

Otel İşletmeleri İçin Yetkinlik Ölçüm Aracı: Çok Safhalı Tekli Karma Yöntem

Competency Measurement Tool For Hotels: Multiphase Single Mixed Research

Demet CEYLAN,* Beykan ÇİZEL**

* (Sorumlu Yazar) Dr., Antalya Bilim Üniversitesi Turizm Fakültesi, Çıplaklı Mah. Akdeniz Bulvarı No:290, 07190 Döşemealtı, Antalya.

ORCID: 0000-0003-3948-8309

E-posta: demet.ceylan@antalya.edu.tr

** Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, Pınarbaşı Mah. Dumlupınar Bulvarı, 07070 Konyaaltı, Antalya.

ORCID: 0000-0003-0474-9222

E-posta: beykan@akdeniz.edu.tr

MAKALE BİLGİLERİ

Makale işlem bilgileri:

Gönderilme tarihi: 4 Nisan 2024

Birinci düzeltme: 31 Ekim 2024

İkinci düzeltme: 15 Ocak 2025

Kabul: 16 Şubat 2025

Anahtar sözcükler: İnsan kaynakları yetkinlik, Otel İşletmeleri, Ölçüm aracı, DEMATEL, Tekli çok safhalı karma yöntem, Yakımsak desen tam entegre varyant.

ARTICLE INFO

Article history:

Submitted: 4 April 2024

Resubmitted: 31 October 2024

Resubmitted: 15 January 2025

Accepted: 16 February 2025

Key words: Human Resources competency, Hotel management, Measurement tool, DEMATEL, Single multiphase mixed method research, Convergent design fully integrated variant.

ÖZ

Otel işletmelerinde hizmet üretiminin temel bileşeni olan çalışanın yetkinliklerinin geliştirilmesi, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Türkiye'nin kitle turizmi merkezi olan Antalya kentinde otel yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, özellikle pandemi sonrası otelcilik sektöründe meydana gelen değişiklikler nedeniyle, teorik bir modele dayanan bir yetkinlik ölçüm aracının, insan kaynakları yöneticileri ile iş birliği yaparak oluşturulmasının faydalı olacağı belirlenmiştir. Bu karma yöntem araştırmasında ilk aşamada DeVellis (2017) ölçek geliştirme süreci ile toplam on iki madde ve dört boyuttan oluşan yetkinlik ölçüm aracı geliştirilmiştir. İkinci aşamada ise çok kriterli karar verme yöntemlerinden DEMATEL yöntemi kullanılarak ölçeğin yetkinlik boyutlarının birbirine etkisi ve düzeyi belirlenmiştir. Kullanılan araştırma tasarımı, yetkinlik ölçümüyle ilgili daha derinlemesine analizlerin yapılmasına katkı sağlamaktadır. Sonuçlar yetkinliğin profesyonel bilgi beceri boyutunun diğer boyutları etkileyen en önemli boyut olduğunu göstermektedir. Mesleki yetkinlikler, ilişki yönetimi ve kişisel yetkinlik boyutları, profesyonel bilgi beceri boyutundan etkilenmektedir. Geliştirilen ölçüm aracı öncelikle kitle turizmde faaliyet gösteren otel işletmeleri başta olmak üzere, zaman içerisinde değişen yetkinlik ihtiyaçlarının ölçümü ve izlenmesi için faydalı bir analitik araç olabilir. Ayrıca, bu çalışma araştırmacıların ölçüm aracı geliştirme sürecinde yöneylem araştırmasını dahil ederek ölçme ve değerlendirme sürecinin katkısını nasıl artıracakları konusunda değerli içgörüler sunabilir.

ABSTRACT

The development of employee competencies, which is the basic component of service production in hotel businesses, has the potential to increase service quality and customer satisfaction. As a result of interviews with hotel managers in Antalya, which is the center of mass tourism in Turkey it was determined that it would be useful to develop a competency measurement tool based on a theoretical model in cooperation with human resources managers, especially due to the changes in the hotel sector after the pandemic. In this mixed method research, in the first stage, a competency measurement tool consisting of a total of twelve items and four dimensions was developed with the DeVellis (2017) scale development process. In the second stage, the DEMATEL method, one of the multi-criteria decision-making methods, was used to determine the effect and level of the scale's competency dimensions on each other. The research design used contributes to more in-depth analyses on competency measurement. The results show that the professional knowledge and skill dimension of competency is the most important dimension affecting the other dimensions. Professional competencies, relationship management and personal competency dimensions are affected by the professional knowledge and skill dimension. The developed measurement tool can be a useful analytical tool for measuring and monitoring the changing competency needs over time, especially in hotel businesses operating in mass tourism. In addition, this study can provide valuable insights on how researchers can increase the contribution of the measurement and evaluation process by including operations research in the measurement tool development process.

Makalenin kaynak gösterme şekli:

Ceylan, D. ve Çizel, B. (2024). Otel İşletmeleri İçin Yetkinlik Ölçüm Aracı: Çok Safhalı Tekli Karma Yöntem, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 36 (1): 34 - 54.

Önerilen çalışma başlıca yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

GİRİŞ

Küreselleşme ile artan rekabet ve teknolojik gelişmeler iş hayatını derinden etkilemiş ve işletmelerin rekabet avantajları sağlamasında ve sürdürmesinde fiziki şartların yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Değişen koşullara, beklentilere uyum sağlayabilmek ve finansal karlılığın devam ettirilmesi için kopyalanması zor olan insan kaynağına verilen önem giderek artmaktadır. 1959 yılında White (1959) tarafından ilk kez kullanılan yetkinlik kavramı, 1973 yılında McClelland tarafından yapılan çalışmalarla modern iş dünyasında yerini almıştır. Şirketler, az bulunan, değerli, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez çalışanları ile rakiplerinden daha iyi performans gösterebilirler (Van Esch vd. 2018; Salman vd. 2020). Bu nedenle yetkin çalışanları cezbederek, işe alarak, elde tutarak ve yetkinliklerini daha da geliştirerek rekabet avantajını sürdürebilirler.

Kültür farklılıkların yetkinlik ölçümünü etkileyebileceği ve farklı kültürlerde mesleki yetkinliklere verilen önemin farklılaşabileceği (Jeou-Shyan vd., 2011) ve teknolojinin gelişmesi ve sektörlerdeki değişim ve dönüşümler ile birlikte zaman içerisinde gerek duyulan mesleki yetkinliklerin farklılaşabileceği ifade edilmektedir (Ashley vd. 1995; Hsu ve Gregory 1995; Breiter ve Clements 1995; Çizel vd. 2007; Marneros vd. 2021).

Ulusal alan yazında otel işletmelerinde beklenen, istenen, tercih edilen yetkinliklerin neler olması gerektiği, yetkinlik ölçümünde hangi boyutların ne oranda temsil edilmesi gerektiği ile ilgili çalışma sayısı sınırlıdır. Çizel vd. (2007) yönetsel yetkinliklerle ilgili yapmış oldukları öncül çalışmada Türkiye konaklama sektöründeki boşluklar açısından yetkinlik ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada turizm sektöründeki yönetsel yeterliliklerdeki boşluklarla başa çıkmak için önceliklerin belirlenmesi hedeflenmiş ve Türkiye'deki turizm sektöründeki yetkinlik boşluklarını değerlendirmek için boylamsal çalışmaların yapılması önerilmiştir. Bu çalışmada zamanla turizm sektöründeki yönetsel yetkinliklerin değişebileceği ve izlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Böylelikle sektör çalışanlarının beceri uyumsuzluğunun ortadan kaldırılmasının

da sağlanabileceği vurgulanmaktadır. Bir diğer öncü çalışmada ise Avcı (2015), İzmir bölgesinde otel yönetici yetkinliklerinin şehir otelleri ile resort oteller açısından farklılıklarını incelemiştir. Bu çalışma ulusal yazında ölçüm aracı kullanan ilk çalışmadır. Son olarak Temizkan ve Yabancı (2020) karma yöntem kullanarak yaptıkları yetkinlik ölçümü çalışmalarında Temel yetkinlikleri liderlik, kişilerarası, idari ve kavramsal/yaratıcı alanlarıyla ilgili olduğunu göstermişlerdir.

Bu çalışmanın yapılmasındaki yazarların motivasyonu ve öngörülen faydaları çeşitlidir; Bunlardan ilki Türkiye'deki kitle turizmi destinasyonu olan Antalya'daki konaklama sektöründe zaman içerisinde değişen yetkinlik ihtiyacının bir ölçüm aracı geliştirerek analiz edilmesidir. İkinci olarak ise yöneylem araştırması ile yetkinlik boyutlarının kendi içindeki ilişki yönü ve şiddetini analiz edilerek otel yöneticilerine daha detaylı bir yetkinlik analizi için çerçeve sunulmuştur. Araştırmanın öngörülen bir diğer faydası ise ilgili alanda çalışan araştırmacılar ve uygulamacılar için farklı bir kültürde ve kitle turizmi gibi farklı bir turizm türünde teorik bir çerçeve kullanılarak yetkinlik ölçümü için bir ölçek geliştirilmiş olmasıdır. Bu ölçüm aracının özellikle kitle turizmi destinasyonunda faaliyet gösteren otel işletmelerinin işe alma, yerleştirme, elde tutma ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi insan kaynakları fonksiyonlarına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde Devellis (2017) ölçek geliştirme süreci ve yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant kullanılarak hem nicel hem nitel yöntemlerin eş zamanlı ve birbirini besleyecek şekilde iteratif kullanımı ile kapsamlı bir ölçek geliştirme süreci yürütülmüştür. Türkiye'de ölçüm aracının bir yetkinlik modeli (teorik çerçeve) kullanılarak geliştirilmesi ölçüm aracının nomolojik geçerliliğini artıran önemli bir yeniliktir (Bagozzi 1980). İkinci bölümde ise Çoklu Karar Verme Tekniklerinden DEMATEL tekniği kullanılarak ölçüm aracı boyutlarının kendi içinde hiyerarşisi, hangi boyutların daha etkin olduğu, hangi boyutların hangi boyutları etkilediği veya boyutlardan etkilendiği araştırıl-

miştir. İki bölümden oluşan araştırma tasarımında hem yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant hem de yöneylem safhalarını bir araya getiren tekli karma yöntemin insan kaynakları alanında ilk defa kullanılması yöntem çeşitliliği konusunda araştırmacılara yol gösterici olabilir.

