; işverenlere ve potansiyel yöneticilere aşağıdaki konularda fayda sağlamaktadır (Stokes ve Oiry, 2012: 7):

- Çalışanın seçilmesi, görevlendirilmesi ve geliştirilmesi konularına yardımcı olması,
- İşgören performansı ile işin standardı arasında karşılaştırma yapmaya imkân sağlaması,
- Yetenek ve becerilerin belirlenmesi için ortak bir dil oluşmasına sebep olması,
- İnsanlara kişisel farkındalık sağlaması ve gelişim sürecinin takibine temel oluşturması,
- İş rollerinin ve içeriğinin sistematik hale getirilmesi.

McClelland, kişilerin başarıma isteğinin geliştirilebileceği hipotezini araştırmaya başladığında karşılaştığı sonuçlar bugün hala önemini korumaktadır. Araştırma kapsamında az gelişmiş ülkelere yapılacak olan yardımla, kişilerin desteklenmesi ile bu kişilerin başarıma konusunda güdülenmesinin mümkün olup olmadığı konusu üzerine deneyler yapılmıştır. Ve deneyler sonunda kişilerin “fırsat”ların varlığını fark etmelerinin başarı konusunda güdülenmelerini etkilediği görülmüştür. Kişilerin yaptıklarının desteklenmesine ihtiyacı olduğu ve gurup içerisinde teşvik edilmenin güdülenmelerini sağladığı bulgular arasındadır (McClelland, 1965).

Yapılan araştırmaların gösterdiği üzere kişilerin sahip oldukları bilginin, becerinin, tutumların ve davranışların geliştirilmesiyle örgüt açısından işin mümkün olduğunca iyi bir biçimde yapılması beklenmektedir ve işgörenlerin kendilerine özgü farklarının ve yetkinliklerin desteklenmesi halinde güdülenmelerinin mümkün olacağı görülmüştür. İşletmeler açısından hedefe doğru ilerlerken işgören ile işveren arasında karşılıklı kazanmaya dayalı bir ilişki döngüsü oluşturmak mümkün olabilecektir (Budak, 2008: 50-54).

*“Temel olarak üstün performans sağlayan özellikler şeklinde tanımlanabilen ve pek çok önemli niteliği bünyesinde barındıran yetkinliklerin ve bunlara ilişkin yaklaşımların anahtar avantajları ve söz konusu yaklaşımların sektörde yaygın şekilde*



*benimsenmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir”*(Athey ve Orth, 1999: 216’ dan akt. Mayatürk, Akyol ve Budak, 2013: 158-159):

- Performansı anlamının en iyi yolu; zeka gibi temel özelliklere ilişkin varsayımlara dayanmak yerine, insanların başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarını gözlemlemektir.
- Yetkinlikler; içsel ve büyük ölçüde sabit olarak görülen özelliklerin aksine, öğrenilebilmekte ve geliştirilebilmektedir.
- Yetkinlikler; yalnızca psikologların anlayabileceği gizemli zihinsel özellikler ya da kurgular yerine; insanların gerçek yaşamda uygulamaları gereken yolu tanımlayan anlamlı sonuçlarla ilgili olarak değerlendirilebilmektedir.

### **2.5.1. Yetkinliklerin Sınıflandırılması**

McClelland 1970’li yılların başında, yüksek başarıyı gösteren ve paylaşan; alışkanlıklar ve tutumları tanımlayan kişilik testleri geliştirmiştir. McClelland’a göre bir işe birinin alınması istendiğinde, o kişiye zeka testleri uygulamak yerine yetkinlik testleri uygulamak gerekmektedir. Yapılacak olan işin gerektirdiği ortalama nitelikler ve becerilerle, aynı işin mümkün olan en iyi biçimde yapılabilmesi için gerekli olan nitelik ve becerilerin anlaşılabilir bir biçimde sorulara dönüştürüldüğü bu testlerin zeka testlerinden daha faydalı olacağı görüşünü savunmaktadır. Zaman içinde birçok insan kaynakları departmanı bu yöntemi benimseyerek uygulamaya başlamıştır. Yetkinliklere ilişkin yapılan araştırmalar o tarihlerin ardından artış göstermiştir ve sınıflamalarda farklılıklar olduğu görülebilir (Çetinkaya, 2009: 38-44).

McClelland’ın yetkinlik sınıflaması, yetkinlikler üzerine yapmış olduğu yirmi yıllık çalışmalarının ardından oluşturulmuştur (Budak, 2008: 55-63). Tablo 5’te altı farklı sınıfta düzenlenmiş olan yetkinlikler verilmiştir.

Tablo 5

McClelland'ın Yetkinlik Sınıflaması

| Başarı Yetkinlikleri    | Yardım/Hizmet Yetkinlikleri | Etki Yetkinlikleri       | Yönetsel Yetkinlikler        | BilişselDüşünme Yetkinlikleri | KişiselEtkinlik Yetkinlikleri |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Başarı motivasyonu      | Empati                      | Etki ve tesir yetkinliği | Başkalarını geliştirme       | Analitik düşünme              | Kontrollü olmak               |
| Geliştirme çabası       | Müşteri odaklılık           | Örgütsel duyarlılık      | Direktif verme               | Kavramsal düşünme             | Özgüven                       |
| Kalite ve düzen kaygısı |                             | İlişki kurma             | Takım çalışması ve işbirliği | Teknik uzmanlık               | Örgüte Bağlılık               |
|                         |                             |                          | Takım liderliği              | Bilgilendirme çabası          | Esneklik                      |

**Kaynak:** (Berktaş, 2001'den akt. Gönül Budak, "Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi."2008: 55-63

Tablo 5'te görüldüğü üzere (Budak, 2008: 55-63):

**Başarı yetkinlikleri**, bireyin görülebilecek becerilerinden öte içsel motivasyonu ve *mükemmeli arama* güdüsü gibi karakteristik özelliklere değinmektedir.

**Yardım ve hizmet yetkinlikleri**, öğrenilebilir sosyal iletişim becerileri içermektedir.

**Etki yetkinliği**, kişinin iletişimde olduğu kişiler üzerinde bıraktığı etki, ilişki kurma becerisi ve çevresine karşı olan tutumunu kapsamaktadır.

**Bilişsel düşünme yetkinlikleri**, bütünleştirici bir bakış açısına sahip olmak, var olan bilginin paylaşımına açık olmak, işin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olmak ve neden-sonuç ilişkisini kavrayabilmek gibi becerileri kapsamaktadır.

**Kişisel yetkinlikler**, kişinin bütünüyle karakteristik özelliklerini içermektedir; kişinin özünün farkında olması, kendisine güvenmesi, örgüt açısından örgütün bir parçası halinde çalışması ve uyum sağlama becerisi olarak tanımlanmaktadır.

**Yönetmel yetkinlikler** ise, başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve işbirliği, takım liderliği olarak sıralanmıştır. Fakat yönetmel yetkinliklerin her meslekte farklılık göstermesi (her işin gereğinin bir diğere işten farklı olması nedeniyle) olasıdır. Literatürde yönetmel yetkinliklere ilişkin iki boyuttan bahsedilmektedir(De Ansorena, 1996'dan akt. Agut ve Grau, 2002:33):

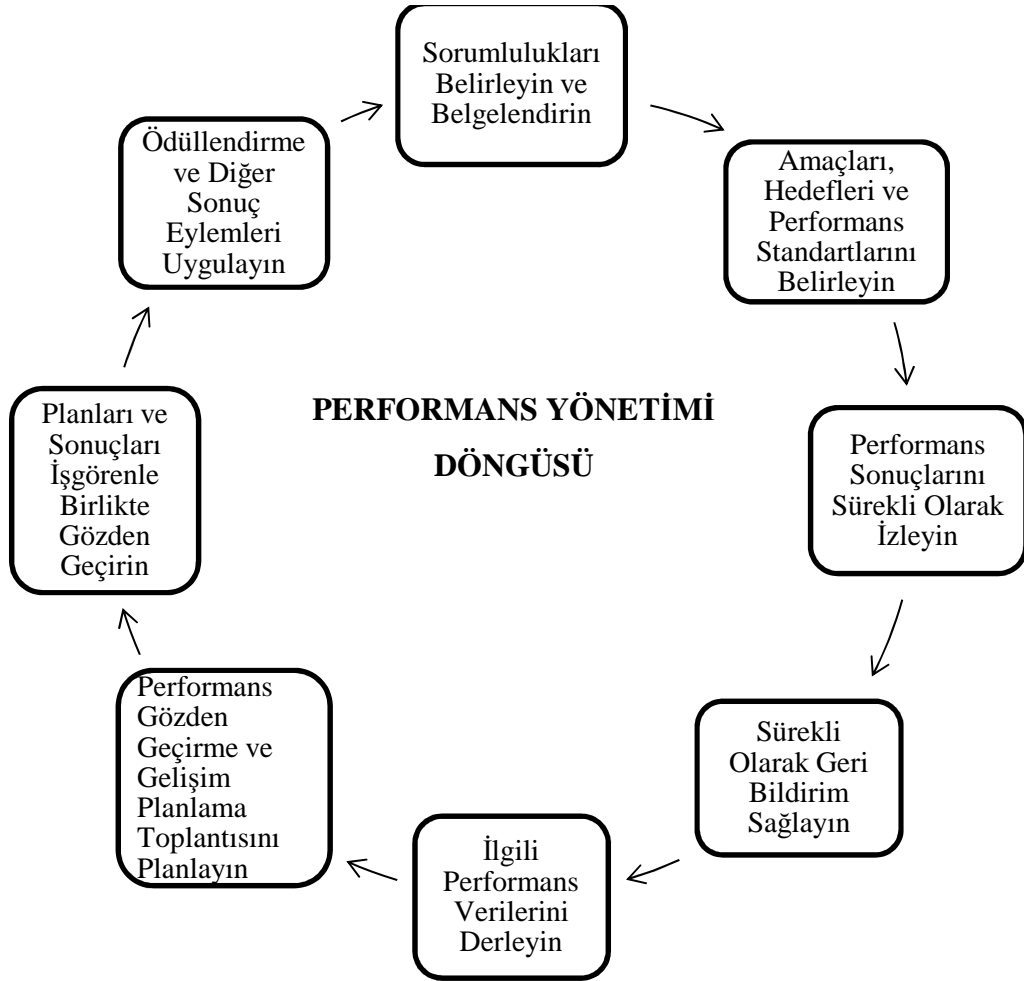
- Birinci boyutu bilgi, beceri ve yetenekler gibi bir işin teknik olarak yapılabilmesini sağlayan özellikleri kapsamaktadır. Bu boyut, teknik yetkinlikler olarak sınıflandırılmaktadır.
- İkinci boyutu ise bireylerin karakteristik özelliklerini kapsamaktadır. Ki bu özellikler de yine işin gerekleri olarak görülmektedir (güdülenme, tutumlar...). Bu boyut ise genel yetkinlikler olarak sınıflandırılmaktadır (De Ansorena, 1996'dan akt. Agut ve Grau, 2002:33).

Bu yetkinliklerin her biri yönetimin işlevlerini işaret etmektedir, büyük oranda 'yönlendirme' işlevi ile ilişkili olduğu da söylenebilir. Şüphesiz ki iyi bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler yalnızca yönetmel yetkinlikler değildir. Kişinin başarmaya ihtiyaç duyması; yapılan işin yüksek standartlarda tamamlanması için çalışması, bu hedef doğrultusunda çevre koşullarının uygun hale getirilmesi, işi yapmakta olan bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, karşıdaki kişilerin de gelişim sağlamaları için çaba gösterilmesi gibi eylemlerden bahsedilmektedir. Bu eylemler ise kişinin, örgütün bir parçası halinde hareket ederek örgüte katma değer sağlaması anlamını taşımaktadır.

Yetkinlik sınıflamasında verilmiş olan bütün yetkinliklerden yöneticinin bulunduğu düzeye göre faydalanması gerekecektir. Alt düzey bir yöneticinin teknik uzmanlık yetkinliklerine olan ihtiyacı ile üst düzey bir yöneticinin ihtiyacı farklı düzeylerde olacaktır. İşin içeriği değiştiği için gereklilikleri de değişkenlik gösterecektir. Yetkinlik sınıflamasına bakıldığında bu eylem, beceri ve rollerin yalnızca içsel olmadığı, ayrıca sonradan edinilebilecek, geliştirilebilecek nitelikler olduğu da görülebilir.

Yetkinlikler, işletmelerde performans değerlendirmeye ilişkin olarak kullanılmaktadır. İşgörenlerin ortalama düzeyde bir performanstan öte kişilerin kişilik özellikleriyle

işletmelerin ihtiyaçları arasında bir uyum sağlanması ve bu uyumun performansta verimlilik yaratması amacı vardır. İşgörenlerin sahip olduğu bilgi ve beceri değerlendirilerek işgörenin şuan ki durumu tespit edilir güçlü ve zayıf yönleri belirlendikten sonra bir yetkinlik modeli oluşturulur. İhtiyaç duyduğu eğitim-öğretimi sağlayarak işgörenin performansının artış göstermesi sağlanır. Performans yönetimi süreci tekrar eden bir döngü şeklinde ifade edilebilir (Barutçugil, 2002: 132).



**Şekil 4:** Performans Yönetim Döngüsü

**Kaynak:** İsmet Barutçugil. "Performans Yönetimi". 2002. s.133.

Performans yönetimi döngüsünden de anlaşılacağı gibi bu süreç *ulaşılabilir mükemmellik* seviyesi arayışı içerisindedir. İşgörenlerin var olan potansiyelini geliştirmek hem işgören açısından hem de işletmeler açısından artı değer sağlayabilir.

## 2.5.2. Yetkinliklerin Geliştirilmesi

Yetkinlikler “zeka” gibi içsel olmaktan ziyade öğrenilebilir ve geliştirilebilirler. Konuya ilişkin farklı meslek dallarında kişilerin bu yetkinlikleri nasıl öğrenebileceğine dair oluşturulmuş yetkinlik modelleri vardır.

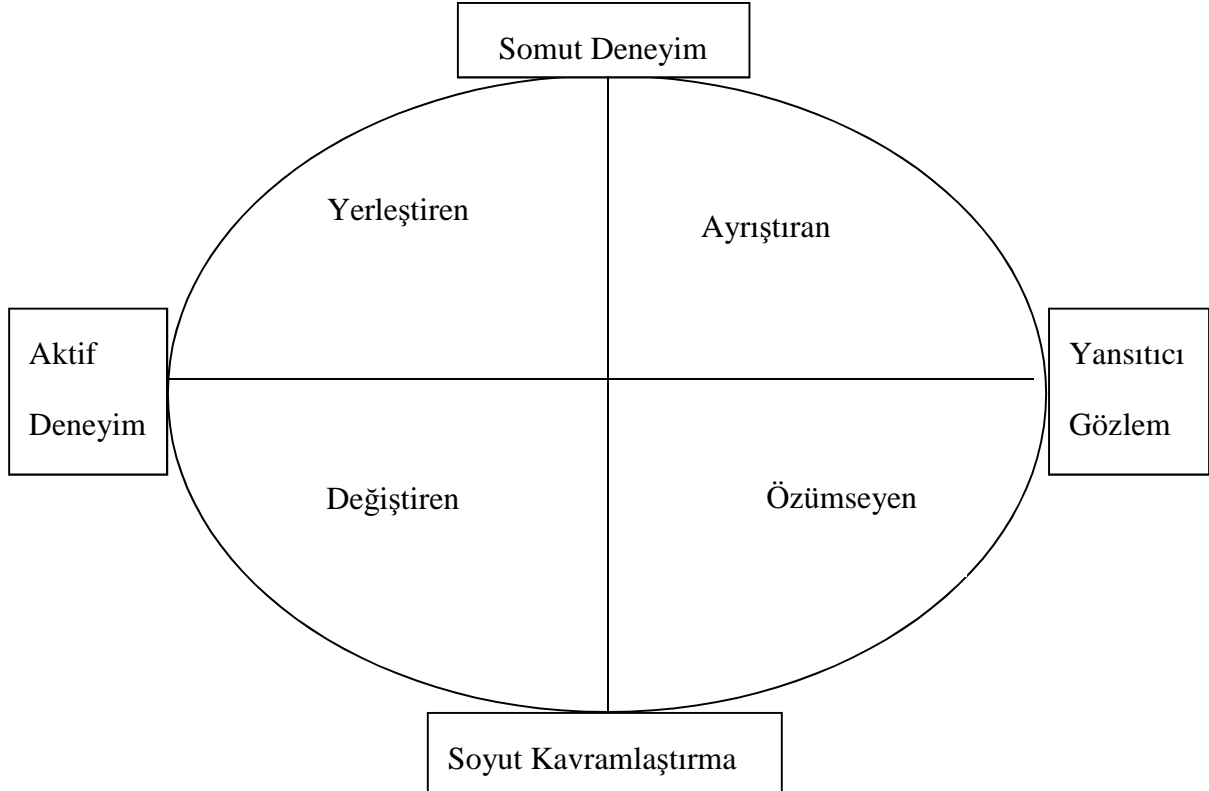
Her yönetici veya işletmeci sahip olduğu bilgi ya da beceriden ziyade uyum sağlama kabiliyeti ile tanınmaktadır; yani öğrenme kabiliyeti ile. Aynı durum örgütler için de geçerlidir. Değişen dünya düzeninde başarının sürekliliği için yeni fırsatları keşfetme ve geçmiş başarı ve başarısızlıklardan ders alma kabiliyeti gerektirmektedir. Öğrenme stilleri konusunda en yaygın kullanılan ölçeklerden birini geliştiren Kolb(1976: 21)’a göre: öğrenme konusunda yazgıcı bir yaklaşım sergilenmektedir: “*bir kişi bir şeyi ya öğrenir ya da öğrenemez*” şeklinde bir düşünce mevcuttur. Bu düşüncenin altında yatan sebep, öğrenme sürecinin bir bütün olarak bilinmiyor olması olabilir. Öğrenme sürecinin nasıl olması gerektiğine ilişkin bir modelin varlığı, yöneticilerin ya da işletmecilerin, bireylerin ya da örgütün öğrenme kabiliyetini geliştirmesine fayda sağlayabilir (Kolb, 1976: 21; Senge (2011: 155) bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmenin yolu olduğunu ifade etmektedir: “*Bireysel öğrenme olmazsa örgütsel öğrenme meydana gelmez*”. Bu durumda bireyin nasıl öğrenebileceğini irdelemek gerekecektir. Bu yetkinliklerin nasıl geliştirilebileceği ve hangi öğrenme stiline doğru olacağını anlaşılmaması sayesinde “*öğrenme*” konusunda başarı elde edilebilir.

