

**ŒEHİR OTELLERİNDE ÜST DÜZEY
YÖNETİCİ SEÇİMİNDE ÖNCELİKLİ GÖRÜLEN
YETKİNLİKLERİN AHP YÖNTEMİ İLE
DEĞERLENDİRİLMESİ: ESKİŒEHİR ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi
Hüseyin Ertan İNAN
EskiŒehir, 2017**

**ŒEHİR OTELLERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ SEÇİMİNDE ÖNCELİKLİ
GÖRÜLEN YETKİNLİKLERİN AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ:
ESKİŒEHİR ÖRNEĞİ**

Hüseyin Ertan İNAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Turizm İŒletmeciliĐi Anabilim Dalı
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hilmi Rafet YÜNCÜ

EskiŒehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Mayıs, 2017

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hüseyin Ertan İNAN'ın "Şehir Otellerinde Üst Düzey Yönetici Seçiminde Öncelikli Görülen Yetkinliklerin AHP Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Eskişehir Örneği" başlıklı tezi 24 Mayıs 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Turizm İşletmeciliği** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr.Hilmi Rafet YÜNCÜ

Üye : Doç.Dr.Uğur KESKİN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Yasin KELEŞ

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

Şehir Otellerinde Üst Düzey Yönetici Seçiminde Öncelikli Görülen Yetkinliklerin AHP Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Eskişehir Örneği

Hüseyin Ertan İNAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2017

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hilmi Rafet YÜNCÜ

İşletmeler faaliyetlerini uzun dönemli sürdürmek ve yoğun rekabet ortamında öne geçmek için yeteneklerini geliştirmelidirler. İşletme yeteneklerinin geliştirilmesi, mevcut insan kaynaklarının yerleştikleri pozisyona ve istihdam edilen personelin işe uygun yetkinliklere sahip olmasıyla mümkündür. Bir işletmenin performansının artırılmasında, müşteri memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılmasında ve kaliteli hizmet ve ürünlerin sunulmasında yönetici performansı çok önemli bir yer tutmaktadır. Otel yöneticileri, işletmelerin misyonu ve vizyonu doğrultusunda mevcut insan kaynaklarını en iyi şekilde yöneterek, planlama ve karar aşamasında doğru ve hızlı kararlar vererek otelin en iyi şekilde yönetilmesini sağlamaya çalışırlar. İşletme için doğru yöneticiyi seçmek kritik kararlardan biridir. Bu sebeple bir otel yöneticisinin sahip olduğu yetkinlikler önem arz etmektedir. Bu çalışmada Türkiye’de şehir otellerinde üst düzey otel yönetici adaylarında aranan en önemli yetkinliklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında literatür taraması sonucu 33’ü teknik yetkinlik ve 38’i genel yetkinlik olmak üzere iki gruba ayrılan 71 yetkinlik bir araya getirilmiştir. Türkiye’de önemli bir turizm çekim merkezi haline gelmiş olan Eskişehir ilinde faaliyet gösteren altı otelin yöneticileri ve beş akademisyen, belirlenen yetkinlikleri hazırlanan anket yardımıyla değerlendirmişlerdir. Değerlendirilen yetkinliklerin Lawshe tekniği uygulanarak kapsam geçerlilik oranları hesaplanmış ve gerekli görülen yetkinlikler belirlenmiştir. Uzman değerlendirmeleri sonucunda, dördü teknik yetkinlik ve ikisi genel yetkinlik olmak üzere altı yetkinlik gereksiz, 65 yetkinlik ise gerekli olarak tespit edilmiştir. Gerekli görülen yetkinlikler, 10 otel yöneticisinin değerlendirmesi sonucu AHP yöntemi ile ağırlıklandırılarak sıralanmıştır. Çalışma sonucunda teknik yetkinliklerden müşteri ilişkileri yönetimi ve

finansal yönetim en önemli yetkinlikler olarak görülürken, genel yetkinlikler kategorisi içerisinde problem çözme ve kriz yönetimi en önemli yetkinlikler olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Otel Yönetimi, Yönetici Yetkinlikleri, Analitik Hiyerarşi Prosesi

ABSTRACT

The Evaluation of Priorities in the Selection of Top Managers in City Hotels with AHP

Method: The Case of Eskişehir

Hüseyin Ertan İNAN

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, April, 2017

Supervisor: Assistant Professor. Hilmi Rafet YÜNCÜ

Businesses must develop their ability to operate on a long-term basis and to stand out in an intense competitive environment. Developing business skills is possible only if the existing employees have the appropriate positions and job competencies. Managerial performance is very important in increasing the performance of a business, bringing customer satisfaction to the highest level and providing quality services and products. Hotel managers manage the existing employees in line with the mission and vision of the enterprises in the best way and try to make the best management of the hotel by making right and quick decisions in the planning and decision stage. Choosing the right manager for the job is one of the critical decisions. Thus, the competencies of a hotel manager are important. The aim of this study is to determine the most important competences of the top hotel managers in city hotels in Turkey. Within the scope of the study, 71 competencies -33 technical competence, 38 general competence- were collected by a literature analysis. The validity ratios of the assessed competences were calculated by applying the Lawshe technique and the required competencies were determined. As a result of the expert evaluations, six competences were identified as unnecessary and 65 competencies as required, four of which were technical competence and two were general competence. Required competencies were weighted and ranked by AHP method as the result of evaluation of 10 hotel managers. As a result of the study, customer relationship management and financial management are seen as the most important competencies from the technical competencies and problem solving and crisis management within the general competencies category emerged as the most important competencies.

Keywords: Human Resources Management, Hotel Management, Management Competencies, Analytic Hierarchy Process

20/05/2017

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tez çalışmanın bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgileri için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Hüseyin Ertan İNAN

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	2
1.2. Amaç	2
1.3. Önem	3
1.4. Özgünlük	3
1.5. Sınırlılıklar	4
2. ALANYAZIN	5
2.1. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.2. Yetkinlik Kavramı	6
2.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi	7
2.4. Yetkinlik Grupları	9
2.5. Turizm İşletmelerinde Yönetici Yetkinlikleri	10
3. YÖNTEM	16
3.1. Ağırlık Belirleme Yöntemleri	16
3.1.1. Öznel ağırlık belirleme	16
3.1.1.1. Doğrudan puanlama yöntemi	17
3.1.1.2. Puan atama yöntemi	17
3.1.1.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi	17
3.1.1.4. Oran yöntemi	18
3.1.1.5. Salınım yöntemi	18
3.1.1.6. Grafıksel ağırlıklandırma yöntemi	19
3.1.1.7. Delphi yöntemi	19
3.1.1.8. SMART (Simple Multi-Attribute Rating Technique)	20
3.1.2. Nesnel ağırlık belirleme	20

3.1.2.1. Entropi yöntemi	21
3.1.2.2. CRITIC yöntemi	21
3.1.2.3. Ortalama ağırlık yöntemi	22
3.1.2.4. Standart sapma yöntemi	22
3.2. Araştırma Yöntemi	22
3.2.1. Lawshe tekniği	23
3.2.2. AHP metodu	24
3.2.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesinin avantajları ve dezavantajları	25
3.2.2.2. Karar probleminin tanımlanması	26
3.2.2.3. Hiyerarşik yapının kurulması	27
3.2.2.3. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması	28
3.2.2.4. Kriterlerin Görelî Önem Değerlerinin Belirlenmesi	29
3.2.2.6. AHP yönteminde grup kararı alma	32
4. UYGULAMA VE BULGULAR	33
4.1. Lawshe Tekniğinin Uygulanması	35
4.2. AHP Yönteminin Uygulanması	38
4.2.1. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması ve otel yöneticilerinin değerlendirmesi	42
4.2.2. İkili karşılaştırmaların yapılması, tutarlılıkların kontrol edilmesi ve ağırlıklara göre yetkinliklerin sıralanması	42
4.3. Teknik Yetkinliklerin Ağırlıkları ve Sıralamaları	44
4.4. Genel Yetkinliklerin Ağırlıkları ve Sıralamaları	48
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	54
KAYNAKÇA	59
EKLER	65
ÖZGEÇMİŞ	73

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Puan Atama Yöntemiyle Ağırlıklandırılan Kriterler	17
Tablo 2. Örnek Salım Ağırlıkları Tablosu	18
Tablo 3. Grafıksel Ağırlıklandırma Tablosu	19
Tablo 4. Minimum Kapsam Geçerlilik Oranları Tablosu	24
Tablo 5. Önem Dereceleri Tablosu	28
Tablo 6. Rastgele Değer İndeksi Tablosu	31
Tablo 7. Çalışmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Unvan, Tecrübe ve Görev Yaptığı Oteller	33
Tablo 8. Lawshe Tekniği Uygulaması Aşamasına Katılan Otel Yöneticileri	35
Tablo 9. Teknik Yetkinliklerin KGO ve KGİ Değerleri	36
Tablo 10. Teknik Yetkinliklerin KGO ve KGİ Değerleri	37
Tablo 11. Teknik Yetkinlikler	40
Tablo 12. Genel Yetkinlikler	41
Tablo 13. Ahp Aşamasına Katılan Oteller	42
Tablo 14. Ana ve Alt Yetkinlik Kategorilerinin Sıralamaları Ve Ağırlıkları	43
Tablo 15. Müşteri İlişkileri Yönetimi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	44
Tablo 16. Finansal Yönetim Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	45
Tablo 17. Pazarlama ve Satış Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	46
Tablo 18. İnsan Kaynakları Yönetimi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	46
Tablo 19. Operasyonel Yönetim Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	47
Tablo 20. Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	48
Tablo 21. Problem Çözme Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	48
Tablo 22. Kriz yönetimi Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	49

Tablo 23. Stratejik Yönetim Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları.....	49
Tablo 24. Yaratıcılık Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları.....	50
Tablo 25. Liderlik Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları.....	51
Tablo 26. Öz Yönetim Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları.....	51
Tablo 27. Kişisel İlişki Ve İletişim Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	52
Tablo 28. Kültür Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	52
Tablo 29. Tutum Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları	53

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örnek Fonksiyonel Hiyerarşik Yapı.....	27
Şekil 2. Örnek Karşılaştırma Matrisi	28
Şekil 3. İş Akışı Diyagramı	34
Şekil 4. Problemin Hiyerarşik Yapısı	39

KISALTMALAR LİSTESİ

AHP: Analitik Hiyerarşi Prosesi

EC: Expert Choice

SMART: Simple Multi-Attribute Rating Technique

CI: Tutarlılık indeksi (Consistency Index)

CR: Tutarlılık Oranı (Consistency Ratio)

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KGO: Kapsam Geçerlilik Oranı

KGİ: Kapsam Geçerlik İndeksi

KGÖ: Kapsam Geçerlilik Ölçütü

RI: Rastgele Tutarlılık İndeksi (Random Consistency Index)

1. GİRİŞ

Otel işletmeleri beceri ve ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. Günümüzde otel yöneticisinin yönetim, psikoloji, ekonomi, mühendislik, mimarlık, muhasebe, yiyecek teknolojisi, pazarlama ve hukuk konularında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sektörde yaşanan yoğun rekabet, otel işletmelerinin doğru şekilde, yeniliklere ayak uydurarak ve müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde yönetilmesini zorunlu kılmıştır. Otellerde görev yapan yöneticilerin etkili bir yönetim sergilemesi, hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yöneticinin sahip olduğu yetkinliklere bağlıdır.

Yetkinlik kavramı, dünyada 1960'lı yıllarda ortaya çıksa da, uygulamaya geçişi daha çok yenidir. İşletmelerin bir yandan rekabet avantajı ararken fark yaratma isteği, öte yandan iş yaşamını düzenleyen İş Güvencesi Yasası gibi mevzuatın zorlamaları ve iş görene hümanistik yaklaşım ve iş yeri barışını koruma ve bu sayede etkinlik ve verimlilik artırma arayışları; bu yeni uygulamanın yaygınlaşmasında etkili rol oynamaktadır (Budak, 2016: s.42). Turizm gibi, hizmet ve bilgi tabanlı sektörlerdeki hızlı değişimler rekabetçi avantaj sağlamak için yetkinliklerin geliştirilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra terfilerde dikkate alınan kriterler, önemli görülen yetkinliklerin de bir göstergesi olmaktadır. Terfi kararları verilirken; adayın mevcut işinin gerektirdiği yetkinlikler, hedef pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler ve adayın profili değerlendirilir. Bu değerlendirmelerde her bir yetkinlik gereksinimi için ayrı ayrı yetkinlik düzeylerine bakılır, adayın profilinin bunlar için yeterli olması şartı aranır ve buna göre bir seçim yapılır (Akyol ve Budak, 2013).

Farklı kültürlere sahip ülkelerde, mesleki yeterliklere ve yetkinliklere verilen önem de farklılık göstermektedir (Le Deist ve Winterton, 2005; Jeou-Shyan vd., 2011). Bu nedenle Türkiye'deki otel yönetici yetkinliklerinin incelenmesi ve farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırılması önem arz etmektedir.

Bu araştırma şehir otellerinde üst düzey otel yöneticisi adaylarında gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi ve bu yetkinliklerin önem seviyelerinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya Eskişehir'deki 16 otel yöneticisi ve 5 akademisyen katılmıştır. Literatür araştırması sonucu belirlenen yetkinlikler teknik

yetkinlikler ve genel yetkinlikler olmak üzere iki kategoriye ayrılmış ve 5 akademisyen ve 6 otel yöneticisi tarafından değerlendirilmiştir. Gerekli görülen yetkinlikler oluşturulan AHP formu ile 10 otel yöneticisi tarafından değerlendirilmiş ve yetkinliklerin önem sıralamaları ve ağırlıkları tespit edilmiştir.

Bu araştırma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın probleminden, amacından, öneminden, özgünlüğünden ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir. İkinci bölümde alanyazın taramasına yer verilmiş ve yetkinlik kavramı ve incelenen yönetici yetkinlikleri ile ilgili geçmiş çalışmalar sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma yönteminden bahsedilmiştir. Bu bölümde, araştırmada kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmada uygulanan yöntemlerin uygulanma süreci ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Beşinci bölüm araştırma sonuçları ve getirilen önerileri içermektedir.

1.1. Problem

Otel işletmelerinde işletme performansını arttırmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve hizmet kalitesini yükseltmede yönetici yetkinlikleri önemli rol oynar. Yöneticilerin yetkinliklerini geliştirmesi ve istenilen yetkinliklere sahip yöneticilerin yetişmesi için otel yönetiminde gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmanın problemi “Eskişehir’de hizmet veren şehir otellerinde üst düzey yönetici adaylarında hangi yetkinlikler gerekli görülmektedir ve bu yetkinliklerin önem seviyeleri ve ağırlıkları nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Türkiye yazınına bakıldığında otel yöneticilerinin yetkinliklerini konu alan çalışmalar sınırlı sayıdadır. İstenilen yetkinliklere sahip yöneticilerin yetişmesi, otellerin daha iyi yönetilmesi için yöneticilerde bulunması gereken yetkinliklerin tespit edilmesi ve alanyazına katkı sağlaması açısından çalışmanın amacı şu şekilde belirlenmiştir:

Araştırmanın birincil amacı;

- Eskişehir’deki şehir otellerinde üst düzey otel yönetici adaylarında gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi ve bu yetkinliklerin önem seviyelerinin tespit edilmesi,
- Türkiye’deki yönetici yetkinlikleriyle ilgili alanyazına katkı sağlamasıdır.

Araştırmanın ikincil amacı ise;

- Belirlenen yetkinliklerin ve önem düzeylerinin alanyazında var olan çalışmalarda elde edilen sonuçlarla karşılaştırılarak farklılıkların değerlendirilmesidir.

1.3. Önem

Bir organizasyonu yönetmek hem iş görevlerine hem de değişen çevreye adaptasyonu gerekli kılar. Bu gereklilikten dolayı, esas olarak bilgi ve becerilere dayanan geleneksel yönetim çerçevesi yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, teknik ve genel olmak üzere birbiriyle ilişkili iki yönetim yetkinliğini tanımlayan daha geniş bir yönetim yetkinliği kavramı tanıtılmıştır (Agut, 2003). Günümüzde artan rekabet ve değişimin etkili olduğu küresel ekonomik ortamda turizm yöneticileri, eğitimcileri ve öğrencileri için geleceğin endüstri liderlerinin yetkinliklerini anlamak, önemli hale gelmiştir (Avcı, 2015).

Yirmi yılı aşkın süredir, misafirperverlik endüstrisinde yönetim başarısı için gerekli olan yetkinliklere büyük ilgi duyulmaktadır. Konaklama endüstrisinin çevresi dinamiktir ve sürekli değişmektedir. Bu nedenle, yöneticiler ve eğitimciler; eğitim ve çalışan geliştirme çerçevelerinin etkinliğini doğrulamak için yetkinlik analizini sürekli gözden geçirmeli ve güncelleştirmelidir. (Kay ve Moncarz, 2007; Brownell, 2008; Jeou-Shyan vd., 2011). AHP yöntemi ile üst düzey yönetici adaylarında aranan yetkinliklerin tespit edilmesi alan yazına katkı sağlayacağı gibi, bulguların turizm eğitimi veren kurumlara ve yönetici adaylarına yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Özgünlük

Yönetici yetkinliklerini belirleme ve önem düzeylerini konu alan çalışmalar incelendiğinde bunlardan pek azı üst düzey yöneticileri konu eden yetkinlikleri kapsamlı olarak değerlendiren çalışmalardır. Alan yazın incelendiğinde Türkiye’de faaliyet gösteren yöneticilerin yetkinliklerini analiz eden çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve bu alanda bir boşluğun bulunduğu görülmüştür. Türkiye alan yazınına bakıldığında kapsamlı olarak üst düzey otel yöneticileri yetkinliklerini konu alan ve bu yetkinlikleri AHP yöntemi ile analiz eden bir çalışmanın bulunmaması çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları;

- Araştırmaya katılan ve değerlendirme yapan yöneticilerin Eskişehir'deki otel yöneticilerinden oluşması,
- Araştırmanın yazımının gerçekleşmesi, verilerin toplanması ve analizinin yapılması için kısıtlı zamanın olması şeklindedir.

2. ALANYAZIN

Bu bölümde yetkinlik kavramı ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi hakkında bilgiler sunulmuş ayrıca turizm işletmelerinde yönetici yetkinliklerinden ve alanyazında yer alan çalışmalardan bahsedilmiştir.

2.1. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynağı modern işletmecilikte ve iş dünyasının yoğun rekabet koşullarında işletmeleri ayakta tutan ve rekabette fark yaratmaya yardımcı olan en önemli kaynaktır. Bu sebeple insan kaynağı işletmenin mevcut başarısı ve gelecekteki başarıları açısından büyük öneme sahiptir. Dünya ve ülke ekonomisinde istihdam sağlama bakımından oldukça değerli olan turizm sektöründe kalifiye insan kaynağının sağlanması ve istihdam edilmesi, turizm sektörünün kalitesi açısından büyük öneme sahiptir (Tekin, 2016: s.93).

İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve yaşamlarını uzun dönemli olarak sürdürebilmek için yeteneklerini geliştirmelidirler. İşletmenin yetenekleri, becerilerinin ve mevcut insan gücünün özelliklerinin bir toplamıdır. İşletmenin değişik fonksiyonel bölümlerinin başarısı; söz konusu bölümlerde çalışanların niteliklerine, bilgi, beceri ve özelliklerine bağlıdır. Her işletmede benzer çalışanlar vardır. Fakat çalışanların niteliksel yönü yani yetkinlikleri ve becerileri birbirinden farklıdır. Bu yetkinlik farkı işletmeler arası yeteneklerin de farklı olmasına neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: s.119).

