

# KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM FONKSİYONLARININ UYGULANMASI

*Araştırma Makalesi / Research Article*

Koca Ballı, A. İ., Üstün, F. ve Ballı, E. (2020). Küçük ve Orta Büyüklükteki Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 150-170.

Geliş Tarihi: 11.01.2020

Kabul Tarihi: 29.05.2020

E-ISSN: 2149-3871

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI  
Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
[ikocaballi@cu.edu.tr](mailto:ikocaballi@cu.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0001-5111-1868

Dr. Öğr. Üyesi Ferda ÜSTÜN  
Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
[ferdakervanci@gmail.com](mailto:ferdakervanci@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0002-7397-8048

Dr. Öğr. Üyesi Erdiñç BALLI  
Çukurova Üniversitesi, Karataş Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği  
[eballi@cu.edu.tr](mailto:eballi@cu.edu.tr)  
ORCID ID: 0000-0001-7808-5807

## ÖZ

Bu araştırmada, küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinin (KOBİ) yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeylerinin incelenmesi ve bu düzeylerin örgütün demografik özellikleri ile ilişkisinin ortaya konması amaçlandı gibi, ayrıca yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyinin ölçümünde kullanılacak güvenilir ve geçerli bir ölçeğin ortaya konması da amaçlanmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için Çukurova Bölgesinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde görev yapan 389 yöneticiye, yönetim fonksiyonlarını ölçmeye yönelik literatürle uyumlu ve mevcut çalışmalardan faydalanılarak hazırlanan anket formları yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde uygun istatistikî programlar kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ölçeğin yönetim fonksiyonları uygulamalarını planlama, organize etme, yürütme ve denetim olmak üzere 4 boyutlu yapıda ölçmede geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. KOBİ'lerin yürütme ve denetim faaliyetlerini uygulama noktasında ortalamalarının yüksek; planlama ile organize etme faaliyetlerini uygulama noktasında ise ortalamalarının düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetim fonksiyonlarının uygulama ortalamaları işletmenin sahiplik, yıldız sayısı ve çalışan sayısına göre anlamlı farklılıklar göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim ve Organizasyon, KOBİ, Otel İşletmeleri, Yönetim Fonksiyonları Ölçeği.

# THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT FUNCTIONS IN SMALL AND MEDIUM SIZE HOTEL ENTERPRISES

## ABSTRACT

In this study, it is aimed to examine the implementation levels of management functions of small and medium sized hotel enterprises (SMEs), to determine the relationship between these levels and demographic characteristics of the organization and to provide a reliable and valid scale that can be used to measure the implementation level of management functions. In order to achieve this aim, 389 managers working in SMEs operating in Çukurova Region were administered face to face interviews with questionnaires prepared in accordance with the literature and measuring the functions of management. Appropriate statistical programs were used in the evaluation of the obtained data. As a result of the research, it was determined that the measurement of the management functions of the scale in a 4-dimensional structure including planning, organizing, loading and controlling was valid and reliable. It was seen that while the average of SMEs in the implementation of loading and controlling activities is high, the average in the implementation of planning and organizing activities is low. In addition, the average of implementation of management functions showed significant differences according to ownership, number of stars and number of employees.

**Keywords:** Management ve Organization, SME, Hotel Enterprises, Managerial Functions.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin varlıklarını sürdürerek rekabet yeteneklerini geliştirmeleri temel yönetim fonksiyonlarını doğru ve etkin şekilde yerine getirmelerine bağlıdır (Tuan ve Memiş, 2007). Yönetim sürecini oluşturan planlama, örgütlenme, koordine etme ve denetleme fonksiyonları örgütün tüm basamaklardaki yönetim faaliyetlerinin özü olup, bu fonksiyonlar işletmenin bütün faaliyetlerinde yerine getirilmektedir (Efil, 1999: 74). Bu anlamda yönetim fonksiyonlarının tam anlamıyla ve olması gerektiği gibi uygulanması, örgütsel faaliyetlerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle işletmelerde; yönetim fonksiyonlarının ne şekilde uygulandığı, aksayan tarafların olup olmadığı ve daha iyi bir şekilde icra edilebilmeleri için ne gibi düzeltici önlemlerin alınması gerektiği noktalarında bilgilerin toplanması örgütsel yaşam ve başarı açısından önem arz etmektedir.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülke ekonomileri için büyük önem taşımaktadır (Ceylan, 2001: 324). Toplam işletmeler içindeki sayılarının çokluğu, istihdama, büyüme ve gelişmeye sağladıkları katkı ve üretimdeki payları, KOBİ'lerin önemini tartışmasız bir hale getirmektedir (OECD, 2002). KOBİ'lere dair yapılan literatür taraması sonucunda, KOBİ'lerin ortak bir tanımına ulaşmanın önemli bir sorun olduğu sonucuna varılmıştır. Alandaki çalışmaların birçoğunda ortaya net bir tanım konamamıştır. KOBİ'leri "250 kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 125 milyon Türk Lirasını aşmayan ve mikro işletme (1-9 çalışan), küçük işletme (10-49 çalışan) ve orta büyüklükteki (50-249 çalışan) işletme olarak sınıflandırılabilen ekonomik birimler ve girişimler" şeklinde tanımlamak mümkündür (KOSGEB, 2018). Diğer birçok sektörde olduğu gibi turizm endüstrisi ve otel sektöründeki bu işletmelerin sayısı, oranı ve önemi yüksektir.

Gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ekonomilere olan katkılarından dolayı turizm sektörü, her geçen gün daha da büyümekte ve önemi artmaktadır (WTTC, 2016). Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de sürekli gelişim gösteren bir endüstri olma özelliğini koruyan turizm endüstrisinin büyük bir bölümünü otel işletmeleri oluşturmaktadır. 2016 yılı verilerine göre Türkiye'de 4248 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Ekonomik ve toplumsal yaşama böylesine ciddi katkıları olan otel sektöründeki işletmelerin, gerekli yönetim ve organizasyon becerilerine sahip olarak, yönetim fonksiyonlarının uygulanması ve kurumsal bir yapı oluşturması sektörün devamlılığını sağlayarak genel ekonominin de güçlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu anlamda otel işletmelerinin yerine getirmesi gereken yönetsel faaliyetlerin belirlenerek yapılarının incelenmesi ve iyi bir işletme yapısı oluşturabilecek unsurların ortaya konması önem arz etmektedir.

Tüm işletmelerde olduğu gibi amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına otel işletmelerinde de faaliyetlerin planlanması, organizasyonu, çalışanların yönlendirilmesi ve denetlenmesine ihtiyaç vardır. Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olup, sunuma konu olan kavramın hizmet olması nedeniyle büyük ölçüde insan gücünden yararlanmaktadır. Ayrıca, diğer sektörlerden farklı olarak

hizmet üretim ve sunum süreçlerinde müşterilerin yoğun bir katılımı söz konusudur. Yine otel işletmelerinde üretilen ürün ve hizmetler hem soyut hem somut bileşenlerden oluşmaktadır. Bu anlamda mal ve hizmetlerin üretim, sunum ve müşterilerin psikolojik tatmininin sağlanmasında örgütün ve insan kaynaklarının iyi organize edilmesi ve yönetilmesinin önemi büyüktür. Bu nedenle de, bütün otel işletmelerinde yönetim kavramını anlayabilmek ve fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmek önemli bir konudur. Söz konusu ülke ekonomisine yüksek oranda katkı sağlayan küçük ve orta ölçekli işletmeler ve otel işletmeleri olunca, yönetim konusunun daha da önemli hale geldiğini söylemek mümkündür.

Geçmiş çalışmalara bakıldığında otel işletmelerinin birçok çalışmaya konu edildiği ancak bu çalışmaların genellikle büyük diye ifade edebileceğimiz, personel sayısının yüksek olduğu işletmeleri kapsadığı görülmektedir. Bu anlamda KOBİ işletmeleri özelinde yapılan çalışmaların görece daha az olduğu söylenebilir. KOBİ'ler üzerine yapılan çalışmaların daha çok küreselleşme (Smeral, 1998), işletme performansı (Haber ve Reichel, 2005; Morrison ve Teixeira, 2004; Martinez-Román, Tamayo, Gamero ve José E. Romero, 2015), büyüme stratejileri (Webster, 1998), KOBİ sahiplerinin kişilikleri ve motivasyonları (Dewhurst ve Horobin, 1998; Shaw ve Williams, 2004), yenilikçilik (Martínez-Román ve Romero, 2017) ve girişimcilik (Hallak, Lindsay, ve Brown, 2011) konularını ele aldığı görülmektedir. Türk otel sektöründeki KOBİ'lerin yönetim ve organizasyon yapılarını inceleyen çalışmalar (Kıngır, 2006; Dallaryan, 2007) ise genel olarak yapı ile birlikte sorunları irdelemektedir. Bu çalışmada KOBİ nitelikli otel işletmelerinin yönetim fonksiyonları, yönetimin 4 fonksiyonu olan planlama, organize etme, yürütme ve kontrol çerçevesinde incelenmiştir. Yönetim fonksiyonlarına ilişkin alan yazına bakıldığında daha önceki çalışmaların (Özgener, 2003; Gümüştekin, 2005; Bozkurt, 2007; Önal, 2009; Yüksel, 2014) yönetim fonksiyonlarını kullanma düzeyini ölçmekten daha çok yönetim ve organizasyon sorunlarına odaklandıkları görülmüştür. Ayrıca yapılan çalışmalarda kullanılan ölçme araçlarında bir birliğin olmadığı, yine ölçme araçlarındaki kısıtlar nedeniyle derinlemesine ve karşılaştırmalı istatistik uygulamaya imkan bulunamadığı fark edilmiştir. Bu noktada bu çalışmada; KOBİ nitelikli otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeylerinin incelenmesi ve ayrıca, yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyinin ölçümünde kullanılacak güvenilir ve geçerli bir ölçeğin ortaya konması amaçlanmaktadır.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan yönetim kavramı 18. yüzyıl itibari ile sistematik bir hal almıştır (Özalp, 2000: 37). Evrensel bir süreci ifade eden yönetim (Güney, 2007: 3) kavramının varlığından söz edebilmek için belli fonksiyonların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu fonksiyonlar Henri Fayol'un 1916 yılında yayınlanan ve mesleki deneyimlerinden faydalanarak oluşturduğu Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration Industrielle et Générale) isimli kitabında ilk kez sistematik ve bütüncül bir şekilde ele alınmıştır. Fayol bütün örgütlerde görülebilecek olan yönetim fonksiyonlarını planlama, organizasyon, yürütme, koordine etme ve kontrol (Fayol, 1917: 7-8) olarak sıralamıştır. Bazı araştırmalarda ki gibi bu araştırmada da koordinasyon fonksiyonunu ayrı bir fonksiyon olarak ele alınmayıp, yürütme fonksiyon içerisinde incelenecektir.