Öğrenme stili kavramı ilk kez 1960 yılında Rita Dunn tarafından ortaya atılmıştır, ardından 1980 yılı sonrası kavrama ilişkin araştırmalar gerek nicelik gerek nitelik yönünden ilerleme göstermiştir (Babadoğan, 1995’den akt. Güven, 2004: 22). Kavramın literatüre kazandırılmasının ardından bu stillerin tanımlanması yönünde çeşitli sınıflamalar ve modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerde araştırmacılar kavrama farklı biçimde yaklaşmıştır. Öğrenme stili modellerine Dunn ve Dunn, Grasha ve Reichmann, Kolb, Reinert, Jung, Witkin ve Gregorc modelleri örnek gösterilebilir (Güven, 2004: 21-69; Ekici, 2003: 33-78). İncelenen öğrenme stili modelleri içinden Kolb’un deneysel öğrenme stiline yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesi konusunda uygun bir model olacağı düşünülmüştür. Kolb’un öğrenme stili 4 aşamadan oluşan bir

döngü şeklindedir. Bu aşamalar; somut deneyim, yansıtıcı gözlem, soyut kavramlaştırma ve aktif yaşantı olarak isimlendirilmiştir (Kolb, 1976: 22-26):

1. **Somut deneyim** aşamasında bireyin tamamen ve açık bir şekilde dâhil olması ile birlikte yeni deneyimlere karşı önyargısız olması gereklidir.
2. **Yansıtıcı gözlem** aşamasında bireyin bu deneyimleri birçok açıdan düşünebilmesi ve gözlemleyebilmesi gerekmektedir.
3. **Soyut kavramlaştırma** aşamasında bireyin gözlemleri ile duymuş olduğu teorileri mantıksal biçimde birbiriyle bütünleştirerek kavramlar oluşturması gerekmektedir.
4. **Aktif yaşantı** aşamasında ise bireyin bu teorileri karar vermek ve problem çözmek için kullanabilmesi gerekmektedir.

Bu aşamalarda şekil 5'te gösterilen öğrenme stillerinin iki kutbu olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Aktif yaşantı ile yansıtıcı gözlem aynı düzlem üzerinde yer alan iki farklı kutupken; somut deneyim ile soyut kavramlaştırma da aynı düzlem üzerinde iki farklı kutup halindedir (Kolb, 1976: 26).



**Şekil 5:**Kolb'un Öğrenme Stilleri ve Özellikleri

**Kaynak:** David A. Kolb, "Management and the Learning Process". Management Review , s. 26.

Şekil 5'te ayrıştırıcı, özümseyen, değiştiren ve yerleştiren öğrenme stilleri yer almaktadır. Öğrenme biçimleri ile stiller arasında bir ilişki bulunmaktadır.

**a-) Ayrıştırıcı öğrenme stili:**Bu kişiler varsayımsal ve tündengelimci bir yaklaşımla düşünme yapısına sahiptirler. Belirli bir probleme odaklanabilme becerileri vardır. Genellikle insanlarla ilgili işler yerine daha teknik işleri(mühendislik gibi) tercih ederler. Ayrıştırıcı öğrenme stiline sahip kişilerin takip edebileceği öğrenme stratejileri aşağıdaki gibidir (Jonassen ve Grobowski, 1999:256-257'dan akt. Güven, 2004:106):

- Araştırma yapma
- Benzerlik ilişkisi kurma ve zihinsel imge oluşturma
- Soru sorma
- Nedenleri tespit etme
- Sonucu gözden geçirme

**b-) Değiştiren öğrenme stili:**Bu öğrenme stiline sahip kişiler, somut deneyim ve yansıtıcı gözlem konularında güçlüdürler. Bu kişiler, mevcut duruma çok farklı açılardan yaklaşabilirler. Bu öğrenme stiline sahip kişilerin gücünün altında yatan temel etken yaratıcılıktır. İnsanlarla ilgilidirler; hayalci ve duygusal eğilim gösterirler. Kolb (1976: 24)'ya göre bu stile sahip yöneticiler sosyal bilimler alanından mezun olmaktadır. Bu kişilerin takip edebileceği stratejiler (Jonassen ve Grobowski, 1999: 256-257'dan akt. Güven, 2004: 107):

- Öğrenme amacı belirleme
- Hatırlamak için yineleme
- Ana hatları çıkarma
- Sonuçları önceden belirleme

**c-) Özümseyen öğrenme stili:** Bu öğrenme stiline sahip kişiler, aktif yaşantı ve yansıtıcı gözlem konularında iyidirler. Teorik model oluşturma becerisine sahiptirler. Mantıksal akıl yürütme yoluyla, birbirinden tamamen farklı gözlemleri bütünlük bir açıklamaya dönüştürmek üstün yanlarıdır. Teorilerin mantıksal olması ile ilgilidirler, uygulama konusunda istekli değildirler. İnsanlara ilgili değildirler. Örgütlerde bu öğrenme stiline sahip kişiler, çoğunlukla araştırma ve planlama departmanlarında bulunmaktadır (Kolb, 1976: 24). Bu kişilerin takip edebileceği stratejiler (Jonassen ve Grobowski, 1999: 257'dan akt. Güven, 2004: 107):

- Bilgi kaynağını seçme
- Kavramlar arasında ilişkilendirme yapma
- Ana düşünceyi analiz etme
- Sonucu tahminleme
- Etkileri değerlendirme

**d-)Yerleştiren öğrenme stili:** Bu öğrenim stiline sahip kişiler aktif deneyim ve soyut kavramlaştırma konularında iyilerdir. Bir şeylerin yapılması; plan ve deneylerin uygulanması konularında güçlüdürler. Sürece kendileri de dahil olurlar. Risk alma hususunda diğer 3 öğrenme stiline sahip kişilerden daha fazla eğilim gösterirler. Bu grupta yer alan kişiler insan ilişkilerinde iyi olsalar da zaman zaman *sabırsız ve saldırgan* davranışlar gösterebilirler. Eğitim temeli düşünüldüğünde bu grubun teknik ya da uygulamalı (işletme gibi) alanlarda öğrenim görmesi beklenmektedir. Örgütlerde, satış veya pazarlama gibi eyleme dayalı işlerde istihdam edilirler (Kolb, 1976: 24). Bu kişilerin takip edebileceği stratejiler aşağıda sıralanmıştır (Jonassen ve Grobowski, 1999: 258'den akt. Güven, 2004: 108):

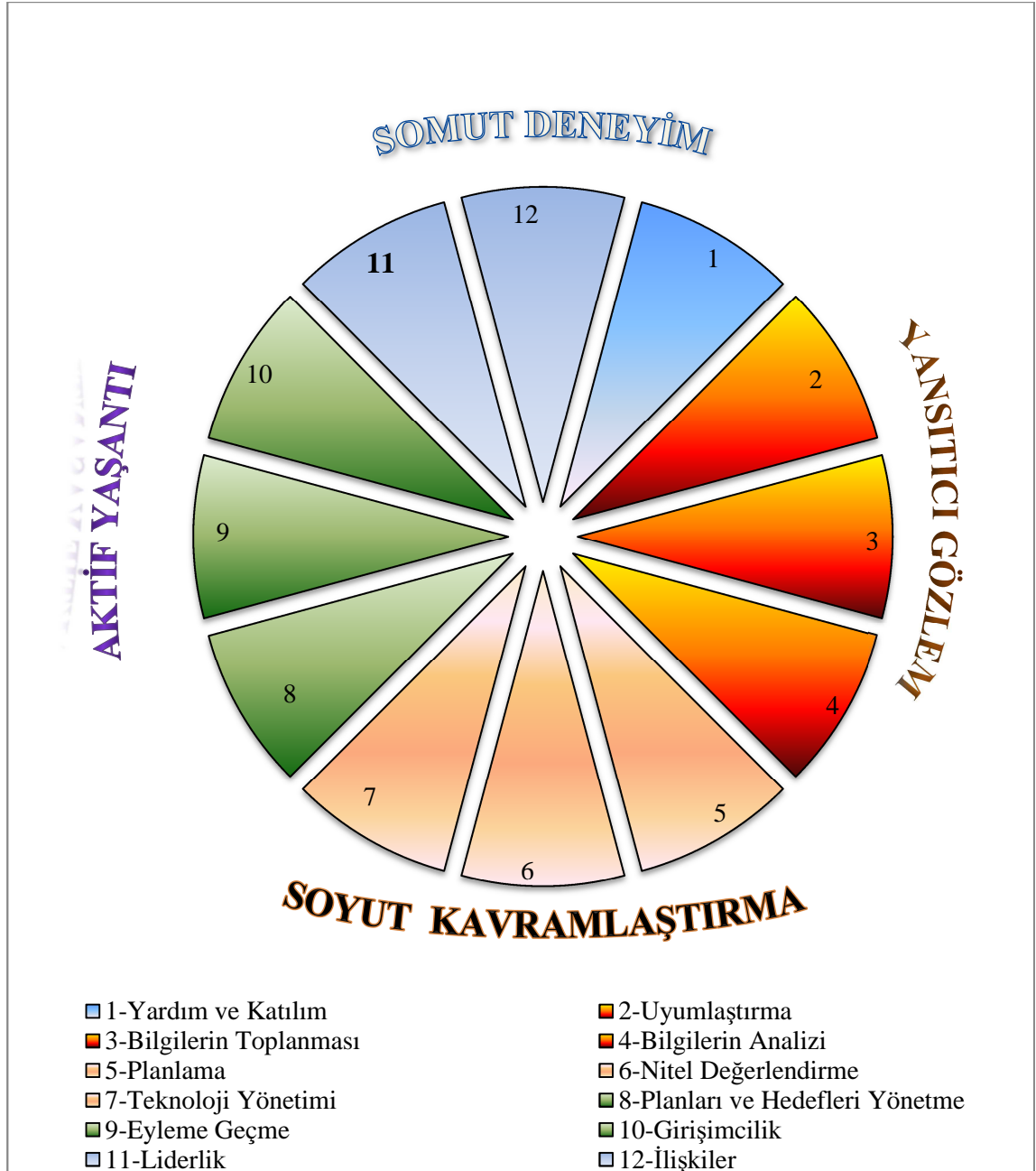
- Not alma (Not tutma)
- Somut düşünceden yola çıkarak soyut olana ulaşma
- Bilgiler arasında bağ kurma
- Olumlu düşünme gücü
- Hataları düzeltme çabası

Kolb (1976: 29-30), öğretimin öğrenim stilleriyle ilişkilendirilmesi durumunda başarının mümkün olacağı düşüncesini savunmaktadır. Bu yaklaşımı mümkün kılmak için çeşitli egzersizler, rol canlandırma ve oyunlar içeren bir çalışma kitabı (kavramsal beceriyi geliştirmeye yönelik) oluşturmuştur. Bu araçlar yöneticiler ve öğretim üyeleri için, yaptıkları işlerle ilgili psikolojik kavramların keşfedilmesi konusunda deneyimsel bir başlangıç sağlamaktadır.

Boyatzis ve Kolb (1995: 6)'un yönetim açısından gerekli görülen yetenekler ile öğrenme stilleri arasında ilişki kurmak amacıyla yaptıkları bir araştırma yetenekler ile öğrenme stilleri arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Öğrenilen yetenekler tipolojisini oluştururken 12 dilimlik bir saat şeklinde görselleştirilmiş toplamda 72 yönetici özelliği; her bir saat diliminde 6'lı guruplar halinde sunulmuştur. İş dünyası, eğitim ve sağlık hizmetlerindeki yöneticiler için tasarlanmış olan yönetici özelliklerinin öğrenme



biçimleriyle ilişkilendirilmiştir. Yöneticilerin bu becerileri hangi öğrenme biçimleriyle öğrenmesinin mümkün olacağına dair; araştırma kapsamındaki 463 katılımcıyla yapılan görüşme sonucu bu beceriler ile 4 öğrenme biçimi arasında ilişkilendirme yapılmıştır. Öğrenme biçimleri ve ilişkili oldukları beceriler sırasıyla Şekil 6'daki gibidir (Boyatzis ve Kolb, 1995a: 5-7): (1995a demişsin. İki yazarın da aynı yıl basılmış başka bir yayınından yararlandın mı?)



**Şekil 6:** Öğrenme Stilleriyle İlişkilendirilmiş Yöneticilerin Özellikleri Profili

**Kaynak:** Richard Boyatzis ve David A. Kolb. "From Learning Styles to Learning Skills: Executive Skills Profile." *Journal of Managerial Psychology*. s.6.

Yetenekler öğrenilebilir ise öğretmek ve geliştirmek de mümkündür. Bu amaçla mevcut olan yeteneklerin belirlenmesi ve ulaşılması gereken yetkinlik hedefine doğru bir plan oluşturulması gerekmektedir.

### **2.5.3. Konaklama İşletmelerinde Yönetmel Yetkinlikler ve Geliştirilmesi**

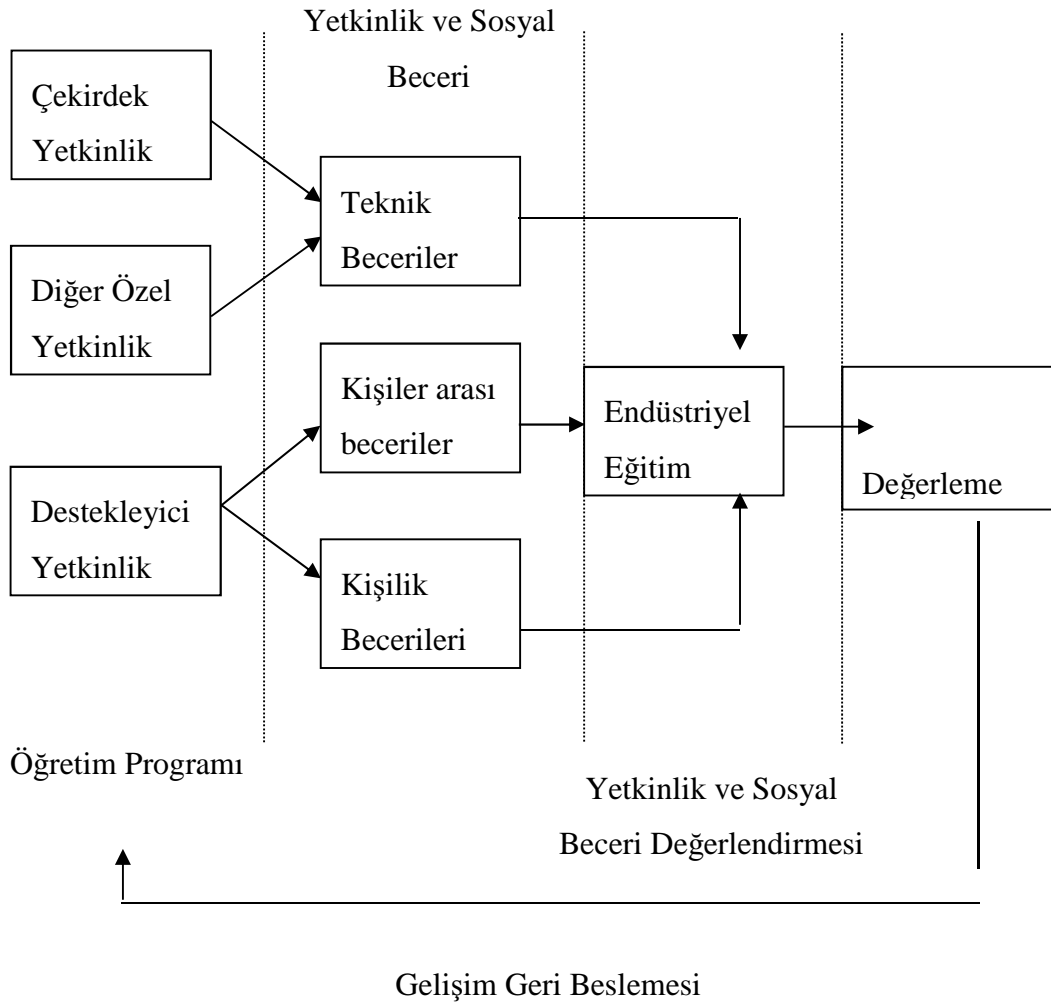
Turizm değişik alt sektörlerle iç içe olduğundan çok farklı yetenek, eğitim ve beceri isteyen insan grubunu bünyesinde barındırmaktadır (Sziyas, Riley ve Airey 2003'ten akt.Coşar, 2008: 50).

Her meslekte ihtiyaç duyulan yeteneklerin birbirinden farklı olması tahmin edilebilir bir durumdur. İmalat sanayinde çalışan bir işğörenin ihtiyaç duyacağı sosyal yeteneklerle hizmet sektöründe çalışan bir işğöreninki aynı düzeyde olmayacaktır. Her mesleğin kendisine özgü özellikleri ve gerektirdiği nitelikleri bulunmaktadır.

Turizm sektörü için de aynı durum geçerliliğini korumaktadır. İspanya'da yapılan bir araştırmanın bulguları, konaklama ve restoran işletmelerinde yaşanmakta olan yetkinlik ihtiyacı üzerine önemli sonuçlara ulaşmıştır. Araştırma bulgularına göre, istihdam edilecek kişilerde geliştirilmesi gereken yetkinlikler sırasıyla; *bilgisayar kullanımı, yabancı dil bilme, ekonomik-finansal yönetim bilgisi, yiyecek içecek işletmeciliği bilgisi ve kalite yönetimi* şeklindedir (Ağut ve Grau, 2002: 46). Tayvan'da yapılan bir başka araştırma ise deniz eğlenceleri konusunda turizm öğretim programlarının yoğunlaşması gereken yetkinlikleri sırasıyla; *deniz eğlence ve dinlence tesislerinde temel turizm bilgisi, su sporları yetkinliği, turizm etkinlik planlama yetkinliği, turizmde operasyon yönetimi ve turizmde güvenlik yönetimi* şeklindedir (Tien-Ming, Chiang-Chuan ve Shih-Ting, 2012: 19).

Türkiye'de turizm açısından gerekli yönetmel yetkinlikler üzerine yapılan bir araştırmada da her iki araştırmayla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlarda belirlenen yönetmel yetkinlikler aynı iken sıralama değişkenlik göstermiştir (Çizel, Anafarta ve Sarvan, 2007) Mesleklerin gerektirdiği yetkinlikler olduğunu söyleyen çalışmalara karşın; yetkinliklerin önem derecesi ile uygulanması arasında bir uyumsuzluk bulunmaktadır (Gupta, 2011: 130-131).

Turizm öğretimi konusunda yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesi için öğretim kurumlarında ve işletmelerde çeşitli program ve modellerden faydalanılabilir. Şekil 7’de ağırlama endüstrisi için tasarlanmış örnek bir yetkinlik modeli verilmiştir. Model, işletme yetkililerinin staj öğrenimi uygulaması esnasında öğrencilerde gözlemledikleri eksiklikler üzerine oluşturulmuştur. Bir öğretim kurumu açısından temel adımları göstermesi yönüyle literatüre katkı sağlamıştır (Gaffar ve Setiyorini, 2010: 162).