ALANYAZIN TARAMASI: OTEL İŞLETMELERİNDE YETKİNLİK ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLEMESİ

Yetkinlik, kişilerin bir işi yapmak için gereksinim duydukları yetenek, güç, yetki, bilgi ve beceriye sahip olma durumu olarak tanımlanır (Erdoğan 1988). Marrelli (1998) yetkinliği, “etkin iş performansı için gereken, ölçülebilir insan kabiliyetleri olarak tanımlarken, Jackson ve Schuler (2003) bir işi etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan beceriler, bilgiler, yetenekler ve diğer özellikler olarak tanımlamıştır. Draganidis ve Mentzas (2006) çalışmasında yetkinlikleri tanımlamak için gereken unsurları tanımlamıştır. Bunlar benzer yetkinlikleri gruplayan yetkinlik kategorisi, kategorinin altında özgün yetkinlikler, yetkinliğin içeriği ve bu yetkinliğe sahip bireylerin gösterdiği gözlemlenebilir davranış ve tutumlarıdır.

White (1959), yetkinliğin yüksek motivasyonla beraber üstün performans sağlayan kişilik özellikleri olarak tanımlarken, yetkinliğin çevre ile etkili bir etkileşim, edinilmiş kapasite ve motivasyonun sonucu olduğunu savunmuştur. Yetkinlikler bireysel performansın değerlendirilebileceği kıyaslamaları temsil eden standartlardır (Çizel vd. 2007). Bireyin performansındaki gelişmelerin standartlara göre değerlendirilmesi için periyodik olarak bireysel başarının ölçümünü gerektirir. Yetkinlik modeli insan kaynakları yönetimi, bireylerin performansını analiz ederken yetkinlik standartlarını şeffaf ve ortak bir kriter olarak kullanır. Verimli iş performansı için gerekli yetkinliğe sahip olmayan çalışanlar için yetkinlik gelişimi hedefli eğitim ihtiyacı ortaya çıkar (Agut ve Grau 2002; Moore vd. 2002).

Yetkinliklerin iş hayatında geniş kabul görmesinin nedenlerinden birisi de iş tanımlarının yetenek ve becerilere getirdiği sınırları aşma imkânı vermesidir. Bu nedenle iş tanımları ile yetkinlik-

lerin ilişkisi de incelemeye konu olmuştur (Bayraktar 2018). Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımı, örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün çalışanların geliştirdiği yetkinliklere bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. McClelland (1973) bu yaklaşımı sürdürerek zekanın aksine yetkinliği ölçmek için testler geliştirmiş ve daha sonra (McClelland 1976) üstün performansın altında yatan bu özelliği “yetkinlik ölçümü” olarak modern iş dünyasına kazandırmıştır.

Yetkinliklerin iş analizi ile işin beklediği bilgi, beceri ve iş yapış biçimine ilişkin yönetsel tutum ve davranışlar üzerinden ölçümü yapılırken, yetkinliklerin bazılarının organizasyonun tamamına bazılarının ise bazı departmanlar ve bazı seviyelerde beklenen yetkinlikler olduğu tespit edilmiştir (McClelland, 1973). Yetkinlikler, bir bireyin bir pozisyonda yerine getirdiği davranışsal boyutları ifade eder ve işin yetkin bir şekilde yapılmasını sağlayan dolaylı ve doğrudan iş performansı üzerinde etkisi olabilecek özellikleri ifade etmektedir (Woodruffe 1993).

Yetkinlik kavramı bireysel analiz düzeyine atıfta bulunurken, temel yetkinlik kavramı organizasyonel analiz düzeyine atıfta bulunur. Temel yetkinlikler, bir şirketin karakteristik uzmanlık alanlarıdır ve motivasyon, çalışanların katkıları, teknolojik ve profesyonel uzmanlık gibi entelektüel varlıkların sinerjisinden ve rakiplerin taklit etmesi zor olan iş birliği yöntemleri ve yönetim süreçlerinden oluşur. Sektörün ve işin gerektirdiği bireysel yetkinliğe sahip kişilerden oluşan örgütler temel yetkinlik geliştirerek örgütün rekabet şansını arttırmırlar. Bireysel düzeyde yetkinlikler “uzmanlık” ya da “beceri” olarak da alan yazında yer almaktadır. Yetkinlik kümelerinin altında yer alan beceri ve uzmanlık alanları beklenen veya üstün performans için bireysel düzeyde gereklidir (Davis vd. 2004)

Godbout (2001), yetkinlik temelli organizasyon fikrini geliştirmek için bireysel ve temel yetkinlik üzerinde durmuş ve temel yetkinliklerin organizasyonun hedefleri, yapısı ve kültürü arasındaki mantıksal ve pratik bağlantılar aracılığıyla yaratıldığını ve bu temel yetkinliklerin çalışanların uzmanlığını yansıtan bir dizi yönetim kavramına ve iş kuralına dönüştüğünü vurgular. Çalı-

şanların bilgi birikimi yönetim tarafından takdir edildiği ve çalışanların uzmanlıklarının, becerilerinin ve motivasyonunun örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli faktörler olduğunu ve bireysel yetkinliğin, temel yetkinliği geliştirmek için gerekli bir koşul olduğunu vurgular. Bu bakış açısı ile yetkinlikler, kişisel özellikleri, kişilerin güdülerini, öz benliklerini ve kişilerin tutumları içerebildiği gibi değerler, belirli içerik alanlarının yanı sıra bilişsel, davranışsal ve fiziksel bilgi becerileri istek ve kabiliyeti ifade eder (Boyatzis 1982; Spencer ve Spencer 1993; Bharwani ve Talib 2017). Delamare ve Winterton, (2005) araştırmalarında yetkinliklerin, belirli bir işin işlevsel yönleriyle mi yoksa bireyin kişiliği ile mi ilgili olduklarına göre ve zihinsel yetenekle mi yoksa belirli bir iş rolünde yerine getirmek için operasyonel yeteneklerle mi ilişkili olduklarına göre sınıflandırılabilceğini savunmuşlardır. Delamare ve Winterton, (2005) yetkinlik tipolojisinde yetkinliği, mesleki mi kişisel mi ve kavramsal mı operasyonel mi olduğuna göre gruplandırılmıştır.

Gözlemlenebilir davranışlar ile yetkinlik ölçümü, yetkinliğin davranış olarak gösterilmesine yol açan altta yatan sebepleri ölçmeye (Boyatzis 1982) kıyasla nispeten daha kolaydır. Birinci yaklaşımda yetkinliği ölçmek daha kolay ve objektif kriterlerle tanımlanabilir iken, altta yatan nedenleri ölçmek örneğin hedeflere ulaşma arzusu-na ilişkin ölçüm yapmak bilinç dışında kişilerin davranış sebeplerini anlamamıza olanak sağladığı için değerlidir. Spencer ve Spencer (1993) hem davranışı hem de davranışın altında yatan sebepleri ölçerek yetkinliğin derinliğinin belirlenmesi için buz dağına benzer katmanlı, su yüzeyindeki gözlemlenebilir davranışların yanı sıra su yüzeyinin altında kalan buz kütesinin katmanlarını da dikkate alan bir yöntem önermektedir. Gözlemlenebilen kısımda iş ile ilgili mesleki yetkinlikler, ikinci katmanda iletişim ve problem çözme gibi işten bağımsız pek çok duruma uyarlanabilecek ilişki yönetimi yetkinlikleri, üçüncü katmanda kişinin değerlerine yönelik kişisel yetkinlikleri ve en alt dördüncü katmanda ise davranış ile doğrudan ilişkilendirilmesi güç olan kişilik özellikleri olduğunu savunmaktadır. Derin katmanlara doğru ilerledikçe yetkinliklerin göz-

lemlenebilir davranışlar veya objektif kriterler ile ölçülmesi, bir başkasına öğretilmesi veya aktarılması zorlaşmaktadır (Rajadhyaksha 2005)

Boyatzis (2008) benzer bir yapı sunarak gözlemlenebilir davranışların üzerine yetkinlik grupların eklemiştir. Gözlemlenebilir davranışların altındaki katmanları ise kişinin değerleri ve felsefesi; kişinin bilinç dışı eğilimleri, motivasyonu ve özellikleri; bir yetkinlik kümesine ilişkin sinir ağı sistemi ve hormonal etkenler olarak tanımlamıştır. Boyatzis (1982) yetkinliğin yeter seviyede mi yoksa üstün performans göstergesi mi olduğunu ayırt eden yaklaşım sergilemiştir. Yetkinlik eşiği, çalışanın ana dili konuşma yetkinliği gibi bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu minimum yetkinlik düzeyini ifade etmektedir. Farkı yaratan üstün performans yetkinlikleri ise ortalama veya eşik düzeyde performans gösteren çalışanlardan farklılaşan üstün performans faktörlerini ifade etmektedir. Çoğu eşik yetkinlik doğası gereği jeneriktir ve sektörler veya işler arasında uyarlanabilir. Örneğin temel yöneticilik yetkinliklerinden iletişim, müzakere, problem çözme, yaratıcılık gibi yetkinlikler sektör veya işten bağımsız yetkinlikler olarak her yöneticide olması beklenen eşik yetkinliklerdir. Ancak otel sektörü gibi farklı kültürlerle çalışma gerekliliği olan sektörlerde kültürler arası anlayış veya uluslararası iş anlaşması yapmaya yönelik yetkinlik sektöre özel eşik yetkinlikler de olabilir (Lee ve Beard 1994; Rajadhyaksha 2005).

Turizm ve otelcilik sektörlerinde yetkinlik ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalar Tablo 1’de sistematik olarak derlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda verilen literatür incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin yetkinliklerini belirlemeye yönelik çalışmalarda nitel (Okeiyl vd. 1994; Testa ve Sipe 2012), nicel (Taş 1988; Baum 1990; Chung-Herrera vd. 2003; Kay ve Russet 2000; Çizel vd. 2007; Wang ve Tsai 2014; Stofkova vd. 2018; Marneros vd. 2021) ve karma (Shyan vd. 2011; Temizkan ve Yabancı 2020) yöntemlerin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Çalışmaların bazıları (örneğin, McClelland 1973) görüşme ve odak grup toplantıları ile belirledikleri yetkinlikleri kavramsal olarak sınıflandırmışlardır. Ulusal ve uluslararası yazında

Tablo 1. Turizm ve otelcilik sektöründe yetkinlik ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalar

Araştırma Künyesi	Amaç	Kapsam	Yöntem	Bulgular
McClelland (1973).	Yetkinlik gruplarını belirlemek		Kavramsal	Yetkinlik genellenabilirliği (spesifik/özgün – jenerik/genel), Yetkinlik Düzeyi (örgütsel – bireysel), Yetkinlik tipi (mesleki – kişisel ve kavramsal – operasyonel) olarak ayırmıştır
Taş (1988)	Otel endüstrisindeki gerekli olan yönetim yetkinliklerinin belirlenmesi	Amerikan otel genel müdürleri	Nitel	Taş'ın (1988) çalışması, otel işletmeciliği adayları için altı temel yetkinliği şu şekilde tanımlamıştır: Kişilerarası: (i) konuk sorunlarını hassasiyetle anlama ve yönetme; (ii) etkili sözlü ve yazılı iletişim; Liderlik: (iii) işyerinde profesyonel ve etik standartları korumak; (iv) profesyonel görünüm ve duruş sergilemek; (v) olumlu ve yapıcı müşteri ilişkileri geliştirmek; (vi) çalışanlarla olumlu iş ilişkileri kurmaya çalışmak. Önem düzeyine göre derecelendirilen 36 yetkinlikten oluşan bir model geliştirilen çalışmada en önemli yetkinlik "Misafir şikâyet ve sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetir" olmuştur.
Baum (1990)	Otel yöneticileri için gerekli olan yetkinlikleri belirlemek	Amerikan otel genel müdürleri	Nitel	Otel yöneticileri için en misafire ilişkin tutum ve davranışların yönetilmesi ile ilgili olduğu saptanmıştır.
Chung-Herrera vd (2003)	Otel yöneticilerin yetkinliklerini belirlemek	Üniversite mezunları	Nitel	Misafirler ile iletişim otel endüstrisinde en önemli yönetsel yetkinlik olarak saptanmıştır.
Okeyl, vd., (1994)	Yiyecek içecek Müdürü yetkinliği üzerine sektör uzmanları, eğitimciler ve öğrenciler		Nitel	Yiyecek içecek sektöründe de müşteri ilişkileri ve müşteri odaklı tutum ve davranışların en önemli yetkinlikler olduğunu göstermiştir.
Kay ve Russet (2000)	Otelde yiyecek içecek, ön büro ve satış departmanlarında beklenen önemli yetkinliklerini kıyaslamıştır	Amerika Birleşik Devletlerinde Palm Beach County otel ve motel birliği üyesi olan 56 işletme yöneticileri	Nitel	Yetkinlikler kişilerarası, yönetsel ve kavramsal yetkinlikler olarak gruplanmıştır. İş analizleri sonucu departmanların ihtiyaç duyduğu yetkinlikler işlerin doğası gereği birbirinden farklılaşırken, tüm departmanların nihai hedefi misafir memnuniyeti olan otel sektöründe her departman ve her seviyede misafir memnuniyetini sağlamaya yönelik yetkinlikler organizasyonun tamamında ihtiyaç duyulur.
Çizel vd., (2007)	Orta kademe tel yöneticilerinin yönetsel yetkinlik ihtiyacını analiz etmek	Türkiye'nin Antalya ilindeki konaklama sektöründe görev yapan 168 orta düzey yöneticisi	Nitel	Sonuç olarak, bu çalışmada önerilen boşluk analizi, yönetsel yeterliliklerdeki boşluklarla başa çıkma önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olacak ve yöneticilerin yeterlilik gereksinimlerini belirlemek için bir çerçeve sunmaktadır.

Tablo 1. Turizm ve otelcilik sektöründe yetkinlik ölçümü ile ilgili yapılan çalışmalar (Devam)

Araştırma Künyesi	Amac	Kapsam	Yöntem	Bulgular
Shyan vd. (2011)	Otel yöneticilerinin yetkinliklerini belirlemek	Taywan'da 25 otel yöneticisi	Karma	Analitik sonuçlar, otel endüstrisindeki üst düzey yöneticilerin gerekli yeterliliklerini gösterir ve bunları genel ve teknik boyutlara, 18 yeterlilik alanına ve 107 yeterlilik endeksine ayırır. En önemli üç yeterlilik alanı "liderlik", "kriz yönetimi" ve "problem çözme"dır.
Testa ve Sipe (2012)	Hizmet liderliği yetkinlik modeli geliştirmek	Amerika'da faaliyet gösteren Restoran sektöründen 25 katılımcı, otel alanından 19 katılımcı, cazibe merkezlerinden 22 katılımcı ve turizm sektöründen 44 katılımcı (toplam 110 katılımcı)	Nitel	Otelcilik ve turizm sektöründe önemli olan yeterlilikler, iş zekası, insan zekası ve öz zekası olmak üzere 3 üst düzey kategoriye kümelennmiştir.
Wang ve Tsai (2014)	Konaklama sektöründe öğrencilerin istihdamında yetkinliklerin neler olduğunun öğrenciler ve sektör temsilcileri perspektifinden belirlenmesi	Taywan'da konaklama işletmeciliği okuyan son sınıf öğrencileri ve 15 otelin orta kademe yöneticisi	Nicel	İstihdam edilebilirlik hem kişisel yetkinlikler hem de iş yetkinlikleri ile ölçülür. Kişisel yetkinlik, kariyer planlama ve geliştirme becerileri ve temel istihdam edilebilirlikle ilişkilidir. İş yetkinliği ise liderlik, profesyonel yönetim becerileri, teknik beceriler ve temel yeterlilik (yani, iş tutumu ve kişisel özellikler) dahil olmak üzere belirli istihdam edilebilirliği ifade eder.
Stofkova vd. (2018)	Otel yöneticileri için yönetsel yetkinlik gruplarını belirlemek		Nicel	Yetkinlikleri profesyonel bilgi ve beceriler, kişisel yetkinlikler, işi yönetimi ve mesleki yetkinlikler olarak gruplamıştır.
Temizkan ve Yabancı (2020)	Otel endüstrisinin üst düzey yönetici pozisyonlarına girerken temel olarak kabul edilen temel yetkinlikleri belirlemek	Türkiye'de çalışan 243 otel müdürü ve 218 akademisyen	Karma	Temel yetkinliklerin liderlik, kişilerarası, idari ve kavramsal/yaratıcı alanlarıyla ilgili olduğunu göstermektedir.
Marneros vd. (2021)	Otel endüstrisinde başarılı bir kariyer için gerekli temel yeterlilikleri belirlemek	Kıbrıs'ta 24 eğitmen ve 198 otel profesyoneli	Nicel	Keşifsel faktör analizi tekniğini kullanarak altı temel yeterlilik faktörü belirlendi: Liderlik ve Eleştirel Düşünme, Bilgi Teknolojisi ve Finansal Analiz, İnsan İlişkileri - İletişim, Kişilerarası İletişim - Kültürel Çeşitlilik, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Profesyonel İmaj - Operasyonel Bilgi.

yapılan araştırmaların otel işletmelerinde gerekli olan yetkinlikleri ölçme çabası geçmişten günümüze devam etmektedir. Ulusal yazında Temizkan ve Yabancı (2020) ölçüm aracı ile yetkinlikleri değerlendirmişlerdir. Yapılan çalışmalarda işletmelerin güncel ve gelecek rekabet avantajı yaratabilecek veya değişen koşullara uyum sağlayabilecek, ikame edilmesi veya taklit edilmesi güç yetkinlikler ile mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını karşılamak için ihtiyaç duyulan beceri, bilgi, davranış ve yetenekleri tanımlaması ve ölçmesi gereği ve sürekliliği vurgulanmaktadır (Chung-Herrera vd. 2003; Draganidis ve Mentzas 2006).

YÖNTEM

Araştırmanın amacına uygun olarak karma yöntem kullanılmıştır. Karma yöntemin avantajı birbirini destekleyen iki farklı paradigma kullanımına olanak sağlayarak nitel ve nicel yöntemin birlikte kullanımına imkân tanınmasıdır. Bu çalışmada nicel veri toplama ve analiz edilirken işlevselci paradigma kullanılmış, nitel safhalarda ise yorumlayıcı paradigma araştırmaya rehberlik etmiştir. Creswell ve Plano Clark (2011) çalışmasında eş zamanlı veya paralel tasarım olarak isimlendirilen araştırma tipolojisi için Creswell ve Plano Clark (2017) de yakınsak desen olarak adlandırılmıştır. Yakınsak desen araştırmacının nitel ve nicel verileri ve analizleri birleştirmek veya kıyaslamak ve böylece araştırılan olgunun birbirini tamamlayan veriler elde ederek olgunun daha eksiksiz şekilde anlaşılmasını ve doğrulanmasını sağlamak için kullanılır.

Yakınsak desen varyantları arasında tam entegre varyant, bir çalışmanın nicel ve nitel aşamalarını ayrı ve bağımsız tutmak yerine uygulama sırasında birbirleriyle etkileşime girmesiyle ortaya çıkar. (Creswell ve Plano Clark 2017). Araştırma deseni seçiminde hem nicel hem nitel yöntemin eş zamanlı kullanımını destekleyen yakınsak desen tercih edilmiştir. Karma araştırma tasarımında araştırmacının kullandığı veri toplama ve analiz yöntemi olarak nicel ve nitel yöntemlerin zamansal olarak sırasının eş zamanlı veya yakınsak olması ile nitel-nicel yöntemlerin birbirine göreceli önemi, baskınlığı veya eşitliği göz önü-

ne alan farklı karma desen araştırma tasarımları bulunmaktadır (Creswell 2012; Onwuegbuzie ve Leech 2007).

Çok aşamalı tasarım, temel tasarımların (yakınsak, açımlayıcı, keşfedici ve gömülü) ötesine geçen karma yöntem tasarımına bir örnektir. Aynı olguyu inceleyen birden fazla aşamaya sahip araştırma tasarımı olan çok aşamalı karma yöntem, bir olguyu, sıralı olarak birbiri ile bağlantılı nicel ve nitel çalışmaların bir yinelemesi yoluyla incelendiğinde, her yeni yaklaşım, bir önce öğrenilenler üzerine inşa edildiğinde ortaya çıkar. Çok aşamalı, diğer bir deyişle çok safhali karma yöntemde araştırmacı birbiri ile ilintili ve daha geniş çaplı bir araştırmaya hizmet eden birden çok soruya yanıt aramaktadır (Creswell ve Plano-Clark 2011).

Bu çalışmada ilk olarak otel işletmelerinde beklenen yetkinliklerin ölçüm aracı geliştirilmiş ve ardından yetkinlik ölçüm boyutlarının birbirleri ile hiyerarşik ilişki düzeyi, ilişkinin yönü ve şiddetini anlamak için yöneylem araştırması safhasına geçilmiştir. Birinci aşamada yakınsak paralel desenin tamamen entegre varyantının seçilmesinin nedeni nitel ve nicel veri toplama ve analiz aşamalarının birbirine üstünlüğünün veya önceliğinin bulunmaması ve bu aşamaların paralel yürütülmüş olmasıdır.