Eğitim kurumlarının, turizm sektörünün talep ettiği yetkinliklere sahip insan kaynağını yetiştirebilmeleri için eğitim programlarını yetkinlikleri geliştirecek yönde şekillendirmeleri önem arz etmektedir. Eğitim kurumlarından insan kaynağını bulmak ve eğitilmiş insan kaynağını istihdam edebilmek, emek yoğun bir sektör olan turizm sektörünün bütün süreçlerinde başarıyı ve kaliteyi etkileyen öneme sahiptir. Lise, ön lisans, lisans ve lisansüstü eğitimi ile mesleki eğitim veren resmi ya da özel kurumlar turizm işletmeleri yöneticilerinin kalifiye insan kaynağı sağlama kaynaklarıdır. Bu kurumlardan sağlanacak; eğitimine devam eden veya mezun durumdaki kişiler, işletmelerde stajyer veya yarı zamanlı olarak geçici süreli ya da kadrolu insan kaynağı olarak istihdam edilmektedir (Tekin, 2016: s.98).

İşletmelerin, yöneticilerin ve eğitim kurumlarının yetkinlik ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmaları, yönetici ve

personelin yetkinliklerini belirlemeleri; yetkin personel ve yöneticilerin istihdam edilmesi ve yetiştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

2.2. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik, üstün performans gösteren kişiden vasat performans göstereni ayırt eden, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı davranış, yetenek, tutumlar, motif ve diğer bireysel karakterler olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda ise; işteki kritik davranışlar üzerine konuşmak için ortak ve tutarlı bir dil kullanılması ve farklılaştırıcı davranışlara bakılması şeklinde ifade edilmiştir. Yetkinlikler, bir kişinin farklı durumlarda, daha sık ve daha iyi sonuçlara ulaşmasını sağlayan karakteristik özelliklerdir (Keçecioglu ve Kelgökmen, 2004'dan aktaran Ünsar, 2009).

Yetkinlik kavramının tanımı üzerinde literatürde bir uzlaşma yoktur. Yetkinlik tanımlarından bazıları şunlardır. Fleishman ve diğerlerine göre bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, inanç, değer ve ilgilerin bir karışımıdır. Mirabil'e göre ise bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir. McClelland ve Spencer yetkinliği güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans göstergelerinden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimi olarak tanımlamışlardır. Green ise yetkinliğin, iş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımı olarak belirtmiştir (Budak, 2016: s.51).

Tanımlardan görüldüğü üzere yetkinliğin beş özelliğinden söz etmek mümkündür (Budak, 2016: 51):

- **Bilgi:** Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi bulunmaktadır.
- **Beceri:** Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur.
- **Tutum:** Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi sübjektif özelliklerin bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır.
- **Gözlemlenebilir Davranış:** Yetkinliğin gözlemlenebilir davranışa dönüşmesidir.
- **Üstün Performans:** Davranış sonuçlarının, ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Yetkinlikler konusu pek çok araştırmanın konusu olmakla birlikte özellikle uygulama alanında yetkinliklerin kullanımı konusunda eksikliklerin olduğu görülmektedir. İşletmelerin yüksek performansa yol açan ve özellikle yöneticilerinin başarısı için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri tanımlamaları; aynı zamanda bu yetkinlikleri performans değerleme süreçlerinin bir parçası olarak kullanmaları gerekli görülmektedir (etinkaya ve zutku, 2012).

Boyatzis'e göre yetkinlik, kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilemesine imkn veren kişisel özelliklerdir (Budak, 2016: s.51). Boyatzis (2007)'e göre etkili iş performans teorisi yetkinlik kavramının temelidir. Kişinin; yeteneği, değerleri, vizyonu ve kişisel felsefesi, bilgi, yetkinlikler, yaşam ve kariyer aşaması, çıkarları ve stili ile tanımlanmaktadır. Modelde yer alan bireysel yetkinlikler, örgütsel evre ve iş talepleri bir biriyle ne kadar uyumluysa, iş performansı o kadar etkili olacaktır. Başka bir ifadeyle; iş talepleriyle örgütsel ereve unsurları çatışıyorsa, verimsizlik nedeniyle, performansı gerçekleştirme maliyeti artacaktır. (Boyatzis, 1982; Boyatzis, 2007; Budak, 2016: s.45).

2.3. Yetkinliklerin Belirlenmesi

İşletmelerde farklı pozisyon ve meslekler için benimsenmiş ortak yetkinlikler mevcuttur. Çeşitli meslek standartlarını, prensiplerini ve o mesleğin yapılması için gerekli temel nitelikteki yetkinlikleri de içermektedirler. Kişilerin çalıştıkları işletme açısından, gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi çok önemlidir. İşletmenin bir yetkinlikler sözlüğünün olması ve her bir pozisyon için iş tanımlarının yapılarak iş özelliklerinde o için yapılması için gerekli yetkinlikler ve düzeylerinin belirtilmiş olması durumunda, çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi nispeten daha kolay olabilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinliklerin belirlenmesi, sistematik bir ereve oluşturarak bazı uygulamaları meşrulaştırır (rneğin performans değerleme kriterlerinin seçiminde) ve bu uygulamaların örgütte kabulünü kolaylaştırır. Ayrıca yetkinlikler kişi tarafından öğrenilebilir ve geliştirilebilir. Eğer rgtler, yetkinlikleri açık bir Şekilde tanımlar ve kişiler tarafından grlebilmelerini ve anlaşılabilmelerini sağlarsa, bireyin kendisinden beklenen düzeyde bu yetkinlikleri geliştirebileceği belirtilmektedir. (Levenson vd., 2006; etinkaya ve zutku, 2012). Yetkinliklerin değerlendirilmesinde ise ne çıkan

sorunlardan biri yetkinliklerin nasıl ölçüleceğidir. Son yıllarda birçok işletme bu sorunu ortadan kaldırmak için 360 derece performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadırlar.¹

Pek çok işletme ne yazılı iş tanımlarına, ne de pozisyon için gerekli yetkinliklerin yazılı dökümüne sahiptir. Bu durumda yapılabilecek en doğru şey fiili uygulamaların izlenmesiyle birlikte firmada ne tür yetkinliklere önem verilmekte olduğunu tespit etmeye çalışmak olacaktır (Biçer ve Düztepe, 2003).

Yetkinliklerin işletmelerde başlıca kullanım alanları insan kaynakları uygulamalarıdır. Bu uygulamalardan işletmedeki önem verilen yetkinliklerin belirlenmesi mümkün olabilmektedir. Örneğin (Biçer ve Düztepe, 2003);

- İşletme işe alım sürecinde her bir pozisyon için hangi nitelikleri dikkate almaktadır? O pozisyon için yapılan iş ilanında yer alan nitelikler, gerekli görülen başlıca yetkinlikler konusunda da bir ipucu vermektedir.
- Uygulanmakta olan performans değerlendirme formlarında değerlendirme kapsamına alınmış olan nitelikler ve ağırlıklandırılma şekilleri de incelenebilir. Bazı işletmelerde performans değerlendirme formlarında farklı pozisyonlar için çeşitli nitelikler yer alır.
- Bu nitelikler o pozisyon için önem verilen yetkinlikler için birer ipucu olarak değerlendirilebilir, tüm pozisyonlar için ortak olan performans değerlendirme formlarından ise, firmanın önem verdiği ortak yetkinlikler hakkında bir fikir edinilebilir.
- İşletmenin, ücretlendirme yaparken hangi kriterleri göz önünde bulundurduğu da bu bağlamda önem kazanmaktadır, çünkü bazı firmalar ücretlendirme yaparken gösterilen performansın yanında çalışanların sahip olduğu yetkinlikleri de dikkate alabilmektedir. İşletmenin böyle bir uygulaması olması halinde, ücretlendirmede dikkate alınan yetkinlikler işletmenin özellikle önem verdiği yetkinlikler olacaktır.
- Firmanın terfi politikası ve terfilerde dikkate alınan kriterler önem verilen yetkinliklerin de bir göstergesidir.
- Firmanın önem verdiği yetkinlikleri algılamak, mesleki gelişimi sağlamanın yanında özellikle meslekte hiyerarşik olarak yükselme açısından önemlidir. Mesleki gelişim için hangi yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğini algılayabilmek, bir başlangıç noktası oluşturmaktadır, bundan sonraki aşamada kişi, bu yetkinliklerden hangilerine ne ölçüde sahip olduğunu belirleyebilir.

¹ <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> (Erişim Tarihi: 19.04.2017)

2.4. Yetkinlik Grupları

Yetkinlikler farklı uzmanlarca farklı gruplarda sınıflandırılabilir. Yetkinliği bir kavram olarak ortaya atan McClland'ın çalışmasından yola çıkan ve aynı ekipte bulunan Boyatzis'in yetkinlik modelinde; altı temel grup altında, 20 yetkinlik tanımlanmıştır (Boyatzis, 1982, Budak, 2016: s.55). Bunlar yetkinlik grupları şu şekildedir (Budak, 2016: s.55):

- Başarı yetkinlikleri
- Yardım /Hizmet yetkinlikleri
- Etki yetkinlikleri
- Yönetmel yetkinlikler
- Bilişsel düşünme / Problem çözme yetkinlikleri
- Kişisel etkinlikler yetkinlikleri' dir.

Başarı yetkinlikleri, başarı motivasyonu, geliştirme çabası ile kalite ve düzen kaygısı yetkinliklerinden oluşmaktadır. Yardım ve hizmet yetkinlikleri insan yönelik hizmetlerde üstün başarıyı tahmin etmekle ilgilidir. Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinmek (empati) ve bunun için çalışma (müşteri odaklılık) yetkinliklerini içerir. Etki yetkinlikleri, bireyin başkaları üzerinde etki kurmaya yönelik isteğini yansıtmakta ve buna güç isteği denilebilmektedir. Güç isteği, örgütün veya başkalarının iyiliğini düşünerek gösterilen davranışları desteklemektedir. Bu nedenle etkinlik yetkinlikleri birbir ikna ve örgütsel düzeyde etki kurma becerilerini bir araya getirir. Bunlar; etki ve tesir, örgütsel duyarlılık ve ilişki kurma yetkinlikleridir. Etki yetkinlikleri tüm yönetmel pozisyonlar, satış pozisyonları ve üst yönetim pozisyonları için önemlidir (Budak, 2016: s.56-57).

Yönetmel yetkinlikler; etki yetkinliklerinin, yöneticiler için daha belirginleştirilmiş alt yetkinliklerinden meydana gelmektedir. Yöneticilerin birçoğu için geçerli olan bu yetkinlikler başkalarını geliştirme, direktif verme, takım çalışması ve iş birliği ile takım liderliği yetkinlikleridir. Uygun düşünme ve problem çözme yetkiliklerine baktığımızda analitik düşünme, kavramsal düşünme, teknik uzmanlık ve bilgilendirme çabası yetkinlikleri bu guruba girer. Bu yetkinlik türünün ileri düzey davranış göstergeleri de üst düzey yöneticiler için stratejik düşünme ve planlama boyutları nedeniyle özel önem taşır (Budak, 2016: s.57-58).

Kişisel etkinlik yetkinlikleri, bireyin taşıdığı kişisel özelliklere (kontrollülük, özgüven, örgüte bağlılık, esneklik gibi.) karşılık gelmektedir. Hepsi bireyin kişiler ve olaylar karşındaki olgunluğunu ifade eder. Çok geniş yelpazedeki pozisyonlar için geçerli yetkinlikler olarak tanımlanabilirler (Budak, 2016: s.59).

2.5. Turizm İşletmelerinde Yönetici Yetkinlikleri

Otel işletmelerinde günümüzde çeşitli gelişmelerin görülmesi ve her geçen gün rekabetin artması birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Konaklama alanındaki bu gelişmeler otel işletmelerinin geleneksel bir atmosfer içinde mal sahipleri tarafından yönetilmesi imkânını ortadan kaldırmıştır. Otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanlar, yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, tecrübeli ve yetenekli yöneticiler olmak zorundadırlar (Şener, 1997: s.79-80).

Günümüzde artan rekabet ve değişimin etkin olduğu küresel ekonomik ortamda, turizm öğrencileri, eğitimcileri ve yöneticileri için geleceğin endüstri liderlerinin yetkinliklerini anlamak, önem arz etmektedir (Avcı, 2015). Bugünkü konaklama endüstrisi, her zamankinden daha küresel ve kültürel açıdan farklı bir hale gelmiştir. Konaklama yöneticileri, endüstrinin zorluklarıyla baş etmek ve gelecekteki başarılarını garanti altına almalarını sağlamak için gerekli olan yetkinliklere sahip olmak için doğru bir şekilde hazırlanmalıdır. Bu nedenle, yöneticiler konaklama endüstrisinde başarılı olmak için gerekli koşulları yeniden gözden geçirmelidirler (Kay ve Moncarz, 2004).

Siu (1998), örgütlerin, çalışanları işe almadan önce belirli pozisyonlar için sahip olmaları gereken yeterlilikleri saptamaları gerektiğini belirtmiştir. Turizm işletmelerine yönelik uygun yetkinlikleri belirlemek; üst düzey yöneticilere gelecekteki liderleri seçme, geliştirme ve koçluk yapmanın yanı sıra onların kariyerlerini doğru şekilde planlamalarına yardımcı olmaktadır (Chung- Herrera vd., 2003).

Otel işletmelerinde yönetici yetkinlikleri üzerine yapılan çalışmalarda yetkinlikler, genel yetkinlikler ve teknik yetkinlikler olarak ikiye ayrılmışlardır (Agut vd., 2003; Çizel vd., 2007; Jeou - Shyan vd., 2011). Teknik yetkinlikler, yöneticinin pazarlama, finans, kalite yönetimi, müşteri hizmetleri kalitesi vb. belirli alanlarda etkin bir performans göstermesini sağlayan yetkinlikleri ifade ederken, genel yetkinlik, bir görevi yerine getirmek için göstermesi gereken davranış kümelerini açıklayan, kişinin

motivasyonu, tutumları, kişilik özellikleri gibi bireysel özellikleri kapsayan bir kavramdır (Agut vd. 2003; Çizel vd., 2007).

Literatür incelendiğinde otel yöneticilerinin yetkinliklerinin belirlenmesiyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır.

Baum (1990) çalışmasında yönetici adaylarının sahip olması gereken yetkinlikleri saptamıştır. Baum 36 yönetici yetkinliğini araştırmaya dahil etmiştir ve katılımcılardan 1-5 aralığında puanlamalarını istemiştir. Ortalama 4.5 ve üzeri puan alan yetkinlikler kesinlikle gerekli olarak, 3.5 – 4.49 arası puan alan yetkinlikler çok önemli ve 2.50 – 3.49 arası puan alan kriterler orta derece önemli yetkinlikler olarak belirlenmiştir. Araştırmada puanlanan 36 yetkinlikten 8 i kesinlikle gerekli, 24'ü çok önemli ve 4'ü ise orta derece önemli olarak sıralanmıştır. Çalışmaya göre misafir problemlerini anlayışlı ve hassas bir şekilde yönetmek, hijyen ve güvenlik düzenlemelerini takip etmek, yazılı ve sözlü etkili iletişim, profesyonel görünüş, olumlu müşteri ilişkileri geliştirebilme, otel operasyonları ile ilgili genel sorumlulukları takip etmek ve çalışanları motive etmek en önemli yetkinlikler olarak belirlenmiştir.

Agut vd. (2003) çalışmasında İspanyol konaklama endüstrisindeki yönetsel yetkinlikleri belirlemeyi amaçlamış ve genel yönetsel yetkinlikleri saptamıştır. Agut'a toplamda 37 yetkinliği değerlendirmiş ve bu yetkinlikleri teknik ve genel yönetsel yetkinlikler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Teknik yetkinlikler 15 maddeden oluşurken, genel yetkinlikler 22 maddeden oluşmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre en önemli genel yetkinlikleri iş performans etkinliği, öz yönetim ve sosyal ilişkiler olarak belirlenmişken, en önemli teknik yetkinlikler bilgisayar kullanımı, yabancı dil ve ekonomik ve finansal yönetim olarak belirlenmiştir.

Çizel vd. (2007), Antalya'daki konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, Türkiye'deki yetkinlik ihtiyacını analiz etmişlerdir. Araştırma sonuçlarını Agut vd. (2003)'ün çalışmasıyla karşılaştırmış ve hem iki çalışmanın bulguları arasındaki benzerlikleri ve varyasyonları ortaya çıkarmış hem de kültürel çeşitlilik ve otel yönetimi, eğitim ve öğretim bakımından çalışmayı yorumlamışlardır.

Chung- Herrera vd. (2003) çalışmalarında turizm endüstrisine özgü ve geleceğe yönelik bir liderlik ve yetkinlik modeli oluşturmuşlardır. 28 boyuttan oluşan sekiz ana unsura gruplandırılmış ve 99 yetkinlik ve yeteneği derlemiştir. Bu yetkinlikler, 137

endüstri liderini kapsayan bir anket çalışmasıyla değerlendirilmiş ve etik ve dürüstlük, zaman yönetimi, esneklik ve uyarlanabilirlik, kişisel gelişimden oluşan öz yönetim boyutu en önemli boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. İkinci olarak, müşteri ihtiyaçlarına yönelik farkındalık, kalite taahhüdü, paydaşları yönetme ve toplumu umursama faktörlerini içeren stratejik konumlandırma ölçütü önemli olarak belirtilmiştir. Sektör bilgisi, liderlik ve kişiler arası iletişim becerisi, önemli olmakla birlikte, katılımcıların daha düşük sıraladığı faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

Blayney (2009) çalışmasında yönetsel yetkinliklerin otel performansında etkili olup olmadığını ve hangi yetkinliklerin önem arz ettiğini tespit etmek amacıyla Kanadalı otel genel müdürleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir ve finansal yönetim, organizasyon kabiliyeti, ürün ve hizmette inovasyon, üç farklı liderlik yetkinliği, dış ilişkiler ve teknoloji bilgisi yetkinliklerini değerlendirmiş ve en önemli ilk üç yetkinlik finansal yönetim dış ilişkiler ve performans liderliği olarak saptanmıştır.

Brophy ve Kiely (2002), İrlanda otel endüstrisinde orta düzey otel yöneticilerinin hangi beceri, bilgi ve davranış şekillerine sahip olması gerektiğini tespit etmeyi amaçlamışlardır ve 20 en önemli aktivite ve 9 davranış kriterini belirlemiş ve tanımlamışlardır. Siu (1988) gerçekleştirdiği çalışmasında Hong Kong otel endüstrisinde orta düzey otel yöneticilerinde hangi yetkinlikler gerekli görüldüğünü araştırmıştır. Siu belirlediği 11 yetkinliğin önem sırasını ölçmüş ve en önemli gördüğü yetkinlikleri sırayla liderlik, iletişim yeteneği, planlama, takım oluşturma ve takım oyuncusu olma olarak belirlemiştir.

Brownell (2008), çalışmasında kariyer gelişimi için konaklama birimi liderlerinin en kritik yetkinliklerini ve önem derecelerini belirlemiştir. Çalışmaya oteller ve cruise gemilerindeki yöneticiler katılmıştır. Brownell yetenek ve tutum olmak üzere iki ana başlık altında yetkinlikleri toplamıştır. Yetenek ana kriterinin altında 16 yetkinlik toplarken, tutum ana kriterinin altında 20 yetkinlik toplamıştır. En önemli yetenek faktörleri takıma liderlik etme, etkili dinleme, çalışanlara yol gösterme, geri dönüt verebilme, tartışmaları yönetebile olarak tanımlanmıştır. En önemli tutum faktörleri ise çok çalışma, dürüstlük, pozitif tutum, azim ve esneklik olarak belirtilmiştir.

Jeou - Shyan vd. (2011), Tayvan otel endüstrisinde görev alan genel müdürlerin yetkinlik analizini yapmıştır. Genel faktörler ve teknik faktörler olmak üzere yetkinlikleri

ikiye ayırmıştır. Genel faktörler 12 ana ve 58 alt kriterden oluşmuştur. Teknik faktörler 5 ana ve 49 alt kriterden oluşmuştur. Genel faktörlerden sırayla liderlik, kriz yönetimi, problem çözme, iletişim, bireysel ilişki en önemli kriterler olarak gözükmekte, teknik faktörlerden finansal yönetim, pazarlama ve işletme ve alan yönetimi en önemli kriterler olarak ortaya çıkmıştır.