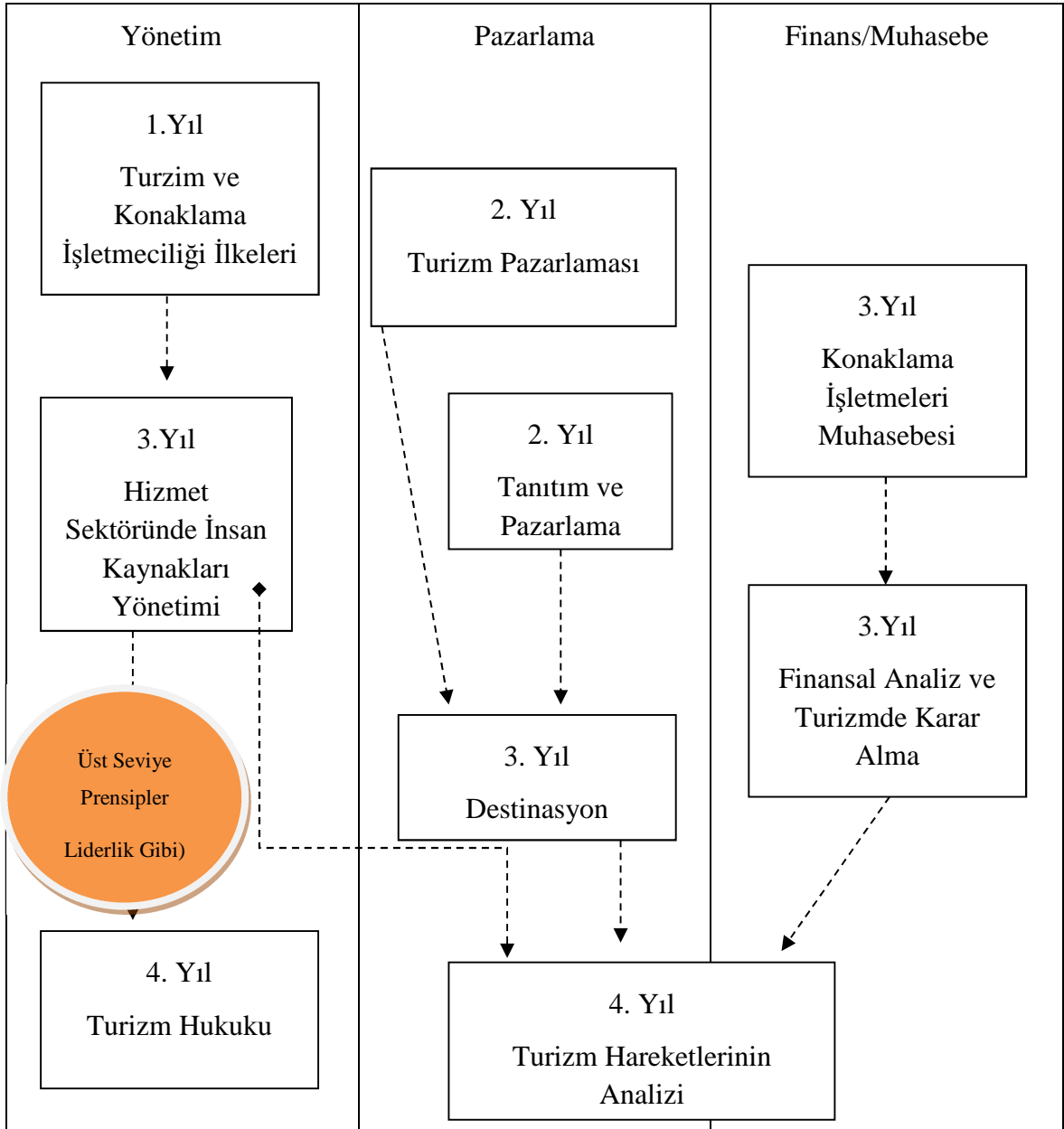


**Şekil 7:** Ağırlama Endüstrisi İçin Bir Yetkinlik Modeli Önerisi

**Kaynak:** Vanessa Gaffar ve Diyah Setiyorini. “Competence Development on Tourism Marketing Management Study Program through Soft Skills Improvement”. Proceedings of the First UPI International Conference on Technical Vocational Education and Training.2010. s.162.

Yetkinlik temelli öğretim planı hazırlanması üzerine yapılmış olan bir başka çalışma ise okullar için bir başka model önerisinde bulunmuştur (Cecil ve Krohn, 2012: 141).

Şekil 8’de öğretim kurumları için yetkinlik temelli ders planı örneği bulunmaktadır. İlgili şekilde, 3 gruba ait derslerden bir kısmı yer almaktadır. Var olan derslerin birbirleriyle arasında bir örüntü mevcuttur. Öğrenciler bir sonraki sene sorumlu olacakları derslere hazırlanma aşamasına tabi olmaktadır. Dersler arasında bu şekilde bir *akış* bulunması öğrencilerin dersleri anlaması için bir gerekliliktir.



**Şekil 8:** Kısmi Öğretim Programı Haritası

**Kaynak:** Amanda Cecil ve Brian Krohn. “The Process of Developing a Competency- Based Academic Curriculum in Tourism Management.” Journal of Teaching in Travel and Tourism. s.141

Öğretim planı oluşturulması ve bu sayede konaklama alanında öğrenim gören kişilerin yetkinliklerinin geliştirilebilmesi için tasarlanan model örnekleri artırılabilir. Fakat öğretim planı oluşturulması dışında öğrenim stillerinin de bu sürece katkı sağlaması muhtemeldir.

Öğretim kurumları tarafından teknik yetkinlikleri, kişilerarası yetkinlikleri ve kişilik yetkinlikleri ile ilgili öğretim sağlanmasının ardından bu sürecin sektörel öğrenim (staj) ile pekiştirilmesi mümkün olacaktır. Sektörel öğrenimin ardından yapılacak olan değerlendirme ile süreç içerisinde yaşanmış olan eksikliklerle ilgili geliştirmelerin takip edilmesi öğretim sürecinin iyileşmesine katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerde gerekli görülen niteliklere ilişkin literatür incelenerek araştırmanın uygulanması aşamasında kullanılması planlanan kavramlar arası ilişkilerin kurgulanmasına çalışılmıştır.

Bu bağlamda yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ile öğrenim stilleri arasında ilişki olduğunu gösteren bir çalışma model (Boyatzis ve Kolb, 1995) alınarak öğrenim stillerinin öğretim kurumlarında kullanımı örneklendirilmiştir.

Öğretim, (birinci bölümde belirtildiği gibi) bir amaca yönelik, programlı bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin sonuçlarının değerlendirilmesi öğrenim programının başarısına ilişkin bir fikir oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

### **BÖLÜM 3: TURİZM ÖĞRETİMİNDE YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN KAZANDIRILMASI: SEKTÖRÜN BEKLENTİLERİ İLE ÖĞRETİM PLANLARININ KARŞILAŞTIRILMASI**

Çalışmanın bu bölümü, araştırmanın temellendirildiği kavramsal çerçeve kapsamında gerçekleştirilmesi sürecini ve sonuçlarını içermektedir.

Bu bölüm sırasıyla, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi, bulgular ve bulguların yorumlanması başlıklarından oluşmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Sorusu ve Amacı**

Bu araştırma ile “Konaklama işletmelerinde ihtiyaç duyulan yönetsel yetkinliklerin neler olduğu ve turizm eğitimi veren okullarda bu yetkinliklerin ne düzeyde karşılanmakta olduğu” sorularına cevap aranmaktadır.

Ülke ekonomisine katkısı düşünüldüğünde hizmetler sektörünün önemi anlaşılacaktır. Hizmet sektörü altında yer alan turizm sektörü, gün geçtikçe büyüme göstermektedir. Bu durum kendisine özgü nitelikler taşıyan bir işgören profili oluşturulması gereğini ortaya koymaktadır. Bu ihtiyacın fark edilmesi üzerine bu yönde çeşitli düzeylerde işgören yetiştirmeyi amaçlayan okullar kurulmuştur. Kurulan bu okullar farklı kademelerde ve farklı amaçlar taşıyor olsalar da turizm sektörüne yetişmiş iş gücü oluşturmak noktasında ortak bir hedefe hizmet etmeleri beklenmektedir.

Turizm, endüstri yönü olan bir olaydır (Usta, 2009). Sektörün istihdam konusunda çalışanlara çekici gelen yönleri mevcuttur. Bunlar; esnek çalışma saatleri, gençler ve kadınlar için fırsatlar, yeni yetenekler öğrenme fırsatı, seyahat etme, insanlarla tanışma, yabancı dil kullanımı ve iş çeşitliliği olarak sıralanabilir (Ladkin, 2011). Burada verilmiş olan çekim kaynağı etkenleri aynı zamanda olumsuz özelliklerde göstermektedir (Kötü ücretlendirme, belirsizlik, çalışma saatlerinin uzun oluşu vb.). Konuya ilişkin olumlu ya da olumsuz etkenlerin keşfedilmesi, büyük resmi görmeye biraz daha yaklaştırmaktadır. Turizm sektöründe işgören profiline bakıldığında hem alaylı dediğimiz mesleğin içinde en alttan yetişen; hem de farklı konularda eğitim almış fakat turizmde çalışmayı seçen kimselerden oluştuğu söylenebilir. Kısa dönem çalışmak için gelmiş öğrenci veya yeni mezunlar ya da mesleki turizm öğrenimi almış kimselerden oluştuğunu görmek mümkün olacaktır. Bu işgören profiline bakıldığı

zaman, yapılan birçok araştırmada belirtildiği gibi sektörde çalışacak öğrenim görmüş, turizm ile ilgili bir bölümden mezun olmuş, donanımlı çalışanlara belirgin biçimde ihtiyaç vardır. Nitelikli alışan arayan işletmelerin insan kaynakları yönetimi için de durum zorlaşmıştır. Gerekli niteliklere sahip işgörenleri örgüt içerisinde yönlendirerek teşvik edilmelerini sağlamak hem insan kaynakları departmanı için hem de işgörenler için olumlu sonuçlar doğurabilir.

Turizm alanında lisans öğrenimini tamamlayan öğrencilerin önemli bir bölümünün turizm sektörü dışında farklı alanlarda çalıştığı görülmektedir. Turizm sektörü nitelikli işgören ihtiyaı duymaktadır. Sektör içerisinde istihdam edilen işgörenlerin öğrenim durumları farklılıklar göstermektedir. Bu durumun yarattığı sonuçlar sektör açısından istihdam konusunda aksaklık yaratmaktadır (Kızılırmak, 2000; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000; Kozak ve Kızılırmak, 2001).

Araştırma erevesi oluşturulurken öncelikle turizm öğretimine ilişkin literatürde konuya ilişkin yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. İncelenen bu çalışmalar içerisinde turizm eğitim-ğretimi üzerine çok sayıda yayın ile karşılaşılmıştır. Var olan bu yayınlarda belirtilmiş çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar; *turizm öğretiminin planlanması*, *turizm okullarının yerleşim yeri*, *turizm ğrencilerinin staj öğrenim süresi*, *turizm okullarının misyonu* gibi başlıklar altında toplanabilir. Yayınlar arası zaman aralığı değişe de sorunlar ve eksikliklere ilişkin çalışmalar yapılmaya devam edilmiştir (bkz. Timur, 1992; Sevgi, 1992; Akoğlan Kozak, 2009; Zengin, 2012).

Turizm işletmeleriyle ilgili yapılan çalışmalar arasında, yönetsel yetkinliklere ilişkin çalışmaların ülkemiz literatüründe yoğun olarak çalışılmadığı görülmüştür. Turizmde insan kaynakları yönetimi alanında karşılaşılan çalışmaların genellikle; *insan kaynağının seçim yöntemleri*, *kariyer yolları*, *kariyer gelişimi* gibi konular üzerine eğildiği görülmüştür.

Bu alışma ile yönetsel yetkinliklerin konaklama işletmeleri açısından değerlendirilerek, elde edilen veriler ışığında ilgili turizm ğretim kurumlarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırma hem sektörün önemli bir sorununa çözüm aramak hem de konaklama işletmeciliği ğretimi veren okulların derslerini analiz etmek ve ihtiyaı ne kadar karşıladığı sorusuna cevap bulunabilmesi noktasında önem arz etmektedir. Söz konusu sorulara cevap ararken nitel araştırma teknikleri kullanılmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma çerçevesinde sektörden birçok konaklama işletmesi ile iletişime geçilmesine karşın kısıtlı sayıda örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi sebebiyle sonuçlar yalnızca bu kişileri ve işletmeleri kapsamaktadır. Bu nedenle genelleme yapılamamaktadır. Bu durum araştırmanın bir kısıtı olarak kabul edilebilir.

### **3.3. Araştırmanın Kapsamı**

Yönetmel yetkinlikler kavramı üzerine ulusal ve uluslararası literatürde çalışmalar yapılmıştır (bkz. Agut, Grau ve Peiro, 2003; Agut ve Grau, 2002; Barutçugil, 2002; Biçer ve Düztepe, 2003; Draganidis ve Mentzas, 2006). Kavram, yönetim alanıyla ilişkili beceri, bilgi, davranış ve tutumları kapsamaktadır. Bu açıdan araştırılmaya başlanması yetkinlik kavramının literatüre girişinden önce, “yöneticilerin nitelikleri” biçiminde olmuştur. Teorik olarak yönetmel yetkinlikler üzerine yapılan araştırma sayısı fazla olsa da ulusal literatürde konaklama işletmeciliği alanında yapılmış olan araştırmaların yalnızca bu yetkinlikleri belirlemeye yönelik olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yönetmel yetkinliklerin belirlenmesi ve formal öğretim veren okulların programları bu ihtiyaçlar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### **3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Aşamaları**

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden; görüşme (mülakat) ve odak grup görüşmesi teknikleri veri toplama tekniği olarak kullanılmıştır. Araştırma 3 aşamadan oluşmaktadır:

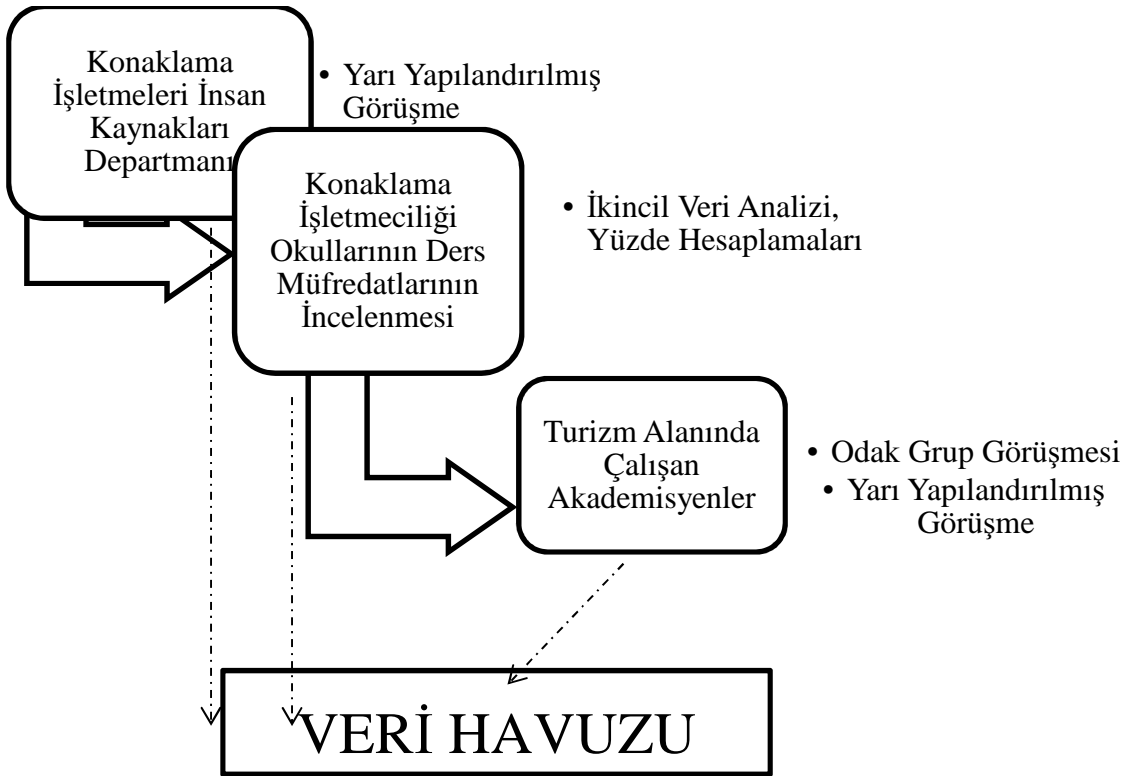
1. Aşama: Öncelikle sektör temsilcileri ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar sektörün ihtiyacı olan çalışanların niteliklerini belirlemek ve mevcut sorunları tespit etmeyi ölçmek için hazırlanan sorular vasıtasıyla yapılmıştır. Mülakatlar doğrultusunda öğrencilerin yönetmel yetkinliklerinin gelişmesine katkı sağlayacak derslerin neler olduğu belirlenmiştir. Konaklama işletmelerinin yönetmel yetkinlikler çerçevesinde lisans öğretiminden beklentilerinin belirlenmesi amacıyla işletme yetkilileriyle görüşme,
2. Aşama: Birinci aşamada ortaya koyulan yetkinlikleri karşılayacak derslerin öğretim planlarının ne kadarını oluşturulduğu incelenmiştir. Bunun için ise turizm işletmeciliği ve otelcilik öğretimi veren okulların ve konaklama öğretimi veren



okulların öğretim planları teker teker incelenip, yönetsel yeteneklerin geliştirilmesi üzerine etkili olan derslerin, diğer derslere olan oranı hesaplanmıştır.

3. Aşama: Sektör yetkililerinin yorumları üzerine ve ders planlarında görülen yetkinlik bazlı eşleşmelerin gerçekte ne oranda öğrenciye aktarıldığı, yönetsel yetkinlikleri öğretmede yaşanan sorunlar vb. konularda geniş kapsamlı bilgi elde etmek amacıyla turizm öğretim kurumlarında çalışmakta olan akademisyen görüşlerine başvurulmuştur.

Görüşme yapılacak kişiler görüşmeden evvel konuya dair fikir edinmek için görüşme konusu ve sorularının kendilerine iletilmesini istemişlerdir. Görüşme öncesi bilgi sahibi olmaları, görüşme süresinin kısılması gibi bir kolaylık sağlamıştır. Bu şekilde görüşmeler konu dağılımından tamamlanabilmiştir. Bahsi geçen araştırma aşamaları Şekil 9’da şematize edilmiştir.