Birinci Aşama: Ölçek Geliştirme Süreci (Geçerlilik ve Güvenilirlik)

Otel işletmeleri için yetkinlik ölçüm aracı geliştirilmesi sürecinde Creswell ve Plano-Clark (2017) önerdiği DeVellis (2017) ölçek geliştirme yapısal sıralaması takip edilmiştir. Geliştirilmesi planlanan ölçeğe ihtiyaç olup olmadığı, neyi ölçmeye çalışacağı, ölçeğin hedef grubu ve uygulama koşulları hatta uygulama süresi gibi pek çok unsur göz önünde bulundurmak gereklidir (DeVellis 2017). Yetkinlik ölçümü ile ilgili yazın taraması yapılarak, olgunun kuramsal çerçevesi çizilmiş ve yapının davranışsal göstergeleri belirlenmiştir (Tezbaşaran 2008). Bu aşamada ölçülmek istenen yapının kuramsal temellerine göre, yapının alt boyutları var ise alt boyutlar kurama uygun olarak belirlenmiştir. Yetkinlik gruplaması Stofkova ve diğerlerinin (2018) çalışmasındaki yet-

kinlik boyutları temel alınarak oluşturulmuştur (DeVellis 2017). Alanyazın taraması sonrasında çok aşamalı karma desen araştırmasında birinci aşamada Creswell (2019) önerdiği gibi amaçlı örneklem kullanılarak yetkinlikleri işe alımda ve terfide ölçümleyen insan kaynakları yetkilileri ve alanda uzman akademisyenler ile görüşülmüştür (Crocker ve Algina 1986). Bu aşamada Antalya otellerinin insan kaynakları yetkililerinin üye olduğu İNKAY (İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği) aracılığı ile tipik durum örneklemesi kullanılmıştır. Antalya'da en etkili sektör olan turizm ve otelcilik sektörü yöneticilerinin üye olduğu ve evrende fazla sayıda yer alan benzer durumlar arasından incelenmek istenen olguyu açıklamaya yetecek deneyime ve bilgiye sahip olan kişilerden seçilmiştir. Bunun yanında örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenler ile görüşmeler yapılmıştır.

Yazın taraması ve görüşmeler neticesinde yetkinliklerin ölçümü gözlemlenebilir davranışlar, tutumlar, bilgi ve becerileri kapsayan yetkinlikler olarak ölçümlemesi için oluşturulan 68 maddelik ölçek havuzu: İlişki Yönetimi 19 madde, Kişisel Yetkinlikler 17 madde, Mesleki Yetkinlikler 17 madde, Profesyonel Bilgi Beceri 15 madde olarak belirlenmiştir (Tablo 2). Genellikle ölçek geliştirme sürecinin bu aşamasında bilinemediği için çok sayıda madde ile başlamak nihai ölçeğin kuvveti iç geçerliliğinin sigortası olarak düşünülmelidir. Araştırmacıların nihai ölçek madde sayısından dört veya daha fazla katı madde sayısı ile ilk madde havuzunu oluşturmaları şaşırtıcı değildir (Creswell ve Plano Clark 2017; DeVellis 2017).

Ölçek madde havuzu oluşturulduktan ve uzmanlar ile gözden geçirdikten sonra bir diğer aşamaya geçilmiştir. Öncelikle hazırlanan ölçüm aracındaki ifadelerin anlaşılıp, anlaşılmadığı, ölçülmek istenen olguyu ölçüp ölçmediğinin test edilmesi için insan kaynakları alanında çalışan akademisyenler ve turizm sektörünün insan kaynakları yöneticilerinden oluşan bir grup pilot test çalışması yapılmıştır. Bu aşamada anlaşılmayan ve her bir boyut için toplam korelasyonu düşüren maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Ölçek madde havuzunu oluşturma, uzmanlar ile gözden geçirdikten sonra bir diğer aşamaya geçilmiştir. Öncelikle hazırlanan ölçüm aracındaki ifadelerin anlaşılıp, anlaşılmadığı, ölçülmek istenen olguyu ölçüm ölçmediğinin test edilmesi için insan kaynakları alanında çalışan akademisyenler ve turizm sektörünün insan kaynakları yöneticilerinden oluşan bir grup pilot test çalışması yapılmıştır. Bu aşamada anlaşılmayan ve her bir boyut için toplam korelasyonu düşüren maddeler ölçekten çıkarılmıştır. Araştırmanın bir sonraki aşamasında yapı geçerliliği için Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinden tesadüfi örneklem ile seçilen katılımcılardan toplanan verilere öncelikle Açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve sonrasında ikinci bir örneklem ile toplanan verilere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. AFA ve DFA için ayrı örneklemelerden farklı zamanlarda veri toplanmış ve analiz edilmiştir (Büyüköztürk vd. 2012). Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerine gönderilen soru formu ile gönüllülük esası ile veriler toplanmıştır.

Örneklem büyüklüğü varyansın ortadan kaldırılmasını sağlayacak kadar büyük olmalıdır. Nunnally (1978) örneklem büyüklüğü için 300'e yakın sayıda katılımcı ile başlamayı önermekte, alanyazında daha az sayıda katılımcı ile de ölçek geliştirme sürecinin tasarlandığı görülmektedir (Creswell ve Plano Clark 2017) Bu çalışmada AFA için örneklem 270, DFA için örneklem 165 kişiden oluşmuştur. İlk ölçek havuzunun 68 madde sayısı göz önüne alındığında $435 / 68 = 6,4$ katı örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Pandemi sonrası koşulları göz önüne alarak, sosyal mesafeye özen göstermesi sebebiyle çevrimiçi Google formlar üzerinde tasarlanan ölçeğin dijital bağlantısı İNKAY aracılığı ile Antalya'da beş yıldızlı otellerin çalışanlarına gönderilen anketlerden toplam 270 adet kullanılabilir anket analiz edilmiştir. Çevrimiçi veri toplanması sayesinde hem veri girişi kullanıcı hataları önlenmiş hem de eksik veya kayıp veri sorununu ortadan kalkmıştır.

Otellerin farklı departmanlarında çalışan 270 yöneticinin; yüzde 2 (15-20 yaş), yüzde 21 (21-30 yaş), yüzde 32 (31-40 yaş), yüzde 30 (41-50 yaş), yüzde 15 (51 yaş ve üzeri) yaşındadır. Katılım-

Tablo 2. Ölçek Madde Havuzu

Ölçek Maddesi	Ters
<i>İlişki yönetimi</i>	
1 Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.	
2 Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum	
3 Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.	
4 İnsanlar beni iyi bir arabulucu olarak görürler.	
5 İşimi yaparken kendimi doğal olarak liderlik rolleri üstlenmiş olarak bulurum.	
6 İnsanları yapmaya niyetli olmadıkları işleri de yapmaya razı edebilir misiniz?	
7 İyi bir işi ve davranışı takdir ederim.	
8 Çalışanların sahiplenme duygusunu geliştirmeyi önemli buluyorum.	
9 Farklı fikirde olduğumda karşımdakinin bakış açısını anlamaya çalışırım.	
10 Kişilerin beden dillerine bakarak duygularını sezebilirim.	
11 Bir kişi alaycı davrandığında bunu anlayabilirim.	
12 Bence, iş yerinde dürüst olmak değer görmez.	T
13 İnsanlarla ilgilenmeyi, onlara özen göstermeyi severim.	
14 Çok meşgul olduğumda bile, misafirleri fark ettiğimi onlara hissettirebilirim.	
15 Çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak benim önceliğimdir	
16 Başkalarının bana yardım etmesini kolaylıkla sağlayabilirim.	
17 Bireysel iş yapmaktansa takım oyuncusu olmayı tercih ederim.	
18 İşlerin tamamlanması için başkalarının yardımını isteyemem.	T
19 İşyerindeki kişiler ile hangi sıklıkta tartışmaya girersiniz?	
<i>Kişisel yetkinlikler</i>	
20 Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.	
21 Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.	
22 Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim	
23 Zor sorunların çözümleri üzerinde çalışmak bana keyif verir.	
24 Negatif olaylar günümün geri kalanını etkiler.	T
25 Beni hedefimden uzaklaştıracak hiçbir şeye izin vermem.	
26 Evde yüklendiğim stres işte sinirli olmama sebep olur.	T
27 Acil durumlarda ve baskı altında sakin kalabiliyorum.	
28 Bir hedefe ulaşmak için çabalarırken, kısa süreli bölünmeler yaşarım.	T
29 İşyerinizde fark yaratabildiğinizi düşünüyor musunuz?	
30 Hissettiğim duyguları tanımlamakta güçlük çekerim.	T
31 Zamanımı etkin yönetmekte sıkıntılar yaşarım	T
32 Kendimden memnunum.	
33 Duygusal tepkilerimi fark etmem.	T
34 İşimde kendime güvenirim.	
35 Olumsuzlukları ortadan kaldırarak işime devam edebilirim.	
36 İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim.	
<i>Mesleki yetkinlikler</i>	
37 Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.	
38 İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim	
39 İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.	
40 Departmanım için iş planı yapabilirim	
41 İşimi yaparken planlama ve organizasyon yeteneğime güvenirim.	
42 Bir departman için operasyonel bütçe hazırlama becerim	
43 Müşterilerin şikayetlerini hızlı bir şekilde çözebilirim.	
44 İşimi yaparken bağımsız karar vermekte zorlanırım.	T
45 Kendi başıma bağımsız çalışamam.	T

cıların yüzde 23'ü (bir yıldan az), yüzde 27'si (bir-üç yıl), yüzde 17'si (üç-beş yıl), yüzde 29'u (altı-on yıl ve yüzde 4'ü (on yıldan fazla) sektör tecrübesine sahiptir. Katılımcıların yüzde 77'si Erkek ve yüzde 23'ü Kadındır. Eğitim seviyesi ise : yüzde 4 (Diplomasız), yüzde 38'i (beş-sekiz

yıllık eğitim), yüzde 33'ü (on bir-on iki yıllık eğitim), yüzde 26'sı (Yüksek öğrenim) olduğu görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirliği için ilk olarak iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,786 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2. Ölçek Madde Havuzu (Devam)

Ölçek Maddesi	Ters
46 Değişime kolay uyum sağlayabilirim.	
47 İşyerimde sorunlara yaratıcı çözümler bulabilirim.	
48 İşimi yaparken inisiyatif alabilirim.	
49 Masada servis edilmesi gereken yiyecek ve içecekler varsa, bunların servisini yapan kişi ben olurum	
50 Yalnız kaldığımda iş hakkında düşünmekten kendimi alıkoyamıyorum.	
51 İşte olup biten her şeyi bilmek ihtiyacını duyar mısınız?	
52 Bitmemiş işlerle ilgilenme zorunluluğu duyarım.	
53 Misafirin her zaman haklı olduğunu düşünmüyorum.	T
<i>Profesyonel bilgi ve beceriler</i>	
54 Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.	
55 İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.	
56 Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebiliyorum.	
57 Müzakere sürecinde karşılıklı anlayış ve güven önemlidir.	
58 Bir grup içinde fikirlerimi kolaylıkla paylaşabiliyorum.	
59 İşimi yaparken karlılığı arttırıcı öneriler geliştirebilirim.	
60 İşimde karar vermek için gerekli verileri toplayıp analiz edebilirim.	
61 İş performansı ölçütlerini (KPI) ve işletme raporlarını yorumlama becerim	
62 Hata yapmaksızın "aynı anda birçok şeyi" takip edebilirim.	
63 Standart ofis programlarını genel olarak kullanım becerim	
64 Excel programını kullanım seviyem	
65 Word programını kullanım seviyem	
66 PowerPoint veya diğer sunum programlarını kullanım seviyem	
67 Outlook e-mail programını kullanım seviyem	
68 Zoom, Ms teams, google meets gibi toplantı programlarını kullanım seviyem	

Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ölçekteki maddelerin varyanslarının toplamı ile genel varyansın oranlanması ile hesaplanmaktadır (Büyükoztürk 2020). Bu çalışmada AFA sonucunda açıklanan varyansın (yüzde 58,6) yeterli olduğu ifade edilebilir. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yüklerinin ise kabul edilebilir değerler üzerinde olduğu görülmektedir (Çokluk vd. 2021). Tablo 3'te sunulduğu üzere madde toplam korelasyon değeri 0,30'un altında madde bulunmamaktadır. Madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin kişileri iyi derecede ayırt ettiğini belirtmiştir.