### **2.1. Planlama**

Planlama çalışmaları tüm işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Planlama, bugünden, gelecekte nereye ulaşılacak ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin ve bunları gerçekleştirmek için izlenecek yolların belirlenmesidir (Koçel, 2007: 93). Bu nedenle, planlama sürecini iyi tamamlayamamış bir işletme, fırtınalı bir denizde nereye gideceği belli olmayan bir gemiye benzetilebilir. Hedef belirleme ve planlamanın, örgütsel performansın önemli belirleyicileri olduğu yaygın bir kanıdır. Bireysel olarak ulaşılması mümkün olmayan hedeflere ulaşmak amacıyla bir araya gelerek kurulan örgütlerde planlama, örgütsel gelişmenin temelini oluşturmaktadır (Schendel ve Hofer, 1979).

Büyük ölçekli işletmelere nazaran KOBİ'ler sahip oldukları yapı gereği, stratejik nitelikli uzun vadeli planlamalar yapılamamakta ve genelde işletmede bir planlama uzmanına yer verilmemektedir. Genel itibari ile işletme sahipleri veya ortakları tarafından yapılan planların, temel

istatistiki yöntem ve analizler yerine tahmin ve sezgilere dayanarak hazırlanması da önemli bir sorun teşkil etmektedir. Öyle ki bu durum karar alma noktasında hata oranının giderek artmasına yol açmaktadır (Akgemci, 2001: 18).

KOBİ'ler stratejik planlama konusunda da birçok sorun yaşamaktadır. İletişim eksikliği ve eksik planlama nedeniyle uygulamanın beklenenden uzun sürmesi, genel stratejik hedeflerin çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilmiş olması, çalışanların yetersizliği, uygulamada koordinasyon eksikliği yaşanması stratejik planlama ile ilgili KOBİ'lerin yaşadığı en temel sorunlardandır (O'Regan ve Ghobadian, 2002: 665). Yapılan çalışmalarda biçimsel olan stratejik planlar ile firma performansı arasında pozitif ilişkiler olduğu ortaya konmuştur (Ansoff vd., 1970). Ancak stratejik planlama, KOBİ'ler arasında çok da popüler değildir. Çünkü KOBİ'ler söz konusu süreçlerin yeterli bilgisine ve yeterli yönetim uzmanlığına sahip değillerdir. Tüm bunlara ek olarak KOBİ'ler plan yapmak için gerekli olan zamandan da mahrum olabilmektedir (Robinson ve Pearce, 1984).

## 2.2. Organize Etme

Planlama fonksiyonunun ardından gelen organizasyon fonksiyonu; işlerin yapılması ve koordinasyonun sağlanması için işlerin bölümlendirilmesi, işlerin doğru ve düzgün yapılması adına kaynakların organize edilmesi ve son olarak kimlerin hangi işten sorumlu olduğunun ve iletişim kanallarının belirlenmesi süreçlerinden oluşmaktadır (Schermerhorn, 1996: 218). Organizasyon süreci sonunda ortaya çıkan biçimsel örgüt yapısı önceden, bilinçli olarak tanımlanan ve belirli bir amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade etmektedir (Koçel, 1993: 171). Biçimsel örgüt yapılarında örgüt şeması, organizasyon el kitapları, iş tanımları, resmi dokümanlar ve biçimsel ilişkiler dikkat çekmektedir. Biçimsel yapı, çalışanların davranışlarına yol göstermek amacıyla yöneticiler tarafından ortaya konan resmi kurallar, üretim politikaları, iş süreçleri ve tazminat düzenlemeleri gibi plan ve yöntemlerin uyumlaştırılması sürecini de kapsamaktadır (Kast ve Rosenzweig, 1974: 172).

Henry Fayol örgüt yapısını oluşturan boyutları yönetim ilkeleri olarak isimlendirmiş ve bu ilkelerin bir sınırının olamayacağını belirtmiştir. Bununla birlikte yönetim sürecini açıkladığı kitabında on dört yönetim ilkesinden bahsetmiştir. Mooney ve Reiley ise bu ilkeleri üç ortak ilkede toplamıştır. Bunlar çalışanların birlikte çalışması için işbirliği, otorite kullanımı, disiplin ve birlikte hareket etme ihtiyacı gibi ilkeleri kapsayan koordinasyon ilkesi; organizasyondaki görevlerin derecelendirilmesi ve delegasyon sürecini anlatan hiyerarşik yapı ilkesi ile uzmanlaşma ve görevler arasında farklılıkları anlatan fonksiyonellik ilkesidir (Mullins, 2005: 68). Pugh vd. (1968) ise örgüt yapısı boyutlarını; fonksiyonel uzmanlaşma (organizasyonda var olan işbölümü), standartlaşma (prosedürlerin standart hale getirilmesi), biçimselleşme (kuralların fazlalığı ve prosedürlerin, talimatların ve iletişimin yazılı olması), yetkinin merkezileşmesi ve pozisyonların düzenlenmesi şeklinde ortaya koymuşlardır.

Ülkemizdeki KOBİ'lerde girişimcinin doğrudan faaliyetlere katıldığı, çoğu zaman hem işinin başında çalışanlarla birlikte üretimde bulunduğu, hem hammadde alımı ve pazarlamayla ilgilendiği hem de banka, vergi, sigorta işlemleriyle uğraştığı görülmektedir. Kurumsal işletmelerde yönetici daha çok genel yönetim işlerini yerine getirirken, KOBİ'lerde tepe yönetimde işbölümüne gitmek veya bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek tercih edilmeyen bir davranıştır. İşletme sahibinin yetki devretmede isteksiz olması ve kendinden başka yönetici istemeyişi, pazar ile ilgili bilgi toplama ve değerlendirilmedeki yetersizliği, nitelikli çalışan istihdamından kaçınması, KOBİ'lerde kararların tam anlamıyla alınmasına engel olmakta ve esnek bir yapının oluşturulmasının önüne geçmektedir (Börü, 1997: 177). KOBİ'lerin çoğunda yönetim merkezidir. İşletmenin sahip-yöneticisi karar alma ve risk üstlenme konularında tamamen bağımsızdır ve yönetim onun kişisel özelliklerini taşımaktadır (Dinçer 1992: 348). Bunun yanı sıra bu tarz işletmeler büyüklükleri ve sınırlı insan kaynağı gereği, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında önemli bir rol oynayan orta kademe yöneticilerden veya teknik uzmanlardan da yoksundur. Sonuç olarak, KOBİ sahibi veya yöneticileri, işletme sahibini merkeze alan ve stratejik yönetimi karmaşık hale getiren çok sayıda rolü bir arada gerçekleştirmektedir. Yaşanan bu örgütsel karmaşıklık da işletmelerin planlama becerilerini ve yönetim vizyonunu sektöre uğratmaktadır (Jennings ve Beaver 1997).

### 2.3. Yürütme

Yönetimin en dinamik ve en göz önündeki fonksiyonu olan yürütme, yönetim ve çalışan işbirliğine dayanır ve iyi liderliğin hayati parçalarından biridir. Yürütme fonksiyonu karar alma ile birlikte; yol gösterme, motive etme, gerektiğinde değişiklik yapma işlevlerini yerine getirmektir (Denhardt, 1999: 286). Yürütme fonksiyonunun en temel unsurlarından olan liderlik ise; yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin ortaya koyduğu vizyona gönüllü olarak bağlanma sürecidir (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997: 463). Yapılan araştırmalar iyi bir örgüt yöneticisinin aynı zamanda iyi bir lider olması gerektiğini belirtmektedir. Bu anlamda girişimcinin benimsediği liderlik biçimi ve yönetim tarzı, onun yönetim etkinliğini de belirlemektedir. KOBİ'ler için uygun bir liderlik türü ve tazının seçilmesi işletme sahiplerinin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacaktır (Alpugan, 1988: 170). Öyle ki Valdiserri ve Wilson (2010)'a göre yönetim ya da liderlik hataları bu tarz işletmelerin başarısızlığının nedenlerinden biridir. Etkin yönetim eksikliği, işletme sahiplerinin yönetim becerilerinin zayıflığı, eğitim yetersizliği ve teknik beceri sahibi insan kaynağının eksikliği KOBİ'lerin yönetim ile ilgili problemleri arasında gösterilmektedir (Phaladi ve Thwala, 2008). İş başarısızlıklarına yol açan önde gelen liderlik hatalarından bazıları ise yanlış nedenler ve beklentilerle işe girmek, hesaplanamayan iş saati gereksinimleri, zaman ve para baskısı, pazar farkındalığı ve mali sorumluluk eksikliği ile net bir amaç oluşturamamaktır (Valdiserri ve Wilson, 2010).