Avcı (2015), otel yöneticilerinin yetkinliklerini belirlemek ve yetkinliklerin şehir otelleri ve resort oteller açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla İzmir'deki otellerde gerçekleştirdiği çalışmada yetkinlikleri; kriz yönetimi, yenilikçilik, yabancı dil, öz denetim, analiz ve kişiler arası iletişim ve kişisel gelişim olmak üzere yedi boyut altında toplamış ve yönetici yetkinliklerinin; yöneticinin eğitim durumuna, yönetim kademesine, çalışma süresine, çalıştığı bölümlere, otel sınıfına göre farklılık gösterdiği, otel türüne göre ise farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Brownell (2004), lüks otel genel müdürleri üzerine yaptığı çalışmada, katılımcıların kariyer gelişimlerinde en önemli olarak algılanan beceri ve kişisel özelliklerin yanı sıra yöneticilerin gelecekteki gereksinimleri ve öngördüğü başlıca zorlukları tanımlamıştır. Kariyer gelişimine en çok katkı yapan beceriler takımlara liderlik etmek, etkili dinleme, personele koçluk yapmak, geri bildirim vermek ve çatışmaları yönetmek olarak ortaya çıkmıştır. Kişisel yetkinliklere bakıldığında ise çok çalışmak, güvenilirlik, dürüstlük, olumlu tutum ve azim önemli olarak görülmüştür. Teknolojiyi kullanmak ise en az önem verilen yetkinlik olarak belirlenmiştir.

Kriegl (2000), uluslararası konaklama yöneticileri için hangi yetkinliklerin en önemli olduğuna, hangi eğitim aktivitelerinin bu yetkinlikleri en iyi şekilde geliştireceğine yanıt aramıştır. Kültürel hassasiyet, kişilerarası ilişki, yönetsel esneklik, liderlik ve motivasyon en önemli beceriler olarak tespit etmiştir.

Kay ve Moncarz (2007), yönetici özelliklerinin konaklama yönetimindeki başarıya etkisini araştırmış ve orta düzey ve üst düzey yöneticilerin görüşlerini karşılaştırmıştır. Her iki yönetici gurubu da özellikleri; kişisel karakter, içgüdüsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve finans şeklinde sıralamıştır.

Kay ve Russette (2000), temel yetkinliklerin fonksiyonel alanlar ve yönetim seviyelerine göre değişiklik gösterip göstermediğini incelemiştir. Liderlik ve kişilerarası ilişki yetkinliklerini tüm alanlarda ve yönetim seviyelerinde en önemli

yetkinlikler olarak belirlemişlerdir. Ayrıca önceki çalışmalarda bahsedilmeyen ürün ve hizmet bilgisi ve yeniliklere uyum göstermenin tüm yöneticiler için gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Kay ve Moncarz (2004); yöneticilerin; insan kaynakları yönetimi, pazarlama, finansal yönetim ve bilgi teknolojisi alanlarındaki bilgi, beceri ve yeteneklerinin konaklama yönetimindeki başarılarına etkisini incelemiştir. Araştırma konaklama yönetiminde yönetim başarısı için algılanan ve gerçekte olan, üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticilerden ayıran bilgi, beceri ve yeteneklerin birbirinden farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Çalışma; bilgi, yetenek ve beceriler ve konaklama yönetimi başarı ilişkisi ile ilgili geçmiş inançlara yeni bir ışık tutmaktadır. Finansal yönetimin bilgisinin, yöneticilerin gelişimi ve konaklama endüstrisindeki kariyerlerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır.

Tas (1988), genel müdür adayları için en önemli görülen yetkinlikleri tespit etme amacıyla çalışmasını gerçekleştirmiştir. Literatür araştırması sonucu derlenen 70 yetkinlik gözden geçirilip, kapsam geçerliliklerinin hesaplanması sonucu 36'ya düşürülmüş ve bir önem düzeyi sağlamak için katılımcıların her yetkinliğe verdikleri değerlerin ortalaması alınmıştır. Belirlenen 36 yetkinlik en önemli, önemli ve orta derece önemli olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada insan ilişkilerine yönelik yetkinlikler en önemli olarak görülürken liderlik, yönetim, organizasyon ve planlama önemli olarak görülmüştür. Finansal yönetimi, ilgili kanunları bilmek ve güvenlik ile ilgili yetkinlikler orta derece öneme sahip olarak belirtilmiştir.

Tas (1996), otel müdürü adayları için önemli olan varlık yönetimi yetkinliklerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Varlık yönetimi, fiziksel alanın, fiziksel sistemlerin ve makineleri sürekli hazır durumda tutmanın bir aracı olarak da düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre kişiler arası beceriler en önemli yetkinlik olarak ortaya çıkarken liderlik ve bilişsel işlevler onu izlemiştir. Ofis yönetimi, kayıt tutma, iş performansı standartlarını belirleme, iş atamayı ve planlamayı içeren idari beceriler, bahsedilen becerilere göre daha az önemli olarak görülmüştür. Otel yönetimi ile ilgili teknik becerilerin yönetici adaylarının en az önemli yetkinlikleri arasında yer aldığını keşfettiler.

Pirnar (2014), stratejik otel yöneticileri uygulamaları ve konuya bakış açısı açısından etkin otel yönetiminin gereklilikleri üzerine bir çalışma gerçekleştirerek,

konuyu önerileriyle daha da geliştirmeye çalışmıştır. Çalışmanın sonuçları, verim yönetimi, maliyet yönetimi, maliyetlendirme, tanıtım, yaratıcılık, müşteri ilişkileri yönetimi, sosyal medya, etkili bütçeleme, yönetim ve pazarlama konularındaki trendler, yenilikçi hizmetler, sürdürülebilir hizmetler başlıkları altında finans ve pazarlamayla ilgili teknik bilgilerin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Pazar yönetimi, kriz yönetimi, kalite yönetimi, kurumsal yöneticilik ve etik standartlar gibi konuların geliştirilmesi için en önemli alanlar olduğu tespit edilmiştir. Kültürel çeşitlilik, ekip oluşturma becerileri, liderlik özellikleri, koordinasyon, etik ve sürdürülebilir konular üzerine anlayış ve anlama, etkili iletişim ve karar verme yöneticilerden beklenen nitelikler olarak belirlemiştir.

Geçmiş çalışmalar incelendiğinde otel işletmelerinde yönetici yetkinliklerinde ve bu yetkinliklerin önem düzeylerinde farklılıkların olduğu ve bu konuda tam bir görüş birliğine varılamadığı görülmüştür. Konuyla ilgili yapılacak farklı çalışmalar literatüre bu yönde olumlu katkılar sağlayacaktır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde öznel ve nesnel ağırlık belirleme yöntemleri ve çalışmada kullanılan Lawshe tekniği ve Ahp yönteminden ve bu yöntemlerin uygulama adımlarından bahsedilmiştir.

3.1. Ağırlık Belirleme Yöntemleri

Bilinçli ya da bilinçsiz olarak yapılan her şey bazı kararların bir sonucudur. Bir araya getirilen bilgiler karar verilecek konular hakkında daha iyi tahminler yapmak için olayları anlamayı sağlar. Daha iyi tahminler yapılması ve olayları daha iyi anlamak için elde edilen tüm bilgiler faydalı değildir. Eğer sadece sezgisel kararlar alınırsa her çeşit bilginin faydalı olacağı eğiliminde olunabilir ve çok miktardaki bilginin daha faydalı olacağını düşünülebilir. Fakat bu doğru değildir. Birçok örnekte görüldüğü gibi çok miktarda bilgi, az miktarda bilgi edinmek kadar kötüdür. Karar vermek için problem, amaç, gereksinimler, karar kriterleri ve alt kriterler, karar verici ve etkilenen grup ve alternatif eylemler hakkında bilgi sahibi olmamız gerekir (Saaty, 2008).

Çok kriterli karar verme problemlerinin birçoğunda karar vericilerin tercihlerinin belirlenmesinde kriter ağırlıklarını belirlenmesi önemli rol oynar. Farklı yöntemlerde kriter ağırlıkları farklı şekillerde kullanılırlar (Zardari vd., 2015). Karar kriterlerine diferansiyel ağırlıkları atamak için farklı ağırlıklandırma yöntemleri vardır. Bu ağırlıklandırma yöntemleri nesnel ağırlıklandırma yöntemleri ve öznel ağırlıklandırma yöntemleri olarak ikiye ayrılır (Wang vd., 2009'dan aktaran Zardari vd., 2015).

3.1.1. Öznel ağırlık belirleme

Öznel ağırlıklandırma yöntemlerinde, kriterlere önem atama sürecinde ağırlıklar karar alıcıların tercihlerine bağlıdır ve çalışmalarda daha yaygın olarak kullanılmaktadır. En çok kullanılan öznel ağırlıklandırma yöntemleri şu şekilde listelenmiştir;

- Doğrudan Puanlama
- Puan Atama
- Analitik Hiyerarşi Prosesi
- Oran Yöntemi
- Salınım Yöntemi
- Grafiksel Ağırlıklandırma Yöntemi

- Delphi Yöntemi
- SMART Yöntemi

3.1.1.1. Doğrudan puanlama yöntemi

Puanlama tekniği, likert ölçekli anketlerde kullanılan ölçeğe benzerdir. Bu yöntemde karar verici her bir kriterin önemini temsil edecek şekilde kriterleri puanlandırır. Genellikle 1-5, 1-7, 1-10 skalaları kullanılır. (Zardari vd.,2015: s.26).

3.1.1.2. Puan atama yöntemi

Puan atama yönteminde karar vericiler kriter ağırlıklarını belirlemek için direkt olarak atama yaparlar. Karar vericiler 100 puanı kriterler arasında paylaştırır. Tüm kriterlerin toplam ağırlıkları toplamı 100 puanı sağlamalıdır. Bu yöntemde normalize etmek ve ağırlıklandırma yapmak kolaydır ancak puan atama yöntemi kullanılarak yapılan ağırlıklandırmalar çok hassas değildir. Kriter sayısı 6'dan fazla ise bu yöntemi uygulamak zorlaşır (Zardari vd.,2015: s.27). Bir niteliğe atanan daha yüksek puan, bunun daha fazla önem taşıdığını gösterir. Sıklıkla birçok karar vericinin aşına olduğu bir ölçü olarak yüzdeler de kullanılır (Çınar, 2004). Puan atama yöntemine dair örnek tablo 1 de gösterilmiştir.

Tablo 1. Puan Atama Yöntemiyle Ağırlıklandırılan Kriterler

Kriterler	Kriter Ağırlıkları
Kriter 1	10
Kriter 2	25
Kriter 3	40
Kriter 4	20
Kriter 5	5
Toplam	100

Kaynak: Zardari vd. 2015: 28

3.1.1.3. Analitik Hiyerarşi Prosesi yöntemi

AHP yöntemi en popüler çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisidir. Karar problemlerinde karar kriterlerine ve alternatiflerine göreceli olarak önem değerleri

atanarak en uygun kararın verilmesi sağlanır. İleriki bölümlerde AHP yönteminden daha ayrıntılı olarak bahsedilmiştir.

3.1.1.4. Oran yöntemi

Oran ağırlıklandırma yönteminde en az öneme sahip kritere 10 değeri atanır ve diğer tüm değerler 10'un katları olacak şekilde değerlendirilir. Ham ağırlıklar sonradan toplanmak için normalize edilir. Oran yöntemi cebirsel, ayrıştırılabilir ve doğrudan işlem yapılan bir yöntemdir (Zardari vd. 2015: s.29).

3.1.1.5. Salınım yöntemi

Bu yöntemde karar vericiler en kötü sonuç ile en iyi sonucu değiştirebilir. Karar vericiden hangi değişim tercihinin en iyi gelişmeyi sağlayacağını belirtmesi istenir. Belirlenen bu tercihlere göre kriterler ağırlıklandırılır. En çok tercih edilen salınım en önemlidir ve ona 100 puan atanır (Zardari vd. 2015: s.29). X1'in bir karar kriteri olduğunu kabul edersek bu kritere 100 ham ağırlık atanır. Daha sonra karar vericiye hangi kriterlerin iyi – kötü değişimini ikinci olarak tercih edileceği sorulur. Bu kriter X2 olsun. Karar verici X1 ve X2 değer aralıklarını sayısallaştırmak için X2'ye göreli önem ağırlığı olarak 0 – 100 arasında bir yüzde puan atar böyle devam ederek karar vericiden kriterleri en çok tercih edilenden az tercih edilene doğru ağırlıklandırması istenir. Böylelikle karar verici tarafından en yüksek değeri 100 olan bir ölçekte ham ağırlıklar belirlenmiş olur. Salınım yönteminin son adımını ise ham ağırlıkları toplamı 1 olacak şekilde normalize ederek normalize edilmiş salınım ağırlıklarını hesaplamaktır (Çınar, 2004).

Tablo 2. Örnek Salınım Ağırlıkları Tablosu

	Niteliklerin Sıralama Derecesi						Toplam
	1	2	3	4	5	6	
Görelî Ham Ağırlıklar (w_j*)	100	70	40	35	20	15	280
(Normalize Edilmiş) Ağırlıklar (w_j)	0.357	0.250	0.143	0.125	0.071	0.054	1.0

Kaynak: Çınar,2004

3.1.1.6. Grafiksel ağırlıklandırma yöntemi

Bu yöntemin birçok varyasyonu vardır. Bunlardan birinde karar verici yatay bir çizgi üzerinde işaretleme yapar. İşaretin çizginin sağ ucuna doğru kayması kriterin önem derecesinin arttığını gösterir. Nicel ağırlık hattının sol ucundan işaretlenen yere kadar olan mesafeyi ölçerek hesaplanabilir. Skorlar genellikle genel ağırlıklar vektörü elde etmek için normalize edilir. Bu yöntem karar vericileri görsel olarak tercihlerini ifade etme fırsatı verir. Bu yöntem karar vericinin bazen kaygısız bir şekilde hareket edebileceği için eleştirilmektedir. Bir karar verici için kriter ağırlıklarını dikkate almadan yatay çizgi üzerinde işaretleme yapabilir. Bu yöntemin avantajı ise kolay ve çabuk uygulanabilir olmasıdır. Örnek grafiksel ağırlıklandırma tablosu tablo 3. de gösterilmiştir (Zardari vd. 2015: 30).

Tablo 3. *Grafiksel Ağırlıklandırma Tablosu*

Kriter	Az Önemli	Çok Önemli
	-	+
Kriter 1	→	
Kriter 2	→	
Kriter 3	→	

Kaynak: Zardari vd. 2015: 30

3.1.1.7. Delphi yöntemi

Bu yöntem, bir konuda görüş farklılıklarının ortaya çıktığı bir ortamda uzlaşma sağlamak amacıyla kullanılmaktadır (Özbek ve Selvi, 2014). Delphi yöntemi, yüz yüze görüşme ortamının psikolojik etkilerini ya da belirli gruplar tarafından etkilenme olasılığını ortadan kaldırmak için ve fikirleri bütünleştirmek amacıyla, anket yoluyla gerçekleştirilmektedir (Chang vd, 2002). Fowles (1978), Delphi yöntemi adımlarını şu şekilde sıralamıştır (Günaydın, 2006):

1. Araştırılan konuda bir Delphi'yi uygulamak ve izlemek için bir ekip oluşturulması.

2. Araştırmaya katılmak için bir veya daha fazla panelin seçilmesi. Genel olarak, panel üyeleri araştırılacak alanda uzman kişilerdir.
 3. İlk tur Delphi anketinin geliştirilmesi
 4. Anketin uygun ifadeler için test edilmesi
 5. İlk anketlerin panel üyelerine iletilmesi
 6. İlk tur cevaplarının analizi
 7. İkinci tur anketlerin hazırlanması (ve olası testlerin yapılması)
 8. İkinci anket formlarının panel üyelerine iletilmesi
 9. İkinci tur yanıtların analizi (7. ila 9. adımlar, sonuçlarda kararlılığın sağlanması için arzulanan veya gerekli olduğu sürece tekrarlanmaktadır.)
 10. Analiz ekibi tarafından Delphi sonuçlarının sunulması için bir rapor hazırlanması
- Çalışmaya katılan panel üyeleri, deneyimleri ve nitelikleri göz önüne alındığında araştırma konusuna derin bir bakış açısına sahip olmalıdır. Delphi tekniği ile büyük veya küçük sayıda uzman grubuyla çalışılabilir. Delphi yönteminde en az 7 uzmandan oluşan bir grup olmalıdır. Grup genişliği 100 veya daha fazla olabilir. İdeal grup büyüklüğü 10-20 uzmandan oluşur. Araştırmanın türüne göre uzman gruplarını istihdam alanındaki işverenler ve üniversitelerin ilgili bölümündeki öğretim üyeleri oluşturabilir (Şahin, 2001).

Shah ve Kalaian (2009), 100'den fazla katılımcıyı içeren delphi çalışmalarında verilerin analizinde üç parametrik istatistiksel metodu (varyasyon katsayısı, Pearson korelasyon katsayısı ve F-testi) karşılaştırmışlar ve güvenilirliği elde etmek için varyasyon katsayısının en iyi yöntem olduğunu göstermişlerdir.

3.1.1.8. SMART (Simple Multi-Attribute Rating Technique)

Bu yöntemde karar vericiler kriterleri en kötü seviyeden en iyi seviyeye önem sırasına koyması istenir. En az önemli kritere 10 puan atanır ve diğer kriterlere en az öneme sahip kritere atanan 10 puandan daha yüksek puanlar atanır. Kriter ağırlıkları atanan puanların normalize edilmesiyle hesaplanır (Zardari vd., 2015: s.31).

3.1.2. Nesnel ağırlık belirleme

Nesnel ağırlıklandırma yöntemlerinde ağırlıklar matematiksel yöntemlerle elde edilirler ve karar alıcılar kriterlerin göreceli önemini belirlemede hiçbir role sahip değildir. Popüler nesnel ağırlık yöntemleri şu şekilde listelenmiştir.

- Entropi Yöntemi
- Critic Yöntemi
- Ortalama Ağırlık Yöntemi
- Standart Sapma Yöntemi

3.1.2.1. Entropi yöntemi

Araştırmacılar tarafından pek çok nesnel ağırlıklandırma yöntemi önerilmiştir. Bu yöntemlerden en çok kullanılanlardan birisi de entropi yöntemidir. Bu yöntem Shannon'un (1948) belirsizliğin ölçüsü olarak tanımlanan Entropi kavramı üzerine inşa edilmiştir (Alp vd.,2015). Enformasyon Entropisi' ne göre eldeki bilgilerin sayısı ya da kalitesi, bir karar verme probleminde verilecek kararın güvenilirliği veya doğruluğunun en önemli belirleyicilerinden bir tanesidir. Bu bağlamda Entropi Ağırlık Yöntemi eldeki verilerin sağladığı, yararlı bilginin miktarını ölçmede kullanılmaktadır (Wu, 2011: 5163 aktaran koç ve Perçin, 2015). Entropi yöntemiyle ağırlıkların hesaplanması için ilk olarak bilgi matrisi normalize edilir ardından aşağıdaki formüller uygulanır (Zardari vd., 2015: s. 33).

$$p_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad i=1, \dots, m; j=1, \dots, n \quad (1)$$

$$E_{ij} = -(\sum_{i=1}^m p_{ij} \ln(p_{ij})) / \ln(m) \quad j=1, \dots, n \quad (2)$$

$$W_{ij} = \frac{1 - E_j}{\sum_{i=1}^n (1 - E_k)} \quad j=1, \dots, n \quad (3)$$

X_{ij} : Orijinal Ölçülen Veri

E_j : Entropi Değeri

W_j : Entropi Ağırlığı

3.1.2.2. CRITIC yöntemi

CRITIC yönteminde oluşturulan karar matrisini analitik olarak incelenmesi ve değerlendirme kriterlerinde bulunan bilginin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Critic yönteminin adımları aşağıda gösterildiği gibidir (Çakır ve Perçin ,2013).