Faktör analizi yapabilmek için örneklem büyüklüğünün yeterliliğine karşılık gelen Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) değeri ve maddeler arasındaki korelasyonlar 0,835 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,60'ten büyük olması veri setinin faktör analizini yapmak için yeterli örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu ve örneklem yapısı boyutlandırma için uygun olduğunu göstermektedir (Büyükoztürk 2020). Bartlett küresellik testi, yanıtların geçerliliğini ve uygunluğunu test eder. Başka bir deyişle, yanıtların eşit varyanslara sahip popülasyonlardan geldiğinin bir göster-

gesidir. yüzde 95'lik bir Anlamlılık düzeyi alındığında, $\alpha = 0,05$ p-değeri (Sig.) ,000 < 0,05 hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, verilerin analize uygunluğunu gösterir (DeVellis 2003; Büyükoztürk 2020).

Açımlayıcı faktör analizi ile ölçek maddelerinin sadeleştirilmesi sonucu elde edilen 12 maddelik ölçek, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini teyit etmek amacıyla 165 kişilik farklı bir örnekleme uygulanmıştır. Pandemi sonrası koşulları göz önüne alarak, sosyal mesafeye özen göstermesi sebebiyle çevrimiçi Google formlar üzerinde tasarlanan ölçeğin dijital bağlantısı İNKAY aracılığı ile Antalya'da beş yıldızlı otellerin çalışanlarına gönderilmiştir. Smart-PLS programının çalışma prensibi olarak örneklemin ölçekteki ifade sayısının on katına ulaşılması beklenir (Doğan 2019). Bu çalışmada geliştirilen ölçekte yer alan toplam 12 ifade x 10 kat hesaplaması ile gereken örneklem büyüklüğü 120 kişi olmaktadır. Bu araştırmanın bu aşamasına 165 katılımcıdan kullanılabilir veri toplanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analiz yapılan ikinci örnekleme ise 19 farklı departmanda çalışan 165 kişi-

Tablo 3. Açımlayıcı Faktör Analizi Tablosu

	MY	İY	PBB	KY
1. Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum.		0,715		
2. Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.		0,632		
3.Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.		0,660		
4. Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.				0,539
5. Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.				0,620
6. Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim.				0,919
7. İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim.	0,665			
8. Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.	0,710			
9. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.	0,700			
10. Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.			0,527	
11. İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.			0,576	
12. Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebiliyorum.			0,771	
TOPLAM	2,33	2,32	1,33	1,06
% Açıklanan Varyans	19,41	19,29	11,06	8,84

nin yaşları yüzde 18'i (21-30 yaş), yüzde 44'ü (31-40 yaş), yüzde 30'u (41-50 yaş), yüzde 8'i (51 yaş ve üzeri) arasında değişmektedir. Katılımcıların iş deneyimi açısından yüzde 6'sı (üç yıldan az), yüzde 15'i (üç-beş yıl), yüzde 15'i (altı-on yıl) ve yüzde 64'ü (on yıldan fazla) deneyime sahiptir. Ayrıca, yüzde 66'sı Erkek, yüzde 34'ü Kadın, eğitim düzeyi açısından ise yüzde 4 (beş-sekiz yıllık eğitim), yüzde 30'u (on bir – on iki yıllık eğitim), yüzde 66'sı (Yüksek öğrenim) sahibidir.

Doğrulamalı Faktör analizi için çevrim içi toplanan ham veriler, Google forms excel raporu ile sisteminden çekilmiş, SPSS programı kullanılarak düzenlenmiş ve Smart PLS programı ile analiz edilmiştir. PLS kelimesinin açılımı olan Partial Least Squares'in Türkçe karşılığı Kısmi En Küçük Kareler (KEKK) yöntemidir. KEKK analiz yöntemi sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri modellemek için sıklıkla kullanılmaktadır (Hwang ve Takane 2014; Sarstedt vd. 2019; Dash ve Paul 2021; Aybek ve Karakaş 2022). Araştırmacılar, KEKK Yöntemini, istatistiksel gücünün yanı sıra, örneklem büyüklüğü

ve normallik gerekmemesi ve kullanıcı dostu yazılım nedeniyle tercih etmektedirler (Sarstedt vd. 2014; Sarstedt vd. 2016; Hair vd. 2017; Dash ve Paul 2021; Aybek ve Karakaş 2022)

KEKK – YEM (PLS-SEM) tabanlı doğrulamalı faktör analizinde beta değerlerinin boyutların altında yer alan her bir madde için 0,3'ün üzerinde olması maddelerin doğru boyutun altında yer aldığını kanıtlamaktadır, T değeri beta katsayısına göre hesaplanmaktadır ve beta değerinden büyük olması gerekir, Bias değeri incelendiğinde kurulan model içinde yer alan maddelerin sapma değerlerinin 0,1'den düşük olması örneklemin kendi içinde tutarlılığını göstermektedir, İki yönlü testte yüzde 95 güven aralığında en uç örneklerin beta değerlerinin değişimi incelenmiştir, Beta değerinin sapma aralığının minimum olması örneklemin homojen dağıldığını göstermektedir, En yüksek sapma gözlemlenen KY,s2 <- KY maddesinin minimum -0,238 ve maksimum 0,776 aralıkta olduğu görülmektedir, Sapmanın en yüksek olduğu bu maddede p değerinin (0,043) anlamlı çıkmış olması sapmanın kabul edilebilir olduğunu göstermektedir, P değerinin 0,05'in

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri Tablosu

	<i>Beta değeri</i>	<i>T değeri</i>	<i>Bias</i>	<i>2.5%</i>	<i>97.5%</i>	<i>p</i>
İY,s5 <- İY	0,614	3,308	-0,058	0,200	0,829	0,001
İY,s9 <- İY	0,613	2,921	-0,019	-0,003	0,850	0,004
İY,s13 <- İY	0,862	5,990	-0,043	0,588	0,990	0,001
KY,s2 <- KY	0,402	1,682	0,009	-0,238	0,776	0,043
KY,s6 <- KY	0,708	3,279	-0,057	0,072	0,895	0,001
KY,s14 <- KY	0,725	4,069	-0,046	0,297	0,927	0,001
MY,s7 <- MY	0,703	6,765	-0,009	0,408	0,837	0,001
MY,s11 <- MY	0,738	8,725	-0,008	0,505	0,847	0,001
MY,s15 <- MY	0,556	3,553	-0,019	0,106	0,738	0,001
PBB,s4 <- PBB	0,720	8,166	-0,005	0,512	0,858	0,001
PBB,s8 <- PBB	0,739	9,320	-0,008	0,532	0,845	0,001
PBB,s12 <- PBB	0,627	4,285	-0,021	0,295	0,814	0,001

altında olması yüzde 95 güven aralığında maddenin anlamlı olduğunu göstermektedir. İlişki Yönetimi boyutunun altında yer alan toplam üç maddenin beta değerleri 0,3'ün üzerinde bulunup, maddelerin bu boyut altında uyumlu şekilde yer aldıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kişisel yetkinlikler boyutu, Mesleki yetkinlikler boyutu ve profesyonel Bilgi Beceri boyutu incelendiğinde beta katsayılarının her bir boyut altında yer alan maddeler için 0,3'ün üzerinde olması her bir boyutun altındaki maddelerin doğru boyut ile ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Geliştirilen ölçeğin yapı geçerliliğini teyit etmek amacıyla yakınsama geçerliliği ve ayrışma geçerliliğine değeri bakılmaktadır. Yakınsama geçerliliği ölçüm aracındaki ifadelerin birbiriyle ve oluşturdukları faktörlerle ilişkili olduklarını ifade ederken, ayrışma geçerliliği ifadelerin kendi faktörleri dışındaki faktör yapılarıyla daha az ve düşük seviyede ilişkide olması anlamına gelmektedir (Yaşoğlu 2017). Yakınsama geçerliliğin sağlanması için AOV (Açıklanan Ortalama Varıans) değerinin, BG (Bileşik Güvenirlik) değerinin

den küçük; 0,50'den büyük olması beklenir (Hair vd. 2010). Bununla birlikte, BG 0,60'tan büyük olduğunda ya da BG değeri AOV değerinden büyük olduğunda, AOV'nin 0,50'den küçük değerleri de yakınsak geçerlilik olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker 1981; Hair vd. 2010; Yıldırım vd. 2022). Örneklem büyüklüğü arttıkça birleşik güvenilirlik ve AOV değerleri artar, KEKK analiz yöntemi uç değerler ve eksik değerler olmadığı için KEKK analizinde normal dağılım şartı aranmaz, Birleşik güvenilirlik ve AOV değerlerinin daha düşük çıkması kabul edilebilir (Sarstedt vd. 2014; Sarstedt vd. 2016; Hair vd. 2017; Dash ve Paul 2021; Aybek ve Karakaş 2022). Fornell-Larcker testi, AOV karekökünün değerini, başka herhangi bir yapının en yüksek korelasyon değerine kıyasla herhangi bir sütun veya satırda en yüksek değeri gösteren yapı korelasyon değeri ile karşılaştırmak için yapılan bir analizdir (Hair vd. 2016). Tablo 5'de sunulduğu üzere değişkenlerin birbirleri arasındaki, diğer bir deyişle iki örtük değişken arasındaki yakınsama değerinin her boyutun AOV değerinin karekökünden

Tablo 5. Yapı Geçerliliği Test Sonuçları

	IY	KY	MY	PBB	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
IY	0,706				0,744	0,498
KY	0,142	0,629			0,650	0,396
MY	0,212	0,453	0,670		0,707	0,449
PBB	0,271	0,042	0,446	0,697	0,739	0,486

küçük olması boyutların ayrışmasını olduğunu, yakınsama olmadığını teyit etmektedir (Hair vd. 2016; Kamis vd. 2020).