Şekil 9: Araştırma Şeması

Şekil 9’da görüldüğü üzere araştırmanın ilk aşamasında gönüllü olarak katılım gösteren insan kaynakları departman sorumluları ile görüşülmüştür. İkinci aşamasında ise

konaklama işletmeciliği lisans öğretimi sağlayan okulların internet üzerinden ulaşılabilir halde bulunan öğretim planları ve okullara ilişkin veriler temin edilmiş ve değerlendirilmiştir. Üçüncü aşamada ise odak grup görüşmesi, ulaşılabilir durumdaki bir üniversiteden akademisyenler ile yapılırken; yarı yapılandırılmış görüşmeler farklı şehirlerden öğretim elemanlarına ulaşılarak; e-posta ya da telefon görüşmeleri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Denzin ve Lincoln (1994: 15) nitel araştırmayı şu şekilde tanımlamışlardır: *nitel araştırma (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metotlu; araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir* (Denzin ve Lincoln, 1994'den akt: Altunışık ve diğerleri, 2004: 213). Nitel araştırma yöntemleri nicel araştırma yöntemlerinin aksine genelleme yapma amacı yerine konunun anlaşılmasını hedeflemektedir (Kozak, 2014: 35). Araştırmada ihtiyaçların belirlenmesi için kişilerin fikirlerinin mümkün olduğunca irdelenmesi maksadıyla katılımcılara nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve odak gurup görüşmesi tekniği uygulanmıştır.

Görüşme; üzerinde gözlem yapılması uygun görülen kişiye soru-yanıt şeklinde karşılıklı konuşarak ve bu esnada kişi üzerinde beden dili konusunda da gözlem yaparak nitel veri toplama aracıdır (Kozak, 2014: 30). Odak grup görüşmesi ise, *“önceden belirlenmiş bir konu hakkında, yine önceden belirlenmiş bir grup katılımcının düşüncelerini öğrenmek için genellikle 8 kişiden az, araştırılan konuyla ilgili ortak deneyim, görüş ve beklentilere sahip kişiler arasından seçilen temsili bir grupta yapılan planlanmış bir tartışmalar serisi olarak tanımlanabilir”* (Baş, Çamır ve Özmaldar, 2013: 103).

Konaklama işletmeleri insan kaynakları departmanından katılımcılara görüşme esnasında sorulacak sorularla ilgili, literatürde ulaşılan benzer çalışmalarda kullanılmış soru kalıplarından faydalanılmıştır. Oluşturulan soru formunda kişilerin demografik özelliklerini içeren sorular da yer almaktadır. Görüşme esnasında kullanılmış sorular aşağıdaki gibidir:

1- Cevap veren kişinin özellikleri

- a) Yaşı ve cinsiyeti,
- b) Kaç yıldır yönetici pozisyonundasınız?
- c) Öğrenim durumunuzu ve alanınızı yazınız.

d) Yöneticilikle ilgili eğitim aldınız mı? (sertifika eğitimi ya da hizmetiçi eğitim gibi)

2- Sizce konaklama işletmeciliği yönetim kademelerinde çalışabilmek için gereken nitelikler ve yetenekler nelerdir?

a) Bu kapsamda lisans düzeyinde eğitim veren kurumların hangi nitelikleri geliştirme konusunda daha yoğun çalışması gerekmektedir?

b) Sizce bu niteliklerin ve yeteneklerin ne kadar ne oranda öğrenilebilir?

c) Yönetici yetiştirmeye yönelik bizzat karşılaştığınız sorunlar oldu mu / olduysa nelerdir?

3- İşe başlamak isteyen veya hali hazırda çalışmakta olan lisans mezunları ile karşılaştıysanız;

- Bu kişilerde fark ettiğiniz eğitim-öğretim temelli eksiklikler nelerdir?
- Sizce, lisans düzeyinde turizm eğitimi *yönetici* adayları yetiştirirken nelere odaklanmalıdır?
- Sizce hangi yeteneklerin geliştirilmesi diğerlerine göre ön plana alınmalıdır?

### **3.5. Örnekleme**

#### ***Aşama 1: Konaklama İşletmeleri ile İlgili Örnekleme***

Örnekleme işleminin yapılması ilk olarak konaklama işletmelerinin bulunduğu şehrin belirlenmesi ve ardından konuyla ilgili yetkililerin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır. Örnekleme süreci neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklanmıştır.

*a-) Konaklama İşletmelerinin Bulunduğu Şehrin Belirlenmesi:* Turizm Otelciler İşletmeciler ve Rehberler Birliği'nin hazırladığı "İstanbul Konaklama Kapasitesi" isimli rapora göre: İstanbul ilinde toplam 62 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmelerin 48'i Avrupa yakasında yer alırken, 14'ü Anadolu yakasında yer almaktadır. Tesislerde bulunan yatak kapasitesi 34 bin 60'tır ve 152 bin 400 yatak kapasitesi olan il genelinde %22.34'ünü bu tesislerin yatak kapasitesi oluşturmaktadır (Turizm Güncel, 2014). Ülke genelinde ise Turizm Otelciler Federasyonu'nun 2013 raporuna göre toplam 413 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır ve İstanbul'daki beş yıldızlı konaklama işletmeleri bu toplamın %15'ini

oluşturmaktadır. Rapora göre beş yıldızlı konaklama işletmelerinin en fazla bulunduğu il Antalya'dır ve onun ardından İstanbul gelmektedir (Turizm Gazetesi, 2014).

Araştırma kapsamında, konaklayan ziyaretçi profillerinin/ziyaretçilerin amaçlarının çok daha çeşitli olması ve turizm hareketlerinin Antalya iline kıyasla bütün yıla yayılmış olması gibi nedenlerle İstanbul ili evren olarak belirlenmiştir. Turizmin sezonluk bir iş olarak görüldüğü destinasyonlardan ziyade kişiler için kariyer planlamaları yapabilecekleri bir destinasyonun, turizm sektörü içerisinde daimi olarak istihdam sağlayan konaklama tesislerinin araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

İşletmeler içerisinde ise istihdam ettiği işgören sayısının (beklenen hizmet kalitesi ile doğru orantılı olacağı düşünülerek) ve yönetim kademelerinin daha organize olması düşüncesi ile beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir.

*b-) Konaklama İşletmelerinde Görüşmelerin Yapılacağı Yetkililerin Belirlenmesi:* Konaklama işletmeleri açısından gerekli görülen yönetsel yetkinliklerin belirlenebilmesi için insan kaynakları departmanı yöneticileri ya da insan kaynakları eğitim sorumlusu kimselerle görüşülmesi; tesisler için işgören temin etmek ve işgörenin tesis içindeki performansı ile ilgilenmek gibi işlevleri sebebiyle uygun görülmüştür.

Araştırmaya katılımcı bulmak için seçilmiş olan evrendeki bütün 5 yıldızlı konaklama işletmelerine e-posta gönderilerek randevu talep edilmiştir. Bazı konaklama işletmelerinin internet üzerindeki sayfalarında herhangi bir kimsenin orada konaklaması haricinde danışılabilir bir iletişim numarası ya da e-posta adresi olmadığı görülmüştür. İnternet üzerinden yalnızca tanıtım ve pazarlama faaliyetlerine yönelik olarak hazırlanmış olan web sitelerinde, randevu talebi için, iletişim formu doldurmak gerekmektedir. Doğrudan e-posta gönderilemeyen konaklama işletmelerine, kendi web sayfalarında doldurulmuş olan iletişim formları ve telefon ile ulaşılmaya çalışılmıştır.

Yapılan telefon görüşmelerinde ve gönderilen e-postalarda randevu talebi ertelenmiş ya da reddedilmiştir. Randevu talebi için bizzat işletmelere gidildiğinde ise “randevunuz var mı? Öncelikle telefonla randevu almalısınız.” cevabı ile karşılaşılmıştır.

Araştırmaya katılım sağlaması beklenen kişilerin programlarının fazla yoğun olması, şirket politikası gereği bu tür görüşmelere izin verilmemesi ve örnekleme oluşturan kişilerin ulaşılması kolay kişiler olmaması gibi kısıtlar çerçevesinde, araştırma, katılmaya gönüllü kişilerle tamamlanmıştır. Randevu talebinin ardından görüşmeyi

kabul eden tesislerde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların randevu talebini kabul etmeleri için yoğun şekilde ısrarcı olmak gerekmiştir. E-postalara cevap vermemeleri üzerine bizzat tesislere gidip randevu talep edilmiştir ve sonuç olarak görüşmeyi kabul eden katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

**Aşama2: Öğretim Planları İncelenecek Turizm Öğretim Programlarının Belirlenmesi:** Bu aşamada, araştırma konaklama işletmelerinde yapılan görüşmeler doğrultusunda gerçekleştirildiği için, turizm öğretim programları arasından *konaklama işletmeciliği ve turizm işletmeciliği ve otelcilik* bölümlerinin öğretim planlarının incelenmesi uygun görülmüştür. Bu amaçla Yükseköğretim Kurumuna bağlı turizm okulları araştırılmıştır. Turizm okulları arasından konaklama işletmeciliği ve turizm işletmeciliği bölümlerinde öğretim veren okullar belirlenmiştir. Öğretim planlarının incelenmesi aşamasında ulaşılabilen evrene ait veriler (fakülte ve yüksekokulların turizm ve otel işletmeciliği bölümlerine ait) tam sayım yapılarak incelenmiştir.

**Aşama 3: Araştırmayla İlgili Görüşleri Alınan Akademisyenlerin Belirlenmesi:** Öğretim kurumlarının ülke genelinde çeşitli yerleşkelerde bulunması nedeniyle *kolayda örnekleme tekniği* kullanılmıştır. Bu aşama iki bölümden oluşmaktadır:

- a) *Yabancı Dil Öğretim Elemanları ile Odak Grup Görüşmesi:* Yükseköğretim çalışmakta olan 3 İngilizce okutmanı, bir Rusça dersi öğretim üyesi ve bir Almanca dersi öğretim üyesiyle yabancı dil eksiklikleriyle ilgili odak gurup görüşmesi yapılmıştır.
- b) *Turizm Öğretim Elemanlarından Ulaşılan Kişiler ile Görüşme:* Araştırma ile ilgili görüşleri alınması düşüncesiyle Yükseköğretim Kurumu'na bağlı turizm okullarında çalışan akademisyenlerle irtibata geçilmiştir. Turizm okullarında çalışan bütün akademisyenler ulaşılması mümkün olmamıştır. Ulaşılabılır mesafede bulunan 5 kişiyle yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Buna ek olarak, akademisyenlere, telefonla ya da e-posta yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Akademisyenlere konuya ilişkin gerekli bilgilerden oluşan bir mail gönderilerek bilgilendirme yapılmıştır. Ardından görüş bildirmeleri istenilen sorulara; 3 kişi e-posta yoluyla, 5 kişi ise telefon görüşmesi yoluyla yanıt vermiştir. Yarı yapılandırılmış toplam 13 görüşme gerçekleştirilmiştir.

### 3.6. Mülakatların Gerçekleştirilmesi

Araştırmaya dâhil olmayı kabul eden yetkililerle görüşmelerin yapılabilmesi için randevu talep edilmiştir. Görüşmeler katılımcıların uygun olduğunu belirttiği tarihlerde, katılımcıların işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerle ilgili bilgiler Tablo 6'da belirtilmektedir.

Görüşme öncesi katılmayı kabul eden kişilere görüşme esnasında sorulacak olan soruları içeren bir e-posta gönderilmiştir. Bu sayede görüşme konusundan sapmalar olmaksızın görüşmeler tamamlanabilmiştir. Katılımcılar kişi ve şirket bilgilerinin kullanılmasına müsaade etmemiştir. Görüşmeler katılımcıların ses kayıt cihazı kullanılmasına izin vermemesi nedeniyle not tutularak kaydedilmiştir.

**Tablo 6**  
**Turizm Sektörü Yetkilileriyle Görüşmeler Hakkında Genel Bilgiler**

| Görüşmeye Dair Bilgiler           | A kişisi         | B kişisi         | C kişisi         | D kişisi      | E kişisi         | F kişisi    | G kişisi    | H kişisi         | İ kişisi         | K kişisi         |
|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|------------------|-------------|-------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Randevu Tarihi</b>             | 19 Şubat 2014    | 20 Şubat 2014    | 25 Şubat 2014    | 25 Şubat 2014 | 26 Şubat 2014    | 5 Mart 2014 | 6 Mart 2014 | 10 Mart 2014     | 11 Mart 2014     | 13 Mart 2014     |
| <b>Randevu Yeri</b>               | İstanbul         | İstanbul         | İstanbul         | İstanbul      | İstanbul         | İstanbul    | İstanbul    | İstanbul         | İstanbul         | İstanbul         |
| <b>Görüşme Süresi</b>             | 10 dakika        | 10 dakika        | 10 dakika        | 15 dakika     | 15 dakika        | 25 dakika   | 15 dakika   | 10 dakika        | 10 dakika        | 15 dakika        |
| <b>Görüşülen Kişilerin Unvanı</b> | İK Eğitim Uzmanı | İK Eğitim Uzmanı | İK Eğitim Uzmanı | İK Müdürü     | İK Eğitim Uzmanı | İK Müdürü   | İK Müdürü   | İK Eğitim Uzmanı | İK Eğitim Uzmanı | İK Eğitim Uzmanı |

Tablo 6'dan anlaşılacağı gibi görüşmeler katılımcıların müsaitlik durumuna bakılarak farklı tarihlerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların genel yaklaşımı zaman konusunda endişe içermektedir. Görüşme süresi olarak 15 dakikadan daha fazla vakit ayıran tek bir katılımcı olmuştur. Görüşme esnasında katılımcıların belirttiği niteliklerin işaretlemesinin yapıldığı bir soru formundan faydalanılmıştır (bkz. Ek 2).

**Tablo 7:**  
**Katılımcıların Kişisel Özellikleri**

| Demografik Özellikler | A Kişisi | B Kişisi | C Kişisi | D Kişisi      | E Kişisi | F Kişisi | G Kişisi      | H Kişisi | İ Kişisi      | K Kişisi |
|-----------------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|----------|
| Yaş                   | 28       | 29       | 36       | 42            | 55       | 31       | 30            | 45       | 33            | 30       |
| Cinsiyet              | Bayan    | Bayan    | Erkek    | Bayan         | Erkek    | Bayan    | Bayan         | Erkek    | Bayan         | Erkek    |
| Eğitim Durumu         | Lisans   | Lisans   | Doktora  | Yüksek Lisans | Lisans   | Lisans   | Yüksek Lisans | Lisans   | Yüksek Lisans | Lisans   |

Katılımcıların cinsiyetleri ise eğitim sorumluları arasında 5 bayan 2 erkek iken, departman müdürleri (supervisor) arasında 2 erkek ve 1 bayan şeklindedir.

Görüşülen katılımcıların eğitim aldıkları konular Tablo'8 de sıralanmıştır.

**Tablo 8**  
**Görüşülen İnsan Kaynakları Yetkililerinin Almış Oldukları Eğitimler**

| <b>Görüşülen İnsan Kaynakları Yetkililerinin Almış Oldukları Eğitimler</b>   |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ISO 9001 Kalite</li> <li>- İnsan Kaynakları Uzmanlık Programı</li> <li>- Eğitimcinin Eğitimi Akademi Programı</li> <li>- İletişim Becerileri Eğitimi</li> <li>- Liderlik Akademisi</li> <li>- Yaşam Koçluğu (Yurtiçi-Yurtdışı Eğitim Programı)</li> <li>- Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri</li> <li>- Beden Dili ve İletişim</li> <li>- Etkin İletişim</li> <li>- Telefonla İletişim</li> <li>- Etkin Ekip Çalışması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toplantı Yönetimi ve Karar Alma</li> <li>- Çatışma Yönetimi ve Problem Çözme</li> <li>- Stres Yönetimi ve Öfke Kontrolü</li> <li>- İş Etiği ve İş Ahlakı</li> <li>- Kişilik Analizi Raporlama Teknikleri</li> <li>- Kurumsal Aidiyet Yaratma</li> <li>- Misafir İlişkileri&amp;Misafir Memnuniyeti</li> <li>- Kurum Kültürü</li> <li>- Şikâyet Yönetimi</li> <li>- Çalışanı Anlama ve Motive Etme</li> <li>- Durumsal Liderlik</li> <li>- Zaman Yönetimi</li> </ul> |

Öğrenim düzeyleri sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında lisans, yüksek lisans ve doktora düzeylerinde öğrenim görmüş kişiler olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların lisans öğrenimlerini çoğunlukla insan kaynakları alanında yapmış oldukları görülse de çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri alanından mezun 1 eğitim sorumlusu, işletme

alanından mezun 2 departman müdürü olduğu görülmüştür. Katılımcıların yükseköğrenim dışında çeşitli kurs ve sertifika programlarına da yoğun olarak katıldıkları görülmüştür.

### 3.6.1. Konaklama İşletmeciliği Yönetim Kademelerinde Gerekli Nitelikler

Yapılan görüşmeler sonucu katılımcıların belirttiği 15 farklı nitelik olduğu görülmüştür. Belirlenmiş olan yöneticilerde gerekli olan niteliklere ilişkin değerlendirme araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve sonuç aşamalarında yorumlanacaktır.

Bu nitelikler ve niteliklere ilişkin görüşlerin tekrar etme sıklığı Tablo 9’da gösterilmiştir. Belirtilen görüşler tekrar edilme sıklığına göre sıralanmıştır.

**Tablo 9**

**Konaklama İşletmeciliği Yönetim Kademelerinde Gerekli Nitelikler (Önem Sıralaması)**

| <b>Tekrar Edilme Sıklığı</b> | <b>Gerekli Görülen Nitelikler</b>               |
|------------------------------|---|
| 10                           | İletişim Becerisi                               |
| 10                           | Motive Etme Becerisi                            |
| 10                           | Empati kurma becerisi                           |
| 9                            | Bütçe ve planlama becerisi                      |
| 9                            | İkna Etme Becerisi                              |
| 8                            | Güçlü hitabet yeteneği                          |
| 8                            | Aktif dinleme becerisi                          |
| 7                            | Sektörü analiz etme becerisi                    |
| 7                            | Yapıcı geri bildirim verebilme ve alabilme      |
| 6                            | Karar verme ve uygulama becerisi                |
| 6                            | Satış odaklı düşünebilme becerisi               |
| 6                            | Delege etme becerisi                            |
| 5                            | Karşılıklı bağımlılığı teşvik etme              |
| 4                            | Tutarlılık                                      |
| 4                            | Performansı düzenli olarak yönetebilme becerisi |

Tablo 9’da katılımcıların görüşleri arasında en çok yer bulan niteliklerin “iletişim, motive etme becerisi ve empati kurma becerisi” olduğu görülmektedir. Bu nitelikler



kişilerarası ilişkiler ya da sosyal yetenek olarak sınıflandırılabilir. Ardından “bütçe ve planlama becerisi ve ikna etme becerisi” ifadeleri gelmektedir. İkna etme becerisi yine kişiler arası ilişkiler grubunda yer alırken, bütçe ve planlama becerisi mesleki bilgi olarak nitelenmek mümkün olabilir. En sık tekrar edilen niteliklerden ikisi de “aktif dinleme” ve “hitabet yeteneği” olmuştur. Bu iki nitelik ise iletişim adı altında değerlendirilebileceği gibi kişiler arası ilişkiler başlığı altında da değerlendirilebilir.

“Sektörü analiz etme becerisi, karar verme ve uygulama becerisi, satış odaklı düşünebilme becerisi, delege etme becerisi, performansın yönetilmesi” gibi nitelikleri ise mesleki bilgi olarak değerlendirmek mümkündür.