Bununla birlikte etkin ve verimli bir yönetim süreci için iyi bir liderin, yetki ve gücün paylaşıldıkça arttığını ve her çalışanın işletme içinde gerçek bir fark yaratabilme yetisine sahip olduğunu bilmesi gerekmektedir. Liderler işletmede takım ve işbirliğine dayalı, katılımı ön planda tutan bir kültür yaratmayı başardıklarında çalışanlar işletmenin daha etkin birer partneri haline gelmektedir. Böylece çalışanlar arasında yayılacak örgütsel gurur ve sürekli gelişmeyi destekleyen bir işletme kültürünün varlığına duyulan inancın artması sağlanmaktadır (Larsen, 1996: 78). Örgüt içinde işler yürütülürken takım çalışmasından yararlanma, rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti konuları da önem arz etmektedir (Gard, Lindstrom, Dallner, 2003: 97). Ülkemiz KOBİ'lerinde takım ruhunun oluşturulamaması, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma önünde engel teşkil etmektedir. Özellikle "ben" duygusunun "biz" duygusunu da içine alacak şekilde genişletilmesi konusundaki hassasiyet yönetim ve çalışanlar arasındaki en önemli konulardan biridir. Bu duygu örgütün kültürüne yerleşmediği takdirde yönetim ve çalışanlar arasında hedef birliği sağlamak ve çalışanın işe bağlılığını korumak oldukça zordur (Özkanlı, 2001: 63).

İşletme içerisinde plan ve programların işlerlik kazanması için etkin bir haberleşme ağına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak çoğunlukla kurumsal bir yapıya sahip olmayan küçük işletmeler haberleşmenin önemini göz ardı edebilmektedir. Öyle ki zaman zaman iletişimde yaşanan aksaklıklar tüm işletme geleceğini tehdit edebilecek hale gelebilmektedir (Akgemci, 2001: 20).

Çoğu KOBİ, keyfi ve nesnel uygulamaların kendisine yer bulduğu, kurumsallaşmamış ve standartlaşmamış prosedürlerin olduğu yapılardır (Zhaohui ve Xinxin, 2011: 466). Faaliyetler gerçekleştirilirken yazılı kaynaklardan çok şirket hafızlarına uygun işler yapılmaktadır. Bu da işleyişin açık ve sistematik olmasını engellemektedir (Horn, 1979, 85). Yazılı tanımların olmaması, sorumluluk ve yetki dağılımlarının planlı düzenlemelerle yapılmaması, iş akışını düzenleyen dokümantasyonun eksikliği küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde sık yapılan hataların başında gelmektedir (Çetin, 1996: 156). Ayrıca KOBİ'lerde yönetici ve çalışanlar arasında iş ilişkisi kurmak için iş sözleşmesinin gerekliliğinin tam olarak fark edilememiş olması, iş sözleşmesi yönetimini imkansız kılmaktadır. Bu da iş gücü devir hızını arttırmaktadır (Zhaohui ve Xinxin, 2011: 466).

### 2.4. Denetleme

Bir örgütte kontrol; işlerin yapılan plana, verilen talimatlara ve kabul edilen ilkelere uygun bir şekilde yürüyüp yürümediğini denetlemek anlamına gelmektedir. Fayol'a göre kontrol fonksiyonunun en temel işlevi örgütün işleyişindeki hata ve eksiklikleri ortaya çıkarmak, bunları düzeltmek ve yeniden yaşanmamasını sağlamaktır (Fayol, 2008: 131-132). Kontrol, bir amacın başarılması için eylemleri, planların gerektirdiği şekilde gerçekleşmesi için zorlayan ve düzenleyen bir süreçtir (Davis, 1951: 628). Yani, yönetsel açıdan bakıldığında kontrolü, yönetimin önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için aldığı tedbirler olarak tanımlamak mümkündür. Kurumsal

amaçlara ulaşılması, hedeflerin gerçekleştirilmesi, amaç ve hedeflere ulaşılmasının önündeki belirsizlik ve risklerin yönetilmesine yönelik olarak alınan tedbirlerin tümü kontrol kapsamında yer almaktadır (Candan, 2006). Kontrol ayrıca örgütün esas amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için yapılan planları yerine getiren astların, verimlilik durumlarının ve çalışmalarının ölçülmesi ve gerektiği zaman da düzeltilmesi için yapılan işlemler olarak tanımlanmaktadır (Stoner ve Fry, 1982: 595).

Örgütlerde kontrol faaliyetleri, hataları görme, düzeltme, maliyetleri düşürme ve gerçekleşmesi muhtemel durumları bir adım öncesinde öngörebilmek için gereklidir (Sisaye, 2005: 51-52). Kontrol faaliyetleri ile yapılan işlemlerin ne olduğu, yapılan işlemler sonrasında nelerin gerçekleştirildiği, işlemlerin hangi yöntemlerle yapıldığı, işlemler sonucunda ulaşılan noktaya nasıl gelindiği ve gelinmiş olunan yere göre neler yapılacağı kararlaştırılmaktadır (Aktuğlu, 1996: 6).

Akgemci (2001: 21)'ye göre işletmelerin genelinde olduğu gibi KOBİ'lerde kontrol fonksiyonu ile ilgili olarak aşağıda sıralanan sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır (Akgemci, 2001: 21):

- Mal ve hizmetler ile insan kaynaklarında önceden belirlenmiş bir standardın olmaması,
- Örgüt ile ilgili uygulamalarda zamanın etkin kullanılmasını sağlayacak yöntemler geliştirememek,
- Üretimde plan ve program eksikliğinden kaynaklanan kaos ortamı,
- Başarı değerlendirme ölçülerinde tutarlı bir yöntem geliştirememek,
- Bilgi işlem sistemlerinden yeterli ölçüde faydalanamamak,
- Düzeltici önlemlerin patron, ortak veya yakınlarının inisiyatifine bırakılması.

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Örneklemi**

Çalışma kapsamında; KOBİ nitelikli otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerin örgütün demografik özellikleri ile ilişkisinin ortaya konması amaçlandığı gibi, ayrıca yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeyinin ölçümünde kullanılabilir ve geçerli bir ölçeğin ortaya konması da amaçlanmıştır.

Tanımlayıcı türde tasarlanan çalışmada gerekli veriler yüz yüze uygulanan anketler ile toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Adana, Hatay ve Mersin illerinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki otel işletmelerinde yönetim pozisyonlarında görev yöneticiler oluşturmaktadır. Bu anlamda araştırmanın evrenini bu illerdeki KOBİ statüsündeki otel işletmelerinin yönetiminde görev yapan işletme sahibi, genel müdür ve yardımcısı, departman müdürleri, yardımcıları ve şefler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise 2018 yılının Temmuz ve Ağustos ayları arasında yürütülen anket çalışmasına katılmayı kabul eden, KOBİ niteliğindeki otel işletmelerinde görev yapan 389 yönetici olmaktadır.

#### **3.2. Ölçek**

Araştırma kapsamında, geçmiş çalışmalardan derlenen maddeler ile oluşturulan; planlama, organize etme, yürütme ve denetleme fonksiyonlarını bir arada ölçen yönetim fonksiyonları ölçeği kullanılmıştır. Planlama fonksiyonunun ölçümünde Pearce, Robbins ve Robinson (1987)'un; organize etme fonksiyonunun ölçümünde Horovitz ve Thietart (1982)'ün çalışmalarında kullandıkları maddelerden yararlanılmıştır. Yürütme ve denetleme fonksiyonlarının ölçümü için ise, Weihrich ve Koontz (2008)'un çalışmasında bahsettiği genel yönetim prensiplerinden faydalanılmıştır. Geçmiş çalışmalardan derlenen maddeler ile oluşturulan yönetim fonksiyonları ölçeğinin Türkçeleştirilmesinde üç bağımsız uzmandan ölçeği orijinal dili olan İngilizce'den hedef dil olan Türkçe'ye çevirmeleri istenmiştir. Çevirilerin karşılaştırılması sonrasında formlardaki ifadeler değerlendirilmiş ve anlaşılabilirlik açısından en uygun ifadeler seçilerek Türkçe bir form oluşturulmuştur. Türkçeye çevrilen ölçek maddeleri ana dili Türkçe olan, uzman biri tarafından yeniden İngilizceye çevrilerek orijinal ölçek formu ile uygunluğu kontrol edilmiştir.

Tablo 1’de ölçek maddelerinin oluşturulmasında kullanılan kaynaklar yer almaktadır. Tasarlanan ölçek işletmelerin planlama, organize etme, karar verme, yürütme ve denetim fonksiyonlarını ölçen 4 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. 5’li Likert tipindeki ölçeğin ifadeleri “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir.