İkinci Aşama: Yöneylem Araştırması

Bu çalışmada çok kriterli karar verme Tekniklerinden biri olan DEMATEL yöntemi kullanılmıştır. DEMATEL, karmaşık ve birbiri ile ilişkisi olan faktörlerden oluşan yapısal modelleri kurmak, bu modelleri analiz etmek için kullanılan bir tekniktir (Wu ve Lee 2007; Merdivenci ve Karakaş 2020). DEMATEL yönteminin en önemli avantajı faktörlerin birbirleri arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri analiz ederek araştırmacının faktörlerin birbirleri arasında ve üzerinde karşılıklı veya tek yönlü etkilerini açıkça anlamasını sağlamasıdır (Sheng-Li vd. 2018).

DEMATEL çalışmasına katılarak yetkinlik boyutlarının birbiri ile ilişkisi, hiyerarşisi, etki düzeyi hakkında görüş alınacak uzmanların sektöründe en az iki yıl deneyimli olması, insan kaynakları departmanında veya diğer departmanlarda yönetici pozisyonunda çalışıyor olması, işe alım ve terfi aşamalarında yetkinlikleri değerlendirecek adayların pozisyona uygunlukları konusunda karar verebilecek deneyime sahip olması gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerde 33 uzmandan 24'ü İnsan kaynakları departmanında iş tanımı olarak işe alma, atama yükseltme işleri ile aktif çalışan kişilerden oluşmaktadır. Diğer katılımcılar otel işletmelerinin en fazla personel sayısına sahip olan odalar bölümü yöneticilerinden oluşmaktadır. Odalar bölümü Ön Büro, Misafir İlişkileri, Kat Hizmetleri departmanlarının çatı yapısıdır ve otel işletmelerinde en kalabalık personel

sayısına sahip departmanlardır, Otel işletmeleri restoran veya mutfak birimleri olmadan da hizmet verebilirken odalar bölümü olmadan otel işletmelerinden söz edilmesi mümkün değildir. Bu çalışmada DEMATEL uzman görüşü veren erkek katılımcıların deneyim süresi 15,4 yıl, kadın katılımcıların 13,1 yıl ve tüm katılımcıların ortalama deneyim süresi 13,8 yıldır. Araştırmanın konusu olan faktörlerin aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkartmak için uzman görüşü alınarak her seferinde iki kriterin birbirine olan etkisini ve etki düzeyini ölçen bir form ile direk ilişki matrisi oluşturulmuştur,

İlk adımda araştırmacılara DEMATEL yönteminin ilişki yönü ve şiddetini ölçmeye yönelik gönüllü bir çalışma olduğu açıklanarak uzman oldukları otel işletmeciliği insan kaynakları alanında yetkinlik boyutlarının birbirine olan etki düzeyi ve şiddeti hakkında görüşleri istenmiştir,

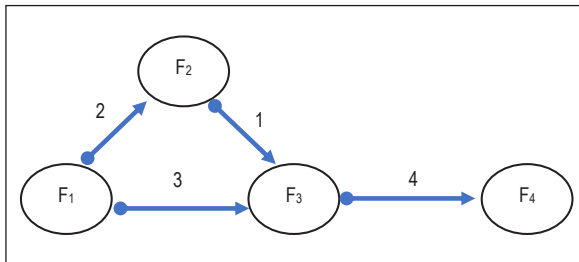
DEMATEL soru formunda satır ve sütun sayısı birbirine eşit kare $n \times n$ matris yapısı kullanılarak her boyutun birbirine olan etki düzeyi sıfır ile dört arasında değer alırken matrisin köşegen değerleri "0" dır, Matriste her "i, j" elemanı i kriterinden j kriterine olan etki düzeyini ifade eder, Katılımcılardan elde edilen k adet matrisin a_{ij} denklemleri kullanılarak ortalaması hesaplanır, Burada katılımcılar bir kriterin diğer kriteri ne derece etkilediğini göstermiş olur (Falatoonitoosi vd. 2013; Karaoğlu-Şahin 2016; Merdivenci ve Karakaş 2020)

$$a_{ij} = \frac{1}{H} \sum_{k=1}^H x_{ij}^k \quad A = [0 \cdots X_{1n} \vdots \vdots X_{n1} \cdots 0]$$

DEMATEL analizinin ilk verileri olarak $A = [a_{ij}]$ elde edilen doğrudan ilişki matrisine orijinal ortalama matris de denir, A , bir kriterin uyguladığı ve diğer kriterlerden aldığı doğrudan ilk etkileri gösterir. Eğer $a_{ij} \leq 1$ ise faktörler birbirinden bağımsızdır, neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır, Bu aşamada, Şekil 1’de örneği sunulan, faktör çiftleri arasındaki neden-sonuç ilişkisini gösteren etki haritası görselleştirilerek yapının mantıksal haritası elde edilir, F yapının içinde bir faktörü temsil eder ve örneğin F_1 ’den F_2 ’ye okun yönü ilişkinin yönünü, üzerindeki rakam ise ilişki şiddetini temsil eder,

Tüm katılımcıların görüşlerinin bulunduğu DEMATEL soru formları excel dosyasına işlenerek alınan aritmetik ortalama hesaplaması Tablo 6’da sunulmuştur,

Doğrudan ilişki matrisi, diğer deyişle A matrisinin bozulmasını en aza indirmek için normalleştirme yapılmalıdır, Bu aşamaya gelindiğinde aşağıdaki “ D ” ve “ S ” denklemleri kullanılarak doğrudan ilişki matrisi düzenlenerek normalleştirilmiş ilişki matrisi haline getirilir, Normalleştirme yapılırken öncelikle S katsayısının belirlenmesi için matristeki her bir satır yatay olarak toplanır ve en büyük satır toplamı değeri S değeri olarak alınır, Matriste her i sütununun dikey olarak toplamı alındığında sonuç değer “ i ” kriterinin üzerindeki toplam etkiyi gösterir ve bu değerler den en büyüğüne sahip olan en fazla etkiyi gösteren faktördür, Doğrudan ilişki matrisinin her bir değeri, S katsayısına bölünerek normalleştirilmiş doğrudan ilişki matrisi “ D ” değeri elde edilir, Normalleştirilmiş ilişki matrisinde her hücre sıfır ile bir arasında değer almakta ve



Şekil 1. Etkileşim Haritası

doğrudan ilişki matrisinde olduğu gibi köşegeni oluşturan hücrelerin değeri “0” olmaktadır.

$$D = \frac{A}{S} \quad S = \frac{1}{1 \leq i \leq n \max \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

Yatay toplanılardan en büyük olan Profesyonel Bilgi Beceri satırının toplamı 9,53 olduğu tespit edilmiş ve hesaplanan aritmetik ortalamalar bu sayıya bölünür. Normalleştirilmiş ilişki matrisi oluşturulduktan sonra aşağıda belirtilen denklemler kullanılarak “ T ” toplam ilişki matrisi oluşturulur, Denklemden birim matrisi “ I ” ile belirtilmiştir, Toplam ilişki matrisi (T), birim matrisin (I) normalleştirilmiş ilişki matrisinden çıkarılması ve tersi ile çarpılması sonucu oluşur,

$$D^m = [0]_{n \times n} (I + D + D^2 + D^3 + \dots + D^m) = (I - D)^{-1}$$

$$T = [t_{ij}] = \sum_{i=1}^{\infty} D^i = D(I - D)^{-1} \quad i, j = 1, 2, 3 \dots n$$

Toplam ilişki matrisi (T), birim matrisin (I) normalleştirilmiş ilişki matrisinden çıkarılması ve tersi ile çarpılması sonuç matrisinin oluşturulmasını sağlar.

Etki yönünün, birbirine etki eden ve birbirinden etkilenen faktör kümelerinin belirlenmesi ve etki derecelerinin hesaplanması için toplam ilişki matrisinin satırlarının yatay ve sütunlarının dikey toplanmaları alınır, Her satır ve her sütun birbirinden ayrı olarak toplanır ve satır toplanmaları için “ D ” vektörü, sütun toplanmaları için “ R ” vektörü oluşturulur.

$$D = [D_i]_{n \times 1} = \left(\sum_{j=1}^n t_{ij} \right)_{n \times 1} \quad R = [R_j]_{1 \times n} = \left(\sum_{i=1}^n t_{ij} \right)'_{1 \times n}$$

Elde edilen D ve R değerleri ile hesaplanan $D+R$ ve $D-R$ değerleri her bir faktörün etkisi ve diğer faktörlerle ilişki düzeyi belirlenir, (D_i-R_i) değerlerinden negatif olanlar etkilenen grubu oluştururken pozitif olanlar ise etkileyen grubu oluşturur, Nedensel ilişki matrisinde, $D + R$ yatay eksen ve $D-R$ dikey eksenindedir, $D - R$ değerinin negatif olduğu durumlarda o faktörün

Tablo 6. DEMATEL cevap ortalamaları ve Toplam İlişki Matrisi

Cevap ortalamaları	PBB	KY	İY	MY	Toplam
PBB		3,32	2,76	3,44	9,53
KY	2,91		3,09	2,82	8,82
İY	2,47	3,00		2,44	7,91
MY	3,35	2,50	2,26		8,12
Toplam İlişki Matrisi	PBB	KY	İY	MY	
PBB	3,36	2,63	2,45	2,62	
KY	2,46	3,24	2,34	2,45	
İY	2,25	2,30	2,93	2,24	
MY	2,36	2,32	2,17	3,10	

diğer faktörlere göre daha düşük bir etkiye ve önceliğe sahip olduğu ve etkilenen faktör olduğu anlaşılır, D + R değerleri, faktörler arasındaki ilişkinin düzeyini gösterir ve D + R değeri yüksek olan faktörler diğer faktörler ile daha fazla, düşük D + R değerine sahip faktörler ise diğer faktörler ile daha az ilişkili olduğu anlaşılır.

Etki yönünün belirlenmesi ve etki derecelerinin hesaplanması için toplam ilişki matrisinin satırlarının yatay ve sütunlarının dikey toplamaları alınarak hesaplanan satır toplamaları "D" vektörü ve sütun toplamaları "R" vektörü Tablo 7'de sunulmuştur.