### **3.6.2. Lisans Düzeyinde Öğretim Veren Kurumların Hangi Nitelikleri Geliştirmeleri Gerektiğine Dair Görüşler**

Okulların öğrencilere öğretmesi beklenen konular aşağıda sıralanmıştır.

- Akıcı biçimde en az bir yabancı dil öğretilmeli (İngilizce). Lisan konusunda tavizkar olunmamalı, taban puan uygulanmalı (100 üzerinden 70 puan geçme notu belirlenmesi gibi),
- Yerinde uygulamaya ağırlık verilmeli,
- Plan, bütçe, fizibilite, istatistik, davranış bilimleri konularına ağırlık verilmeli,
- Karar verme ve inisiyatif alma becerileri geliştirilmeli,
- Zaman yönetimi öğretilmeli,
- İyi bir takım oyuncusu olması ve parçası olduğu takımı yönlendirebilme becerisi geliştirilmeli, motivasyonu yüksek tutması ve çevresini motive edebilmesi (bu madde tekrar yazılmalı)
- Sosyal yönlerin geliştirilmesinin yanı sıra analitik düşünme becerisi kazanmaları sağlanmalı,
- Öğrenciler sektörle daha çok buluşturulmalı ve sektörün gelişimi ile ilgili proje olanakları sunulmalı,
- Okullar, öğrencilerin staj döneminde mesleki gelişimine katkı sağlayacak olan işletme içi eğitimlerde işletmelerle işbirliği içinde olmalı,
- İşletme yönetimi dersleri, daha çok ‘proje uygulamalı’ dersler şeklinde verilmeli,

- Yurt dışı öğrenci değişim programlarına katılımı özendirilmeli, farklı kültürlere bakış açılarının gelişmesi sağlanmalı.
- Katılımcıların okullardan en büyük beklentilerinden biri de; öğrencilerin turizm sektörünü doğru biçimde anlamalarının sağlanmasıdır. Katılımcılar yeni mezunlarda çoğunlukla hayal kırıklığı gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Öğrencilerin edindikleri mesleğe ilişkin yeterince bilgi sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların öğretim kurumlarından bekledikleri uygulamaların yanı sıra, yöneticilerde aranan niteliklerin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek derslerin, öğretim planlarında daha yoğun olarak yer alması gerektiği görüşündedir.

Tablo 10'da öğretim planlarında yoğunlaştırılması istenilen derslerin isimleri ve katılımcılar tarafından tekrar edilme sıklığı yer almaktadır.

**Tablo 10**

**Öğretim Planında Yoğunlaştırılması Gerektiği Düşünülen Dersler ve Frekans Dağılımı (Başarı Beklentisi)**

| <b>Tekrar Edilme Sıklığı</b> | <b>Ders Adı</b>                      |
|------------------------------|--------------------------------------|
| <b>10</b>                    | Mesleki Yabancı Dil                  |
| <b>10</b>                    | Mesleki Bilgi                        |
| <b>10</b>                    | İletişim                             |
| <b>10</b>                    | Yönetim ve Organizasyon              |
| <b>10</b>                    | Finansal Yönetim                     |
| <b>10</b>                    | Örgütsel İletişim                    |
| <b>10</b>                    | Müşteri İlişkileri Yönetimi          |
| <b>10</b>                    | Satış ve Pazarlama                   |
| <b>9</b>                     | Muhasebe                             |
| <b>9</b>                     | Halkla İlişkiler                     |
| <b>9</b>                     | Ön Büro Yönetimi                     |
| <b>8</b>                     | Girişimcilik                         |
| <b>7</b>                     | Satış Odaklı Düşünebilme ve İletişim |
| <b>7</b>                     | Ofis Yazılımları                     |
| <b>6</b>                     | Stres Yönetimi                       |

Tablo 10'da belirtilen ifadelerde görüldüğü üzere: Öğretim planlarında mesleki yabancı dil ve mesleki uygulama bilgisi (ön büro yönetimi) dersleri tamamen sektöre yönelik bir

öğretim için gerekli görülmektedir. Yönetim ve organizasyon, finansal yönetim, örgütsel iletişim, satış odaklı düşünme, girişimcilik gibi dersler ise bir yöneticinin sahip olması gerektiği düşünülen temel öğretimi ifade etmektedir.

### **3.6.2.1. İşe Başlamak İsteyen Veya Hali Hazırda Çalışmakta Olan Lisans Mezunlarında Görülen Öğretim Temelli Eksikler**

Katılımcılar bu soruya cevaben yeni mezun kişilerle ilgili 4 kişisel eksiklik olduğunu belirtmiştir:

- Özgüven eksikliği,
- Kendini ifade etme becerisinin yeterli düzeyde olmaması,
- Gerçekçi olmayan beklentiler,
- Gerekli bilgi/beceriye yeterli düzeyde sahip olmamaları.

### **3.6.2.2. Lisans Düzeyinde Turizm Okullarının Yönetici Adayları Yetiştirirken Odaklanması Gereken Nitelikler**

- Yönetimin gerektirdiği sorumluluk bilincinin geliştirilmesi,
- Kişiler arası iletişimi güçlendirmeye ilişkin çalışmalar yapılması,
- İş için gerekli teknik bilgi verilmesi,
- Bütçe ve maliyet konusunda temel bilgi verilmesi,
- Kurum imajı ve kuruma bağlılık,
- Turizm işletmelerinin yapısı hakkında bilgilendirme.

Yukarıdaki konularda okullardan daha yoğun çalışmalarını beklenmektedir.

## **3.7. Konaklama İşletmeciliği Alanında Eğitim Veren Okulların Öğretim Planlarının İncelenmesi**

Yapılan saha araştırması esnasında yeni mezun olmuş öğrencilerde ve hali hazırda istihdam edilen işgörenlerde eksikliği gözlemlenen öğretim konuları ile ilgili lisans öğretim programlarının öğretim planlarının incelenmesi gereği doğmuştur.

Konaklama işletmeleri insan kaynakları bölümünden alınan yanıtlar sonucunda bu alanda hizmet veren okullarla ilgili çeşitli sorular ortaya çıkmıştır;

1. Okulların öğretim planları, öğrencilerin yetkinliklerini geliştirmelerine imkân sağlayacak derslere yer vermekte midir?

2. Öğrencilere verilen eğitim-öğretimin ne kadarı sektöre ilişkin derslerden oluşmaktadır?
3. Okulların geliştirmeyi hedeflediği “yönetim” yeteneği ile ilgili derslere, öğretim planlarında yer verilmiş midir?

Bu sorulara yanıt aramak amacıyla konaklama işletmeciliği alanında eğitim vermekte olan okulların bir listesi oluşturulmuştur (www.osym.gov.tr). Toplamda 13 adet okulun bulunduğu görülmüştür. Bu okullardan Anadolu Üniversitesi açık öğretim programı olduğu için; Çanakkale Üniversitesi ise eğitim dili tamamen İngilizce olduğu için diğerleriyle aynı kategoride değerlendirilemeyeceği için araştırmaya dâhil edilememiştir. Araştırma kapsamında *konaklama işletmeciliği* programı mevcut; internet üzerinde öğretim planını yayınlamış ve kredilendirmeye dair bilgileri bu planda belirtmiş olan 11 okul olduğu anlaşılmıştır. Okulların öğretim planlarına internet aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır. İnternet üzerinde erişime açık olan öğretim planları incelenmiştir. Öğretim planlarına ulaşılan okullardan bazılarının öğrenci alımının olmadığı görülmüştür. Bu okullar; Adıyaman Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi’dir. Öğrenci alımı yapan konaklama işletmeciliği bölümlerinin sayısı bu durum sonrasında 7’ye düşmüştür. Araştırmanın öğretim planlarına ilişkin bölümünde turizm işletmeciliği ve otelcilik yüksekokullarının da dâhil edilmesi uygun bulunmuştur. Bu okullar tablo 11’de gösterilmiştir:

**Tablo 11**  
**Araştırma Kapsamında Öğretim Planları İncelenen Okullar**

| <b>Konaklama İşletmeciliği Bölümü Olan Okullar</b> | <b>Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulları</b> |
|--|---|
| Afyon Kocatepe Üniversitesi                        | Düzce Üniversitesi                                      |
| Balıkesir Üniversitesi                             | Gaziosmanpaşa Üniversitesi                              |
| Çukurova Üniversitesi                              | Kastamonu Üniversitesi                                  |
| Ege Üniversitesi                                   | Kocaeli Üniversitesi                                    |
| Mardin Artuklu Üniversitesi                        | Dokuz Eylül Üniversitesi                                |
| Muğla Üniversitesi                                 | Trakya Üniversitesi                                     |
| Pamukkale Üniversitesi                             |   |

Bu öğretim programlarının misyonlarının bilinmesi ve sorumlu oldukları konuların açıkça görülmesi açısından Tablo 11’de okulların misyonları derlenmiştir:

**Tablo 12**  
**Öğretim Planları İncelenen Okulların Misyon Tablosu**

| Üniversite Adı   | Turizm Öğretiminin Misyonu  |
|--|---|
| <b>Düzce Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu</b>          | Lisans ve lisansüstü düzeyde öğrencileri eğiterek <b>turizm endüstrisinin gereksinim duyduğu donanımlı yönetici adayları yetiştirmek</b> , girişimciliğe teşvik etmek ve sektörün ihtiyaç duyduğu projeleri gerçekleştirerek tüm paydaşlar için değer üretmek.  |
| <b>Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu</b> | Bilimsel ilkeler ışığında uluslararası rekabette ülkemiz turizm sektörünün sahip olduğu konumu iyileştirecek, <b>insani değeri yüksek, eleştirel yaklaşıma sahip öğrenciler yetiştirerek</b> , sektörde ülkemizin rekabet gücünü artırıcı, ulusal düzeydeki bilgi ve refahı geliştirici bilimsel araştırma faaliyetlerinde bulunmak ve topluma hizmet etmektir.                             |
| <b>Bahkesir Üniversitesi Turizm Fakültesi</b>                                    | <b>Bilimsel bilgi ışığında, değişime ve gelişime açık, toplumsal duyarlılık ve sorumluluk sahibi, sorun çözme yeteneği gelişmiş, uluslararası standartlarda turizm eğitimi almış nitelikli yöneticiler yetiştirmektedir.</b>  |
| <b>Çukurova Üniversitesi Konaklama İşletmeciliği Bölümü</b>                      | Konaklama sektörünün ihtiyaç duyduğu, temel işletmecilik bilgileriyle donanmış; sektörün yapısına ve işleyişine vakıf; yönetim bilgi-becerisine ve etik yapıya sahip; iki yabancı dil bilen; iletişim, yaratıcılık ve bilgi sentezleme yetenekleri gelişmiş; bilgi teknolojilerini kullanabilen; <b>teorik ve pratik bilgiye sahip orta ve üst düzey yönetici adayları yetiştirmektedir</b> |
| <b>Mardin Artuklu Üniversitesi (Üniversitenin Genel Misyonu)</b>                 | Sosyal olayların araştırılmasında özgür bilimsel bilgi üretmek ve buna dayalı sosyal politikalar önermek, uygulanmasında ve takibinde almak, Zihinsel, ruhi ve maddi bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılayacak, bilgi çağının gerekleri ve moral değerlerle donanımlı fertler yetiştirmek.   |
| <b>Ege Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu</b>            | Öğrencilerin alanlarında bilgilerini arttırarak, düşünce ve yeteneğini geliştirerek, edindiği becerilerle turizm sektörüne etkin bir şekilde katılımına olanak hazırlamak, <b>turizm ve otelcilikle ilgili konulara duyarlı ve sorunları çözebilecek nitelikte orta ve üst kademe yöneticiler yetiştirmektedir.</b>   |
| <b>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm İşl. Ve Otelcilik Y.O.</b>             | Turizm alanında bilimsel bilgiler üreterek ulusal/uluslararası turizm çevrelerinde en önde <b>yer alan, turizm ile ilgili ihtiyaç duyulan bilgilerle donanmış, ülkemizde ve dünyada turizmi geliştirmeyi amaçlayan bireyler yetiştirmek.</b>  |
| <b>Gaziosmanpaşa Üniversitesi (Üniversite Genel Misyonu)</b>                     | Kanunla verilen temel görevlerinin yanı sıra bölge halkının sosyo-kültürel ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmayı ve uluslararası alana açılmayı amaç edinmiştir.   |

**Tablo 13**

**Öğretim Planları İncelenen Okulların Misyon Tablosu (Devamı)**

|   |  |
|---|--|
| <b>Pamukkale Üniversitesi<br/>Konaklama İşletmeciliği Bölümü</b>                  | <b>Turizm ve hizmet sektörünün diğer alanlarında gerekli olan temel uygulamalara ait bilgi ve becerisi gelişmiş ve bunun ötesinde</b> sektörün nitelikli yönetici ihtiyacına cevap olacak şekilde işletme teorisine hâkim, bir işletmeyi sevk ve idare etmek konusunda bilgi, beceri ve vizyona sahip; <b>bilimsel bilgiyi işletmecilikte kullanma bilincine ve yeteneğine sahip, sorgulayan ve üreten bireyler yetiştirmek ve bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunmaktır.</b>   |
| <b>Kastamonu Üniversitesi<br/>Turizm ve Otel İşletmeciliği</b>                    | Turizm sektöründe ilgili işletmelerin idaresi, yönetimi, verimliliğin artırılması, kalite standardizasyonunun yükseltilmesi, pazarlama olanaklarının artırılması durumlarına yönelik uygun yöntem ve teknikler geliştirerek uygulayabilecek <b>bilgi ve beceriye sahip uzmanlar yetiştirmeyi</b> amaçlamaktadır.   |
| <b>Kocaeli Üniversitesi<br/>Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik<br/>Yüksekokulu</b> | Yüksekokulumuz mevcut fiziki ve bilimsel alt yapısını etkin kullanarak:<br>Dünyada ve ülkemizde yükselen değer olan turizm sektöründe <b>yönetim kademelerinde çalışacak</b> , yenilikçi, çağdaş, bilimsel düşünceye sahip, stratejik kararlar alabilen, bilgilerini uygulamaya aktarabilen Atatürk İlkelerine bağlı gençler yetiştirmeyi;<br>Sektöre yönelik projeler üreterek ülke ekonomisine ve istihdamına katkıda bulunmayı, bilimsel alanda sürekli iyileşmeyi ilke edinmiştir. |
| <b>Dokuz Eylül Üniversitesi Reha Midilli<br/>Foça Tur.İş.Otel.Y.O</b>             | Turizm ve ağırlama sektöründe hizmet verebilecek kuramsal bilgiye ve edindiği bilgileri alanda uygulayabilecek beceriye sahip; takım çalışmasına ve bağımsız çalışmaya yatkın ve sorumluluk alabilen, etkin iletişim kurabilen, faaliyet alanlarıyla ilgili görüş oluşturup, tartışabilme ve karşılaştığı sorunları çözebilme yetkinliğine sahip olan, etik ilkelerin, sosyal sorumluluğun ve hayat boyu öğrenmenin bilincinde olan mezunlar yetiştirmektedir.                         |
| <b>Trakya Üniversitesi Turizm İşl. ve<br/>Otel.Böl.</b>                           | Programın amacı sektörün ihtiyacı olan yabancı dil bilen yenilikleri sürekli olarak izleyebilen nitelikli eleman yetiştirmektedir.   |

Listelenmiş olan turizm öğrenimi veren okulların misyonlarına bakıldığında; okulların orta ve üst düzey pozisyonlarda çalıştırılması için; yönetici adayları, uzmanlar ve akademisyenler yetiştirerek, turizm sektörüne nitelikli işgören sağlamayı amaçladıkları görülmektedir.

Listesi çıkarılan bu okulların öğretim planlarına ulaşılmasının ardından, dersler, daha önce yapılmış bir araştırma (Gürbüz ve Dağdeviren, 2007) örnek alınarak

gruplandırılmıştır. Ders tasnifinde kullanılan gruplandırma aşağıdaki gibidir ve bu gruplar içerisinde yer alan ders isimleri tablo 14-15-16'da gösterilmiştir. Ders grupları oluşturulurken derslerin yönetsel yetkinlikler ile ilişkili olduğu düşünülen derslerin gruplandırılmasına da dikkat edilmiştir:

1. Muhasebe/Finans /Yatırım/Ekonomi ile İlgili Dersler
2. Yönetim ile İlgili Dersler
3. Pazarlama/Halkla İlişkiler ile İlgili Dersler
4. Alan Dersleri
5. Hukuk ile İlgili Dersler
6. Yabancı Dil Dersleri

**Tablo 14**

**Örnekleme Dâhilindeki Okulların Planlarında Yer Alan Derslerin Tasnif Edilişi**

| <b>Muhasebe/Finans/Yatırım/Ekonomi ile İlgili Dersler</b> | <b>Yönetim ile İlgili Dersler</b>                  |
|---|--|
| Konaklama İşletmelerinde Yatırım Planlaması               | İşletme  |
| Finansal Yönetim  | Yönetim Organizasyon                               |
| Muhasebe  | İnsan Kaynakları Yönetimi                          |
| Ekonomi   | Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim         |
| Turizm Ekonomisi  | Turizm Politikası ve Planlaması                    |
| Konaklama İşletmeleri Maliyet Analizi                     | Turizmde Girişimcilik                              |
| Konaklama İşletmeleri Muhasebesi                          | Turizmde Örgütsel Davranış                         |
| Maliyet Muhasebesi  | Konaklama İşletmelerinde Kalite Yönetimi           |
| Turizm Yatırım ve Projelerinin Analizi                    | Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri           |
| Uluslararası İktisat                                      | Konaklama İşletmelerinde Liderlik ve Örgüt Kültürü |
| Bütçe ve Maliyet Kontrolü                                 | İnsan Kaynakları ve Yönetimi                       |
| İşletme Matematiği  | Proje Yönetimi                                     |
| Konaklama İşletmelerinde Maliyet Muhasebesi               | Turizmde Vaka Analizleri                           |
| Ticari Matematik  | Kalite Yönetim Sistemleri                          |
| Makro İktisat   | Çağdaş Yönetim Yaklaşımları                        |
|   | Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri          |
|   | Otel İşletmelerinde Yönetim Bilgi sistemi          |
|   | Turizmde Bölgesel Planlama ve Destinasyon Yönetimi |

Tablo 15

Örnekleme Dâhilindeki Okullarının Planlarında Yer Alan Derslerin Tasnif Edilişi (Hukuk ve Seçimlik Yabancı Dil Grubu Dersleri)

| Hukuk ile İlgili Dersler  | Pazarlama/Halkla İlişkiler ile İlgili Dersler   | Seçimlik Yabancı Dil Dersleri   |
|---|---|---|
| Temel Hukuk<br>Turizm Hukuku<br>Turizm İşletmelerinde Etik<br>İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku<br>Turizm Mevzuatı | Pazarlama<br>Turizm Pazarlaması<br>Turizmde Halkla İlişkiler<br>Turizmde İletişim<br>Turizmde Tanıtma ve Satış Geliştirme<br>İş İletişimi<br>Turizm İşletmelerinde Satış Yönetimi | Almanca / Fransızca<br>İtalyanca / İspanyolca<br>Japonca / Rusça<br>Çince/ Arap Dili<br>Kürt Dili |

Tablo 16

Örnekleme Dâhilindeki Okullarının Planlarında Yer Alan Derslerin Tasnif Edilişi (Turizm Alan Dersleri)

| Alan Dersleri  |  |
|--|--|
| Ön Büro Operasyonları ve Yönetimi<br>Rekreasyon Yönetimi<br>Kongre-Fuar Yönetimi<br>Banket Yönetimi<br>Tur Planlaması ve Uygulaması<br>Turizm Davranışı<br>Yiyecek İçecek Servisi<br>İlk Yardım<br>Türkiye Turizm Coğrafyası<br>Atatürk İlke ve İnkılapları Tarihi<br>Temel Bilgi Teknolojileri<br>Bilimsel Araştırma Teknikleri-İstatistik<br>Seyahat Acenteliği ve Tur Operatörlüğü<br>Anadolu Uygarlıkları<br>Turizm ve Çevre<br>Termal Turizm<br>Hijyen ve Sanitasyon<br>Spor Turizmi<br>Beslenme İlkeleri | Uluslararası Turizm İlişkileri<br>İnsan, Toplum ve Medeniyet<br>Turist Rehberliği<br>Gastronomi<br>Konaklama İşletmelerinde Paket Program Kullanımı<br>Turistik Ürün Çeşitleri ve Analizi<br>Turizmde Rekreasyon ve Animasyon<br>Kültür ve Turizm<br>Turizm Tesislerinde Uygulama<br>Türk ve Dünya Mutfakları<br>Toplantı ve Özel Etkinlik Yönetimi<br>Güvenlik ve Teknik Hizmetler Yönetimi<br><br>Avrupa Birliği ve Turizm<br>Turizm Sosyolojisi<br>Turizm Çeşitleri |

Derslerin tasnif edilmesi işlemi bittikten sonra bu tasnife göre üniversitelerin bu dersleri kredilendirme biçimleri incelenmiş, bu derslerin grup halinde 8 eğitim-öğretim dönemi sonunda alınmış olan eğitimin % kaçına denk geldiği hesaplanmıştır. Öğretim planları



incelenen bu okullarda zorunlu olarak alınması gereken dersler temel alınmıştır. Seçimlik derslerin planlardaki yüzde oranı da bir başlıkta gösterilmiştir. Seçimlik derslerin içeriğinde bulunan dersler seçimlik dersler başlığı altında derlenmiştir (bkz. Ek 1). Hesaplanan yüzde oranları tablo 17’de belirtilmiştir.