**Tablo 1: Ölçek Maddelerinin Oluşturulmasında Faydalanılan Kaynaklar**

Boyutlar	Kaynak
Planlama	Pearce, Robbins ve Robinson, 1987
Organize etme	Horovitz ve Thietart, 1982
Yürütme	Wehrich ve Koontz, 2008
Denetleme	Wehrich ve Koontz, 2008

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemini Adana, Hatay ve Mersin illerinde faaliyet gösteren KOBİ niteliğindeki otel işletmelerinde görev yapan ve kolayda örneklem yöntemiyle tespit edilmiş 389 yönetimden sorumlu kişiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların özetle (Tablo 2); %64,8’i erkek, % 46,5’i şef pozisyonunda görev yapmakta, %36,2’si 25-24 yaş aralığında ve %43,4’ü lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Ayrıca katılımcıların çalıştıkları otellere ait demografik özelliklerine bakıldığında, işletmelerin büyük çoğunluğunun (%76,6) sahip (patron) oteli; yarıya yakınının (%48,6) 10-49 aralığında çalışan sayısına sahip ve % 25,2’sinin 4 yıldızlı otel olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Katılımcılara ve İşletmelerine Ait Demografik Bulgular**

Bölümdeki Unvanı	n	%	Cinsiyet	n	%
Otel sahibi	28	7,2	Kadın	137	35,2
G. Md./ G. Md. Yrd.	64	16,5	Erkek	252	64,8
Departman Müdürü	116	29,8	<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Şef	181	46,5	18-24	52	13,4
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	25-34	141	36,2
Lise	88	22,7	35-44	136	35,0
Önlisans	104	26,7	45-54	52	13,4
Lisans	169	43,4	55 ve üzeri	8	2,1
Lisansüstü	28	7,2	<b>Sahiplik Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Otelin Yıldız Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	Sahip	298	76,6
1 yıldız	48	12,3	Zincir	91	23,4
2 yıldız	60	15,4	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
3 yıldız	88	22,6	1-9	96	24,7
4 yıldız	98	25,2	10-49	189	48,6
5 yıldız	95	24,4	50 ve üzeri	104	26,7
N=389					

## 4.2. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Yönetim fonksiyonları ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve yapı geçerliliği çalışmaları aşağıda ayrıntılı bir biçimde yer almaktadır. Yönetim fonksiyonları ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek adına Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı incelenmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör yapılarının belirlenebilmesi adına açıklayıcı faktör analiz (AFA), ölçek maddeleri ile faktör boyutları arasındaki uyumun belirlenebilmesi için ise doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır.

### 4.2.1. Güvenirlilik ve Açıklayıcı Faktör Analizi

Yönetim fonksiyonları ölçeğinin oluşturulmasında Pearce, Robbins & Robinson, (1987)'dan planlama, Horovitz & Thietart (1982)'dan organize etme, Wehrich & Koontz (2008)'dan yürütme ve denetleme ile ilgili maddeler alınarak 22 maddelik bir ölçek tasarlanmıştır. 22 maddeli "Yönetim Fonksiyonları Ölçeğinin" güvenilirliği 0,861 olarak bulunmuştur. Bu değer sosyal bilimler açısından oldukça yeterli görülmektedir ancak yine de araştırmanın ilerleyen bölümlerinde gerçekleştirilecek olan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen yapı güvenirliliği değeri alfa değerinden çok daha güçlü bir güvenirlilik göstergesi oluşturacaktır (Peterson ve Kim, 2013).

Tablo 3 incelendiğinde yürütme boyutu için madde-toplam puan korelasyonlarının 0,77-0,67; denetim boyutu için 0,72-0,65 aralığında, organizasyon boyutu için 0,71-0,53, planlama boyutu için 0,76-0,65 aralığında değiştiği görülmektedir. Literatürde madde-toplam puan korelasyonunun yorumlanmasında 0,30 ve üzerindeki değerlere sahip maddelerin ölçülecek özelliği ayırt etme adına yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2003). Bu anlamda yönetim fonksiyonları ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin madde-toplam puan korelasyonlarının yeterli olduğu görülmektedir.

Yine tasarlanan yönetim fonksiyonları ölçeğine ait verilerin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi ile incelenmiştir. Verilere ilişkin KMO değerinin 0,802 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Barlett's küresellik testi sonucunun anlamlı olması ( $\chi^2= 9696,131$ ;  $df=171$  ve  $p<0.0001$ ) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini göstermektedir. Oluşturulan yönetim fonksiyonları ölçeğine ilişkin ifadeler, faktör yükleri ve özdeğerleri ile açıklanan varyans değerleri yine tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** Yönetim Fonksiyonları Ölçek Maddeleri Güvenirlilik Katsayıları ve AFA Sonuçları

	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Çıkar. Cronbach Alfa Değeri	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
<b>1.Faktör: Yürütme</b>				7,630	27,474
Y3. Bu işletmedeki yöneticiler astlarını neyin motive ettiğini ve bu motivasyonların nasıl işlediğini anlayarak liderlik yaparlar.	,70	,83	,970		
Y1. Bu işletmede bireylerin kişisel hedefleri ve işletme hedefleri arasında uyum sağlanmıştır.	,73	,83	,945		
Y5. Bu işletmede yazılı, sözlü veya sözlü olmayan mesajlar bir bütünlük içindedir ve birbirleri ile tutarlıdır.	,67	,83	,929		
Y4. Bu işletmede iletişimde kullanılan dil nettir ve mesajlar alıcı tarafından açık bir şekilde anlaşılır.	,71	,83	,901		
Y2. Bu işletmede çalışanlara yönelik motivasyon araçları, duruma uygun olarak belirlenir ve uygulanır.	,77	,83	,882		



Y6. Bu işletmede yöneticiler, örgütün resmi iletişim kanallarını desteklemek için gayri resmi iletişim kanallarını da kullanırlar.	,66	,83	,616		
<b>2. Faktör: Denetim</b>				3,307	21,773
D2.Bu işletmede kontrol aşamasında, planlanan hedeflerin başarısının değerlendirilmesi için kritik başarı faktörleri belirlenmiştir.	,66	,83	,949		
D3.Bu işletmede yöneticiler, kontrol faaliyetlerini, planlanan performansın yanı sıra önemli istisnaları da göz önüne alarak gerçekleştirirler.	,65	,83	,937		
D1. Bu işletmede kontrol, nesnel, doğru ve uygun standartlara göre yapılmaktadır.	,69	,83	,911		
D5. Bu işletmede kontrol faaliyetleri öngörülme yen değişikliklere uyum gösterecek esnek bir biçimde tasarlanmıştır.	,71	,83	,874		
D4. Bu işletmede kontrol faaliyetleri planlarda yaşanan sapmalar (planlama, organizasyon, personel ve liderlik yoluyla) düzeltildiği takdirde sonuçlandırılır.	,72	,83	,763		
<b>3.Faktör: Organizasyon</b>				2,842	16,886
O4.Bu işletmede çalışanların yetki ve sorumluluklarının önceden belirlendiği formal bir yapı vardır.	,71	,88	,875		
O3.Bu işletmede bölümler ve bireyler arası koordinasyonu sağlayacak bir mekanizma oluşturulmuştur.	,53	,85	,859		
O5. Bu işletmede merkezden yönetim yerine yerinden yönetim anlayışı benimsenmiştir.	,69	,83	,851		
O2. Bu işletmede işbölümü ve uzmanlaşmaya önem verilmektedir.	,58	,83	838		
<b>4.Faktör: Planlama</b>				1,749	15,597
P4. Bu işletmenin üst yönetimi, işletmede planlama çabalarını destekleyen bir iklim geliştirmiştir.	,65	,83	,961		
P3. Bu işletme nihai planların elde edilmesinden sorumlu olanların kabul ettiği bir planlama sürecine sahiptir.	,71	,88	,936		
P6. Bu işletmenin planları, yönetimin performansını değerlendirmek için kullanılır.	,76	,83	,778		
P2. Bu işletmede, işletme çapında uygulanan stratejik planlama çabalarının zamanında gerçekleşmesini koordine eden bir kişi veya grup vardır.	,70	,83	,686		
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi; Döndürme metodu: Varimax Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği: % 81,7 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 9696,13; df=171 ve p<0.0001 Açıklanan toplam varyans: %.80,2; Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı: 0,86					

Yönetim fonksiyonları ölçeğine ilişkin faktör yapılarının belirlenmesinde faktörleştirme yöntemlerinden temel bileşenler (principal component) analizi ve “varimax” eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır. Analizde 22 ölçek maddesi değerlendirilmiş olup, faktör yapılarının mümkün olduğunca güçlü olmasını sağlamak adına faktör yük değeri istenilen değer olan 0,50 (Nunnally, 1978) olarak belirlenmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde her bir boyut altında toplanan değişkenlerin faktör yüklerinin 0.80 ile 0.61 aralığında değiştiği görülmektedir. Yine AFA sonucunda özdeğeri (eigenvalues) 1’den büyük dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör boyutlarından planlamada yer alan “P1. Bu işletme kısa süreli (1 yıldan daha kısa) kar planına sahiptir.” ve “P5. Bu işletmenin üst yönetimi, işletmenin içinde bulunduğu ya da olmak istediği resmi bir beyan geliştirmiştir.” ile organizasyon faktör boyutunda yer alan “ O1. Bu işletmede üst yönetim genelleyici bir bakış açısına sahiptir” maddelerinin faktör yüklerinin 0,50 değerinin altında olması nedeniyle ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Belirtilen maddelerin analizden çıkarılması suretiyle yeniden yapılan AFA sonucunda 19 maddelik ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu, faktörlerin toplam varyansın %80,2’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Tablo 3’te görüldüğü üzere döndürme işleminden sonra birinci faktör %27,474; ikinci faktör %21,773, üçüncü faktör %16,886 ve dördüncü faktör %15,597 oranında varyansı açıklamaktadır. Sonuçlar, faktör yükleri ve kuramsal beklentiden de yola çıkılarak yürütme, denetim, organizasyon ve planlama boyutları ile 19 maddelik ölçek yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