1.Adım: İlk aşamada, m sayıda alternatif ve n sayıda değerlendirme kriterinden oluşan karar matrisi normalize edilir.

2.Adım: Korelasyon Katsayı Matrisinin Oluşturulması Değerlendirme kriterleri arasındaki ilişkinin derecesini ölçmek üzere doğrusal korelasyon katsayılarından oluşan matrisi oluşturulur. Bu aşamada alternatif sayısının nispeten yetersiz olduğu durumlarda parametrik olmayan Spearman sıralama korelasyon katsayıları tercih edilebilir.

3.Adım: Toplam bilgi değerleri hesaplanır.

4.Adım: Değerlendirme kriterlerinin ağırlıkları normalizasyon formülü kullanılarak hesaplanır.

3.1.2.3. Ortalama ağırlık yöntemi

Bu yöntemde ağırlıklar nesnel olarak n kriter sayısı olmak üzere $w_j = 1/n$ denklemi kullanılarak türetilmiştir. Yöntem kriterlerin eşit öneme sahip olduğu varsayımına dayanır. Bir karara varmak için yeterli bilginin olmadığı yada karar vericiden bilgi alınmadığı zamanlarda kullanılır(Zardari vd., 2015: s.34).

3.1.2.4. Standart sapma yöntemi

Standart sapma yöntemi entropi yöntemine benzer bir yöntemdir. Alternatif değerleri arasında benzer nitelik değerleri varsa bir değere küçük ağırlıklar atar. Bu yöntem belirlenen denklemler yardımıyla kriterler ağırlık atar(Zardari vd., 2015: s.34).

$$W_j = \sigma_j / \sum_{j=1}^n \sigma_j \quad j = 1, \dots, n \quad (4)$$

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m x(x_{ij} - \bar{x}_j)^2}{m}} \quad j = 1, \dots, n \quad (5)$$

W_j = Kriter Ağırlığı

σ_j = Standart Sapma

3.2. Araştırma Yöntemi

Araştırmada, literatür taraması ve uzman görüşleri sonucu elde edilen potansiyel yetkinliklerden gerekli görülen yetkinliklerin belirlenebilmesi için Lawshe tekniği ve

yetkinliklerin ağırlıklarının belirlenip önem sırasının tespit edilmesi için AHP yöntemi kullanılmıştır.

3.2.1. Lawshe tekniği

Lawshe tekniği önsel çalışmalarda elde edilen uzman görüşleri arasındaki uyum/uyumsuzluk aynı zamanda kapsam ya da yapı geçerliği için birer kestirim niteliğinde kullanılmaktadır. Kapsam geçerlilik oranları Lawshe (1975) tarafından geliştirilmiştir. Lawshe tekniği olarak bilinen bu yaklaşım altı aşamadan oluşmaktadır (Yurdugül, 2005):

1. Alan uzmanları grubunun oluşturulması
2. Aday ölçek formlarının hazırlanması
3. Uzman görüşlerinin elde edilmesi
4. Maddelere ilişkin kapsam geçerlik oranlarının elde edilmesi
5. Ölçeğe ilişkin kapsam geçerlik indekslerinin elde edilmesi
6. Kapsam geçerlik oranları/indeksi ölçütlerine göre nihai formun oluşturulması

Lawshe tekniğinde en az 5, en fazla ise 40 uzman görüşüne ihtiyaç duyulur (Yurdugül, 2005). Maddeler “gerekli”, “önemli ancak gerekli değil”, “gereksiz” şeklinde derecelendirilmektedir (Lawshe, 1975). Kapsam geçerliliğinin yanı sıra maddelerin anlaşılabilirliği, hedef kitleye uygunluğu vb. gibi amaçlarla uzman görüşlerini değerlendirebilirler. Uzmanların herhangi bir maddeye yönelik görüşler toplanarak kapsam geçerlilik oranı elde edilir. Kapsam geçerlilik oranı her hangi bir maddeye yönelik gerekli görüşü veren uzman sayısının, o maddeye ilişkin değerlendirmede bulunan uzman sayısına oranının bir eksigidir (Yurdugül,2005). Kapsam geçerlilik oranı formülü şu şekildedir (Lawshe, 1975):

$$KGO = \frac{n_e - N}{N} \quad (6)$$

n_e : Bir maddeye yönelik gerekli görüşü veren uzman sayısı

N: Maddeye ilişkin değerlendirmede bulunan uzman sayısı

Eşitlik 6'ya göre; uzmanların yarısı maddenin “Gerekli” olduğu görüşünü bildirdiklerinde KGO=0, yarısından fazlası “Gerekli” olarak görüş bildirmiş ise KGO>0 ve uzmanların

yarısından fazlası “Gerekli” şeklinde görüş bildirmemiş ise $KGO < 0$ olacaktır (Yurdugül,2005).

Kapsam geçerlilik oranlarının (KGO) değerleri negatif veya 0 ise bu maddeler ilk etapta elenecek maddelerdir. KGO değerleri pozitif olan maddeler için istatistiksel ölçütler ile anlamlılıkları test edilirler (Yurdugül, 2005).

Elde edilen KGO’ların istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için “kapsam geçerlik ölçütleri” (KGÖ) için $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde KGO’ların minimum değerleri tablo.4’de gösterilmiştir (Lawshe, 1975).

Tablo 4. Minimum Kapsam Geçerlilik Oranları Tablosu

p=.05 anlamlılık düzeyinde			
Uzman Sayısı	Minimum KGO Değeri	Uzman Sayısı	Minimum KGO Değeri
5	.99	13	.54
6	.99	14	.51
7	.99	15	.49
8	.75	20	.42
9	.78	25	.37
10	.62	30	.33
11	.59	35	.31
12	.56	40	.29

Kaynak: Lawshe, 1975

Kapsam geçerlik indeksi (KGİ), $p = 0,05$ düzeyinde anlamlı olan ve nihai forma alınacak maddelerin toplam KGO (Kapsam Geçerlilik Oranı) ortalamaları üzerinden elde edilir. KGİ, KGÖ (Kapsam Geçerlilik Ölçütü)’nden büyük veya eşit ise, oluşturulan tüm ölçeğin kapsam geçerliliği istatistiksel olarak anlamlıdır (Yurdugül, 2005).

3.2.2. AHP metodu

Analitik hiyerarşi prosesi (AHP) 1970’li yıllarda Thomas L. Saaty tarafından geliştirilmiş olan çok kriterli karar yönetmelerinden birisidir. Karar almada AHP yöntemi, grup ve birey önceliklerini dikkate alırken nitel ve nicel değişkenleri bir arada değerlendiren matematiksel bir yöntemdir. (Dağdeviren vd.,2008)

Karmaşık karar problemlerinde karar kriterlerine ve alternatiflerine göreceli olarak önem değerleri verilerek yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme işlemidir. Karar problemlerinin birçoğu hem objektif hem sübjektif unsurları içermektedir. AHP bu iki unsuru da barındıran bir çözüm yapısına sahip olduğu için birçok karar verme yöntemine göre daha gerçekçi bir çözüm yöntemi olarak karşımıza çıkar (Timor, 2011: s.18).

AHP bir konuda uzman veya fikir sahibi olan bireylerin kendi düşüncelerini ortaya koymasıyla ortak bir yargının oluşturulmasında etkili araçlardan biridir. Herhangi bir amaç doğrultusunda bir araya gelen grup üyeleri ortak karar oluştururken kendi fikirlerinin dikkate alınmasını isterler. Grup kararı alma süreci mutabakat ile fikir birliği tamamlandığında uzlaşma sağlanmış olur. Alınan kararda etkisinin olduğu bilen grup üyesinin motivasyonu yükselmektedir (Önder ve Önder, 2015: s.21). AHP'nin ilk adımını karar vericilerin belirledikleri amaç doğrultusunda faktörlerin ve bu faktörlere bağlı olarak tanımlanan alt faktörlerin belirlenmesi oluşturur. AHP'de ilk önce amaç belirlenir. Belirlenen amaç doğrultusunda amacı etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılır. Bu aşamaya gelindiğinde karar sürecini etkileyen tüm faktörlerin belirlenebilmesi için çeşitli anket çalışmaları ya da bu konuda uzman kişilerin görüşlerine başvurulabilir. (Dağdeviren vd.,2008)

3.2.2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesinin avantajları ve dezavantajları

AHP'nin avantajları ve dezavantajları şu şekilde belirtilebilir (Bhutta ve Huq, 2002'den aktaran Timor,2011):

AHP'nin avantajları:

- AHP büyük ölçekli problemleri değerlendirebilecek esnek bir modelleme aracıdır.
- Kriterler, ikili olarak ve her düzeyde karşılaştırılırlar. Böylece probleme ait matris büyütülmeden daha fazla sayıda kriter probleme dahil edilebilmektedir.
- Objektif ve sübjektif kriterleri içeren problemleri çözmeye başarılı olan bir yöntemdir.
- AHP'nin çok geniş bir uygulama alanı vardır. Konu ile ilgili çeşitli alanlarda birçok yayın mevcuttur.

AHP'nin dezavantajları:

- Diğer yargısal tekniklere benzerlik göstererek, bu tekniğin de karar vericiler tarafından verilen yargılar tarafından yönlendirildiği ifade edilmektedir.
- Bütün kriterlerin göreceli olduğu belirtilmekte olup, bundan dolayı mutlak ölçekler verilemediği vurgulanmaktadır.
- Sürece yeni bir kriter eklendiğinde bütün prosesin yeniden çalıştırılmak zorunda kalınması bir diğer eleştirilerdendir.

AHP Metodunun Aşamaları(Timor,2011; Önder ve Önder 2015)

- Karar probleminin tanımlanması ve amacın belirlenmesi
- Belirlenen amacın gerçekleşmesi için gerekli karar kriterlerinin listelenmesi
- Muhtemel karar alternatifleri belirlenmesi
- AHP’de öncelikli olan ve en önemli görüşen adım karar unsurlarına ait hiyerarşik yapının oluşturulması
- Hiyerarşik yapının oluşturulmasından sonra hiyerarşinin her seviyesi için kriterlerin ikili karşılaştırılması ve özdeğer/ özvektörlerden yararlanarak kriterlerin önem dereceleri belirlenmesi
- Kriterlere göre alternatifler ikili karşılaştırılır ve öncelikler hesaplanması
- Uyum oranının (tutarlılığın) hesaplanması
- Göreceli öncelik değerlerine göre alternatiflerin sıralanması ve en yüksek öncelik değerine sahip alternatifin seçilmesi
- Duyarlılık analizinin yapılmasıdır.

3.2.2.2. Karar probleminin tanımlanması

Analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile karar vermede ilk olarak karar probleminin amacı belirlenir. Bu amaç birden çok alt amacın sağlamaya çalışıldığı genel amaçtır (Dündar, 2008). Bu amaç doğrultusunda amacı etkileyen faktörler saptanmaya çalışılır (Dağdeviren vd., 2004). Amaç açık ve anlaşılır olmalıdır. Ev, otomobil, makine seçimi, en uygun tatil yeri seçimi, strateji seçimleri vb. AHP probleminde amaca örnek verilebilir. Karar probleminin amacı belirlendikten sonra hiyerarşik yapı oluşturulur (Önder ve Önder, 2015: 26).

3.2.2.3. Hiyerarşik yapının kurulması

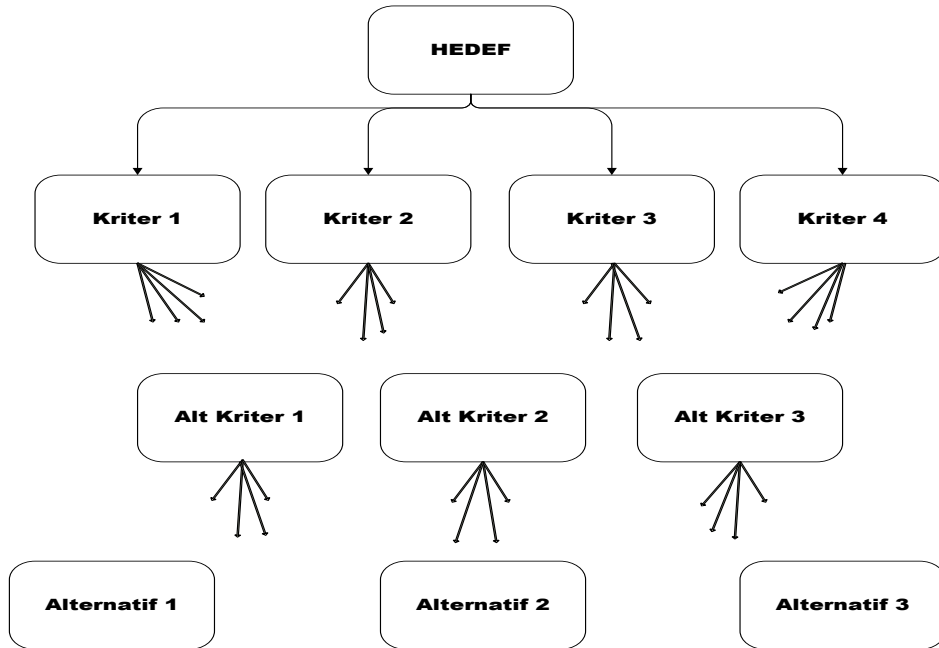
Hiyerarşik yapının oluşturulması için ilk olarak karar probleminin amacının belirlenmesi gerekir. Yani hiyerarşinin öncelikle üst seviyesinden başlanır. Çünkü kriterler ve alternatifler belirlenen amaç doğrultusunda şekillenir (Önder ve Önder, 2015). Karmaşık problemler, problemi oluşturan bileşenlerin hiyerarşik ilişkilerinin belirlenmesiyle daha iyi anlaşılır. Hiyerarşiler; yapısal hiyerarşiler ve fonksiyonel hiyerarşiler olmak üzere iki grupta ele alınır (Timor, 2011:29)

Yapısal Hiyerarşiler

Yapısal hiyerarşilere, güneş sisteminden gezegenlere daha ayrıntılı devam edilirse moleküllerden atomlara, atomlardan protonlara uzayan bir yapı örnek olarak gösterilebilir. Yapısal hiyerarşide üst ve alt gruplar ve bun grupların içerdiği daha küçük alt gruplar ele alınmaktadır (Timor,2011:29).

Fonksiyonel Hiyerarşiler

Fonksiyonel hiyerarşilerde ise, karmaşık sistemler kendi içlerindeki temel ilişkiler dikkate alınarak, sisteme ait bileşenler iç ilişkileriyle birlikte belirlenirler. Bu tip hiyerarşilerde en üstte amaç yer almaktadır. İzleyen aşamalarda karar alternatiflerine ait kriterler yer almaktadır. Daha sonraki aşamada ise karar alternatifleri bulunmaktadır. (Timor,2011:29).



Şekil 1. Örnek Fonksiyonel Hiyerarşik Yapı

3.2.2.3. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması

Analitik hiyerarşi prosesiyle problemleri çözebilmek için problemlere ait karar kriterleri, alternatifler ve probleme ait hiyerarşik yapının belirlenmesinden sonra ilk adım olarak karşılaştırma matrisi oluşturulur (Timor, 2011: s.45). Karşılaştırma yapılırken kullanılan önem dereceleri tablosu tablo 5 'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Önem Dereceleri Tablosu

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Öneme Sahip	Her iki faktör aynı derece öneme sahiptir.
3	Orta Derecede Öneme Sahip	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Öneme Sahip	Bir faktör diğerine göre kuvvetle daha önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre çok yüksek derecede öneme sahiptir.
9	Mutlak Derecede Öneme Sahip	Faktörlerden biri diğerine göre mümkün olan en yüksek derecede öneme sahiptir.
2,4,6,8	Ara Değerleri Temsil Etmektedir	İki faktör arasındaki tercihte yukarıdaki derecelerin ara değerlerini ifade eder.
Karşılıklı Değerler	i, j ile karşılaştırılırken bir değer (x) atanmış ise; j, i ile karşılaştırılırken atanacak değer (1/x) olacaktır	

Kaynak: Saaty, 1987

Bir analitik hiyerarşi prosesinde, kriterler arasındaki karşılaştırma değerleri karşılaştırma matrisinin köşegen üstü hücrelerine kaydedilir. Örnek bir karşılaştırma matrisi Şekil.2'de gösterilmektedir.

KRİTERLER	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1,00	0,17	0,13	1,00	1,00
K2		1,00	3,00	5,00	6,00
K3			1,00	6,00	6,00
K4				1,00	1,00
K5					1,00

Şekil 2. Örnek Karşılaştırma Matrisi

Karşılaştırmalar sadece matristeki köşegen üstünde yer alan elemanlar için gerçekleştirilir. Köşegen üzerindeki elemanların değerleri 1'e eşittir. Köşegenin altında kalan hücreler koyu renkle işaretlenmişleridir ve bu elemanlar için karşılaştırma yapılmamaktadır. Bu hücrelere 1/(köşegenin üstünde yer alan değer) kaydedilmektedir (Timor,2011: s.47).

İkili karşılaştırmalara örnek olarak Şekil. 2 de belirtilen ikili karşılaştırma matrisine göre K2 kriteri, K3'e göre 3 (Tecrübe ve yargılara göre bir faktör değerine göre biraz daha önemlidir) ile tercih edilirken, K4 kriterine göre 6 (Bir faktör değerine göre kuvvetle daha önemlidir) ile tercih edilmiştir.

3.2.2.4. Kriterlerin Göreli Önem Değerlerinin Belirlenmesi

AHP' nin bir diğer aşaması normalleştirilmiş matrislerin oluşturulmasıdır. Karşılaştırma matrisindeki bütün sütunlara ait elemanlar, sütunların toplam değerine bölünerek normalize edilmiş matris değerleri elde edilir. Normalleştirilmiş matristen hareketle; her bir sıra değerlerinin ortalaması hesaplanır. Hesaplama sonucu elde edilen değerler, her bir kriter için yüzde olarak önem ağırlıklarını verir (Dağdeviren ve Eren, 2001; Timor, 2011: s.49).

3.2.2.5. AHP 'de tutarlılık ve özdeğer ve özvektörler

AHP'de çözüm tutarlılığı sınanırken ikili karşılaştırma matrislerinin özdeğer ve özvektörlerinden yararlanılır(Önder ve Önder , 2015: s.30). İkili karşılaştırma matrisleri denklem 7'de formüle edilen nxn boyutlu bir kare matristir.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} \quad (7)$$

Tulunay (1982: 97), özvektörü ve özdeğeri şu şekilde tanımlamıştır:

Reel elemanlı bir $A_{n \times n}$ kare matrisi ve sıfırdan farklı $X_{n \times 1}$ vektörü ele alındığında $Aw = \lambda w$ eşitliğini gerçekleyen bir λ skaleri varsa, bu sıfırdan farklı w vektörü A kare matrisinin bir "özvektörü"dür ve λ , A matrisinin özdeğeri yani karakteristik değeridir. Saaty'nin(2003: 85-91) çalışmasında özvektörün öncelikler matrisini temsil etmedeki gerekliliği vurgulanmaktadır. Ayrıca Saaty ve Vargas (2001: 8) λ_{max} en büyük özdeğer olmak üzere Aw (nispi ağırlık – önem derecesi)'nin:

$$Aw = \lambda max w$$

şeklinde ifade edilebileceğini belirtmişlerdir (Timor, 2011:35).

λmax denklem 8 yardımıyla elde edilir (Saaty ve Rozanne, 1987).

$$\lambda max = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij} . w_{ij} \quad (8)$$

λmax her zaman n'den büyük veya n'ye eşittir. λmax n'ye ne kadar yakınsa okadar yüksek tutarlılık olacaktır. Eğer λmax n'ye eşit ise alınan A matrisi tutarlıdır. Buna karşılık karşılaştırmalarda çoğunlukla tutarsızlıklar mevcut olacağından λmax n değerinden büyük olacaktır. Literatürde λmax kullanılarak hesaplanan tutarlılığın kabul edilebilecek en büyük değerinin çoğunlukla 0,1 olduğu belirtilmektedir (Önder ve Önder , 2015: 32).