**Tablo 17**  
**Örnekleme Dâhilindeki Okullara Göre Ders Gruplarının Öğretim Planlarındaki Yüzde Oranları (AKTS)**

| OKULLAR                     | DERSLER VE YÜZDELER |     |                    |     |             |     |       |    |           |     |               |     |         |     |        |
|-----------------------------|---------------------|-----|--------------------|-----|-------------|-----|-------|----|-----------|-----|---------------|-----|---------|-----|--------|
|                             | Yönetim             |     | Muhasebe ve Finans |     | Yabancı Dil |     | Hukuk |    | Pazarlama |     | Alan Dersleri |     | Seçmeli |     | Toplam |
| Afyon Kocatepe Üni.         | 46                  | 19% | 25                 | 10% | 61          | 25% | 11    | 5% | 23        | 10% | 73            | 30% | 1       | 0%  |        |
| Balıkesir Üniversitesi      | 24                  | 10% | 31                 | 13% | 98          | 41% | 8     | 3% | 12        | 5%  | 55            | 23% | 12      | 5%  | 240    |
| Çukurova Üniversitesi       | 27                  | 11% | 25                 | 10% | 50          | 21% | 2     | 1% | 12        | 5%  | 79            | 33% | 45      | 19% | 240    |
| Ege Üniversitesi            | 27                  | 11% | 32                 | 13% | 75          | 31% | 3     | 1% | 8         | 3%  | 80            | 33% | 15      | 6%  | 240    |
| Mardin Artuklu Üniversitesi | 38                  | 16% | 15                 | 6%  | 72          | 30% | 4     | 2% | 19        | 8%  | 90            | 38% | 2       | 1%  | 240    |
| Muğla Üniversitesi          | 31                  | 14% | 15                 | 7%  | 12          | 5%  | 5     | 2% | 15        | 7%  | 31            | 14% | 110     | 50% | 219    |
| Pamukkale Üniversitesi      | 35                  | 15% | 20                 | 8%  | 52          | 22% | 0     | 0% | 9         | 4%  | 70            | 29% | 54      | 23% | 240    |
| Düzce Üniversitesi          | 21                  | 12% | 24                 | 14% | 52          | 30% | 3     | 2% | 3         | 2%  | 29            | 17% | 40      | 23% | 172    |
| Dokuz Eylül Üniversitesi    | 51                  | 21% | 49                 | 20% | 15          | 6%  | 18    | 8% | 57        | 24% | 48            | 20% | 2       | 1%  | 240    |
| Kastamonu Üniversitesi      | 33                  | 14% | 15                 | 6%  | 20          | 8%  | 3     | 1% | 63        | 26% | 80            | 33% | 26      | 11% | 240    |
| Gaziosman Paşa Üni.         | 50                  | 21% | 26                 | 11% | 16          | 7%  | 2     | 1% | 62        | 26% | 64            | 27% | 20      | 8%  | 240    |
| Kocaeli Üniversitesi        | 33                  | 14% | 15                 | 6%  | 14          | 6%  | 6     | 3% | 37        | 15% | 85            | 35% | 50      | 21% | 240    |
| Trakya Üni.                 | 46                  | 19% | 22                 | 9%  | 16          | 7%  | 14    | 6% | 32        | 13% | 56            | 23% | 54      | 23% | 240    |

İncelenen öğretim planlarının sonuçlarına bakıldığında okulların AKTS sisteminde ders dağılımlarının benzerlik gösterdiği görülmüştür. Bazı okullar derslerin seçimini öğrenciye bırakırken bazıları zorunlu tutmaktadır. Fakat bunun haricinde öğrenim planlarında yer alan dersler ile ilgili çok büyük farklılıklar görülmemiştir.

Konaklama işletmeleri tarafından turizm öğrenimi veren okulların yoğunlaşması istenen derslerin hâlihazırda okulların öğretim planlarında yer alıyor olması sonucu bu okullarda çalışmakta olan akademisyenlerin bu konudaki yorumlarına başvurulmuştur.

### **3.8. Konaklama İşletmeciliği Alanında Akademisyenlerin Mevcut Duruma İlişkin Yorumları**

Araştırmaya katılan insan kaynakları müdürleri, eğitim müdürleri ve eğitim uzmanları tarafından lisans düzeyinde turizm öğretimi ile ilgili var olduğu söylenen eksikliklerin okullarda öğretilmekte olan derslerin içeriklerine bakıldığında aslında yaşanmaması gerektiği düşüncesiyle bu eksikliklerin işaret ettiği alanlarda akademisyen olarak çalışan kişilerin fikirleri alınmıştır.

Bu amaçla araştırma hakkında genel bilgiler kısaca aktarıldıktan sonra üç İngilizce öğretmeni bir Rusça dersi öğretim üyesi ve bir Almanca dersi öğretim üyesiyle yabancı dil eksiklikleriyle ilgili odak grup görüşmesi yapılmıştır. Görüşme esnasında araştırmacı raportör olarak görüşmeye katılmıştır. Görüşmede moderatör olarak bulunan bir kişi görüşmeyi yönlendirmiş ve konuya ilişkin fikirlerin irdelenmesi üzerine “neden” ve “nasıl” soruları yönelterek konuşmacılardan bilgi edinilmesine katkıda bulunmuştur.

#### **3.8.1. Yabancı Dil Dersi Veren Katılımcıların, Yabancı Dil Öğretiminin Verimsizliğinin Nedenine Dair Görüşler**

Görüşülen katılımcıların ortak cevapları;

- Sınıfların kalabalık olması,
- Öğrencilerin ön öğrenme yetersizliği,
- Öğrencilerin öğrenmeye açık olmaması,
- Öğrencilerin yabancı dil öğrenimine karşı geliştirdikleri tutumlar; şahsi çaba göstermiyor olmaları,
- Okul yönetiminin yabancı dil dersleri ile ilgili yaklaşımı,
- Ders planlarının ve ders sürelerinin gerektiği şekilde oluşturulmaması,

- Derse ilişkin materyallerin eksikliği,
- Öğretici sayısının yetersizliği.

Yukarıda verilen ifadeler görüşme esnasında kendini tekrarlayan cümlelerden derlenmiştir.

Bu görüşlerin yanında bazı bireysel nedenler de ileri sürülmüştür. Örneğin katılımcılardan biri kültürel bağlamı bir sorun olarak ortaya koymuş ve şöyle ifade dile getirmiştir:

- *“Bir dili öğrenmek bir kültürü öğrenmektir, aynı zamanda. Öğrenciler belki de kendilerini bu kültüre kapatıyorlar.”* Bu ifadeye diğer katılımcıların katılım göstermediği tam tersine aksi yönde görüşler ortaya çıkmıştır.

Katılımcılardan elde edilen önemli bir diğer bulgu da öğretim sürecinde öğreticinin olumsuz geri bildirimlerinin etkisi ile ilgilidir. Katılımcılardan biri *“öğreticinin sürekli halde olumsuz dönüt vermesinin öğrencilerin motivasyonunun azalmasına neden olduğunu”* vurgulamıştır. Diğer katılımcılar da bu konuda aynı fikirde olduklarını belirtmişlerdir.

Yanı sıra katılımcılar görüşme esnasında okullardaki değerlendirme sisteminin yabancı dil konusunda etkili sonuçlar alınamamasına neden olduğunu belirtmiştir. Bu konu üzerinde yapılan tartışmalar sonucu okulların uyguladığı *“bağlı değerlendirme”* sisteminin başarısızlığı teşvik eder nitelikte olduğuna kanaat getirilmiştir. (Bağlı değerlendirme yönergesine göre değerlendirme: Öğrenci puanının bir ölçütü (bağlı-mutlak) karşılaştırarak bir değer yargısına ve/veya karara varma işlemidir (T.C. Muğla Üniversitesi, 2014). Bağlı sistemin oluşturduğu sorunu bir katılımcı şu şekilde ifade etmektedir: *“Bir dersin sınıf ortalaması 100 puan üzerinden 60’ın altında ise; o dersten 35 puan alan öğrencilerin dersi geçmeye yeterli olduğu bir sistemde öğrenciler “nasılsa geçerim” düşüncesi içinde çaba sarf etmiyorlar bile!”*. Bağlı değerlendirme sisteminin yabancı dil öğrenimine olumsuz etkisi olduğu konusunda katılımcılar aynı görüştedir.

### **3.8.2. Yabancı Dil Dersi Veren Katılımcıların Dil Derslerini Daha Verimli Kılacak Önerileri**

Görüşmenin sürmesi açısından moderatör bu kez katılımcılara konuya ilişkin çözüm önerilerinin neler olduğunu ve nasıl uygulanabileceğini sormuştur.

- *Derse kayıt olacak öğrencilerin öncelikle derse ilişkin konuların ağırlıklı olarak öğretileceği bir hazırlık kuruna tabii olmaları gerektiğini, söyledi ve ekledi “Rusça gibi alfabesi, telaffuzu ve gramer yapısı öğrenci için ağır olan yabancı dillerde dersin birebir iletişimin mümkün olduğu sınıflarda öğrenilmesi ancak mümkün olabilir.”.*

Diğer katılımcıların da, öğrencilerin TOEFL (Test Of English As a Foreign Language) gibi bir sınava tabii tutulması gerektiği, bu sınavın ardından yapılacak olan seviye tespitine göre sınıflara yerleştirilmelerinin uygun olacağı yönünde bir yaklaşım sergiledikleri görülmüştür.

Akademisyenlerden gelen ortak bir ifade de dersliklerdeki yoğunluğunun 15 öğrenciden fazla olmaması yönündedir. Bir İngilizce okutmanı “60 kişilik bir derslikte ben nasıl olur da öğrencilerin yeni bir dil öğrenmesini sağlarım?” şeklinde durumunu ifade etmiştir.

Görüşme esnasında fiziksel olarak dersliklerin interaktif ders işlemeye uygun olmadığı konusu da önemle ele alınmıştır. Tüm katılımcılar klasik art arda yerleştirilmiş sıralar yerine öğreticinin odak noktası olduğu yarım ay şeklinde bir oturma düzeni, daire şeklinde derse katılan herkesin birbiriyle iletişim kurmasına müsait bir oturma düzeni ya da ‘U’ şeklinde planlanmış bir dersliğin olması gerektiğini özellikle vurgulamışlardır.

Katılımcılar fiziksel eksikliklerin giderilmesinin ve sınıflandırmanın uygun öğrenci sayısı ile yapılmasının ardından başarı oranında artış olacağı görüşündedir.

Bahsedilen oturma düzenleri şekil 10’da sırasıyla verilmiştir.



**Şekil 10:** Bireysel ve Çoklu Oturma Düzeni

**Kaynak:** Süleyman Demirel Üniversitesi, 2014

([http://sdu.edu.tr/diger/sinifyonemi/konular/konu2\(duzenleme\).html](http://sdu.edu.tr/diger/sinifyonemi/konular/konu2(duzenleme).html))

Öğretme teknikleriyle ilgili derslerde çeşitli aktivitelerin uygulanmasının öğrenmede etkili sonuçlar vereceği görüşü mevcuttur. Bu aktivitelerin neler olabileceği sorulduğunda “şarkılar, oyunlar, drama, role-playing,” gibi bir açıklama getirilmiştir.

Moderatörün “*hali hazırda bu aktiviteleri uygulayan bir katılımcı var mı aramızda?*” sorusu genel bir tepki halinde: “*İmkânlar uygun değil*” cümlesiyle yanıtlanmıştır.

Görüşme mevcut soruların cevaplanmasının ardından sona ermiştir.

### 3.8.3. Turizm Alanında Öğretim Veren Akademisyenlerin Konuyla İlgili Görüşleri

Araştırma doğrultusunda konaklama işletmelerinin yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda belirttikleri görüşler üzerine, turizm alanında ders veren akademisyenlerle görüşülmüştür. Aynı biçimde odak gurup görüşmesi yapılması planlanmıştır fakat katılımcıların farklı şehirlerde bulunuyor olması sebebiyle konuya ilişkin gerekli bilgilerden oluşan bir mail ile akademisyenlere ön bilgi verilmiştir. Ardından istenilen sorulara; 5 kişi yüz yüze görüşme yoluyla, 3 kişi e-posta yoluyla, 5 kişi ise telefon görüşmesi yoluyla yanıt vermiştir. Yarı yapılandırılmış bu 13 görüşme sonrası toplanmış olan veriler birbirleriyle ilişkileri açısından gruplandırılmış ve tablo haline getirilmiştir. Elde edilen veriler incelendiğinde verilerin ilişkili olduğu 4 farklı konuya işaret ettiği görülmüştür: Yükseköğretim sistemi, öğretim kurumları, sektör ve öğretim kurumları uygulamaları, öğrenciler.

Tablo 18

#### Turizm Alanında Öğretim Veren Akademisyenlerin Konuyla İlgili Görüşleri

| Konular                            | Akademisyen Görüşleri   |
|------------------------------------|---|
| Öğretim Sistemine İlişkin Yorumlar | <p>“Ülkemizde geçerli olan Lisans Yerleştirme Sınavına ilişkin kitapçıkların bölüme ilişkin gerekli bütün bilgileri barındırmıyor olması öğrencilerin gerçek dışı beklentilerle üniversiteye kayıt olmalarına sebep olmaktadır.”</p> <p>“Turizm okullarının nicelik olarak artış göstermesi nitelikli öğretim elemanlarının sayısının ise bu artışa imkân verecek kadar fazla olmaması öğrenimin kalitesini düşürmektedir.”</p> <p>“Mevcut fiziki koşullarla öğrenci sayısı orantılı değildir.”</p> |

**Tablo 19 (Tablo 18'in Devamı 1):**

| <b>Konular</b>                       | <b>Akademisyen Görüşleri</b>  |
|--------------------------------------|---|
| Öğretim Sistemine İlişkin Yorumlar   | <p>“Lisans düzeyinde turizm eğitimi almak isteyen öğrencilerin ortaöğretimde turizm meslek liselerinden mezun olması gerektiğine ilişkin bir sınırlama konulmaması sebebiyle mezunların sektör tarafından yeterli görülüyor olması ihtimali yüksektir.”</p> <p>“Turizm yüksekokullarının fakülteleşmesi süreci aceleye gelmiştir. Alanda açılan yeni bölümlerde öğretim verecek öğretim üyelerinin ne zaman yetiştirildiği sorusuna cevap bulunmalıdır! Uzmanlaşma gereği bariz bir şekilde görülüyor olsa da kurulan bu bölümlerin verimli halde çalışabilmesi için en az 10 sene geçmesi gerekecektir.”</p>   |
| Öğretim Kurumlarına İlişkin Yorumlar | <p>“Turizm okullarının, turizm destinasyonlarına yakın yerlerde kurulması ile öğrencilerin sektörünün içinde yer alması sağlanmalıdır.”</p> <p>“Okul yönetimleri turizm alanını yatırım yapılması gereken bir alan olarak görmemektedir.”</p> <p>“Sektördeki gelişmeler okul tarafından takip edilmemektedir.”</p>  |
| Mesleki Uygulamaya İlişkin Yorumlar  | <p>“Öğrencilerin öğrenmiş oldukları bilgileri uygulama alanı bulunmayan okullar ile ilgili gerekli düzenlemelerin yapılmıyor olması öğretimin kalitesini olumsuz etkilemektedir.”</p> <p>“Dersler teorik çerçevede işlenirken uygulamaya imkân ya sunulmamaktadır ya da bu imkân oldukça kısıtlıdır.”</p> <p>“Turizm mezunlarının istihdam edilmesi gereken pozisyonlarda farklı branşlardan mezun işgörenlerin istihdam ediliyor olması, öğrencilerin sektörden uzaklaşmasına neden olmaktadır.”</p> <p>“Öğrencilerin sektörel tecrübe edinmeleri için uygulanan staj eğitiminde vasıfsız işlerde çalıştırılıyor olmaları; öğrendikleri teorik bilgileri bu süreçte uygulamaya fırsat bulamamaları; büyük bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.”</p> |

**Tablo 20 (Tablo 18'in Devamı ):**

|   |   |
|---|---|
| <b>Öğretim Kurumlarına İlişkin Yorumlar</b> | <p>“Öğrencilerin sektördeki eğitimleri ile ilgili kontrol sistemi oluşturulması gerekmektedir.”</p> <p>“Sektörde çalışmış, deneyim sahibi öğretmenlere ihtiyaç vardır.”</p> <p>“Üniversitelerde sektöre ilişkin tecrübe sahibi kişilere duyulan ihtiyacın karşılanması maksadıyla var olması gereken “öğretim görevlisi” kadrolarına yüksek lisans derecesine sahip kişilerin alınması sonucu sektörel tecrübeye sahip öğretici açığı giderilememektedir.”</p> <p>“Öğrencilerin değerlendirilmesi konusunda “bağlı değerlendirme sistemi” öğrencileri çalışmamaya teşvik edebiliyor. Bu durumun getirdiği rahatlık ders işleyişinde sıkıntı oluşturabiliyor.”</p> <p>“Okul yönetiminin, okuldaki işleyişe, derslerin işlenme biçimine, öğretim elemanlarının etkinliğine dair verilere dikkat göstermesi ve mevcut süreçte tespit edilen sorunları düzeltmeye yönelik girişimlerde bulunması gerekmektedir.”</p> <p>“Bir eğitim-öğretim kurumunun ders müfredatı ve programında var olması, ilgili dersin/derslerin aktif bir biçimde işlendiği düşünülmemelidir. Ders içerikleri ile derste işlenen konuların birbiriyle aynı olmadığı durumlara rastlamak mümkündür.”</p> |
| <b>Öğrenciler ile İlgili Yorumlar</b>       | <p>“Öğrenciler yalnızca bir diplomaya sahip olmak düşüncesi ile bu bölümü seçmektedir ve bu durum öğrenmelerini zorlaştırmaktadır.”</p> <p>“Öğrenciler turizm denilince “her an gezmek, eğlenmek” gibi düşüncelerle bu bölümü seçmektedir.”</p>   |

Akademisyenlerin vurguladığı en önemli sorunlar:

- Öğrencilerin turizm bilincine sahip olmamaları,
- Öğretim elemanlarının sektörel tecrübelerinin olmayışı,

- Turizm okullarının sağladığı imkânların yeterli olmaması,
- Öğrenci kontenjanlarının fazla olması

Olarak sıralanmaktadır.