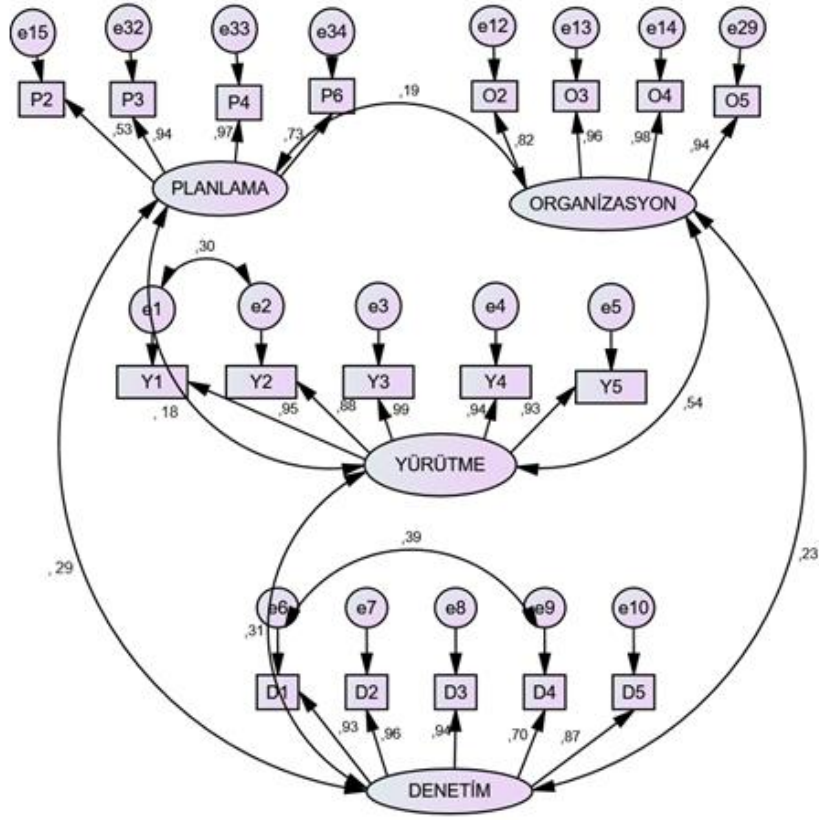
#### **4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Yapılan AFA analizi sonucunda ortaya koyulan faktör yapılarının değişkenleri ile oluşturduğu ilişkilerin kuramsal olarak belirlenebilmesinde doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmaktadır. AFA genel olarak hipotez kurmaya yönelik bilgilerin elde edilmesine yardımcı olurken; DFA belirlenen faktörler arasındaki ilişkileri ve hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız ya da modeli açıklamakta yeterli olup olmadıklarını sınımlamakta kullanılmaktadır (Özdamar, 2004).

DFA’da elde edilen uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine dair bir takım kabul edilebilir sınır değerler ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum istatistiklerinin ifade edilen sınır değerler aralığında olması istendik bir durumdur (Şimşek, 2007: 14). Buna göre CFI, NFI, IFI, TLI’ nın 0,90’dan büyük değerlerde olması yeterli düzeyde uyumun olduğunu göstermektedir. RMSEA değerlerinin ise 0,05’ten küçük olmasının iyi uyumu, 0.10’un altında olması ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının ise 5’in altında olması iyi uyuma işaret etmektedir (Marsh, Balla ve McDonald, 1988; Browne ve Gudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Sümer, 2000; Kline, 2005; Tabachnick ve Fidell, 2007; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Yönetim fonksiyonları ölçeğinin tespit edilen faktör yapıları ile örtüşüp örtüşmediğinin sınanması ve bu sayede ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan birinci düzey DFA’ya ilişkin sonuçlar Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1. Doğrulayıcı faktör analizi



Şekil 1’de YEM kapsamında oluşturulan birinci düzey doğrulayıcı faktör modeline göre yönetim fonksiyonlarını ölçmeye yönelik ölçekte, faktör yükü düşük olan “Y6. Bu işletmede yöneticiler, örgütün resmi iletişim kanallarını desteklemek için gayri resmi iletişim kanallarını da kullanırlar.” maddesi çıkartılmış olup; ölçek 18 ifade 4 boyutta modellenmiştir. Tablo 4’te maksimum olasılık yöntemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve modele ilişkin temel uyum indeksleri ve elde edilen sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 4:** Yönetim Fonksiyonları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Ölçek/ İndeksler	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	CFI	NFI	IFI	TLI	RMSEA
Yönetim Fonksiyonları Ölçeği	1029,857	268	.00	3,842	0,90	0,90	0,91	0,92	0,082

Tablo 4’te DFA’dan elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve minimum ki-kare değerinin ( $\chi^2= 1029,857$ ,  $df=268$ ,  $p=0.00$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum indeksi değerleri ise  $RMSEA=0.082$ ,  $CFI=0.90$ ,  $NFI=0.90$ ,  $IFI=0.91$  ve  $TLI=0.92$  olarak bulunmuştur. Bu uyum indeksi değerleri dört faktörlü modelin kabul edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 5:** Yönetim Fonksiyonları Ölçeği DFA Sonuçları

Ölçek Maddeleri	Standart Yükler	t-değeri	R <sup>2</sup>	Yapı Güven.	Açıklanan Varyans	Ort.	Cronbach Alpha
<b>Yürütme</b>				<b>0,93</b>	<b>0,77</b>	<b>3,96</b>	<b>0,83</b>
Y1.	0.95		0.95				
Y2.	0.89	36,94	0.89				
Y3.	0.99	54,06	0.98				
Y4.	0.94	41,04	0.94				
Y5.	0.93	37,66	0.92				
<b>Denetim</b>				<b>0,98</b>	<b>0,93</b>	<b>3,86</b>	<b>0,78</b>
D1.	0.93		0.93				
D2.	0.96	39,45	0.96				
D3.	0.94	35,42	0.93				
D4.	0.70	20,65	0.70				
D5.	0.87	28,05	0.87				
<b>Organize Etme</b>				<b>0,97</b>	<b>0,87</b>	<b>2,60</b>	<b>0,82</b>
O2.	0.82		0.82				
O3.	0.96	25,71	0.95				
O4.	0.98	27,01	0.98				
O5.	0.94	24,82	0.93				
<b>Planlama</b>				<b>0,98</b>	<b>0,94</b>	<b>2,20</b>	<b>0,84</b>
P2.	0.53		0.53				
P3.	0.94	11,89	0.94				
P4.	0.97	11,95	0.97				
P6.	0.73	10,50	0.73				

Ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak için her bir gözlenen değişkenin standart faktör yükünün 0,5'ten büyük ve istatistiksel olarak anlamlı olması, yapı güvenirliliğinin 0,7'den büyük olması ve her yapı için açıklanan varyansın 0,5'ten yüksek olması gerekmektedir (Hair ve Anderson, 1998). Tablo 5'te belirtilen değerler incelendiğinde ölçeğin yapı geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

Yönetim fonksiyonları ölçeğinin yukarıda belirtilen son hali için genel ve her bir boyut için Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin tümü için hesaplanan alfa katsayısı 0,842; yönetim fonksiyonları ölçeğini oluşturan boyutlar için ise güvenilirlik katsayısının .78 ile .84 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değer sosyal bilimlerde yeterince yeterli görülmektedir.

Son olarak Yönetim Fonksiyonları Ölçeği'ne uygulanan faktör analizleri sonucunda ortaya konan faktörlerin ortalamalarına bakıldığında yürütme (3,96) ve denetim (3,86) faaliyetlerinin ortalamalarının yüksek olduğu, organize etme (2,60) ve planlama (2,20) faaliyetlerinin ortalamalarının ise görece olarak daha düşük olduğu görülmektedir (Tablo 5.).

#### 4.2.3. Yönetim Fonksiyonlarının İşletmenin Özelliklerine Göre Fark Analizleri

Yönetim fonksiyonlarının uygulanma düzeyinin, katılımcıların görev yaptıkları otel işletmelerinin sahiplik, çalışan kişi sayısı ve yıldız sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortay koymak amacıyla T-testi ve Anova analizleri yapılmıştır.