AHP tekniğinde ikili karşılaştırmalar matrisine bağlı olarak alternatif veya kriterlerin öncelik değerleri hesaplanır iken, ikili karşılaştırmalar sübjektif temellere dayandığından tutarsızlıklar ve yanılmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumu ölçebilmek için AHP tekniğinde bir tutarlılık oranı kullanılmaktadır. Karşılaştırmalar arasındaki tutarlılığı gösteren tutarlılık oranı aşağıda gösterilmiştir. Tutarlılık oranının 0,1 'den küçük olması iyi olarak adlandırılmaktadır. 0,1'den büyük uyum oranları yeniden değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Tutarlılık oranının hesaplanmasında izlenecek adımlar şunlardır (Önder ve Önder, 2015: s.32 - 33):

1.Karşılaştırma matrisinin her bir satırı için, sütunlarda yer alan elemanların ağırlıkları toplamı hesaplanır.

2. Karşılaştırma matrisinin her bir sütunundaki eleman, elde edilen toplam sütunda ağırlığına bölünerek normalize edilmiş matris hesaplanır.

İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasından sonra, matristeki bütün elemanlar 9 numaralı formüle göre kendi sütun toplamına bölünerek normalleştirilir.

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad (9)$$

3.Normalize edilmiş matrisin her bir satırının ortalaması alınarak “Öncelikler Vektörü” hesaplanır.

Normalleştirilmiş matrisin bütün sütun toplamları 1' e eşit olur. Daha sonra normalleştirilmiş matrisin, (10) numaralı formülde gösterildiği gibi her bir satır toplamı,

matrisin boyuna bölünerek ortalaması alınır. Formül 10’la hesaplanan değerler her bir kriterin önem ağırlıklarıdır.

$$w_i = \left(\frac{1}{n}\right) \sum_{j=1}^n a'_{ij}, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

4. Öncelikler vektörü hesaplandıktan sonra, elde edilen vektör başlangıçta verilen karşılaştırma matrisi ile çarpılarak karşılaştırma matrisini dikkate alan, “Tüm Öncelikler Matrisi” oluşturulur.

5. CI: Tutarlılık indeksi olup aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{(n-1)} \quad (11)$$

n: Karar alternatifleri sayısı

6. Tutarlılık Oranı (CR) hesaplanabilmesi için aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (12)$$

Bir kare matrisin özdeğerleri arasındaki en büyük değer λ_{max} ile gösterilir (λ_{max} ’i hesaplayabilmek için, tüm öncelikler matrisinin her bir elemanı, öncelikler vektörü elemanına bölünerek, elde edilen yeni matris elemanlarının ortalaması alınmaktadır). RI, rastgele değer indeksini temsil etmektedir. Tablo 6’da verilen değerden uygun olanı seçilerek işlemlerde kullanılmaktadır. AHP’de saydığımız bütün bu işlemler, doğrudan matris hesaplamaları yardımıyla ya da bilgisayar ortamında birçok kişinin rahatlıkla erişebileceği Ms. Excel’le veya SuperDesicion, ExpertChoice (EC) vb. paket programları kullanarak gerçekleştirilebilir.

Tablo 6. Rastgele Değer İndeksi Tablosu

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.İ	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,4	1,45	1,49	1,52	1,54	1,56	1,58	1,59

Kaynak: Saaty,2007

3.2.2.6. AHP yönteminde grup kararı alma

Analitik Hiyerarşi Prosesinde (AHP) genel ilke belirli bir probleme ait kriterler ve alternatiflerin ağırlıklarının hesaplanmasıyla nihai karara ait ağırlıkların belirlenmesidir. Belirlenen bir problemde bireysel karar verilmesi yerine AHP ile grup kararı verilmesi gerektiğinde, grup üyelerinin bilgi, tecrübe ve değerlendirmelerini kullanabilmeleri için probleme ait hiyerarşik yapı oluşturularak AHP adımları sırayla uygulanır. Grup kararında uygulanan beyin fırtınası ve karşılıklı fikir paylaşımı genellikle konuyu daha iyi anlaşılmasını ve problemin daha iyi temsilini sağlamaktadır (Timor,2011: s.37). Grup kararı vermede önemli olan iki konu şunlardır: grup içi bireysel yargıların tüm gurubu temsil eden tek bir yargı olarak nasıl toplanıp birleştirileceği ve grup tercihinin bireysel tercihlerden nasıl oluşturulacağıdır. Karşılıklı kıyaslama aksiyomu, birçok bireysel yargının tek bir ortak yargıya dönüşmesinde önemli bir işlemdir. Yargılar bütünleştirilirken sentezlenen yargıların çarpmaya göre tersi ile her bir yargının çarpmaya göre tersinin sentezi eşit olmalıdır. Grup kararı alınırken grup üyeleri birbirinden bağımsız ve farklı ortamlarda iseler; her bir üyenin yargısı hakkında bilgi edinilerek bu bilgiler matematiksel olarak kombine edilmektedir. Kişisel yargıların matematiksel olarak kombine edilmesi ikili karşılaştırma matrislerinin elemanlarının geometrik ortalamalarının alınmasıyla gerçekleştirilir (Saaty, 2008; Önder ve Önder, 2015: s.35).

Oluşturulan grup matrisinin tutarlılık oranının 0,1 değerinin altında olması beklenmektedir. Uzmanların ikili karşılaştırmaları sonucu elde edilen öncelik değerlerinin geometrik ortalaması alındığında tutarlılık oranı genellikle 0,1 'in altında çıkmaktadır. Burada asıl bakılması gereken ve önemli olan nokta her bir uzmanın geometrik ortalama alınmadan önce ayrı ayrı anket değerlendirmelerinin tutarlı olmasıdır. Tutarsız çıkan anketler ya anketi yanıtlayan uzmana tekrar değerlendirilmeli ya tutarsız bulunan yanıtlar düzeltilmeli ya da anket analizden çıkarılmalıdır. Böylece tutarsızlık oranı 0,1'in altına indirilmesi sağlanabilir (Önder ve Önder, 2015: s.36)

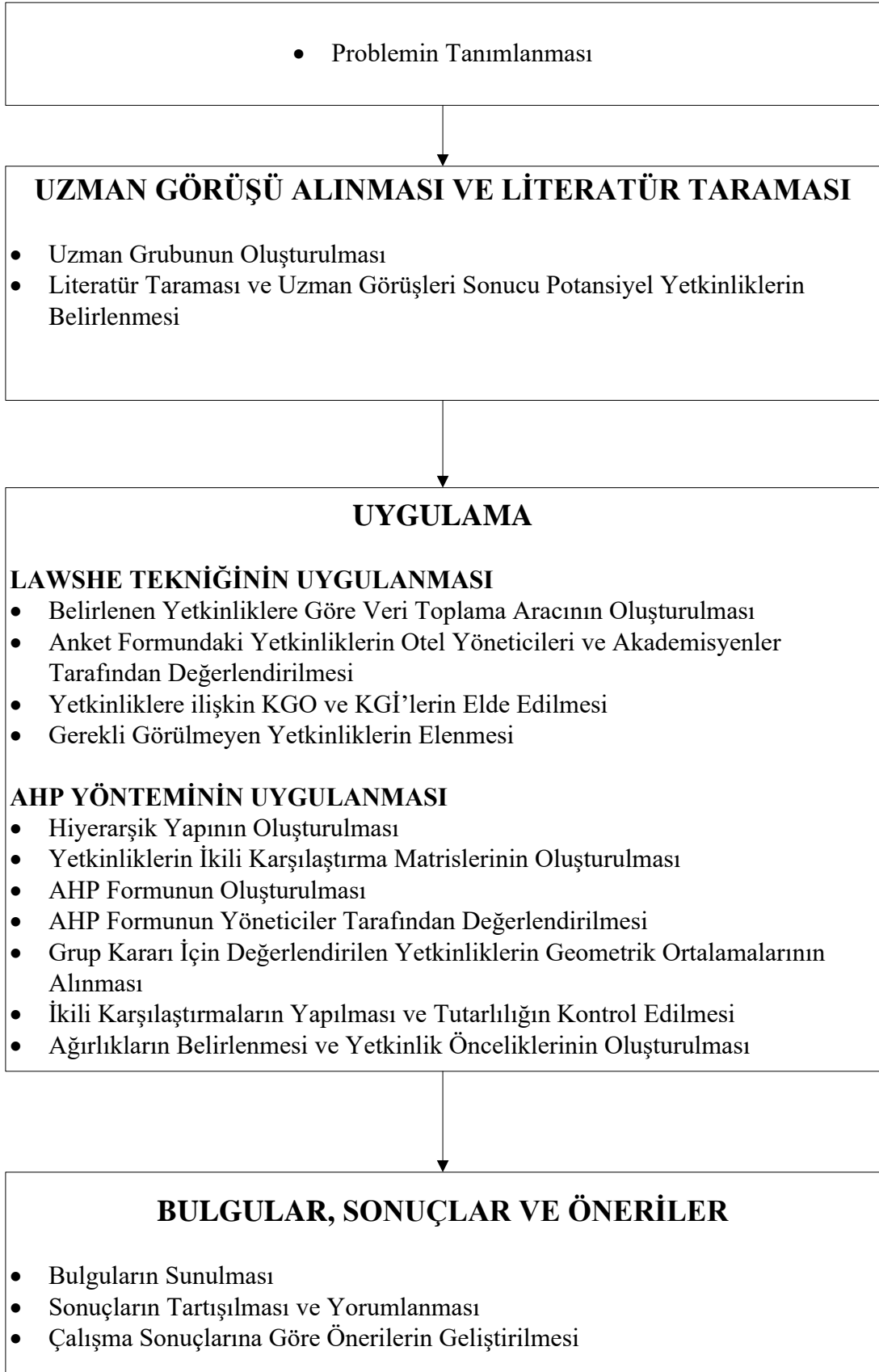
Grup kararı alınmasında geometrik ortalama yerine aritmetik ortalama kullanılmak istenirse, Saaty'nin 1-9 ölçeğinden farklı bir ölçek kullanılmalıdır. İki değer bir birine eşit olduğunu gösteren 1 değeri yerine 0 değeri kullanılabilir. Karşılaştırma yapılırken ikinci kriterin birinci kriterden daha önemli olduğunu gösteren değerler negatif rakamlarla gösterilebilir. Bu durumda ölçek olarak aritmetik ortalama kullanıla bilir (Önder ve Önder, 2015: s.37)

4. UYGULAMA VE BULGULAR

Şehir otellerinde görev alacak üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi ve önceliklerinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada Lawshe tekniği ve Ahp yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma sanatsal faaliyetlerin yoğun bir şekilde devam ettiği, farklı temalarda gerçekleşen festivalleri, müzeleri, gelişmiş sanayisi, ulaştırma hizmetleri ve sosyal yaşam seçenekleri ile Türkiye’de önemli bir turizm çekim merkezi haline gelmiş olan Eskişehir’de gerçekleştirilmiştir. Çalışmada veriler akademisyenler ve Eskişehir’de bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerin yöneticilerinin görüşleri alınarak sağlanmıştır. Çalışmaya katılan 16 otel yöneticisinin unvan, tecrübe ve görev yaptığı oteller tablo 7’de gösterilmiştir. Araştırmanın akış şeması Şekil.3’de gösterilmiştir.

Tablo 7. *Çalışmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Unvan, Tecrübe ve Görev Yaptığı Oteller*

Oteller	Otel Sınıfları	Unvan	Sektördeki İş Tecrübesi (Yıl)
Modernity Otel	4 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	17
Vendome Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	7
Sennacity Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	15
Turunç Otel	5 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	14
Albatros Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	8
İbis Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	20
Hilton Garden Inn Otel	5 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	14
Büyük Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	36
Sör Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	21
Ada Life Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	6
The Merlot Otel	4 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	16
Arus Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	15
Şahinpark Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	6
Zin Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	6
Soyiç Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	16
Ada Life Otel	3 Yıldızlı	İ.K.Yöneticisi	4



Şekil 3. Araştırma Akışı Şeması

4.1. Lawshe Tekniğinin Uygulanması

Lawshe tekniğinin uygulanma aşamasına 5 akademisyen ve 6 otel yöneticisi katılmıştır. Çalışmaya katılan oteller ve otel yöneticilerinin unvan ve sektördeki iş tecrübeleri tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8. *Lawshe Tekniği Uygulaması Aşamasına Katılan Otel Yöneticileri*

Oteller	Otel Sınıfları	Unvan	Sektördeki İş Tecrübesi (Yıl)
The Merlot Otel	4 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	16
Arus Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	15
Şahinpark Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	6
Zin Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	6
Soyiç Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	16
Ada Life Otel	3 Yıldızlı	İ.K. Yöneticisi	4

Bu çalışmada yetkinlikler literatürdeki birçok çalışmada olduğu gibi teknik yetkinlikler ve genel yetkinlikler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Teknik yetkinlikler işle ilgili profesyonel bilgileri içermekteyken, genel yetkinlikler bireyle ilişkili görevleri yerine getirirken yararlandığı ve bireyin karakterini oluşturan tutumları, motivasyonları ve özellikleri içermektedir (Avcı, 2015; Çizel vd., 2006).

Oluşturulan form yardımıyla uzmanlardan literatürde yer alan yetkinlikleri (Chung- Herrera vd., 2003; Agut, 2003; Brownell, 2008; Shyab vd., 2011; Suh vd., 2012; Brownell, 2008; Kay ve Russette, 2000) “gerekli”, “gerekli ancak önemsiz” ve “gerekli değil” olarak değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlar tarafından değerlendirilen yetkinliklerin uzman sayısı 11 olduğu için KGO değeri 0,59’dan düşük olanlar elenmiştir. 33 teknik yetkinlik ve 38 genel yetkinlik oluşturulan formda yer almıştır. Kapsam geçerlilik oranları dikkate alındığında 33 teknik yetkinliğin içinden 4 yetkinlik, 38 genel yetkinlikten 2’si gereksiz olarak değerlendirilmiştir. Böylece Ahp aşamasında ikili karşılaştırmaları yapılacak olan 29’u teknik yetkinlik ve 36’sı genel yetkinlik olmak üzere 65 adet yetkinlik belirlenmiştir. KGİ değeri teknik yetkinlikler için 0,86, genel yetkinlikler için 0,76 olarak belirlenmiş ve her iki yetkinlik gurubunun KGİ değeri KGO değeri olan 0,59’dan büyüktür.

Teknik ve genel yetkinliklerin KGO ve KGİ değerleri tablo 9 ve tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Teknik Yetkinliklerin KGO ve KGİ Değerleri

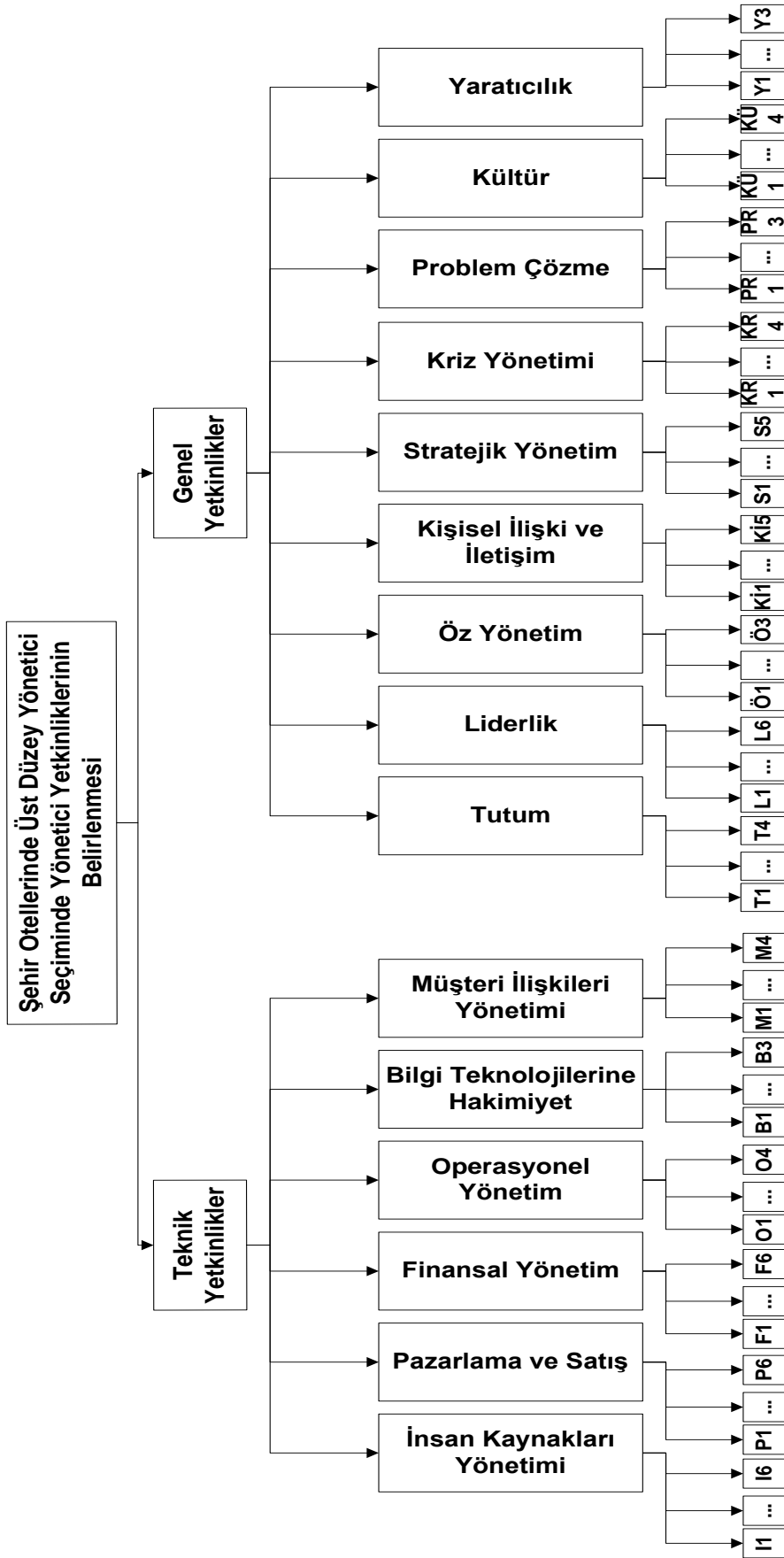
Teknik Yetkinlikler	KGO	Kabul /Ret	Teknik Yetkinlikler	KGO	Kabul/Ret
Piyasa koşullarını analiz etmek	1	Kabul	Öngörülebilir pazar hedeflerini geliştirmek	0,818	Kabul
Gelecek pazar yönelimlerini analiz etmek	1	Kabul	Pazar araştırmalarını yorumlama ve uygulamaya koymak	0,818	Kabul
Karar etkileyen faktörleri analiz etmek	1	Kabul	Yatırım riskini tahmin etmek ve düşürmek	0,818	Kabul
Finansal raporları analiz edebilme	1	Kabul	Doluluk oranını öngörüsüne sahip olmak	0,818	Kabul
Bütçeyi planlama ve kontrol etmek	1	Kabul	Kalite standartlarının ve kontrol prosedürlerinin oluşturulması ve kontrol edilmesi	0,818	Kabul
İş fırsatlarını bulmak	1	Kabul	Bilgi teknolojilerine hâkimiyet bir organizasyon oluşturmak	0,818	Kabul
İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek ve kurallara uyulmasını sağlamak	1	Kabul	Personel denetimiyle ilgili yeni politikalar üretmek	0,636	Kabul
Etkin bilgi yönetimini sağlamak	1	Kabul	Uluslararası trendlere aşina olmak	0,636	Kabul
Müşteriler üzerinde pozitif bir imaj oluşturma	1	Kabul	Marka imajı oluşturmak	0,636	Kabul
Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek	1	Kabul	Sektördeki kalkınma trendlerini bilmek	0,636	Kabul
Müşterilerin şikâyetlerini dikkate almak ve sorunları ile ilgilenmek	1	Kabul	Operasyonel sorunları tanımlamak	0,636	Kabul
Müşterilerinin ihtiyaçlarını öngörmek ve anlamak	1	Kabul	Temel Bilgi Teknolojilerine Hâkim Olmak	0,636	Kabul
Personeli yetiştirmek	0,818	Kabul	<i>Her bölüm için operasyonel prosedürleri planlama, tasarlama ve standartlaştırma</i>	0,455	Ret
Çalışanların performans ve verimliliklerinin değerlendirilmesi	0,818	Kabul	<i>E-ticaret hakkında bilgi sahibi olmak</i>	0,455	Ret
İş gücü tahsisini planlamak	0,818	Kabul	<i>Envanter takviyelerinin kontrolü ve planlanması</i>	0,273	Ret
Çalışanların uygunsuz davranışları ile başa çıkma	0,818	Kabul	<i>Çalışanların kariyer gelişimini kolaylaştırmak</i>	-0,091	Ret
Çalışanların iş tatminlerinin değerlendirilmesi	0,818	Kabul			
Uzman Sayısı: 11					
Kapsam Geçerlilik Ölçeği (KGO): 0,59					
Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ): 0,86					