### **3.9. Bulguların Değerlendirilmesi**

#### **3.9.1. Araştırmanın Gerçekleştirildiği 3 Aşamının Verilerinin Değerlendirilmesi**

*a-) Araştırmanın ilk aşamasında ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde:*

Konaklama işletmeleri insan kaynakları yöneticilerinin mezunların sahip olması gerektiğini düşündüğü niteliklerin, *beceri* ağırlıklı nitelikler olduğu görülmüştür. Bu nitelikleri beceri ve kişisel özellikler olarak ayırtırmak mümkündür.

Beceriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İletişim Becerisi
- Motive Etme Becerisi
- Empati Kurma Becerisi
- Bütçe Ve Planlama Becerisi
- Güçlü Hitabet Yeteneği
- Aktif Dinleme Becerisi
- Sektörü Analiz Etme Becerisi
- Yapıcı Geri Bildirim Verebilme Ve Alabilme
- Karar Verme Ve Uygulama Becerisi
- Delege Etme Becerisi
- Karşılıklı Bağımlılığı Teşvik Etme
- Performansı Düzenli Olarak Yönetebilme Becerisi
- Yabancı Dil Bilgisi
- Mesleki Uygulama Bilgisi
- Kendini İfade Etme Becerisinin Yeterli Düzeyde Olmaması

Kişisel özellikler ise aşağıdaki gibi listelenebilir:

- Tutarlılık,
- Özgüven eksikliği,
- Gerçekçi olmayan beklentiler.



Yukarıda sıralanmış olan beceriler, literatürde yapılmış çalışmalarla benzerlikler göstermektedir (Çizel, Anafarta ve Sarvan, 2007; Agut, Grau ve Peiro, 2003; Agut ve Grau, 2002; Boyatzis ve Kolb, 1995). Bu beceriler, öğretim programlarıyla edinilebilir ve geliştirilebilir niteliklerdir.

*b-) Araştırmanın ikinci aşamasında ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde:*

Derslerin tasnif edilmesi ve yüzde oranlarının hesaplanması esnasında, yönetsel yetkinlikleri geliştirmek için gerekli görülen derslerin öğretim planlarında yer aldığı görülmüştür. Elde edilen veriler okulların öğretim planları, dersler konusunda birbirlerine benzemektedir. Derslerin yüzde oranları (okullar arasında) birbirine yakındır. Derslerin ait olduğu dönemler arasındaki ilişki öğrenimi kolaylaştırmayı sağlayabilecek bir akış sistemi ile oluşturulmuştur. Bazı okulların öğrencilerin tercih etmesi için sunduğu “seçimlik ders” sayısının diğerlerinden fazla olduğu belirlenmiştir. Bu farkın öğrencilerin kendilerini yetiştirmek istedikleri konularla ilgili dersleri tercih edebilmeleri yönüyle olumlu olduğu söylenebilir. Fakat bunun yanı sıra öğrencilerin öğretim programının çıktısı olarak taşıması gereken nitelikleri ne derecede karşıladığı tartışmalı bir konudur.

*c-) Araştırmanın üçüncü aşamasında ulaşılan bulgular değerlendirildiğinde:*

Öğretim planları incelenen 13 okulun yönetim grubu derslerine programda yer verme oranlarının %15 olduğu görülmüştür. Muhasebe-finance grubu derslerin ortalaması %10 ve yabancı dil grubu derslerinin %18 ortalaması olduğu anlaşılmıştır. Hukuk grubu dersleri % 2.6 oranında iken, pazarlama grubu dersler %11 olarak hesaplanmıştır.

Okulların turizm alanına ilişkin derslerin öğretim planlarındaki yeri %27 ile en üst sırada yer almıştır.

### **3.9.2. Bulguların Yorumlanması**

Bulgular incelendiğinde görülmüştür ki sektörün beklediği yönetsel yetkinlikler ilk aşamada mesleki beceri, yabancı dil bilgisi, insanlar arası iletişim becerisi, organizasyon becerisi ve içsel motivasyon olarak sıralanmaktadır. Ağırlıklı olarak vurgulanan yetkinlik ise sosyal beceridir. Bu sonuç 2010 senesinde aynı amacı taşıyan bir araştırmanın sonucuyla benzerlik göstermektedir; araştırma çıktısı olarak teorik

bilgilerin yanı sıra öğrencilerin “kişilerarası ilişki kurma” konusunda da eğitilmesi gerektiği önerilmektedir (Gaffar ve Setiyorini, 2010).

Sektörden katılımcıların “yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler” konusunda vermiş oldukları cevaplar ile “turizm okullarının öğretim planlarında yoğunlaştırılması gereken dersler” konusuna verdikleri cevaplar arasında birbirinden farklı olan iki maddenin yer aldığı görülmektedir: Mesleki yabancı dil ve mesleki alan bilgisi. Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler arasında yabancı dil ve alan bilgisi maddeleri yer almamaktadır fakat katılımcılar okulların öğrencilere bu yönde öğretim sağlamasını beklemektedir. Bu durumu sektör için artık “yabancı dil bilme” ve “turizm alan bilgisine sahip olma” konularının tekrarlanmasına ihtiyaç duyulmuyor olması şeklinde yorumlamak mümkündür. Katılımcılar için bu bilgi ve beceri elzem olarak kabul edilmiş ve tekrarlanmamış olabilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda sektörün ihtiyaç duyduğu mesleki alan bilgisi ve mesleki yabancı dil yetkinliklerinin, öğretim planlarında önemli ölçüde yer aldığı görülmüştür. Öğretim planlarında yer alan derslerin sektör tarafından istenen yönetsel yetkinlikleri karşılamaya göre tasarlanmış olduğu söylenebilir. Araştırmaya katkıda bulunan akademisyenlerin görüşleri değerlendirildiğinde ise sektörden katılımcıların beklentilerini karşılayabilecek öğretim sisteminin mevcut olmadığı sonucuna ulaşılabilir.

Günümüze dek yapılmış olan turizm eğitimi-öğretimi araştırmalarının sonuçları halen geçerliliğini korumakta ise de; çok yavaş yol kat edilmekte olduğunu söylemek mümkündür (Akoğlan Kozak, 2009; Hançer, Adak ve Yüksel, 2002; Kozak, 1992). Eğitim-öğretim kurumlarının ilerleme hızı ile turizm sektörünün büyüme hızı birbirinden oldukça farklıdır. Turizm eğitim-öğretim sistemi ile ilgili çeşitli düzenlemelerin yapılması gereği açıkça görülmektedir. Turizm öğretimi, turizmin doğası gereği uygulamalı öğretim biçiminde olmalıdır. Sektörün mesleki öğrenim görmüş işgörelere ihtiyacı vardır (Tüylüoğlu, 2003: 90).

Öğrencilerin turizm alanında yetkinlik sahibi olabilmeleri için öğretim sisteminde çeşitli iyileştirmeler gerçekleştirilebilir. Araştırma kapsamında bir yönetici adayında bulunması gerekli görülen nitelikler incelendiğinde bu niteliklerin öğrenme stilleri ile öğretilmesinin öğretimin başarısını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu

konu ile ilgili ikinci bölümde yöneticilerde bulunan niteliklerin öğrenim stilleriyle ilişkilendirilmiş olduğu Boyatzis ve Kolb (1995)'un çalışmasından yola çıkılarak bir tablo oluşturulmuştur, konaklama işletmeleri yöneticilerinde aranılan yönetsel yetkinlikler öğrenme biçimleri ve öğrenme stilleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirme Tablo 21’de görülmektedir:

**Tablo 19: Konaklama İşletmelerinde Yönetsel Yetenekler ve Öğrenme Stilleri**

| <b>Tekrar Edilme Sıklığı</b> | <b>Gerekli Görülen Nitelikler</b>          | <b>Eşleştiği Öğrenme Stilleri</b> |
|------------------------------|--|-----------------------------------|
| 10                           | İletişim Becerisi                          | Somut Deneyim                     |
| 10                           | Motive Etme Becerisi                       | Somut Deneyim                     |
| 10                           | Empati kurma becerisi                      | Somut Deneyim                     |
| 9                            | Bütçe ve planlama becerisi                 | Soyut Kavramlaştırma              |
| 9                            | İkna Etme Becerisi                         | Somut Deneyim                     |
| 8                            | Güçlü hitabet yeteneği                     | Somut Deneyim                     |
| 8                            | Aktif dinleme becerisi                     | Somut Deneyim                     |
| 7                            | Sektörü analiz etme becerisi               | Yansıtıcı Gözlem                  |
| 7                            | Yapıcı geri bildirim verebilme ve alabilme | Somut Deneyim                     |
| 6                            | Karar verme ve uygulama becerisi           | Aktif Yaşantı                     |
| 6                            | Satış odaklı düşünebilme becerisi          | Soyut Kavramlaştırma              |
| 6                            | Delege etme becerisi                       | Somut Deneyim                     |
| 5                            | Karşılıklı bağımlılığı teşvik etme         | Somut Deneyim                     |
| 4                            | Performansı düzenli olarak yönetme         | Aktif Yaşantı                     |

Tablo 21’e bakıldığında turizm sektörü yöneticilerinde bulunması gerekli görülen yönetsel yetkinliklerin bir çoğunun “somut deneyim öğrenim biçimi” ile eşleştiği görülmektedir. Boyatzis ve Kolb (1995)’un modelinde yer alan dört farklı öğrenme biçiminin de yer aldığı bir öğretim süreci öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştırabilir.. Uygulama açısından bakıldığında ise bu öğrenme biçimlerinin performansını artırmak için ders içeriklerinde çeşitli zenginleştirmeler yapılması gerekmektedir.

Okulların yođunlařmasının gerekli olduđu dűřünűlen dersler ađısından bakıldıđında birbiri ile benzerlikler gűsteren ders gruplarının belirlenmesi ve ardından űđretim sűrecinin nasıl olması gerektiđine dair karar verilmesi uygun olacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşgörenler ve işletmeler açısından yetkinlikler günümüz iş yaşamında rekabet avantajı sağlar hale gelmiş bulunmaktadır. Her iş grubunun bir diğer iş grubuna benzeyen yanları bulunabilir. Fakat buna karşın her iş grubunda ihtiyaç duyulan yetkinlikler farklılık gösterebilmektedir. Turizm sektörünün doğası düşünüldüğünde diğer sektörlerden ayrılan özellikleri görülecektir. Turizm sektöründe makineleşme ancak bir noktaya kadar mümkün olabilmektedir. Emek-yoğun bir sektör olması sebebiyle insan kaynağı büyük önem taşır durumdadır. Bu insan kaynağının sahip olması gerekli görülen yetkinliklerin turizm okullarında öğretilmesi konusunda teorik bilginin ötesinde, uygulamalı halde öğretilmiş bilgi gerekmektedir. İnsan ilişkileri, hitabet, ikna yeteneği, başkalarını geliştirme güdüsü gibi yeteneklerin teorik bilgilerle anlatılıyor olması, öğrenciler açısından yeterli olmamakla birlikte sektör tarafından da yeterli görülmemektedir.

Turizm sektörünün nitelikli işgören ihtiyacına cevap verilebilmesi maksadıyla kurulmuş olan turizm okullarından mezun kişilerin, sektör açısından yönetsel niteliklere yeterince sahip olmadıkları düşünülüyorsa düzeltilmesi gereken bir ya da birden fazla aksaklığın mevcut olması mümkündür.

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular incelendiğinde; konaklama işletmeciliği yönetim kademelerinde istihdam edilecek kişilerde; kişilerarası ilişkiler, iletişim, yönetim, kişisel etkinlik gibi yetkinliklerin bulunması gerektiği anlaşılmaktadır. Turizm alanında öğretim veren kurumların hâlihazırda kullanmakta oldukları ders planlarının çeşitli sebeplerle konaklama işletmeleri açısından yeterli görülmediği tespit edilmiştir. Bu duruma ilişkin öğretim elemanlarının öne sürdüğü görüşler ise, konaklama işletmelerinin belirtmiş oldukları görüşleri doğrular niteliktedir. İncelenmiş olan ders planlarının ihtiyaç duyulan yönetsel yetkinliklerin geliştirilebilmesi açısından uygun olduğu söylenebilir. Fakat programlarda yer alan derslerin uygulanma biçimi ile ilgili var olan “teorik” ve “uygulamalı” gibi ifadeler yeterince açık bulunmamıştır.

Çalışma konaklama işletmeleri açısından gerekli olan niteliklerin belirlenmesi ve lisans düzeyinde öğretim sağlayan kurumların bu ihtiyacı karşılaması durumuna ilişkin ortaya çıkardığı sonuç sayesinde literatürde bir boşluğu doldurmaktadır. Literatürde mevcut olan yönetsel yetkinlik araştırmalarının artış göstermesi ve bundan sonra yapılacak olan

çalışmalara kıyaslama olanağı sağlaması yönüyle akademik; turizm okulları tarafından kullanılabilir bir bilgiye ulaşması yönüyle uygulamada katkı sağlayabilir.

## **Öneriler**

Yapılmış olan görüşmeler turizm okullarının gerek sektör gerekse akademisyenler tarafından belirtilen sorun ve eksiklikleri mevcuttur.

Bu durum doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunmak mümkündür:

### **Yükseköğretim Kurumu ve ÖSYM Açısından:**

- ÖSYM tarafından düzenlenmekte olan sınav sisteminde turizm okullarına kayıt olmaya yetecek puanı alan her öğrencinin mesleki bilgi gerektiren alanlara yalnızca sınav puanıyla yerleştirilmesi uygulamasının kaldırılması sayesinde temelde turizm meslek lisesinde öğrenim gören kişilerin yönetsel yetkinliklerini geliştirmeye yönelik sistem fayda sağlayabilir. Ya da mesleki bilgi ve beceriye sahip olmayan kişiler için lisans düzeyinde öğretim veren okullarda mesleki bilgi ve beceri kazandırılması amacıyla “sektöre yönelik uygulama” öğretiminin yapıldığı zorunlu bir “hazırlık” dönemi uygulanması çözüm olabilir.
- Okulların kapasitesi olan öğrenci kontenjanlarının aşılmaması yönünde bir uygulamaya gidilmesi, öğretici ve öğrenci arasındaki iletişim oranını artıracaktır. Bu sayede öğretim programının başarısı artış gösterebilir. Kontenjanların kapasiteye göre belirlenmesi gerekmektedir.

### **Turizm Okulları Açısından**

Turizm gibi mesleki bilgi ve beceri gerektiren öğrenim alanlarında sektör tecrübesi bulunan öğreticilerin istihdam edilmesi gereği mevcuttur:

- Okulların öğretim planları incelendiğinde, programlarda benzer derslere yer verdikleri görülmüştür. Fakat dersler her okulun 8 öğretim dönemini kapsayan programında aynı dönemde işlenmemektedir. X okulu “muhasabe” dersini ilk dönem dersi olarak plana yerleştirmişken, Y okulu altıncı döneme yerleştirmiştir. Öğretim planlarının birbiriyle uyum içerisindeki derslerin sırası ile işlenmesi biçiminde yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.
- Kişi ve kurumlara, öğretilmesi planlanan konulara ilişkin uygulanan öğretim stillerinin yeniden şekillendirilmesi önerisinde bulunmak mümkündür. Öğrencilerin

yönetmelik yetkinliklerinin neler olacağını tespit edebilen ve bu tespit doğrultusunda öğretim sürecini şekillendiren bir okulun başarıya ulaşması muhtemeldir.

Sektörden katılımcıların turizm okullarının öğretim programlarında yoğunlaştırılmasını beklediği derslerin benzerlikleri doğrultusunda aşağıdaki şekilde gruplandırılması mümkündür.

- *Yönetim ve Organizasyon, Finansal Yönetim, Girişimcilik*: Bu derslerin işlenmesi esnasında öğrencilerin proaktif katılım sağlayabileceği aktiviteler, proje çalışmaları ve uygulama imkânının bulunduğu bir simülasyon laboratuvar alanı gibi uygulama ve araçlar derslerin başarı oranında artış gösterebilir.
- Görsel ve işitsel araçların kullanılması bilginin her öğrenme stiline hitap etmesine yardım sağlayacaktır (Baytekin, 2004: 67).
- *Halkla İlişkiler, Satış ve Pazarlama, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Satış odaklı düşünme becerisi*: Pazarlama ağırlıklı derslerin işlenişi esnasında sektör ile ilişkilendirilmiş örnek olayların işlenmesi öğrencilerin dikkatini çekebilir. Vaka analizi uygulamaları ve bu uygulamalara ilişkin farklı bakış açıları geliştirilebilir. Yeni fikirler üretmesi için teşvik edilen öğrencinin durumu anlamak için çaba sarf etmesi gerekecektir.
- Görsel ve işitsel araçların kullanımı ile birlikte, öğrencilerin dâhil canlandırdığı roller ile karşılarındaki kişiyi ve durumu anlama kabiliyetleri geliştirilebilir.
- *Mesleki Bilgi, Mesleki Yabancı Dil*: Alan derslerinin ders ile ilişkili yerlerde yapılması öğrencilerin akıllarında olayı canlandırabilmeleri açısından önem taşımaktadır. Derslerin fiziki koşullara dikkat edilmesinin yanı sıra uygulamalı olarak işlenmesi gereği mevcuttur.
- Yabancı dil öğrenimi hususunda öğrencilerin yabancı dil bilgilerinin seviyelere ayrılması ve sınıfların birebir iletişime elverişli olarak düzenlenmesi faydalı olabilir.
- *Ofis Yazılımları, Ön Büro Yönetimi, Muhasebe*: Bilgisayar laboratuvarlarında gerek canlandırma yoluyla gerekse bireysel çalışmaya imkân verilerek öğretilmesi gerekmektedir.
- Öğrencilerin işletmelerde kullanılan ofis yazılımları konusunda uygulama tecrübesine sahip olduğunu belgeleyen bir sertifika programı şeklinde hazırlanacak olan bir ders planı teşvik edici olabilir.