Etki ilişki haritası oluşturulurken faktörlerin etki düzeyinin gösterilebilmesi için bir eşik de-

Tablo 7. DEMATEL İlişki Yönü ve Derecesi Hesaplama Tablosu ile eşik değer

	PBB	KY	İY	MY	D
PBB	2,36	2,63	2,45	2,62	10,07
KY	2,46	2,24	2,34	2,45	9,48
İY	2,25	2,30	1,93	2,24	8,72
MY	2,36	2,32	2,17	2,10	8,96
R	9,43	9,49	8,90	9,41	
					2,33
					EŞİK
					DEĞER

ğerin belirlenmesi gerekir. Eşik değerin belirlenmesinde iki alternatif yol bulunmaktadır. İlki araştırmacının uzman görüşüne başvurmaktır. Ancak burada uzman görüş sayısının çok olması durumunda eşik değerin tespiti zorlaşabilmektedir. Bu durumda eşik değerin belirlenmesinde toplam ilişki matrisinin aritmetik ortalaması (W_i) da alınabilir.

$$W_i = \sqrt{[(r_i + c_j)]^2 + [(r_i - c_j)]^2} W_i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

Eşik değerin belirlenmesi diyagram çizilirken oluşabilecek karmaşıklık engellemesi bakımından önemlidir. Diyagramın yatay eksenine D+R (önem derecesi), dikey eksenine D-R (ilişki derecesi) değerleri yerleştirilir. Eşik değerin üzerindeki faktörler etkileyen olarak belirlenir ve diyagramda etki yönü ok ile belirtilir. Herhangi bir faktörün kendisini de etkilemesi durumu varsa diyagramda gösterilir. Okların yönü, etkileyenden etkilenene doğru oluşturulur.

Etki ilişki haritası oluşturabilmek için toplam ilişki matrisinin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanan eşik değer Tablo 7’de sunulmuştur.

İlişki yönü ve düzeyini belirlemek için öncelikle Tablo 7. DEMATEL ilişki yönü ve derecesi hesaplama tablosundaki D ve R değerleri alın-

mış, daha sonra D+R ve D-R hesaplamaları yapılmıştır, D+R sonucu önem derecesini gösterirken, D-R ilişki derecesini göstermektedir.

Profesyonel Bilgi Beceri D+R değeri en yüksek olduğu için en çok etkileyen faktörün Profesyonel Bilgi Beceri yetkinlik grubu olduğu görülmüştür. D-R değerlerinden negatif olan Kişisel Yetkinlik, İlişki Yönetimi ve Mesleki Yetkinlik grupları Profesyonel Bilgi Beceri yetkinlik grubundan etkilenmektedir. Profesyonel Bilgi Beceri D-R değeri pozitif olduğu için etkileyen faktördür. Ancak DEMATEL eşik değer tablosunda sunulan eşik değer olan 2,33’ten küçük olduğu için, Profesyonel Bilgi Beceri yetkinlik grubu aynı zamanda etkilenen faktördür. Toplam ilişkinin yönü ve derecesinin hesaplanmasından sonraki aşama her yetkinlik grubunun ağırlığının hesaplanması her yetkinlik grubunun D+R değeri, için D+R kolonunun toplamı olan 74,47’ye bölünerek yapılan hesaplama Tablo 8’de sunulmuştur.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma sonucunda hem sektör profesyonellerinin kullanımına yönelik ölçüm aracı üretilmiş hem de araştırmacıların farklı araştırma yöntemlerini bütünsel tasarım ile kullanabileceği bir örnek yapı sunulmuştur. Yöntemsel olarak bir yenilik getirmekte ve tekli çok safhalı karma yöntem içinde yakınsak desen tam entegre var-

Tablo 8. DEMATEL İlişki Yönü ve Derecesi Tablosu

	D	R	D+R	D-R	etki yönü	etkileme ağırlığı
PBB	10,07	9,43	19,51 en çok etkileyen	0,638	etkileyen ve etkilenen	26,2%
KY	9,48	9,49	18,97	-0,004	etkilenen	25,5%
İY	8,72	8,90	17,62	-0,179	etkilenen	23,7%
MY	8,96	9,41	18,37	-0,455	etkilenen	24,7%
			Toplam 74,47			

yant ile yöneylem araştırmasını sıralı olarak kullanan bir araştırma tasarımı ile turizmde yapılan ölçüm aracı geliştirme çalışmaları için ve ölçek geliştirme sürecine yönelik yenilikçi bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle çok kriterli karar verme yöntemlerinin birisi olan DEMATEL yöntemin ölçüm aracı geliştirme sürecinden sonraki safhada araştırmalara dahil edilmesinin faydası araştırmacılara tanıtılmıştır.

Bu araştırmanın ürünü olan ölçeğin sektör uzmanları tarafından kullanımı ile kurumun işgücü planlamasında öncelikli olarak mevcut çalışanların yetkinlik ısı haritası tespit edilebilir, işgücü açığı veya fazlalığı yetkinliklerin seviyesi ile ilişkilendirilebilir ve “daha azla daha çok” yaklaşımı çerçevesinde uygun yetkinliklere sahip uygun sayıda çalışanın ilgili pozisyonlara konumlandırılması yapılabilir. Bunun yanında işe alımda pozisyonun ihtiyaç duyduğu yetkinliklere uyum aranırken, iç temin yolu ile terfi mekanizmasında bir üst pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere kişinin haiz olup olmadığı ölçümlenebilir, bu ölçümün doğal sonucu olarak McClelland’ın yetkinlik bazlı yaklaşımının üçüncü fayda alanı olan kurumun eğitim ihtiyaç analizi oluşturulabilir.

Yetkinlik temelli insan kaynakları stratejik yaklaşımıyla kurumlar mevcut çalışanlarının yetkinlik ısı haritası sayesinde kurumun zayıf ve güçlü yönlerini, sektörde farklılaştığı alanları tespit ederek performans değerlemesinde bu alanlara dair kilit performans göstergeleri belirleyerek ödül ve takdir mekanizmaları sayesinde McClelland’ın üç ihtiyaç teorisinde öne çıktığını savunduğu başarı ihtiyacını vurgulayarak, kurum içi performans ölçümünde ve ödül sisteminde kurumun hizmet kalitesine yansıyacak farklılıkları pekiştirebilir. Kurum çalışanlarının yetkinlik ısı haritası aynı zamanda kişilerin bir üst veya çapraz üst pozisyonlara geçiş için ihtiyaç duydukları eğitim ihtiyacına hizmet ettiğinden kurumun stratejik kariyer planlaması yapmasına ve bu sayede kurum içindeki yetkin çalışanların tutundurma ve geliştirme hedefine yönelik çalışmalara olanak sağlayacaktır. Bu yaklaşım sayesinde kurumlar hem yetkin çalışanlarını elde tutacak kariyer planlamasını, hem çalışanların

yetkinliklerini arttırarak halef planlamasını yapma olanağına sahip olacaklardır.

Otel işletmeleri, az bulunan, değerli, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez çalışanları olan iş ortakları sayesinde rakiplerinden daha iyi performans gösterebilirler. Yetkin çalışanları cezbederek, işe alarak, elde tutarak ve yetkinliklerini daha da geliştirerek rekabet avantajını sürdürebilirler. Draganidis ve Mentzas’ın (2006) çalışmasında öne sürüldüğü üzere otel işletmelerinin rakiplerinden farklılaşması için taklit edilmesi veya ikame edilmesi güç yetkinlikte insan kaynağı ihtiyacı, sektörün değişen gelişen ihtiyaçlarına uyum sağlaması ve hatta gelecekte değişmesi öngörülen koşullara uyum stratejilerinin geliştirilmesi için mevcut ve gelecekteki insan kaynağının sahip olması istenen, yetkinliklerin tanımlanması ve planlaması yapılabilir. Yetkinlik ölçümü hem durum tespiti hem gelişim stratejisi hem de gelişim için atılacak adımların süre, yön ve şiddetinin tespiti açısından önemlidir, Profesyonel Bilgi ve Beceriler en yüksek etki düzeyine (yüzde 26,2) sahip ve ayrıca hem diğer üç boyutu etkileyen hem de diğer üç boyuttan etkilenen faktör olarak kurumların farklılaşma stratejilerinin temelini oluşturmalıdır. Her otel işletmesi kendi hizmet kalitesini, misafire verdiği konfor sözünü dikkate alarak profesyonel bilgi ve beceri gelişimine yatırım yaparak insan kıymetlerinin yetkinliğini arttırmalıdır.

En yüksek etki düzeyine sahip Profesyonel Bilgi ve Beceriler boyutu otel işletmelerinde müşteri (misafir) ihtiyaçlarını tahmin edebilme yetkinliğinin ölçümü açısından Sandwith (1993), Katz’ın (1955) çalışmasında önerdiği gibi değişen sektör ihtiyaçlarına uyum sağlama stratejisine de hizmet etmektedir, Ölçüm aracı, yetkinlik skorunun hesaplanması, dört boyutlu yapı ise hangi alanlarda yetkinliklerin geliştirilebileceğini ve eğitim ihtiyacını tespit etme aracı olarak kullanılabilir. Kurum içi terfi aşamasından önce kişinin bir üst pozisyona yetkinlik uyumu tespit edilerek hem kariyer yönetimi yapılabilir hem de eğitim ihtiyacı tespit edilerek insan kaynağı geliştirilmesi planlanabilir.

Değişen misafir beklentilerine uyum sağlayacak şekilde yetkinliklerin geliştirilmesi ve güç-

lendirilmesi için yetkinlik bazlı ölçümlemenin sektöre yönelik yapılması gereklidir. İşe alım sürecinde adayın mevcut yetkinliklerinin pozisyonun ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ile uyumu gözetilerek en yetkin adayın işe alımı yapılmakta, işe alım sonrası hangi yetkinlik boyutlarında gelişim ihtiyacı olduğu işe alım sırasında belirlenmektedir. Eğitim içeriği hazırlanmasında geliştirilecek yetkinliği ortalama performanstan ayıran üstün performans kriterlerine dayandırılır.