**Tablo 6:** Sahiplik Durumuna Göre T- testi Sonuçları

		N	$\bar{x}$	ss	t	F	p
<b>Planlama</b>	Bağımsız	298	2,19	,64	-,045	1,099	,964
	Zincir	91	2,20	,58	-,048		
<b>Organizasyon</b>	Bağımsız	298	2,56	,48	-2,429	,638	<b>,016</b>
	Zincir	91	2,70	,40	-2,659		
<b>Yürütme</b>	Bağımsız	298	3,90	,55	-3,897	7,910	<b>,000</b>
	Zincir	91	4,14	,42	-4,456		
<b>Denetim</b>	Bağımsız	298	3,82	,41	-2,443	22,269	<b>,015</b>
	Zincir	91	3,95	,48	-2,234		

Yönetim fonksiyonları boyutlarını oluşturan planlama, organizasyon, yürütme ve denetimin görev yapılan işletmenin sahiplik durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için yapılan T-testleri (Tablo 6.) incelendiğinde; organizasyon, yürütme ve denetim boyutlarının farklılaştığı ( $p < 0,05$ ) ve her üç boyut için de, bir otel zincirine bağlı olarak faaliyet gösteren otellerin ortalamalarının bağımsız otellere göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Planlama fonksiyonu için herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 7:** Çalışan Sayısı İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları

	Çalışan Sayısı	$\bar{x}$	ss	F	p	Farklılık
<b>Planlama</b>	A. 1-9	2,29	,77	3,141	<b>,044</b>	C > A
	B. 10-49	2,21	,62			
	C. 50 ve üzeri	2,07	,42			
<b>Organizasyon</b>	A. 1-9	2,55	,35	4,841	<b>,008</b>	C > A, B
	B. 10-49	2,55	,54			
	C. 50 ve üzeri	2,72	,39			
<b>Yürütme</b>	A. 1-9	3,83	,63	13,171	<b>,000</b>	C > B > A
	B. 10-49	3,98	,26			
	C. 50 ve üzeri	4,16	,46			
<b>Denetim</b>	A. 1-9	3,73	,33	14,963	<b>,000</b>	C > A,B
	B. 10-49	3,81	,41			
	C. 50 ve üzeri	4,04	,48			

Otellerin çalışan sayısına göre yönetim fonksiyonlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analizleri yapılmış ve analiz sonuçları özet olarak Tablo 7.'de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, çalışan sayısına göre planlama, organize etme, yürütme ve denetim fonksiyonlarının tümünün anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir ( $p < 0,05$ ).

Farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Post-hoc analiz sonuçlarına göre; 50-249 aralığında çalışan sayısı olanların otellerin planlama fonksiyonu ortalamalarının 1-9 çalışanı olan otellere göre daha yüksek olduğu; 50-249 aralığında çalışan sayısı olan otellerin organize etme ve denetim fonksiyonları ortalamalarının 1-9 çalışanı olan ve 10-49 çalışanı olan otellere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yürütme fonksiyonu için ise; çalışan sayısı 50- 249 olan otel ortalamalarının 1- 9 ve 10- 49 grubunda olanlardan ve 10-49 grubunda olanların da 1-9 grubunda olanlardan daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Görev yapılan otellerin sahip oldukları yıldız sayısına göre yönetim fonksiyonları uygulama düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik Anova ve Post-hoc analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 8’de incelendiğinde; sahip olunan yıldız sayısına göre planlama ile denetim fonksiyonlarının anlamlı farklılıklar gösterdiği ( $p < 0,05$ ) ve organizasyon ile yürütme fonksiyonlarının ise anlamlı farklılıklar ( $p < 0,05$ ) göstermediği bulgulanmıştır.

**Tablo 8:** Yıldız Durumu İçin ANOVA ve Post-hoc Analiz Sonuçları

	Yıldız Durumu	$\bar{X}$	ss	F	p	Farklılık
<b>Planlama</b>	A. 1 Yıldız	2,00	1,00	8,442	<b>,000</b>	E > A, B,C,D
	B. 2 Yıldız	2,08	,32			
	C. 3 Yıldız	2,26	,61			
	D. 4 Yıldız	2,18	,58			
	E. 5 Yıldız	2,60	,46			
<b>Organizasyon</b>	A. 1 Yıldız	2,50	,03	1620	,168	YOK
	B. 2 Yıldız	2,65	,31			
	C. 3 Yıldız	2,65	,47			
	D. 4 Yıldız	2,53	,61			
	E. 5 Yıldız	2,64	,49			
<b>Yürütme</b>	A. 1 Yıldız	3,86	,07	1,112	,351	YOK
	B. 2 Yıldız	3,90	,00			
	C. 3 Yıldız	4,04	,32			
	D. 4 Yıldız	3,95	,63			
	E. 5 Yıldız	3,96	,80			
<b>Denetim</b>	A. 1 Yıldız	3,82	,32	8,434	<b>,000</b>	E > A, B,C,D
	B. 2 Yıldız	3,71	,36			
	C. 3 Yıldız	3,79	,41			
	D. 4 Yıldız	3,81	,41			
	E. 5 Yıldız	4,06	,48			

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

KOBİ niteliğindeki otel işletmelerinde yönetim fonksiyonları olan planlama, organize etme, yürütme ve denetleme faaliyetlerinin uygulama düzeylerinin incelenmesinin amaçlandığı bu çalışma kapsamında geçmiş çalışmalardan derlenen maddeler ile oluşturulan “yönetim fonksiyonları ölçeği” kullanılmıştır. Adana, Mersin ve Hatay illerinde bulunan KOBİ niteliğindeki otel işletmeleri yönetim kademesinden toplanan veriler doğrultusunda, ölçeğe uygulanan AFA ve DFA analizleri sonucunda, ölçek maddelerinin literatürle uyumlu olarak planlama, örgüt, yürütme ve denetleme şeklinde dört faktörde toplandığı görülmüştür. Güvenirlik katsayısı 0,84 olarak hesaplanan ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları planlama boyutu için 0. 84, organize etme boyutu için 0. 82, yürütme boyutu için 0.83, son olarak denetim boyutu için 0. 78 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda ölçeğin yönetim fonksiyonlarını ölçmede geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

Çalışma kapsamında oluşturulan ölçek ile KOBİ statüsündeki otel işletmelerinin yönetim fonksiyonlarını kullanma düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına bakıldığında, örneklem dâhilindeki işletmelerin yürütme (3,96) ve denetim (3,86) faaliyetlerini uygulama noktasında ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bu anlamda KOBİ statüsündeki otel

işletmelerinin denetleme ve yürütme faaliyetlerini yerine getirme konusunda yeterli olduğu söylenebilir. Diğer taraftan yönetim fonksiyonları ölçeğinin diğer alt boyutları olan organize etme (2,60) ve planlama (2.20) ortalamalarının görece olarak daha düşük olduğu ve bu faaliyetleri uygulama konusunda daha az hassasiyet gösterdikleri görülmektedir.

İşletmelerin yönetim fonksiyonlarını uygulama düzeylerinin, işletmelerin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye ilişkin yapılan analizler sonucunda; organizasyon, yürütme ve denetim boyutlarının işletmenin sahiplik durumuna göre farklılaştığı ve her üç boyut için de, bir otel zincirine bağlı olarak faaliyet gösteren otellerin ortalamalarının bağımsız otellere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir otel zincirine bağlı olarak faaliyet gösteren otel işletmelerinin kurumsallaşmaya daha yakın olacağı düşünüldüğünde araştırmanın bu sonucu anlamlı hale gelmektedir. Bağımsız otellerin yönetim fonksiyonlarını yerine getiren sahip yöneticilerin daha geleneksel yaklaşıma sahip olmaları, onları profesyonel yöneticilerden ayırmaktadır. Organizasyon, yürütme ve denetim boyutlarında zincir oteller lehine ortaya çıkan bu farklılık örgüt içindeki profesyonel yönetici varlığı ve kurumsallaşma çabaları ile açıklanabilir. Bu noktada planlama boyutunda herhangi bir farklılığın bulunmayışı ülke ve sektördeki dinamik yapıdan kaynaklanıyor olabilir. Büyük bir özen ve çaba isteyen planlama faaliyetlerinin hızlı ve değişken çevresel faktörlerden etkilenerek işlerliğini yitirmesi KOBİ'ler için bir maliyet unsuru olarak kabul edilebilmektedir.

Sahip olunan yıldız sayısı ve yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkilere bakıldığında, planlama ve denetim boyutlarında 5 yıldızlı otellerin 1, 2, 3 ve 4 yıldızlı otellere göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Kurumsallaşma beklentisinin en yüksek olduğu grup olan 5 yıldızlı otellerin bu çabaları planlama ve denetim fonksiyonlarında kendisini göstermektedir. Birçok açıdan (çalışan sayısı, büyüklük, kurumsallaşma, profesyonel yönetici) diğer yıldız otellere göre farklılığa sahip olan 5 yıldızlı otellerin belirsizlikten kaçınmak adına planlama faaliyetlerine önem verdiği düşünülebilir. Yine örgütleri belirlenen amaçlara ulaştıracak planların işlerliği denetim fonksiyonu ile yerine getirilecektir.

Son olarak KOBİ'lerin çalışan sayısına göre yönetsel becerilerine ilişkin planlama, organize etme, yürütme ve denetim boyutu ortalamaları anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre 50 ve üzeri çalışana sahip olan KOBİ otellerinin gerek 1-9; gerek 10-49 arası çalışana sahip işletmelere göre organize etme, yürütme ve denetim faaliyetlerini daha fazla uyguladığı görülmüştür. Ayrıca 50 ve üzeri çalışana sahip olanların 1-9 arası çalışana sahip olanlara göre planlama faaliyetlerini daha fazla uyguladığı söylenebilir. Buna göre çalışan sayısı arttıkça planlama becerisine duyulan ihtiyacında arttığını söylemek mümkündür. Yine artan çalışan sayısına paralel olarak örgüt içindeki yürütme faaliyetlerinde artışı söz konusudur. KOBİ'lerde artan çalışan sayıyla birlikte örgüt içinde sistemli haberleşme kanallarının oluştuğu, bununla birlikte farklı birim ve bölümler ile uyum ve ahengin sağlandığı düşünülmektedir. Uzmanlaşma, iş bölümü ve yetki devri gibi kavramların çalışan sayısı ile birlikte artışı bu işletmelerin kurumsal bir yapıya dönüşümü için önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışan sayısı ile yürütme becerileri arasındaki ilişki daha anlaşılır bir hal almaktadır. Son olarak 50 ve üzeri çalışana sahip olan KOBİ'lerin denetim becerileri 1-9 arasındaki çalışana sahip işletmelerden daha yüksek iken; 10-49 arasında çalışana sahip olan işletmelerden daha düşük bulunmuştur. Bu anlamda çalışan sayısı azaldıkça denetime duyulan ihtiyaç azalırken, denetim becerisi en iyi şekilde 10-49 çalışana sahip işletmelerde ortaya konmaktadır.