Tablo 10. Teknik Yetkinliklerin KGO ve KGİ Değerleri

Genel Yetkinlikler	KGO	Kabul /Ret	Genel Yetkinlikler	KGO	Kabul /Ret
Özgüven gösterme	1	Kabul	İhtiyaçları ve hedefleri belirlemek	1	Kabul
Yeni durumlara adapte olma	1	Kabul	Kararların uygulanabilirliğini değerlendirmek	1	Kabul
Çalışma ortamında etik standartları göz önünde bulundurmak ve korumak	1	Kabul	Seçenekler arasında en iyi karar vermek	1	Kabul
Karar ve davranışlarda sorumluluk alma	1	Kabul	Paydaşlarla pozitif ilişkiler geliştirmek	0,818	Kabul
Çalışanları motive etmek	1	Kabul	Kültürler arası iletişimi sağlamak	0,818	Kabul
Çalışanlara örnek olmak ve ilham vermek	1	Kabul	Olaylar karşısında pozitif bakış açısına sahip olma	0,818	Kabul
Güvenilir olmak	1	Kabul	Krizi etkin bir şekilde ele almak	0,818	Kabul
Takım olarak işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak	1	Kabul	Yenilikçi stratejiler hazırlanması ve uygulanması	0,818	Kabul
Duygusal ve stresli durumlarda davranışlarını kontrol edebilme	1	Kabul	Girişimci olmak	0,636	Kabul
Zamanı etkili yönetebilen	1	Kabul	Karar almada çalışanları güçlendirmek	0,636	Kabul
Uygun iş ahlakı sergileme	1	Kabul	İnsanlar tarafından ulaşılabilir olma	0,636	Kabul
Yazılı ve sözlü etkili iletişim sağlama	1	Kabul	Aktif dinleme	0,636	Kabul
Örgütsel kültür ile bütünleşmiş olmak	1	Kabul	Uluslararası bakış açısına sahip olmak	0,636	Kabul
Olası krizleri tahmin etmek ve önlem almak	1	Kabul	Çalışanlar arası kültürel farklılıkların farkında olmak	0,636	Kabul
Güvenlik risklerini yönetmek	1	Kabul	Otele yenilik ve farklılaşma getirmek	0,636	Kabul
Sorunlara tarafsız bir şekilde yaklaşma	1	Kabul	Kurumda yaratıcılığı teşvik etmek	0,636	Kabul
Problem ve şikâyetleri etkili bir şekilde yönetmek	1	Kabul	Stratejik planı hazırlamak	0,636	Kabul
Çözümleri uygulayabilmek ve değerlendirmek	1	Kabul	<i>Tartışmaları yönetmek</i>	0,455	Ret
İlgili kanunlar ve yönetmelikleri bilmek	1	Kabul	<i>Kişisel gelişimini gerçekleştirmek</i>	0,273	Ret
Uzman Sayısı: 11					
Kapsam Geçerlilik Ölçeği (KGO): 0,59					
Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ): 0,76					

4.2. AHP Yönteminin Uygulanması

AHP yönteminde ilk olarak problemin hiyerarşik yapısı oluşturulmuştur. Oluşturulan hiyerarşik yapı Şekil.4'de gösterilmiştir. Lawshe tekniği aşamasında 29 teknik yetkinlik; insan kaynakları yönetimi, pazarlama ve satış, finansal yönetim, operasyonel yönetim, bilgi teknolojilerine hâkimiyet, müşteri ilişkileri yönetimi 6 alt kategoriye ayrılırken; 36 genel yetkinlik tutum, liderlik, öz yönetim, kişisel ilişki ve iletişim, kültür, kriz yönetimi, problem çözme, yaratıcılık, stratejik yönetim olmak üzere 9 alt kategoriye ayrılmıştır.



Şekil 4. Problemin Hiyerarşik Yapısı

Her bir alt kategori altında yer alan yetkinlikler Tablo.11 ve Tablo.12’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Teknik Yetkinlikler

TEKNİK YETKİNLİKLER
İnsan Kaynakları Yönetimi
1. Personeli yetiştirmek
2. Çalışanların performans ve verimliliklerinin değerlendirilmesi
3. Personel denetimiyle ilgili yeni politikalar üretmek
4. İş gücü tahsisini planlamak
5. Çalışanların uygunsuz davranışları ile başa çıkma
6. Çalışanların iş tatminlerinin değerlendirilmesi
Pazarlama
1. Piyasa koşullarını analiz etmek
2. Uluslararası trendlere aşina olmak
3. Gelecek pazar yönelimlerini analiz etmek
4. Öngörülebilir pazar hedeflerini geliştirmek
5. Pazar araştırmalarını yorumlama ve uygulamaya koymak
6. Marka imajı oluşturmak
Finansal Yönetim
1. Karı etkileyen faktörleri analiz etmek
2. Finansal raporları analiz edebilme
3. Yatırım riskini tahmin etmek ve düşürmek
4. Bütçeyi planlama ve kontrol etmek
5. Sektördeki kalkınma trendlerini bilmek
6. İş fırsatlarını bulmak
Operasyonel Yönetim
1. İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek ve kurallara uyulmasını sağlamak
2. Operasyonel sorunları tanımlamak
3. Doluluk oranını öngörüsüne sahip olmak
4. Kalite standartlarının ve kontrol prosedürlerinin oluşturulması ve kontrol edilmesi
Bilgi Teknolojilerine Hâkimiyet
1. Etkin bilgi yönetimini sağlamak
2. Bilgi teknolojilerine hâkim bir organizasyon oluşturmak
3. Genel uygulama yazılımları hakkında bilgi sahibi olmak
Müşteri İlişkileri Yönetimi
1. Müşteriler üzerinde pozitif bir imaj oluşturma
2. Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek
3. Müşterilerin şikâyetlerini dikkate almak ve sorunları ile ilgilenmek
4. Müşterilerinin ihtiyaçlarını öngörmek ve anlamak

Tablo 12. Genel Yetkinlikler

GENEL YETKİNLİKLER	
Tutum	
1.	Özgüven gösterme
2.	Yeni durumlara adapte olma
3.	Girişimci olmak
4.	Çalışma ortamında etik standartları göz önünde bulundurmak ve korumak
Liderlik	
1.	Karar ve davranışlarda sorumluluk alma
2.	Çalışanları motive etmek
3.	Çalışanlara örnek olmak ve ilham vermek
4.	Güvenilir olmak
5.	Karar almada çalışanları güçlendirmek
6.	Takım olarak işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak
Öz Yönetim	
1.	Duygusal ve stresli durumlarda davranışlarını kontrol edebilme
2.	Zamanı etkili yönetebilen
3.	Uygun iş ahlakı sergileme
Kişisel İlişki ve İletişim	
1.	İnsanlar tarafından ulaşılabilir olma
2.	Yazılı ve sözlü etkili iletişim sağlama
3.	Aktif dinleme
4.	Paydaşlarla pozitif ilişkiler geliştirmek
Kültür	
1.	Kültürler arası iletişimi sağlamak
2.	Uluslararası bakış açısına sahip olmak
3.	Örgütsel kültür ile bütünleşmiş olmak
4.	Çalışanlar arası kültürel farklılıkların farkında olmak
Kriz Yönetimi	
1.	Olaylar karşısında pozitif bakış açısına sahip olma
2.	Olası krizleri tahmin etmek ve önlem almak
3.	Krizi etkin bir şekilde ele almak
4.	Güvenlik risklerini yönetmek
Problem Çözme	
1.	Sorunlara tarafsız bir şekilde yaklaşma
2.	Problem ve şikâyetleri etkili bir şekilde yönetmek
3.	Çözümleri uygulayabilmek ve değerlendirmek
Yaratıcılık	
1.	Yenilikçi stratejiler hazırlanması ve uygulanması
2.	Otele yenilik ve farklılaşma getirmek
3.	Kurumda yaratıcılığı teşvik etmek

Stratejik Yönetim
1. İlgili kanunlar ve yönetmelikleri bilmek
2. İhtiyaçları ve hedefleri belirlemek
3. Kararların uygulanabilirliğini değerlendirmek
4. Seçenekler arasında en iyi karar vermek
5. Stratejik planı hazırlamak

4.2.1. İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulması ve otel yöneticilerinin değerlendirmesi

Çalışmanın bu aşamasında hiyerarşik yapı göz önüne alınarak ana kategorilerin, alt kategorilerin ve belirlenen yetkinliklerin ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur ve ikili karşılaştırma matrislerine göre Ahp karşılaştırma formu hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında Eskişehir’de faaliyet gösteren 10 adet 3,4 ve 5 yıldızlı otel yöneticisi ile Ahp karşılaştırma formu değerlendirme süreci yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Ahp aşamasında çalışmaya katılan otel yöneticileri ve çalıştıkları oteller Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13. AHP Aşamasına Katılan Oteller

Oteller	Otel Sınıfları	Unvan	Sektördeki İş Tecrübesi (Yıl)
Modernity Otel	4 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	17
Vendome Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	7
Sennacity Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	15
Turunç Otel	5 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	14
Albatros Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	8
İbis Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	20
Hilton Garden Inn Otel	5 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	14
Büyük Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	36
Sör Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	21
Ada Life Otel	3 Yıldızlı	Otel Genel Müdürü	6

4.2.2. İkili karşılaştırmaların yapılması, tutarlılıkların kontrol edilmesi ve ağırlıklara göre yetkinliklerin sıralanması

Otel yöneticilerinin yetkinlikler arası ikili karşılaştırma değerlendirmelerinin, her bir kategori ve yetkinlik için geometrik ortalaması alınarak karşılaştırmaların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Kategori ve yetkinliklerin ikili karşılaştırmaları bu ortalama

değerler kullanılarak Expert Choice programı yardımıyla yapılmıştır. İkili karşılaştırmaların tutarlılıkları kontrol edilerek yetkilikler ve ana ve alt kategorilerin ağırlıkları ve sıralamaları hesaplanmıştır.

Ahp yönteminin uygulanması sonucu, teknik ve genel yetkinliklerin altındaki alt yetkinlik kategorilerinin kategori içi ve tüm yetkinlik kategorileri içerisindeki genel ağırlıkları ve sıralamaları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14. Ana ve Alt Yetkinlik Kategorilerinin Sıralamaları Ve Ağırlıkları

Ana Yetkinlik Kategorileri	Ana Yetkinlik Kategorileri Arası Ağırlık	Alt Yetkinlik Kategorileri	Alt Yetkinlik Kategoriler Arası Ağırlık	Alt Yetkinlik Kategoriler Arası Sıralama	Genel Ağırlık	Genel Sıralama
Teknik Yetkinlikler Tutarsızlık = 0,03	0,662	Müşteri İlişkileri Yönetimi	0,232	1	0,14	1
		Finansal Yönetim	0,228	2	0,138	2
		Pazarlama ve Satış	0,211	3	0,127	3
		İnsan Kaynakları Yönetimi	0,13	4	0,078	4
		Operasyonel Yönetim	0,126	5	0,076	5
		Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet	0,073	6	0,044	10
Genel Yetkinlikler Tutarsızlık = 0,03	0,338	Problem Çözme	0,18	1	0,071	6
		Kriz Yönetimi	0,171	2	0,068	7
		Stratejik Yönetim	0,169	3	0,067	8
		Yaratıcılık	0,135	4	0,054	9
		Liderlik	0,089	5	0,035	11
		Öz Yönetim	0,084	6	0,033	12
		Kişisel İlişki ve İletişim	0,073	7	0,029	13
		Kültür	0,056	8	0,022	14
		Tutum	0,044	9	0,018	15

Şekil 4’te gösterilen hiyerarşik yapıda görüldüğü üzere ana yetkinlikler teknik yetkinlikler ve genel yetkinlikler olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Yöneticilerin değerlendirmeleri sonucu teknik ve genel yetkinlikler karşılaştırılmış ve otel yöneticilerinin teknik yetkinlikleri, genel yetkinliklerden daha önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Hiyerarşik yapıda teknik yetkinlikler ve genel yetkinliklerin altında yer alan alt yetkinlikler de ikili karşılaştırmaya tabi tutulmuş ve teknik yetkinliklerin altında yer alan 6 adet ve genel yetkinliklerin altında yer alan 9 adet alt yetkinlik, ana kategorileri içerilerinde karşılaştırılmıştır. Her iki kategori içi karşılaştırmada da tutarsızlık oranı 0,03 olarak ortaya çıkmıştır.

Teknik yetkinliklerin karşılaştırılması sonucu sırasıyla müşteri ilişkileri yönetimi, finansal yönetim ve pazarlama ve satışın diğerlerinden daha önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bilgi teknolojilerine hâkimiyet ise teknik yetkinlikler içerisinde en az öneme sahip yetkinlik kategorisi olarak belirlenmiştir.

Genel yetkinliklerin karşılaştırma sonuçlarına göre en önemli yetkinlik kategorileri sırasıyla problem çözme, kriz yönetimi, stratejik yönetim olarak belirlenirken, en az öneme sahip yetkinlik kategorisinin tutum olduğu görülmüştür.

4.3. Teknik Yetkinliklerin Ağırlıkları ve Sıralamaları

Müşteri İlişkileri Yönetimi

Teknik yetkinlikler kategorisi içerisinde en çok öneme sahip olan müşteri ilişkileri yönetimi alt kategorisi altında 4 yetkinlik yer almaktadır. Ahp uygulaması sonuçlarına göre yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu “M3. Müşteri şikâyetlerini dikkate almak ve sorunları ile ilgilenmek” hem müşteri ilişkileri yönetimi kategorisi içerisinde hem de teknik kategorisi içerisindeki tüm yetkinlikler arasında en önemli görülen yetkinlik olarak ortaya çıkmıştır. Kategori içi sıralamaya göre M3 yetkinliğini sırasıyla M4, M1 ve M2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,01 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 15.de müşteri ilişkileri yönetimi altında yer alan yetkinliklerin ağırlıkları ve kategori içi ve teknik kategorisi içindeki sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 15. *Müşteri İlişkileri Yönetimi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Teknik Kategorisindeki Ağırlıklar	Teknik Kategorisindeki Sıralamalar
Müşteri İlişkileri Yönetimi	M1.Müşteriler üzerinde pozitif bir imaj oluşturma	0,137	3	0,024	19
	M2.Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek	0,13	4	0,023	20
	M3.Müşterilerin şikayetlerini dikkate almak ve sorunları ile ilgilenmek	0,411	1	0,072	1
	M4.Müşterilerinin ihtiyaçlarını öngörmek ve anlamak	0,322	2	0,056	4

Finansal Yönetim

Teknik yetkinlikler kategorisi içerisinde ikinci önem sırasına sahip Finansal Yönetim alt kategorisi altında 6 yetkinlik yer almaktadır. Ahp sonuçlarına göre kategori içi en önemli yetkinlik “F4. Bütçeyi planlamak ve kontrol etmek” olarak ortaya çıkmıştır. F4 yetkinliğini sırasıyla F6, F3, F2, F1 ve F5 yetkinlikleri takip etmiştir. Tutarsızlık oranı 0,03 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 16.de Finansal Yönetim altında yer alan yetkinliklerin ağırlıkları ve kategori içi ve teknik kategorisi içindeki sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 16. *Finansal Yönetim Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Teknik Kategorisindeki Ağırlıklar	Teknik Kategorisindeki Sıralamalar
Finansal Yönetim	F1.Kari etkileyen faktörleri analiz etmek	0,128	5	0,034	14
	F2.Finansal raporları analiz edebilmek	0,135	4	0,036	13
	F3.Yatırım riskini tahmin etmek ve düşürmek	0,175	3	0,047	9
	F4.Bütçeyi planlama ve kontrol etmek	0,266	1	0,071	2
Tutarsızlık = 0,03	F5.Sektördeki kalkınma trendlerini bilmek	0,11	6	0,029	15
	F6.İş fırsatlarını bulmak	0,186	2	0,05	6

Pazarlama ve Satış

Teknik yetkinlikler kategorisi içerisinde üçüncü önem sırasına sahip pazarlama ve satış alt kategorisi altında 6 yetkinlik yer almaktadır. Pazarlama ve satış kategorisi içerisinde en önemli yetkinlik “P4. Öngörülebilir pazar hedefleri geliştirmek” olarak belirlenmiştir. P4 yetkinliğini sırasıyla P1, P5, P6, P3 ve P2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,07 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 17’da Pazarlama ve satış kategorisi altında yer alan yetkinliklerin ağırlıkları ve kategori içi ve teknik kategorisi içindeki sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 17. Pazarlama ve Satış Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Teknik Kategorisindeki Ağırlıklar	Teknik Kategorisindeki Sıralamalar
Pazarlama ve Satış	P1.Piyasa koşullarını analiz etmek	0,189	2	0,052	5
	P2.Uluslararası trendlere aşina olmak	0,058	6	0,016	24
	P3.Gelecek pazar yönelimlerini analiz etmek	0,155	5	0,042	10
	P4.Öngörülebilir pazar hedeflerini geliştirmek	0,241	1	0,066	3
Tutarsızlık = 0,07	P5.Pazar araştırmalarını yorumlama ve uygulamaya koymak	0,18	3	0,049	7
	P6.Marka imajı oluşturmak	0,176	4	0,048	8

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi alt kategorisi altında 6 yetkinlik yer almaktadır. Kategori içerisinde en önemli yetkinlik “I1.Personeli yetiştirmek olarak belirlenirken”, I1 yetkinliğini sırasıyla I2, I4, I5, I6 ve I3 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,05 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 18’de İnsan Kaynakları Yönetimi kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve teknik kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 18. İnsan Kaynakları Yönetimi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Teknik Kategorisindeki Ağırlıklar	Teknik Kategorisindeki Sıralamalar
İnsan Kaynakları Yönetimi	I1.Personeli yetiştirmek	0,289	1	0,04	11
	I2.Personelin performans ve verimliliklerinin değerlendirmek	0,189	2	0,026	16
	I3.Personel deneimiyle ilgili yeni politikalar üretmek	0,099	6	0,014	27
Tutarsızlık = 0,05	I4.İş gücü tahsisini planlamak	0,177	3	0,025	18
	I5.Personelin uygunsuz davranışları ile başa çıkmak	0,135	4	0,019	22
	I6.Personelin iş tatminlerini değerlendirmek	0,11	5	0,015	26