- *Stres Yönetimi, Örgütsel İletişim, İletişim Kurma Becerisi:* Kişilerarası iletişim ile ilişkili derslerin işlenmesi esnasında öğrencilerin teknik gezilere çıkarılarak turizm sektörünün yapısını anlamaları sağlanabilir. Yine örnek olay çalışmaları fayda sağlayabilir.
- Bunlara ek olarak öğrencilerin duygusal açıdan gelişimlerini sağlamak amacıyla okuma parçaları, şiirler ve hitabet yeteneğini artırıcı skeçler kullanılabilir.

### **Araştırmacılara Öneriler:**

Araştırma sürecinde incelenmesi gerekmekte olan farklı konuların varlığı ortaya çıkmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmaların “mesleki öğretim sisteminde standartlaşma”, “öğretim planları ve öğretme tekniklerinin mesleki öğretimde etkisi”, “turizm öğretimin yetkinliklerin geliştirilmesini temel alan öğretim programlarının diğerleri ile arasındaki farklar” gibi konular üzerinde yoğunlaşması önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

### ***KiTAPLAR***

- Akyüz, Y. (1992). Atatürk ve Eğitim. *Atatürkçü Düşünce* (s. 708-713). İçinde. Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.
- Akyüz, Y. (1992). Atatürk ve Eğitim. A. K. Merkezi içinde, *Atatürkçü Düşünce* (s. 708-713). Ankara: Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Atatürk Araştırma Merkezi.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Aydın, A. H. (2007). Yönetimin Fonksiyonları. S. Güney içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 72-79). İstanbul: Nobel.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Çamır, M. ve Özmaldar, B. (2013). Odak Grubu Çalışması. T. Baş ve U. Akturan içinde, *Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo ile Nitel Veri Analizi, Örneklem, Analiz, Yorum* (s. 103-109). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal.
- Can, H. (2007). Yönetim ve Organizasyon. S. Güney içinde, *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi* (s. 233-250). Ankara: Nobel.
- Çaycı, A. (1992). Atatürk, Bilim ve Üniversite. D. v. Atatürk Kültür içinde, *Atatürkçü Düşünce* (s. 785-794). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- Çıkkılı, Y. (2006). Eğitim ile İlgili Temel Kavramlar. K. Keskinılıç içinde, *Eğitim Bilimlerine Giriş* (s. 1-35). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. United States of America: Dryden Press.
- De Ansorena, A. (1996). *15 Pasos Para La Selection de Personal Con Exico: Metodos e Instrumentos [15 Adımda Başarılı Personel Seçimi: Metodlar ve Araçlar]*. Barcelona: Paidós.

- Değirmencioğlu, C. (1977). Eğitim Bilime Giriş. C. Değirmencioğlu içinde, *Eğitim Bilimine Giriş* (s. 1-17). Ankara: Gazi Kitabevi Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Ekici, G. (2003). *Öğrenme Stiline Dayalı Öğretim ve Biyoloji Dersi Öğretimine Yönelik Ders Planı Örnekleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin: Ankara.
- Goeldner, C. H., Ritchie, J.R.B. ve McIntosh, R. W. (2000). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. John Wiley & Sons Inc.: New York
- Güney, S. (2007). Yönetim ve Organizasyon. H. Can içinde, *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi* (s. 233-250). Ankara: Nobel.
- Gürbüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güven, M. (2004). *Öğrenme Stilleri ile Öğrenme Stratejileri Arasındaki İlişki*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları ISBN:9750602870.
- Helvacı, M. ve Şahin, B. (2007). Eğitim ile İlgili Temel Kavramlar. F. Ereş içinde, *Eğitim Bilimine Giriş* (s. 1-20). Ankara: Maya Akademi.
- Holloway, J. (1987). *The Business of Tourism*. London: Pitman Publishing.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan.
- Kozak, M. (1992). Mesleki Turizm Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Ders Programlarının Hazırlanması. T. Bakanlığı içinde, *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop* (s. 191-198). Ankara: Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. (1992). Türkiye'de Üniversite Düzeyinde Mesleki Turizm Eğitimine Yönelik Programların Sorunları ve Bazı Öneriler. T. Bakanlığı içinde, *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop* (s. 209-211). Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Kozak, N., Akoğlan Kozak, M. ve Kozak, M. (2000). *Genel Turizm*. Ankara: Turhan Kitabevi.

- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi*. (C. Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Olalı, H. (1990). *Turizm Politikası ve Planlaması*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No: 228.
- Olalı, H. ve Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık Şti.
- Özdoğan, O. ve Çavuş, Ş. (2009). Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı ve Gelişimi. Ş. Çavuş, Z. Ege, O. E. Çolakoğlu içinde, *Türk Turizm Tarihi Yapısal ve Sektörel Gelişimi* (s. 221-253). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özenç, N. (2007). Yönetim. E. N. Öndoğan, Y. Kalyon içinde, *İşletme Yönetimi* (s. 117-145). İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Page, S. J. (2005). *Tourism Management Managing for Change*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann .
- Senge, P. (2011). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sevgi, A. (1992). Turizm Eğitimi. T. T. Bakanlığı içinde, *Turizm Eğitimi Konferans Workshop* (s. 19-45). Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Müdürlüğü.
- Şimşek, M. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset ISBN: 975-933343-1-3.
- Tezcan, M. (1985). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayınları No:150.
- Timur, A. (1992). Türkiye'de Turizm Eğitiminin Yapısı, Uygulanan Politikalar ve Sonuçları. T. Bakanlığı içinde, *Turizm Eğitimi Konferans Workshop* (s. 47-53). Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.
- Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, M. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel.
- Töremen, F. (2010). Eğitimle İlgili Temel Kavramlar. F. Töremen içinde, *Eğitim Bilimine Giriş* (s. 9-30). İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Uçkun, S. (2004). İşletme ve İşletme Türleri. B. Z. Şehnaz Demirkol içinde, *Turizm İşletmeleri* (s. 3-36). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Usta, Ö. (2009). *Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, B. S. (2007). Turizmin Sosyo-Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Çevresel Etkileri. O. İçöz içinde, *Genel Turizm* (s. 183-200). Ankara: Turhan Kitabevi.

Yılmaz, O. D. (2007). Dünyada veTürkiyede Turizmin Tarihsel Gelişimi. O. İçöz içinde, *Genel Turizm* (s. 21-37). Ankara: Turhan Kitabevi.

Yılmaz, O. D. (2007). Turizm Sektörünün Tanımı, Yapısı ve Özellikleri. O. İçöz içinde, *Genel Turizm* (s. 1-19). Ankara: Turhan Kitabevi.

Zengin, B. ve Türkseven, E. (2012). Turizm Lisans Eğitiminde Yaşanan Staj Sorunları ve Çözüm Önerileri. T. K. Bakanlığı içinde, *Turizm Eğitimi Konferansı - Tebliğler* (s. 249-269). Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları.

### **DİĞER YAYINLAR**

Agut, S. ve Grau, R. (2002). Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of the Spanish Tourism. *Human Resource Development Quarterly*, 31-50.

Agut, S., Grau, R. ve Peiro, J. (2003). Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs. *Journal of Management Development*, 906-917.

Akoğlan Kozak, M. (2009). Akademik Turizm Eğitimi Üzerine Bir Durum Analizi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 2-20.

Athey, T. ve Orth, M. (1999). Emerging Competency Methods For The Future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.

Babadoğan, C. (1995). Öğrenme Stilleri ve Stratejileri Arasındaki İlişki. *I. Eğitim Bilimleri Kongresi*, (s. 1056-1065). Adana: Çukurova Üniversitesi.

Babat, D., Gökçe, F. ve Demir, M. (2011). AB Fonlu Hibe Projelerinin Turizm Sektörüne Ara Eleman Yetiştirmesindeki Yeri. *I. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu*. Konya.

Bayram, M. (2011). Otel İşletmelerinin Genel Müdür Profillerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 35-48.

Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.

Boyatzis, R. E. ve Kolb, D. A. (1995). From Learning Styles to Learning Skills: Executive Skills Profile. *Journal of Managerial Psychology*, 3-17.

Cecil, A. ve Krohn, B. (2012). The Process of Developing a Competency- Based Academic Curriculum in Tourism Management. *Journal of Teching in Travel and Tourism*, 129-145.

Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler:

Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma.*Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, Bahar: 45-56,

- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 219-239.
- Çizel, B., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2007). An Analysis of Managerial Competency Needs in the Tourism Sector: The Case of Turkey. *Tourism Review*, 14-22.
- Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. (2007). İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler . *Sosyal Bilimler Dergisi*, 23-34.
- Denzin, N. ve Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. CA: Sage: Thousand Oaks. Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 51-64.
- Gaffar, V. ve Setiyorini, D. (2010). Competence Development on Tourism Marketing Management Study Program through Soft Skills Improvment. *Proceedings of the First UPI International Conference on Technical Vocational Education and Training*, (s. 154-164). Bandung-Indonesia.
- Gupta, B. (2011). Competencies' Importance and Performance in Tourism Industry: An Application of the Importance Performance Analysis Model. *The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 117-133.
- Gürbüz, A. K. ve Dağdeviren, A. (2007). *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt:10 Sayı:18*, 157-167.
- Halis, M. ve Aydın, S. (2010). Turizm Eğitiminde Uygulanan Müfredat Bağlamında Öğrenci Kazanımlarının ve Eğitim Koşullarının Değerlendirilmesi: Akademisyen Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi* (s. 377-393). Nevşehir: ISBN 978- 605-5681-65-4.
- Hançer, 2., Adak, N. ve Yüksel, A. (2002). Turizm Eğitiminde Sektör- Üniversite İşbirliği: Yeni Bir Yaklaşım. T. E. Müdürlüğü içinde, *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop* (s. 401-406). Ankara: T.C. Turizm Bakanlığı.
- Hildebrand, V. (1980). Competency Testing and PR. *English Journal*, 76-77.
- Kolb, D. A. (1976). Management and the Learning Process. *Management Review* , 21-31.
- Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 3, 1135–1155.
- Martin, G. ve Staines, H. (1994). Managerial Competencies in Small Firms. *Journal of Management Development*, 23-34.
- Mayatürk Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi (C. XV, S. II, 2013)*, 156-174.

- McClelland, D. (1965). Achievement Motivation Can Be Developed. *Harvard Business Review*; Nov/Dec65, Vol. 43 Issue 6, 6-178.
- Mısırlı, İ. (2002). Turizm Sektöründe Meslek Standartları . *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi Cilt 13 Sayı 1*.
- Olçay, A. (2008). Türk Turizminde Eğitimin Önemi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 383-390.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 121-140.
- Pizam, A. ve Shani, A. (2011). Bugünün ve Geleceğin Müdürlerinin Perspektifinden Ağırlama Endüstrisinin Doğası. (A. Türksoy, Dü.) *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, Bahar*, 76-86.
- Seymen, O. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15-26.
- Stokes, P. ve Oiry, E. (2012). An Evaluation of the Use of the Competencies in Human Resource Development - A Historical and Comtemporary Recontextualisation. *EuroMed Journal of Bussiness Vol. 7 No.1*, 4-23.
- Szivas, E., Riley, M. ve Airey, D. (2003). Labor Mobility into Tourism, *Annals of Tourism Research*, 30(1):64-76.
- Üngüren, E. ve Ehtiyar, R. (2009). Türk Ve Alman Öğrencilerin Umutsuzluk Düzeylerinin Karşılaştırılması Ve Umutsuzluk Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Turizm Eğitimi Alan Öğrenciler Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Yasar University 4(14)*, 2093-2127.
- Ünlüönen, K. ve Boylu, Y. (2005). Türkiye'de Yükseköğretim Düzeyinde Turizm Eğitimindeki Gelişmelerin Değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Bahar, C.3*, 11-32.
- Winfield, L. (1990). School Competency Testing Reforms and Student Achievement Exploring a National Perspective. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 157-173.

### **TEZLER**

- Berktaş, B. (2001). *Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çetinkaya, M. (2009). *Yönetmeliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmeliklere İlişkin Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*. Afyon: Afyonkarahisar Proje No:07 İİBF 01.

Tüylüoğlu, T. (2003). *Türkiye’de Turizm Eğitiminin Niteliği*. T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi

## ***DİĞER KAYNAKLAR***

Milli Eğitim Bakanlığı(2014).:

[http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun\\_1/temelkanun\\_1.html](http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_1/temelkanun_1.html) Erişim Tarihi:23.05.1014

Muğla Üniversitesi (2014).

[www.mu.edu.tr/data/.../Bagli%20Not%20Sistemi%2027.12.12.pptx](http://www.mu.edu.tr/data/.../Bagli%20Not%20Sistemi%2027.12.12.pptx) Erişim Tarihi:03.05.2014

Türk Dil Kurumu (2014).

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53394938c694d8.22434075](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53394938c694d8.22434075)Erişim Tarihi: 31.03.2014

Yükseköğretim Kurulu (2014). [www.yok.gov.tr](http://www.yok.gov.tr). Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı:

<http://www.yok.gov.tr/documents/10279/29816/2547+say%C4%B1%C4%B1%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fretim+Kanunu/f439f90b-7786-464a-a48f-9d9299ba8895>Erişim Tarihi: 18.05.2014

T.C Adalet Bakanlığı. (2014). <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/>:

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/565.html>. Erişim Tarihi: 05.03.2014

Turizm Gazetesi. (2014). Beş Yıldızlı Otel Sayısı %10

Arttı <http://www.turizm gazetesesi.com/news.aspx?id=71237>Erişim Tarihi: 03.06.2014

Turizm Güncel. (2014).İstanbul'a 116 Otel Ve 41 Bin Yatak Daha Geliyor Turizm

Güncel: <http://www.turizm guncel.com/haber/istanbula-116-otel-ve-41-bin-yatak-daha-geliyor-h17373.html>Erişim Tarihi: 03.06.2014

Türk Dil Kurumu. (2014). <http://www.tdk.gov.tr/>:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5331d12cc78cb6.06560664](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5331d12cc78cb6.06560664)Erişim Tarihi: 25.03.2014

Türk Dil Kurumu. (2014). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr/):

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.533af6c2e976a0.73126245](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.533af6c2e976a0.73126245)Erişim Tarihi:01.04.2014

Türk Dil Kurumu. (2014). www.tdk.gov.tr:  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.533af7c36dd3b1.48913783](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.533af7c36dd3b1.48913783) Erişim Tarihi: 01.04.2014

Türk Dil Kurumu. (2014). www.tdk.gov.tr:  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.533af6c2e976a0.73126245](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.533af6c2e976a0.73126245) Erişim Tarihi:01.04.2014

Türk Dil Kurumu. (2014). www.tdk.gov.tr:  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532a97b1b47d17.15942391](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532a97b1b47d17.15942391) Erişim Tarihi:22.03.2014



## EKLER

### EK 1:

#### SEÇİMLİK DERSLER HAVUZU

- Ofis Yazılımları
- Seyahat Acentacılığı
- Hijyen ve Sanitasyon
- İnternet Tabanlı Pazarlama
- Ziyafet Hizmetleri (Catering)
- Sunum Teknikleri
- Kruvaziyer Turizmi
- Beden Dili Konuşma Becerileri
- Turizmde Markalaşma
- İş Etiği
- Web Uygulamaları ve Tasarımı
- Avrupa Birliği ve Turizm
- Sürdürülebilir Turizm
- Müşteri Bağlılığı
- İnsan Kaynakları
- Satış Pazarlama Uygulaması
- Özel İlgi Turizmi
- Yatırım Projeleri Analizi
- Animasyon
- Uluslararası Otel İşletmeciliği

- Turizm Sektöründe Girişimcilik
- Türk Mutfağı
- Dünya Mutfağı
- Ülkeler ve Kültürleri
- Güzel Sanatlar
- Beden Eğitimi
- Temel İlk Yardım
- Sanat Tarihi
- Konaklama İşletmelerinde Örnek Olaylar
- Türkiye Turizm Coğrafyası
- Halkla İlişkiler
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Turistik Ürün Çeşitleri Analizi
- Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri
- Stres Yönetimi
- Flora
- Marina İşletmeciliği
- Beslenme İlkeleri ve Menü Planlama
- Kürt Dili
- Turizmde Kariyer Gelişimi
- Arap Dili
- Mitoloji
- Yunan, Bizans ve Anadolu Sanatı
- Fast Food ve Franchising
- Felsefeye Giriş

- Konaklama İşletmelerinde Maliyet Analizi
- Turizmde Ulaştırma Sistemleri
- Turizm İşl. İletişim ve Müşteri İlişkileri
- Turizm İşl.'de Finansal Yönetim
- Sosyal Psikoloji
- Turizm Mevzuatı
- Turizmde KOBİ'ler
- Turizmde Ürün Çeşitlendirme
- Konaklama İşletmelerinde Dekorasyon
- Turizm Sosyolojisi
- Turizmde Metin Yazarlığı
- Turizm İşletmelerinde Yenilik Yönetimi
- Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış
- Kırsal Kalkınma Ve Kırsal Turizm
- Turizm Analizi Ve Talep Tahminlenmesi
- Turizmde Yeni Trendler Ve Sektörel Analiz
- Yönetim Muhasebesi
- Biletleme İlkeleri Ve Paket Programları

**EK 2:**

| Sıra no | YETKİNLİKLER                        | Sıra 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      | Personelin gelişimine yardımcı olma | 45      | Başkalarına güvenme        |
| 15      | Müşteri odaklı olma                 | 46      | Yardımseverlik             |
| 16      | Kişiler arası ilişki kurma becerisi | 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      | Teknik uzmanlık                     | 55      | Stratejik düşünme yeteneği |
| 25      | Tedbirli olma                       | 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      |

## ÖZGEÇMİŞ

Karaca Mina DURDU, İlköğretim ve Lise eğitimini farklı şehirlerde Adana'da tamamlayarak 2007 yılında Düzce Üniversitesinde Lisans öğrenimine başlamıştır.

2011 yılı Şubat ayında lisans öğrenimini tamamlamasının ardından 2011-2012 öğretim yılı güz döneminde Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalında lisansüstü öğrenimine başlamıştır.

2013 Eylül-2014 Haziran zaman aralığında Adıyaman Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda araştırma görevlisi olarak çalışmıştır.

Hali hazırda Sakarya Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.