Varlıklarını devam ettirebilme noktasında insan kaynağının büyük önem arz ettiği konuklama işletmelerinde yönetim ve fonksiyonlarının doğru, sistemli ve etkin şekilde kullanılabilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu anlamda yönetsel beceriler olarak da değerlendirilebilecek olan; iyi bir şekilde planlama, organizasyon, yürütme ve denetleme faaliyetleri başarılı yönetimin temel taşlarını oluşturmaktadır. Dolayısı ile bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde yaşanacak sorunlar yönetsel başarıyı ve sonucunda örgütsel başarıyı azaltacaktır. Bu anlamda örgütsel başarısızlığı engellemek veya başarıyı arttırmak için; örgütlerin, sahip olunan ve uygulanan yönetim fonksiyonlarına ilişkin eksikliklerini görmesi; gerek yönetim literatüründe gerek sektörel uygulamalarda da kabul görmüş modern yönetim uygulamalarını da göz önünde bulundurarak farklı düzenlemelere gitmeleri önemlidir. Yine araştırma sonuçları doğrultusunda KOBİ'lerin yönetim fonksiyonları uygulamalarına yönelik sunulan öneriler aşağıdaki gibidir:

Öncelikli olarak işletmeler, strateji ve amaçlarını iyi belirlenmeli, bu amaç ve stratejilere uygun kısa, orta ve uzun vadeli planlar yapılmalıdır. Planlama sadece patron yöneticiler veya üst yönetimin değil, çalışanlarında katılımının sağlandığı süreçlere dönüştürmelidir. Planlar yapılırken duygusal davranmaktan ziyade, analiz ve sentezden yararlanılarak, istatistiki yöntemlerin kullanılmasına önem verilmelidir. Belirli zaman aralıklarında planların hangi oranda gerçekleştirildiğinin kontrol edilmesi var ise planlardan sapmaların nedenlerinin ortaya konması gerekmektedir. Gerekli durumlarda planlar yenilenmeli veya planlara uygun davranılması için örgütsel işleyişte gerekli düzenlemelere gidilmelidir.

Aksaklıkları engellemek ve örgütsel başarıyı arttırmak amacıyla işletmelerde; amaç ve politikalar iyi belirlenmeli ve çalışanlara iyi bir şekilde açıklanmalıdır. İş tanımları açık ve net bir şekilde ortaya konmalı, yetki ve sorumluluklar tam olarak belirtilmeli, iş bölümü ve uzmanlaşma mümkün olduğunca gerçekleştirilmelidir. Yine örgüt içinde iyi ve sistemli iletişim kanalları oluşturularak yüksek bir takım ruhu oluşturulmalıdır. KOBİ'lerde, yetkilerin patron yöneticiler ya da birkaç kişinin elinde olması ve kararların tümünün bu kişiler tarafından alınıyor olması örgütsel işleyişte aksaklıklara neden olabilmektedir. Bu anlamda, işletmelerde yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve çalışanların da fikirlerinin alındığı karar alma süreçleri oluşturulmalıdır. Denetimler, sadece ceza veya ödül amaçlı yapılmamalı, aynı zamanda hataları düzeltme, süreci iyileştirme amaçlıda olmalıdır. Yine denetimler objektif kriterlere göre yapılmalı ve standartları belirlenmiş bir raporlama sistemi oluşturulmalıdır.

Her akademik çalışma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtlamaları bulunmaktadır. Çalışma otel işletmeleri özelindeki, belli şehirlerdeki ve KOBİ statüsündeki otel işletmelerini kapsamaktadır. Bu anlamda gerek ortaya konan ölçeğin test edilebilmesi gerek konuyla ilgili literatüre katkı sağlanabilmesi amacıyla benzer çalışmaların farklı sektör ve iller de tekrarlanmasında yarar görülmektedir. Ayrıca çalışma kapsamında yönetim fonksiyonlarının uygulanma derecesinin durum tespiti yapılmış, bu durumun başka örgütsel değişkenler ile olan ilişkileri incelenmemiştir. Sonraki çalışmalarda bu ilişkilerinde incelemeye dâhil edilmesi konuya farklı bir bakış açısı getirebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akgeçici, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Aktuğlu, M. A. (1996). *Denetim ve Revizyon*, İzmir: Barış Yayınları.
- Alpugan, O. (1988). *Küçük İşletmeler: Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Genel Yayın No: 125.
- Ansoff, H. I., Avner, J., Brveenburg, Jr., R. C., Portner, F. E. ve Radosevich, R. (1970). Does Planning Pay? The Effect of Planning on Success of Acquisitions in American Firms, *Long Range Planning*, 3: 2-7.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bozkurt, N. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Sorunları, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Börü, D. (1997). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma, *Öneri Dergisi*, 1 (6): 177-186.
- Browne, M. W., ve Gudeck, R. (1993) "Alternative Ways of Assessing Model Fit" In K. A. Bollen, ve J. S. Long (Eds.), *Testing Structure Equation Models*, (pp. 136– 162) " Newbury Park, CA: Sage.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: PegemA Yayıncılık
- Candan, E. (2006). Kamu idarelerinde iç kontrol sistem ve süreçlerinin tasarlanması, uygulanması ve geliştirilmesinde uyulacak usul ve esaslar, *Mali Yönetim ve Denetim Dergisi*, 38, 18-33.
- Ceylan, A. (2001). *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Cook, C.W., Hunsaker P. L., Coffey R. E. (1997). *Management and Organizational Behavior*, Chicago: Irwin, The Mc Graw Hilli Book Companies, Inc.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları



- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Dallaryan, S. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli Otel İşletmelerinde Yönetim Sorunlarını Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Uygulama-Sultanahmet Bölgesi Butik Otelleri, *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 31-42.
- Davis, R. C. (1951). *The Fundemantal of Top Management*, New York: HarperveBros.
- Denhardt, R. B. (1999). The Future of Public Administration, *Public Administration and Management*, 4(2): 279-292.
- Dewhurst, P. ve Horobin, H. (1998). Small Business Owners. In R. Thomas (Ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms*, (pp. 19–38), London, Cassell.
- Diñçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (2.bsk.)*, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayii A.Ş.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fayol, H. (1917). *Administration Industrielle et Générale*, Paris: H.DUNOD ET E.PDNAT Editeurs.
- Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, (çev. H. Bahadır AKIN, M. Asım ÇALIKOĞLU), Ankara: Adres Yayınları.
- Gard, G., Lindström, K., ve Dallner, M. (2003). Towards a Learning Organization: The Introduction of A Client-Centered Team-Based Organization in Administrative Surveying Work, *Applied Ergonomics*, 34(2): 97-105.
- Gümüştekin, G. E. (2005). KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği, *ÇÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1):71-93.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Haber, S. ve Reichel, A. (2005). Identifying Performance Measures of Small Ventures – The Case of the Tourism Industry, *Journal of Small Business Management*, 43 (3): 257–286.
- Hair, J. F., Veerson, R. E., ve Tatham, R. L. Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis, Upper Saddle River*. 5.
- Hallak, R., Lindsay, N. J. ve Brown, G. (2001). Examining the Role of Entrepreneurial Experience and Entrepreneurial Self-Efficacy on SMTE Performance, *Tourism Analysis*, 16(5): 583–599.
- Horn, T. P. (1979). Strategic Planning in Small and Medium Sized Companies, *Long Range Planning*, 12: 84-91.
- Horovitz, J. H., & Thiétart, R. A. (1982). Strategy, management design and firm performance. *Strategic Management Journal*, 67-76.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1–55.
- Jennings, P. ve Beaver, G. (1997). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective, *International Small Business Journal*, 15: 63–75.
- Kast, F. E., ve Rosenzweig, J. E. (1974). *Organization and Management: A Systems Approach*. McGraw-Hill.
- Kıngır, S. (2006). Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15: 457-481.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equations Modeling*, New York: Guilford.
- Koçel, T. (1993). *Büyük İŞletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları*, İstanbul: İTO Yayınları No:32.
- Koçel, T. (2007). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- KOSGEB. (2018). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik*. Ankara.
- Larsen A. T. (1996). *Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek, İnsan Yönetimi*, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul.