Operasyonel Yönetim

Operasyonel yönetim alt kategorisi altında 4 yetkinlik yer almaktadır. Kategori içerisinde en önemli yetkinlik “O1.İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek ve kurallara uyulmasını sağlamak” yetkinliği olarak ortaya çıkmıştır. O1 yetkinliğini sırasıyla O3, O4 ve O2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,001 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 19’da Operasyonel Yönetim kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve teknik kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 19. Operasyonel Yönetim Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Teknik Kategorisindeki Ağırlıklar	Teknik Kategorisindeki Sıralamalar
Operasyonel Yönetim	O1.İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek ve kurallara uyulmasını sağlamak	0,393	1	0,039	12
	O2.Operasyonel sorunları tanımlamak	0,159	4	0,016	24
	O3.Doluluk oranı öngörüsüne sahip olmak	0,257	2	0,026	16
Tutarsızlık = 0,001	O4.Kalite standartlarının ve kontrol prosedürlerinin oluşturulması ve kontrol edilmesi	0,191	3	0,019	22

Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet

Teknik yetkinlikler kategorisi içerisindeki en az öneme sahip alt kategori olan Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet kategorisi altında 3 yetkinlik bulunmaktadır. Bu yetkinliklerden “B3. Genel uygulama yazılımları hakkında bilgi sahibi olmak” yetkinliği en önemli olarak görülürken, bu yetkinliği sırasıyla B2 ve B1 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,05 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 20’de Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve teknik kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 20. *Bilgi Teknolojilerine Hâkimiyet Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Teknik Kategorisindeki Ağırlıklar	Teknik Kategorisindeki Sıralamalar
Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet	B1.Etkin bilgi yönetimini sağlamak	0,223	3	0,01	29
	B2.Bilgi teknolojilerine hakimiyet bir organizasyon oluşturmak	0,287	2	0,013	28
	B3.Genel uygulama yazılımları hakkında bilgi sahibi olmak	0,49	1	0,023	20
Tutarsızlık = 0,05					

4.4. Genel Yetkinliklerin Ağırlıkları ve Sıralamaları

Problem Çözme

Otel yöneticileri tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda genel yetkinlikler kategorisi içerisinde en önemli görülen alt yetkinlik kategorisi problem çözme olarak belirlenmiştir. Bu kategori altında 3 yetkinlik bulunmaktadır. “P3. Çözümleri uygulayabilmek ve değerlendirebilmek” yetkinliği bu kategori altında en önemli görülen yetkinlik olarak ortaya çıkmıştır. P3 yetkinliğini sırasıyla P1 ve P2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,001 gibi düşük bir değer olarak hesaplandığı için kabul edilebilir değer aralığı içerisinde. Tablo 21’ de Problem Çözme kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 21. *Problem Çözme Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Problem Çözme	P1.Sorunlara tarafsız bir şekilde yaklaşmak	0,31	2	0,045	6
	P2.Problem ve şikâyetleri etkili bir şekilde yönetmek	0,23	3	0,033	13
	P3.Cözümleri uygulayabilmek ve değerlendirmek	0,46	1	0,66	1
Tutarsızlık = 0,001					

Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi yetkinlik kategorisi genel yetkinlik kategorisi altında değerlendirilmekte ve önem sırası olarak “Problem Çözme”in ardından ikinci sırada gelmektedir. Bu kategorinin altında 4 yetkinlik bulunmaktadır. “KR4. Güvenlik risklerini yönetmek” yetkinliği en önemli yetkinlik olarak belirlenirken, sırasıyla KR2, KR3 ve KR1 yetkinlikleri KR4 yetkinliğini izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,01 olarak ortaya

çıkıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 22’ de Kriz yönetimi kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 22. *Kriz yönetimi Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Kriz Yönetimi Tutarsızlık = 0,01	KR1.Olaylar karşısında pozitif bakış açısına sahip olma	0,149	4	0,025	18
	KR2.Olasi krizleri tahmin etmek ve önlem almak	0,255	2	0,044	7
	KR3.Krizi etkin bir şekilde yönetmek	0,226	3	0,039	9
	KR4.Güvenlik risklerini yönetmek	0,37	1	0,63	2

Stratejik Yönetim

Problem çözme ve kriz yönetimi yetkinliklerinin ağırlıklarına çok yakın bir ağırlık değerine ve önem seviyesine sahip Stratejik Yönetim yetkinlik kategorisi genel yetkinlikler içerisinde üçüncü önem sırasına sahiptir. Bu kategori altında 5 yetkinlik bulunmaktadır. Değerlendirmeler sonucu “S5.Stratejik planı hazırlamak” yetkinliği en önemli yetkinlik olarak belirlenirken onu sırasıyla S4, S3, S1 ve S2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,04 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 23’ de Stratejik Yönetim kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 23. *Stratejik Yönetim Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Stratejik Yönetim	S1.İlgili kanunlar ve yönetmelikleri bilmek	0,14	4	0,03	15
	S2.İhtiyaçları ve hedefleri belirlemek	0,133	5	0,028	16
	S3.Kararların uygulanabilirliğini değerlendirmek	0,168	3	0,036	10
Tutarsızlık = 0,04	S4.Secenekler arasında en iyi karar vermek	0,265	2	0,056	4
	S5.Stratejik planı hazırlamak	0,294	1	0,062	3

Yaratıcılık

Stratejik yönetimden sonra gelen en önemli yetkinlik kategorisi yaratıcılıktır. Bu kategori altında 3 yetkinlik bulunmaktadır ve “Y3. Kurumda yaratıcılığı teşvik etmek” yetkinliği en önemli yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Sırasıyla yine genel yetkinlikler kategorisi içinde önemli görülen Y2 yetkinliği ve Y1 yetkinlikleri Y3 yetkinliğini izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,001 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 24’ de Yaratıcılık kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 24. *Yaratıcılık Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Yaratıcılık	Y1.Yenilikçi stratejiler hazırlanması ve uygulanması	0,197	3	0,022	20
	Y2.Otele yenilik ve farklılaşma getirmek	0,365	2	0,042	8
Tutarsızlık = 0,001	Y3.Kurumda yaratıcılığı teşvik etmek	0,438	1	0,05	5

Liderlik

Liderlik kategorisi altında 6 yetkinlik bulunmaktadır. Otel yöneticilerinin değerlendirmelerine göre “L6. Karar almada çalışanları güçlendirmek” yetkinliği en önemli yetkinlik olarak ortaya çıkarken, ağırlığı L6 yetkinliğine çok yakın olan “L5. Takım olarak işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak” yetkinliği ikinci en önemli yetkinlik olarak belirlenmiştir. Genel yetkinlikler içerisinde iki yetkinliğin ağırlığı hemen hemen aynı olduğu için her iki yetkinlik de 11. önem sırasına sahiptir. L6 ve L5 yetkinliklerini sırasıyla L4, L3, L1 ve L2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,05 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 25’ de Liderlik kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel yetkinlik kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 25. Liderlik Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Liderlik	L1.Karar ve davranışlarda sorumluluk almak	0,099	5	0,012	30
	L2.Çalışanları motive etmek	0,074	6	0,009	33
	L3.Çalışanlara örnek olmak ve ilham vermek	0,124	4	0,015	26
Tutarsızlık = 0,05	L4.Güvenilir olmak	0,176	3	0,022	20
	L5.Takim olarak işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak	0,263	2	0,033	11
	L6.Karar almada çalışanları güçlendirmek	0,264	1	0,033	11

Öz Yönetim

Öz yönetim yetkinliği altında 3 yetkinlik bulunmaktadır. Bu üç yetkinlik arasından “Ö2. Zamani etkili yönetebilmek” yetkinliği en çok öneme sahip yetkinlik olarak ortaya çıkarken, aynı zamanda genel yetkinlikler kategorisinde de üst sıralarda yer almaktadır. Ö2 yetkinliğini sırasıyla Ö1 ve Ö3 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,06 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 26’ da Öz yönetim kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel yetkinlik kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 26. Öz Yönetim Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Öz Yönetim	Ö1.Stresi kontrol edebilmek	0,258	2	0,014	28
	Ö2.Zamani etkili yönetebilmek	0,555	1	0,031	14
	Ö3.Uygun iş ahlakı sergilemek	0,188	3	0,01	32

Kişisel İlişki ve İletişim

Kişisel ilişki ve iletişim yetkinlik kategori altında 4 yetkinlik bulunmaktadır ve otel yöneticileri tarafından “Kİ4. İnsanlar tarafından ulaşılabilir olmak” yetkinliği en önemli yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Kİ4 yetkinliğini sırasıyla Kİ1, Kİ3 ve Kİ2 yetkinlikleri izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,02 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 27’ de Kişisel ilişki ve iletişim kategorisi altında yer alan

yetkinliklerin kategori içindeki ve genel yetkinlik kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 27. *Kişisel İlişki Ve İletişim Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Kişisel İlişki ve İletişim	Kİ1.Yazılı ve sözlü etkili iletişim sağlamak	0,262	2	0,023	19
	Kİ2.Aktif dinleme	0,209	4	0,018	24
	Kİ3.Paydaslarla pozitif ilişkiler geliştirmek	0,222	3	0,019	23
Tutarsızlık = 0,02	Kİ4.İnsanlar tarafından ulaşılabilir olmak	0,308	1	0,027	17

Kültür

Kişisel ilişki ve iletişimden sonra gelen en önemli yetkinlik kategorisi kültürdür. Bu kategori altında 4 yetkinlik bulunmaktadır ve “KU4. Çalışanlar arası kültürel farklılıkların farkında olmak” yetkinliği en önemli yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. KU4’ü sırasıyla yine KU2, KU1 ve KU3 yetkinliğini izlemektedir. Tutarsızlık oranı 0,01 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir bir değerdedir. Tablo 28’de Kültür kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 28. *Kültür Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Kültür	KU1.Kültürler arası iletişimi sağlamak	0,211	3	0,013	29
	KU2.Uluslararası bakış açısına sahip olmak	0,254	2	0,015	26
	KU3.Örgütsel kültür ile bütünleşmiş olmak	0,187	4	0,011	31
Tutarsızlık = 0,01	KU4.Çalışanlar arası kültürel farklılıkların farkında olmak	0,348	1	0,021	22

Tutum

Genel yetkinlikler kategorisi içerisinde en az öneme sahip yetkinlik kategorisi Tutum olarak belirlenmiştir. Değerlendirmelere göre “T4. Çalışma ortamında etik standartları göz önünde bulundurmak ve korumak” yetkinliği kategori içi en önemli yetkinlik olarak belirlenirken, genel kategorisi içerisinde tutum kategorisi altında

bulunana diğer yetkinliklerle karşılaştırıldığında daha üst sıralarda yer almıştır. T4 yetkinliğini genel yetkinlikler kategorisi içerisinde en az öneme sahip yetkinlikler olarak belirlenen sırasıyla T3, T2 ve T1 yetkinliği izlemektedir. Tablo 29’da Tutum kategorisi altında yer alan yetkinliklerin kategori içindeki ve genel kategorisi içindeki ağırlıkları ve sıralamaları belirtilmiştir.

Tablo 29. *Tutum Kategorisi Altında Yer Alan Yetkinliklerin Sıralamaları ve Ağırlıkları*

Alt Yetkinlik Kategorisi	Yetkinlikler	Kategori İçi Ağırlıklar	Kategori İçi Sıralamalar	Genel Kategorisindeki Ağırlıklar	Genel Kategorisindeki Sıralamalar
Tutum	T1.Özgüven göstermek	0,101	4	0,003	36
	T2.Yeni durumlara adapte olmak	0,16	3	0,005	35
	T3.Girisimci olmak	0,223	2	0,007	34
Tutarsızlık = 0,07	T4.Çalışma ortamında etik standartları göz önünde bulundurmak ve korumak	0,516	1	0,016	25

Ahp yönteminin uygulanma aşamasında kullanılan Expert Choice paket programıyla değerlendirilen yetkinliklerin teknik ve genel yetkinlik kategorilerinin ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.1’de**, tüm yetkinlik kategorilerinin ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.2’de**, teknik yetkinliklerin kategori içi ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.3’de**, genel yetkinliklerin kategori içi ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.4’de**, teknik yetkinliklerin ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.5’de**, genel yetkinliklerin ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.6’da** ve tüm yetkinliklerin ağırlıklarını gösteren çıktı **Ek.7’de** sunulmuştur.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Personelin sahip olduğu yetkinlikler otel işletmelerinin başarısında, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin artmasında önemli bir faktördür. Otellerde farklı pozisyonlarda ve departmanlarda gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi ve işe uygun ve belirlenen yetkinliklere sahip personelin istihdam edilmesi personelin motivasyonunu artırmakla birlikte işletme performansını da olumlu yönde etkileyecektir.

Günümüzde yaygın bir şekilde görülen, işletmelerden yönetici transfer etme eylemleri otel işletmelerinde yeterli yetkinliğe sahip yönetici ihtiyacı olduğunun bir kanıtıdır. Farklı kademelerde ve departmanlarda gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi ve belirlenen yetkinliklere göre yöneticilerin yetkinlik seviyeleri ve eksikliklerinin tespit edilmesi; yönetici adaylarının yetkinliklerinin gelişimini sağlayacak eğitim programları ve ders müfredatlarını belirlenmesi ve geliştirilmesine katkı sağlayacak ve yönetici personel seçimi sürecinde en doğru yönetici seçimine yardımcı olacaktır.

Şehir otellerinde üst düzey yönetici adaylarında aranan yetkinliklerin ve bu yetkinliklerin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada AHP yöntemi sonuçlarına göre “Teknik Yetkinlikler”, “Genel Yetkinlikler ”den daha önemli olarak belirlenmiştir. Bu sonuç literatürde teknik uzmanlıkların genel müdürlerin işiyle alakalı olarak değerlendirilemeyeceğini öne süren (Tas vd. 1996) ve benzer olarak endüstriye özgü beceriler ve fonksiyonel yetkinliklerin düşük puan aldığı (Chung vd., 2003; Kriegl, 2000) çalışmalara karşı çıkmaktadır. Araştırma sonucu Jeou-Shyan vd. (2011)’ın genel yetkinlikleri, teknik yetkinliklerden daha önemli gören çalışma sonuçlarından farklıdır.

Teknik yetkinliklerin, genel yetkinliklerden daha önemli görülmesi Eskişehir’deki şehir otellerinde kurumsallaşmanın eksikliğine işaret ediyor olabilir. Liderlik özellikleri, tutumları ve gelişmiş kişisel ilişkileri gibi bireysel özellikleriyle stratejik kararların alınmasına ağırlık vermesi gereken üst düzey yöneticilerin halen teknik konulara müdahil oldukları düşünülebilir.

Teknik yetkinlikler içerisinde en önemli görülen yetkinlikler hemen hemen aynı ağırlığa sahip olan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “Finansal Yönetim”dir.

Literatürdeki geçmiş çalışmalarda (Tas vd. 1996; Jeou-Shyan vd., 2011) müşteri ilişkileri yönetimi otel yöneticileri için önemli görülmüştür. Müşteri beklentilerini anlamak ve üzerlerinde pozitif bir imaj oluşturmak otel işletmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin uygulanmasının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceğini ve müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişkinin olduğu geçmiş çalışmalarda belirtilmiştir (Kandampully ve Suhartanto, 2000; Reinartz, vd., 2004; Çatı vd., 2010).

“Finansal Yönetim”, otel yöneticileri tarafından, en az müşteri ilişkileri yönetimi kadar önemli görülmüştür. Bu sonuç ekonomik ve finansal yönetimin önemini vurgulayan ve yetkinlik önem sıralamalarında üst sıralarda yer veren geçmiş çalışmaları doğrular niteliktedir (Agut vd., 2003; Kay ve Moncarz, 2004; Kay ve Moncarz, 2007; Jeou – Shyan vd., 2011). Kay ve Moncarz, (2004) çalışmalarında, finansal yönetim konusunda güçlü yetkinliğe sahip yöneticilerin üst düzey yönetim veya yürütme pozisyonlarına daha iyi hazırlanabildikleri ve terfi ettirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu iki yetkinlik kategorisini “Pazarlama ve Satış” izlemektedir. Agut vd. (2003) ve Jeou – Shyan vd., (2011)’de çalışmalarında pazarlama yetkinliklerinin önemine dikkat çekmişlerdir. Çizel vd. (2007) Türkiye’deki yöneticiler üzerine gerçekleştirdiği çalışmalarında yetkinliğe verilen önem derecesinin ve yöneticilerin yetkinlik seviyeleri arasındaki farkın en çok finansal yönetim ve pazarlama konularında olduğunu belirtmiştir ve bu çalışmanın bulgusunu doğrular niteliktedir.

Ahp sonuçlarına göre insan kaynakları yönetiminin önem seviyesinin diğer üç yetkinlikten daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Jeou – Shyan vd., (2011)’ın bulgularını doğrularken, insan kaynakları yetkinliğinin pazarlamadan daha önemli olduğunu öne süren Kay ve Moncarz ‘ın (2007) çalışmasıyla çelişmektedir.

Bilgi teknolojilerine hâkimiyet teknik yetkinlikler içerisinde en az öneme sahip yetkinlikler olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç Kay ve Moncarz, (2007), Brownell, (2008) ve Jeou – Shyan vd., (2011) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Bilgi teknolojisi ve otel performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ve otellerin performanslarını artırmak için bilgi teknolojilerinden yararlanmaları gerekir (Abu Kasim ve Minai, 2009: s.314). Eskişehir’deki otellerde veri madenciliği ve veri ambarı uygulamalarının ve kurumsal kaynak planlama ve performans değerlendirme yazılım ve uygulamalarının yaygın olmaması, bilgi teknolojilerine hâkimiyet kategorisinin ve bu kategori altındaki

yetkinliklerin, diğer teknik yetkinliklerden daha az önemli görülmesine sebep olmuş olabilir.

Genel yetkinlikler içerisinde en önemli görülen yetkinlik problem çözme ve kriz yönetimi olarak bulunmuştur. Bu alanlar geçmiş çalışmalarda çok fazla vurgulanmamakla beraber genel yetkinlikler içerisinde değerlendirildiğinde Jeou – Shyan vd., (2011) ve Avcı (2015) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Turizm sektöründe krizler birincil nedenlere yani sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan nedenlere dayalı gerçekleşebileceği gibi, sektör dışında gerçekleşen olaylara yani ikincil nedenlere bağlı olarak da oluşabilmektedir (Çımat ve Bahar, 2003). Son yıllarda diğer ülkelerle yaşanan siyasi krizler, terör saldırıları, ekonomik krizler ve darbe girişimi gibi olağan üstü durumlar ve krizler Türkiye’de turizm endüstrisini derinden etkilemiştir. Buna göre yapılan bu çalışmada kriz yönetiminin önemli olarak ortaya çıkması olağan görülebilir.

Geçmiş çalışmaların bazılarında (Kay ve Russette, 2000; Brownell, 2008; Jeou – Shyan vd., 2011) en önemli yönetici yetkinliği olarak ortaya çıkan liderlik bu çalışmada problem çözme, kriz yönetimi, stratejik yönetim ve yaratıcılıktan sonra gelmektedir. Liderlik ve kişiler arası iletişim becerisi, Chung vd., (2003)’in çalışma sonuçlarına benzer olarak önemli olmakla birlikte, katılımcıların daha düşük sıraladığı faktörler olarak ortaya çıkmışlardır.

Genel yetkinlikler içerisinde en az öneme sahip yetkinlik olarak “Tutum” ve “Kültür” gelmektedir. Kültür kategorisinin düşük önem seviyesinde çıkması Türkiye’deki etnik ve kültürel farklılığın Amerika’da olduğu gibi belirgin olmayışından ve Eskişehir’deki şehir otellerinin çoğunlukla yerli turistleri misafir ettiğinden kaynaklı olabilir. Jeou – Shyan vd., (2011)’nin çalışması bu görüşü destekler niteliktedir. Kriegl (2000), farklı ülkelerde görev yapan otel yöneticilerde aranan en önemli yetkinliğin kültürel hassasiyet olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre müşteri hizmetleri yönetimi, finansal yönetim, pazarlama ve satış, insan kaynakları yönetimi gibi teknik yetkinlikler diğer yetkinliklere göre daha önemli görülmüştür. Literatürde genel yetkinliklerin, teknik yetkinliklerden daha önemli olduğunu ileri süren çalışmalardan farklı olarak ortaya çıkan bu sonuç doğrultusunda Eskişehir’deki şehir otellerinde görev alan orta ve alt düzey yöneticilerin yeterlilikleri sorgulanabilir. Üst düzey yöneticilerin alt ve orta düzey yöneticileri

ilgilendiren bazı teknik işlerle ilgili sorumlulukları, tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle tamamıyla devredemediğinden kaynaklanıyor olabilir.

Öneriler

Araştırma sonuçları, Türkiye’de şehir otellerinde yönetici adaylarında aranan yetkinliklerin yabancı literatürde belirtilen yetkinliklerle benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları dikkate alındığında turizm işletmecilerine, yönetici adaylarına ve turizm eğitimi veren kurum ve kuruluşlara şu öneriler getirilmiştir:

- Çalışma sonuçları turizm işletmelerinin bir yetkinlik modeli oluşturmasına yardımcı olabilir. Yetkinlik modelinin oluşturulmasıyla; performans beklentileri ile ilgili çığa yükseltilebilir, takımların ve bireylerin davranışlarını temel organizasyon stratejileri ile uyumlaştırabilir ve çalışanların beklentilerine nasıl ulaşacaklarını algılamaları sağlanabilir². Ayrıca araştırma sonuçlarından yararlanılarak yetkinliğe dayalı bir performans değerlendirme sistemi kurulabilir, başarılı üst düzey yöneticiler yetiştirmek için eğitim programları geliştirilerek personele bir kariyerlerinin geliştirme yolunda rehberlik edilebilir. Terfi ve otel yöneticisi seçiminde çalışma sonucunda belirlenen yetkinlikler ve önem düzeyleri dikkate alınarak en doğru yöneticinin seçimi sağlanabilir.
- Üst düzey yöneticilerin yanı sıra alt ve orta düzey yöneticilerin yetkinliklerini geliştirmesi, otellerde etkin bir yönetim sergilenmesinde yöneticilerin aldıkları eğitim önemli yer tutar. Turizm ve otelcilik alanında eğitim verem kuruluşlar; alt, orta ve üst düzey yöneticileri ilgilendiren eğitim planları ve müfredatlarını bu araştırma sonucuna göre gözden geçirip geliştirebilirler.
- Konaklama sektöründe üst düzey yönetici olarak hizmet etmek isteyen yönetici adaylarının çalışma bulguları doğrultusunda yetkinliklerini geliştirmelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir. İşe alım ve terfi süreçlerinde, adayın sahip olduğu yetkinlikler göz önünde tutulduğu düşünüldüğünde adayların sektörün talep ettiği yetkinliklere sahip bir yönetici profili çizmesi ve yetkinliklerini bu yönde geliştirmesi önem arz etmektedir.

² <https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme> (Erişim Tarihi: 25/04/2017)

- Çalışma sonuçlarının genellenmesi için daha fazla ve kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmalar sayfiye otellerinde ve İstanbul, Antalya gibi kültürel çeşitliliğin fazla olduğu ve dünyada önemli yer tutan turizm destinasyonlarında gerçekleştirilebilir ve daha büyük örnekleme sahip araştırmalar yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Abu Kasim, N. A., ve Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316
- Agut, S., Grau, R. ve Peiro, J. M. (2003). Competency Needs Among Managers From Spanish Hotels and Restaurants and Their Training Demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295.
- Akyol, E. ve Budak, G. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2).
- Alp, İ., Öztel, A. ve Köse M.S. (2015). Entropi Tabanlı Maut Yöntemi İle Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü: Bir Vaka Çalışması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Yıl 11, Sayı 2
- Avcı, N., (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 7-16.
- Baum, T. (1990). Competencies for hotel management: Industry expectations of education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4).
- Biçer, G., ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Boyatzis R. E., *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley&Son, (1982).
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brophy, M., ve Kiely, T. (2002). Competencies: a new sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(2/3/4), 165-176.

- Brownell, J. (2004). Ingredients for success in career development. *Hospitality Review*, 22(2), 1.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
- Budak, Gönül (2016), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, 3. Basım, Mart, 2016
- Chang, P.C., Wang, C.P., Yuan, B. J. ve C. Chuang, K.T. (2002). Forecast of development trends in Taiwan's machinery industry. *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 781-802
- Çakır, S., Perçin, S. (2015). Ab Ülkeleri'nde Bütünleşik Entropi Ağırlık-Topsıs Yöntemiyle Ar-Ge Performansının Ölçülmesi. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol. XXXII, Sayı/No. 1, 2013, s. 77-95*
- Çakır, S. ve Perçin, S. (2013). Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Lojistik Firmalarında Performans Ölçümü, *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 13, Sayı: 4, Ekim 2013 s. 449-459
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M. ve Gelibolu, L. (2010). Müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasındaki ilişki: beş yıldızlı bir otel örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).
- Çetinkaya, M., ve Özutku, H. (2012). Yönetimsel Performansa Yetkinlik Temelli Yaklaşım: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 41(1).
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. ve Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Çınar, Y. (2004). *Çok Nitelikli Karar Verme ve Bankaların Mali Performanslarının Değerlendirilmesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

- Çıpran , H. (2006). Yenilenmede İnsan Kaynaklarının Rolü, *Çevre Dergisi*, 39, 96-99
- Çizel, B., Anafarta, N., ve Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2), 14-22.
- Çimat, A., ve Bahar, O. (2003). Turizm Sektörünün Türkiye Ekonomisi İçindeki Yeri Ve Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6).
- Dağdeviren, M.; Diyar, A. ve Mustafa, K. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Dündar, S. (2008). Ders Seçiminde Analitik Hiyerarşi Proses Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 217-226.
- Gunaydin, H. M. (2006). The Delphi method. *Optimization* (<http://web.iyte.edu.tr/~muratgunaydin/delphi.html>, Erişim Tarihi: 20.11.21016)
- Hayes, D.K. ve Ninemeier J.D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*. USA: John Wiley and Sons, Inc.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., ve Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Kandampully, J., ve Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image. *International journal of contemporary hospitality management*, 12(6), 346-351.
- Kay, C., ve Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.

- Kay, C., ve Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality*
- Kriegl, U. (2000). International hospitality management: Identifying important skills and effective training. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 64-71.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Le Deist, F.D., Winterton, J., 2005. What is competence? *Human Resource Development International* 8 (1), 27–46.
- A.R. Levenson, W.A. Van der Stede, S.G. Cohen, Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 32(3), 360–380, (2006).
- Özbek, A., Selvi, Ö.,(2014). Meslek Yüksekokullarında Yönetici Kriterlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. *Akademik BakıŒ*, (44).
- Önder, G. ve Önder, E. (2015). Analitik HiyerarŒi Süreci. *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*(Ed: Yıldırım, B. ve Önder, E.). Dora Yayıncılık, ss:21-74
- Pınar, İ. (2014)., Specifications For Effective Hotel Managers: View Of Izmir Hotels'managers. *Journal of YaŒar University*, 9(33), 5583-5596.
- Prahalad C.K., G. Hamel., (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91
- Reinartz, W., Krafft, M., ve Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293-305.
- Saaty, T. L. (2003). Decision Aiding: Desicion Making with the AHP: Why is the Principal Eigenvector Necessary, *European Journal of Operational Research*, 145, 2003

- Saaty, T. L. (2008). Decision Making With The Analytic Hierarchy Process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T L.; Vargas, L.G.(2001). Models, methods, concepts and applications of the analytic hierarchy process. Kluwer Academic Publishers, 2001, USA, s. 40 – 41
- Saaty, T. L. (2007). The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 1(1), 122-196.
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process—what it is and how it is used. *Mathematical modelling*, 9(3-5), 161-176.
- Shah, H. A., ve Kalaian, S. A. (2009). Which Is the Best Parametric Statistical Method For Analyzing Delphi Data?. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 8(1), 20.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
- Suh, E., West, J. J., ve Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 101-112.
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20, 215 – 220
- Şener, B. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon. Şafak Ofset, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tas, R. F. (1988). Teaching future managers. *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 29(2), 41-43.
- Tas, R. E., LaBrecque, S. V., & Clayton, H. R. (1996). Property-management competencies for management trainees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90-96.

- Tekin, Y. (2016). İnsan Kaynağı Sağlama Yöntemleri. *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları*. Beta Yayınları. İstanbul
- Tulunay, Y. (1982). İşletme Matematiği. Önsöz Basım ve Yayımcılık Koll. Şti., İstanbul
- Timor,M. (2011). Analitik Hiyerarşi Prosesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Ülgen, H, ve Mirze S., (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Basım Yayın Dağ.Lt.Şti. İstanbul.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009*
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, 28-30.
- Zardari, N. H.;Ahmed, K.; Shirazi, S. M. ve Yusop, Z. B. (2015). *Weighting methods and their effects on multi-criteria decision making model outcomes in water resources management*. New York: Springer
- <http://www.metinusta.net/events/talent%20management.pdf> (Erişim Tarihi: 19.04.2017).
- <https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme> (Erişim Tarihi: 25/04/2017)

EKLER

EK 1. Teknik ve Genel Yetkinlik Kategorilerinin Ağırlıkları

Priorities with respect to:
Goal: Ust Duzey Yonetici Yetkinliklerinin Agirliklendirilmesi

Teknik Yetkinlikler	,662	
Genel Yetkinlikler	,338	

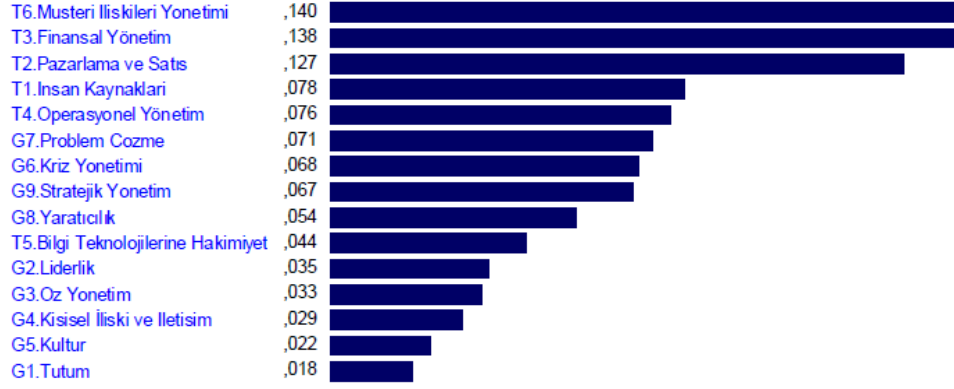
Inconsistency = 0,
with 0 missing judgments.

EK 2. Tüm Yetkinlik Kategorilerinin Ağırlıkları

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: Goal: Ust Duzey Yonetici Yetkinliklerinin Agirliklandirilmasi

Overall Inconsistency = ,03



EK 3. Teknik Yetkinliklerin Kategori İçi Ağırlıkları

Synthesis: Summary

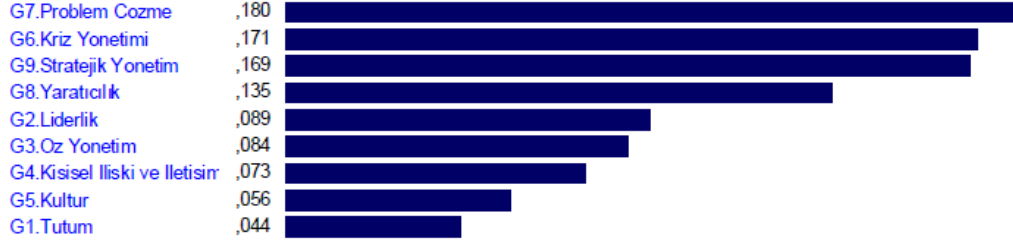
Synthesis with respect to: Teknik Yetkinlikler
(Goal: Ust Duzey Yoneticisi > Teknik Yetkinlikler (L: ,))
Overall Inconsistency = ,03



EK 4. Genel Yetkinliklerin Kategori İçi Ağırlıkları

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: Genel Yetkinlikler
(Goal: Ust Duzey Yoneticisi > Genel Yetkinlikler (L: ,3)
Overall Inconsistency = ,03



EK 5. Teknik Yetkinliklerin Ağırlıkları

Synthesis: Summary

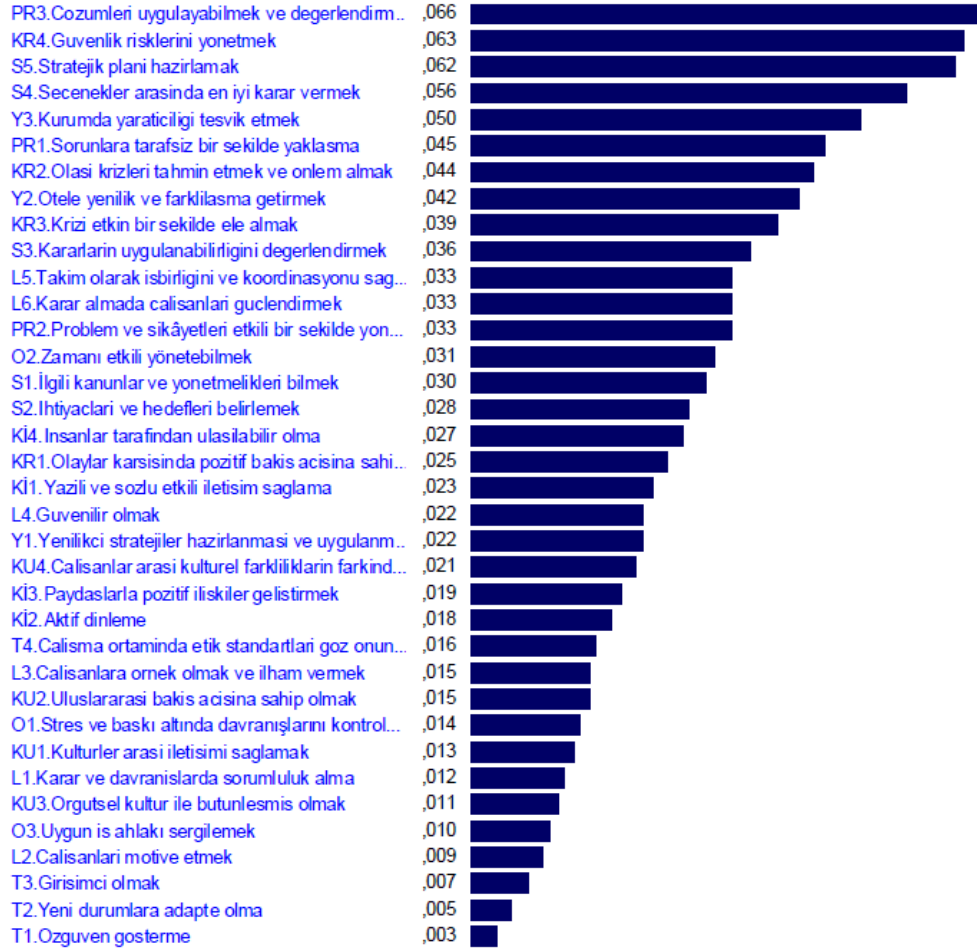
Synthesis with respect to: Teknik Yetkinlikler
(Goal: Ust Duzey Yonetici > Teknik Yetkinlikler (L: ,))
Overall Inconsistency = ,03



EK 6. Genel Yetkinliklerin Ağırlıkları

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: Genel Yetkinlikler
(Goal: Ust Duzey Yonetici > Genel Yetkinlikler (L: ,3)
Overall Inconsistency = ,03



EK 7. Tüm Yetkinliklerin Ağırlıkları

Synthesis: Summary

Synthesis with respect to: Goal: Ust Duzey Yonetici Yetkinliklerinin Agirlilandirilmesi

Overall Inconsistency = ,03

F4.Bütçeyi planlama ve kontrol etmek	,050	
M3.Musterilerin şikayetlerini dikkate almak ve sorunları...	,050	
P4.Ongorülebilir Pazar hedeflerini geliştirmek	,046	
M4.Musterilerinin ihtiyaçlarını ongormek ve anlamak	,040	
P1.Piyasa koşullarını analiz etmek	,036	
F6.İs fırsatlarını bulmak	,035	
P5.Pazar araştırmalarını yorumlama ve uygulamaya ko...	,034	
P6.Marka imajı oluşturmak	,034	
F3.Yatırım riskini tahmin etmek ve düşürmek	,033	
P3.Gelecek Pazar yönelimlerini analiz etmek	,030	
I1.Personeli yetistirmek	,028	
O1.İs sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek ...	,027	
F2.Finansal raporları analiz edebilme	,025	
F1.Kari etkileyen faktörleri analiz etmek	,024	
F5.Sektördeki kalkınma trendlerini bilmek	,020	
PR3.Cozumleri uygulayabilmek ve degerlendirmek	,020	
I2.Personelin performans ve verimliliklerinin degerlendi...	,019	
KR4.Guvenlik risklerini yonetmek	,019	
S5.Stratejik plani hazirlamak	,019	
O3.Doluluk oranini ongorusune sahip olmak	,018	
I4.İs gucu tahsisini planlamak	,017	
M1.Musteriler uzerinde pozitif bir imaj olustuma	,017	
S4.Secenekler arasinda en iyi karar vermek	,017	
B3.Genel uygulama yazilimlari hakkında bilgi sahibi olma	,016	
M2.Olumlu musteri iliskileri geliştirmek	,016	
Y3.Kurumda yaraticiligi tesvik etmek	,015	
I5.Personelin uygunsuz davranislari ile basa cikma	,013	
O4.Kalite standartlarinin ve kontrol prosedurlerinin olus...	,013	
KR2.Olasi krizleri tahmin etmek ve onlem almak	,013	
PR1.Sorunlara tarafsiz bir sekilde yaklasma	,013	
Y2.Otele yenilik ve farklilasma getirmek	,013	
KR3.Krizi etkin bir sekilde ele almak	,012	
I6.Personelin is tatminlerinin degerlendirilmesi	,011	
P2.Uluslararası trendlere asina olmak	,011	
O2.Operasyonel sorunlari tanımlamak	,011	
S3.Kararların uygulanabilirliğini degerlendirmek	,011	
I3.Personel denetimiyle ilgili yeni politikalar uretmek	,010	
L5.Takim olarak isbirligini ve koordinasyonu saglamak	,010	
L6.Karar almada calisanlari guclendirmek	,010	
PR2.Problem ve şikâyetleri etkili bir sekilde yonetmek	,010	
B2.Bilgi teknolojilerine hakimiyet bir organizasyon olust...	,009	
O2.Zamanı etkili yönetebilmek	,009	
S1.İlgili kanunlar ve yonetmelikleri bilmek	,009	
Kİ4.İnsanlar tarafından ulasılabilir olma	,008	
KR1.Olaylar karsisinda pozitif bakis acisina sahip olma	,008	
S2.İhtiyaçları ve hedefleri belirlemek	,008	
B1.Etkin bilgi yonetimini saglamak	,007	
L4.Guvenilir olmak	,007	
Kİ1.Yazili ve sozlu etkili iletisim saglama	,007	

EK 7'nin Devamı

Y1.Yenilikci stratejiler hazirlanmasi ve uygulanmasi	,007	■
KI3.Paydaslarla pozitif iliskiler gelistirmek	,006	■
KU4.Calisanlar arasi kulturel farkliliklerin farkinda olmak	,006	■
T4.Calisma ortaminda etik standartlari goz onunde bul...	,005	■
L3.Calisanlara ornek olmak ve ilham vermek	,005	■
KI2.Aktif dinleme	,005	■
KU2.Uluslararası bakis acisina sahip olmak	,005	■
L1.Karar ve davranislarda sorumluluk alma	,004	■
O1.Stres ve baskı altında davranışlarını kontrol edebil...	,004	■
KU1.Kulturler arasi iletisimi saglamak	,004	■
L2.Calisanlari motive etmek	,003	■
O3.Uygun is ahlakı sergilemek	,003	■
KU3.Orqutsel kultur ile butunlesmis olmak	,003	■
T2.Yeni durumlara adapte olma	,002	■
T3.Girisimci olmak	,002	■
T1.Ozquven gostermek	,001	■