- Marsh, H. W., Balla, J. R. ve McDonald, R.P. (1988), Goodness of Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size, *Psychological Bulletin*, 103(3): 391.
- Martínez-Román J. A., Tamayo J. A., Gamero J. ve José E. R. (2015). Innovativeness and Business Performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54: 118–135.
- Morrison, A., ve Teixeira, R. (2004). Small Business Performance: A Tourism Sector Focus, *Journal of Small Business ve Enterprise Development*, 11(2): 166–173.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*, (4th revised ed.), Essex: Pearson Education.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- O'Regan, N. ve Ghobadian, A. (2002). Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms, *Management Decision*, 40 (7): 663-671.
- OECD. (2002), <https://www.oecd.org/about/2080175.pdf>
- Önal, K. (2009). Devlet Hastanelerindeki Müdürlük Hizmetlerinin Yönetim Organizasyon Sorunları ve Çözüm Önerileri: Kütahya Devlet Hastanelerinde Örnek Uygulama, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özdamar K. (2004). *Tabloların Oluşturulması, Güvenirlilik ve Soru Analizi, Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi*, (5. Bsk), Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özgener, Ş. (2003). Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayii Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20:137-161.
- Özkanlı, Ö. (2001). Ülkemizde Küçük İşletmelerin Başarısında Yönetim Becerisinin Etkisi, *Verimlilik Dergisi*, 2: 47-64.
- Pearce, J. A., Robbins, D. K., ve Robinson Jr, R. B. (1987). The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 8(2): 125-134.
- Peterson, R. A., ve Kim, Y. (2013). On the Relationship Between Coefficient Alpha and Composite Reliability, *Journal of Applied Psychology*, 98(1): 194.
- Phaladi, M. J., ve Thwala, W. D. (2008). Critical Success Factors for Small and Medium Sized Contractors in North West Province, South Africa, In 5th Post Graduate Conference on Construction Industry Development (pp. 16-18).
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R ve Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13(1): 71.
- Robinson, R. B., ve J. A. Pearce (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning, *Academy of Management Review*, 9(1): 128–137.
- Schendel, D. ve Hofer, C. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Boston MA: Little, Brown ve Co.
- Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and Organizational Behavior Essentials*, Wiley.
- Shaw, G., ve Williams, A. (2004). From Lifestyle Consumption to Lifestyle Production: Changing Patterns of Tourism Entrepreneurship, In R. Thomas (Ed.), *Small firms in tourism* (pp. 99–114), Elsevier, Oxford, 2004.
- Sisaye, S. (2005). Management Control Systems and Organizational Development: New Directions for Managing Work Teams, *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (1): 51-61
- Smeral, E. (1998). The Impact of Globalization on Small and Medium Enterprises: New Challenges for Tourism Policies in European Countries, *Tourism Management*, 19 (4): 371-380.
- Stoner, C. R., ve Fry, F. L. (1982). The entrepreneurial decision: dissatisfaction or opportunity??. *Journal of Small Business Management* (pre-1986), 20(000002), 39.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri, *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6): 49-74.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.

- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, Boston: Allyn and Bacon. The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), (2002) "Small and Medium Enterprise", Retrieved September 13, 2017, from [http://www.oecd-ilibrary.org/industry-ve-services/oecd-small-ve-medium-enterprise-outlook-2002\\_sme\\_outlook-2002-en](http://www.oecd-ilibrary.org/industry-ve-services/oecd-small-ve-medium-enterprise-outlook-2002_sme_outlook-2002-en).
- Tuan, K. ve Memiş, M. Ü. (2007). İç denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (35), 1-14.
- Türkish Hotelier Fedaration (TUROFED) (2017) "Tourism Report", Retrieved September 18, 2017, from <http://www.tourismtoday.net/d/file/turofed-turizm-raporu-2017.pdf>.
- Valdiserri, G. A. ve Wilson, J. L. (2010). The Study of Leadership in Small Business Organizations: Impact on Profitability and Organizational Success, *The Entrepreneurial Executive*, 15: 47.
- Webster, M. (1998). Strategies for Growth, In R. Thomas (Ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (pp. 207–218), London: Cassell.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2008). *Major principles or guides for the managerial functions of planning, organizing, staffing, leading, and controlling*. New York: McGraw-Hill.
- World Travel and Tourism Council (WTTC) (2016). Travel and Tourism Economic Impact, 2016 Retrieved August 15, 2017, from <https://www.wttc.org/-media/files/reports/economic%20impact%20research/regions%202016/world2016.pdf>.
- Yüksel, S. (2014). Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Trb-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Zhaohui, G. ve Xinxin, L. (2011). Notice of Retraction Organization and Management System Constraints Research of Small and Medium-Sized Private Enterprises. In *Product Innovation Management (ICPIM)*, 6th International Conference on, 465-468.

## EXTENDED SUMMARY

### Purpose

In this study, it is aimed to examine the implementation levels of management functions of small and medium sized hotel enterprises (SMEs), to determine the relationship between these levels and demographic characteristics of the organization and to provide a reliable and valid scale that can be used to measure the implementation level of management functions.

### Methodology

In this descriptive study, necessary data were collected by face to face questionnaires. The population of the research is composed of managers in small and medium sized hotels operating in Adana, Hatay and Mersin. In this sense, the universe of the research consists of the owner, general manager and his / her assistant, department managers, assistant managers and chefs working in the management of SMEs in these provinces. The sample of the study is composed of 389 managers working in SME-type hotel enterprises who agreed to participate in the survey conducted between July and August 2018.

### Scale

Within the scope of the research, the scale of management functions composed of items compiled from past studies and measuring the functions of planning, organizing, executive and controlling together was used. While for the measurement of the planning function, the items used by Pearce, Robbins and Robinson (1987) in their studies were based, the items used by Horovitz and Thietart (1982) were taken as references for the measurement of the organizing function. For the measurement of executive and controlling functions, the general management principles that Weihrich and Koontz (2008) mentioned in their study were used. The language validity of the scales was tested by three experts and the scale was finalized.

### Findings

Reliability and structure validity studies related to the scale of management functions are detailed below. Cronbach alpha internal consistency coefficient was examined to determine the reliability of the management functions scale. In order to determine the factor structures of the scale, exploratory factor analysis (EFA) was used. Confirmatory factor analysis (CFA), on the other hand, was used to determine the compliance between scale items and factor dimensions. A 22-item scale was designed by taking items related to planning from Pearce, Robbins & Robinson (1987), organizing from Horovitz & Thietart (1982), and conducting and controlling from Weihrich & Koontz (2008). The reliability of the 22-item "Management Functions Scale" was 0.861. As a result of the EFA, three expressions were excluded from the scale and a four-factor structure with an eigenvalue greater than 1 was obtained. The compliance statistics obtained in the CFA also reveal a number of acceptable limit values on whether the model will be accepted. The fit indices of the model obtained by the exclusion of a substance from the CFA were examined and the minimum chi-square value ( $\chi^2 = 1029,857$ ,  $df = 268$ ,  $p = 0.00$ ) was found to be significant. The fit index values, on the other hand, were found as RMSEA = 0.082, CFI = 0.90, NFI = 0.90, IFI = 0.91 and TLI = 0.92. These values show that the four-factor model is acceptable. When the T-tests (Table 6) used to determine whether the planning, organizing, loading and controlling dimensions of the management functions differed according to the ownership status of the company were examined, it was found that the organizing, loading and controlling dimensions differed ( $p < 0.05$ ) and the average of the hotels operating under a hotel chain was higher than the independent hotels for all three dimensions. According to the number of employees, it was seen that all planning, organizing, loading and controlling functions showed significant differences ( $p < 0,05$ ). According to the results of the complementary Post-hoc analysis conducted to determine the source of the differences, it was seen that the average planning function of hotels with 50-249 employees was higher than hotels with 1-9 employees, the average organizing and controlling functions of hotels with 50-249 employees were higher than hotels with 1-9 and 10-49 employees. For the loading function; in the hotels with 50- 249 employees, this average was found to be higher than the ones with 1-9 and 10-49 employees and it was also higher in the ones with 10-49 employees than the ones with 1-9. As a result of the analysis, it was found that planning and control functions showed significant differences according to the

number of stars ( $p < 0.05$ ) and organizing and loading functions do not show significant differences ( $p < 0.05$ ). When the results of post-hoc analyzes conducted to reveal the differences between the star hotel groups in the planning and controlling functions with significant differences were examined, it was seen that the average of 5-star hotels was higher than the 1, 2, 3 and 4-star hotels in both management functions.

### **Conclusion and Discussion**

Within the scope of this study aiming to examine the implementation levels of planning, organizing, loading and controlling activities that are the management functions in SMEs, “the scale of management functions” created with the items collected from past studies has been used. As a result of the EFA and CFA analyzes applied to the scale in line with the data collected from the management level of SME enterprises in Adana, Mersin and Hatay, it is seen that the scale items are gathered in four factors in the form of planning, organizing, loading and controlling in accordance with the literature. As the sub-dimensions of the scale, whose reliability coefficient is calculated to be 0.84, the Cronbach’s alpha reliability coefficients are calculated as 0.84 for the planning dimension, 0.82 for the organizing dimension, 0.83 for the loading dimension and finally, 0.78 for the controlling dimension. In this context, it can be said that the scale is valid and reliable in measuring management functions. With the scale created within the scope of the study, the level of using the management functions of the SMEs has been tried to be measured. When the results of the study are examined, it is seen that the enterprises within the sample have a high average in the implementation point of loading (3.96) and controlling (3.86) activities. In this sense, it can be said that the hotel enterprises with SME status are sufficient to carry out the controlling and loading activities. On the other hand, the average of organizing (2.60) and planning (2.20), which are the other sub-dimensions of the management functions scale, are relatively lower and they show less sensitivity in implementing these activities.

As a result of the analyzes conducted to determine whether the implementation level of the management functions of the enterprises differ according to the demographic characteristics of the enterprises; it is found that the organizing, loading and controlling dimensions differ from each other according to the ownership status of the enterprise and for all three dimensions, the average of the hotels operating under a hotel chain is higher than the independent hotels. Looking at the relationship between the number of stars and management functions, it is seen that 5-star hotels have higher averages in terms of planning and controlling dimensions than 1, 2, 3 and 4-star hotels.