Kurum içi örgütsel yedekleme ve iç temin açısından profesyonel bilgi becerilerin varlığı hijyen faktörü olarak düşünülürse, kişisel yetkinliklerin ön plana çıkarıldığı bir örgütsel yedekleme planı ile iç temin sürecini yürütmek üzere insan kıymetlerinin kişisel yetkinliklerine ve mesleki yetkinliklerine yatırım yapılması önerilir. İlişki yönetimi yetkinlik boyutu bu sıralamada en az etkili boyut olsa da etki düzeylerinin birbirine bu derece yakın olması nedeniyle göz ardı edilmemeli ve kurum içi iletişim, iş birliği ve bilgi akışını destekleyen sistem ve kurum kültürü oluşturulmalı ve geliştirilmelidir. Dış teminde aynı önceliklendirme kullanılarak kişinin profesyonel bilgi ve becerilerine daha fazla ağırlık verilmesi, kişisel yetkinliklerin işe alım aşamasında ölçülmesi, mesleki yetkinliklerin tazeleme eğitimleri ile tamamlanması, ilişki yönetimi için kurumun sistemlerinin işletilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Agut, S. ve Grau, R. (2002). Managerial Competency Needs And Training Requests: The Case of The Spanish Tourist Industry, *Human Resources Development Quarterly*, 13 (1): 31–52. Doi:10.1002/Hrdq.1012.
- Andrades, L. Ve Dimanche, F. (2017). Destination Competitiveness in Russia: Tourism Professionals' Skills And Competences, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (2): 910-930. Doi:10.1108/Ijchm-11-2017-0769.
- Ashley, R. A., Bach, S. A., Chesser, J. W., Ellis, E. T., Ford, R. C., Lebruto, S. M., Milman, A., Pizam, A., Quain, W. J. (1995). A Customer-Based Approach to Hospitality Education, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 36(4): 74–79.
- Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26 (1): 7-16.
- Aybek, G. ve Karakaş, H. (2022). Use The Silver Bullet on The Right Beast: A Guide on Usage of Pls-Sem In Tourism And Gastronomy Studies, *Advances in Hospitality And Tourism Research*, 2, 327-336.
- Baum, T. (1990). Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24: 13–16.
- Baum, T. (1991). Management Trainees in The Hotel Industry: What Do Danagers Expect? *Journal of European Industrial Training*, 152: 3–8.
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan Yetkinliklerine Kavramsal bir Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33): 301-314
- Bharwani, S. ve Talib, P. (2017). Competencies of Hotel General Managers: A Conceptual Framework, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 291: 393–418. Doi:10.1108/Ijchm-09-2015-0448
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Bagozzi, (1980) Salespeople and Their Managers: An Exploratory Study of Some Similarities and Differences, *Sloan Management Review*, 21(Winter): 15-26.
- Breiter, D. ve Clements, C. J. (1995). Hospitality Management Curricula for The 21St Century, *Hospitality And Tourism Educator*, 8(1): 57–60.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Chung-Herrera, B., Enz, C. ve Lankau, M. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 44 (3): 17–26.
- 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. Doi:10.1108/16605370780000310.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research Planning, Conducting And Evaluating Quantitative And Qualitative Research*. Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2011). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W. ve Clark, V. L. P. (2017). *Designing And Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications.
- Crocker, L. ve Algina, J. (1986). *Introduction to Classical And Modern Test Theory*. New York: Holt, Rinehart And Winston, Inc.
- Dash, G. ve Paul, J. (2021). Cb-Sem Vs Pls-Sem Methods for Research in Social Sciences And Technology Forecasting, *Technological Forecasting And Social Change*, 173, 121092. Doi:10.1016/J.Techfore.2021.121092.
- Davis, P., Naughton, J. ve Rothwell, W. (2004). New Roles And New Competencies for The Profession, *Training And Development Journal*, 58(4): 26-36.

- Delamare Le Deist, F. Ve Winterton, J. (2005). What Is Competence?, *Human Resource Development International*, 8 (1): 27-46.
- Devellis, R. (2003). *Scale Development: Theory And Application*. New York, Ny: Sage.
- Devellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory And Applications*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Doğan, D. (2019). *Smartpls ile Veri Analizi*. Ankara: Zet Yayınları.
- Draganidis, F., Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems And Approaches, *Information Management and Computer Security*, 14 (1): 51-64.
- Falatoonitoosi, E., Leman, Z., Sorooshian, S. ve Salimi, M. (2013). Decision-Making Trial And Evaluation Laboratory, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering And Technology*, 5: 3476-3480. Doi:10.19026/Rjaset.5.4475
- Enz, C.A., Renaghan, L.M. ve Geller, N. (1993). Graduate level education: a survey of stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34 (4): 90-95.
- Erdoğan, N., (1988). Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli, (*Başlamış Doktora Tezi*). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error: Algebra And Statistics, *Journal of Marketing Research*, 18(3): 382-388.
- Godbout, A. (2001). Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management On Human Resources Practices in Leading Edge Organizations, [Http://www.scoop.com/ki/articles/godbout/godbout05.htm](http://www.scoop.com/ki/articles/godbout/godbout05.htm), Erişim Tarihi: 2 Nisan 2001.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. ve Sarstedt, M. (2016). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling Pls-Sem*. Sage Yayınları.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. ve Chong, A. Y. L. (2017). An Updated And Expanded Assessment of Pls-Sem in Information Systems Research, *Industrial Management and Data Systems*, 117 (3): 442-458. <https://doi.org/10.1108/Imds-04-2016-0130>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. ve Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hsu, J. F. ve Gregory, S. R. (1995). Developing Future Hotel Managers in Taiwan: From An Industry Viewpoint, *International Journal of Hospitality Management*, 14 (3-4): 261-269.
- Hwang, H. ve Takane, Y. (2014). *Generalized Structured Component Analysis: A Componentbased Approach to Structural Equation Modelling*. New York, Ny: Chapman and Hall.
- Jackson, S. E. ve Schuler, R. S. (2003). *Managing Human Resources Through Strategic Partnerships*. Mason, Oh: South-Western.
- Kamis, R. A., Saibon, F. A., Yunus, M. B., Rahim, L. M., Herrera, P. ve Montenegro, L. (2020). The Smartpls Analyzes Approach in Validity And Reliability of Graduate Marketability Instrument, *Social Psychology of Education*, 57 (8): 987-1001.
- Karaoğlu, S. ve Şahin, S. (2016). Dematel Ve Ahp Yöntemleri İle İşletmelerin Satın Alma Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım: Dslr Kamera Örneği, *Journal of Business Research – Turk*, 8 (2): 359-375.
- Katz, R. L. (1955). Skills of An Effective Administrator, *Harvard Business Review*, 33(1): 33-42.
- Kay, C. ve Russette, J. (2000). Hospitality-Management Competencies, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 41 (2): 52-63. Doi:10.1177/001088040004100217
- Lee, G. ve Beard, D. (1994). *Development Centers: Realizing The Potential of Your Employees Through Assessment And Development*. Londra: The Tata-Mc Graw-Hill Training Series.
- Lucia, A. D. ve Lepsinger, R. (1999). *The Art And Science of Competency Models*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Marneros, S., Papageorgiou, G., Efstathiades, A. (2021). Examining the core competencies for success in the hotel industry: the case of Cyprus, *Journal of Hospitality, Leisure, Sports and Tourism Education*, 28 (2021): 1-13. Doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100303.
- Marrelli, A. F. (1998). An Introduction to Competency Analysis And Modeling, *Performance Improvement*, 37: 8-17.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence, *American Psychologist*, 28 (1): 1-4.
- McClelland, D. C. (1976) A Guide to Job Competency Assessment. Boston, Ma: Mcbear,
- McClelland, D. C. (1993). *The Concept of Competence*, in Spencer, L M And Spencer, S M Eds., *Competence At Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Merdivenci, F. ve Karakaş, H. (2020). Analysis of Factors Affecting Health Tourism Performance Using Fuzzy Dematel Method, *Advances in Hospitality And Tourism Research*, 8 (2): 371-392.
- Moore, D. R., Cheng, M. I. ve Dainty, A. R. J. (2002). Competence, Competency And Competencies: Performance Assessment in Organizations, *Work Study*, 51 (6): 314-19.
- Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement, İçinde: *Wolman B,B, Eds Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, ss. 97-146, Boston, Ma: Springer.
- Okeyl, E., Finley, D. ve Postel, R. T. (1994). Food And Beverage Management Competencies: Educator, Industry And Student Perspectives, *Hospitality And Tourism Educator*, 6 (4): 37-40.
- Onwuegbuzie, A.J. ve Leech, N.L. (2007). A Call for Qualitative Power Analyses. *Qual Quant* 4: 105-121.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. ve McGrath, M. R. (2003). *Becoming A Master Manager: A Competency Framework*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.
- Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *The Journal for Decision Makers*, 30 (2): 47-56. Doi:10.1177/0256090920050204
- Salman, M., Ganie, S. A. ve Saleem, I. (2020). The Concept of Competence: A Thematic Review And Discussion, *Eur*

- ropean Journal of Training And Development, 44 (6/7): 717-742. Doi.Org/10.1108/Ejtd-10-2019-0171.
- Sandwith, P. (1993). A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model, *Public Personnel Management*, 22 (1): 43-62.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M. ve Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, And Validate Higher-Order Constructs in Pls-Sem, *Australasian Marketing Journal*, 27 (3): 197-211.
- Sarstedt, M., Hair, J., F., Ringle, C. M., Thiele, K. O. ve Gundergan, S. P. (2016). Estimation Issues With Pls And Cbsem: Where The Bias Lies!, *Journal of Business Research*, 69 (10): 3998-4010. Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2016.06.007
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R. ve Hair, J. F. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling Pls-Sem): A Useful Tool for Family Business Researchers, *Journal of Family Business Strategy*, 5(1): 105-115. Doi.Org/10.1016/J.Jfbs.2014.01.002
- Sheng-Li, S., Xiao-Yue, Y., Hu-Chen, L. ve Zhang, P. (2018). Dematel Technique: A Systematic Review of The State-Of-The-Art Literature On Methodologies And Applications, *Mathematical Problems in Engineering*, 2018: 1-33. Doi.Org/10.1155/2018/3696457
- Spencer, L. M. Jr ve Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York, Ny: John Wiley and Sons.
- Stofkova, Z., Sedlakova, I. ve Seemann, P. (2018). The Managerial Competencies of Students of Selected Public University, *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, March 21-23, 2018, Prague, Czech Republic.
- Taş, R. E. (1988). Teaching Future Managers, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 29 (2): 41-43.
- Taş, R. E., La Brecque, S. V. ve Clayton, H. R. (1996). Property-Management Competencies for Management Trainees, *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 37: 90-96.
- Temizkan, R. ve Yabancı, O. (2020). Towards Qualified Human Resources in the Hospitality Industry: A Review of the Hospitality Management Competencies. *Ege Academic Review*, 20(3): 153-165.
- Testa, M, R. ve Sipe, L. (2012). Service-Leadership Competencies for Hospitality And Tourism Management, *International Journal of Hospitality Management*, 31 (3): 648-658. Doi:10.1016/J.Ijhm.2011.08.009
- Tezbaşaran, A. (2008). *Likert Tipi Ölçek Hazırlama Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Van Esch, E., Wei, L. Q. ve And Chiang, F. F. (2018). High-Performance Human Resource Practices And Firm Performance: The Mediating Role of Employees' Competencies And The Moderating Role of Climate for Creativity, *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (10): 1683-1708.
- Wang, J. Z. ve Wang, J. (2009). Issues, Challenges, And Trends Facing The Hospitality Industry, *Management Science And Engineering*, 3 (4): 53-58.
- Wang, Y. ve Tsai, C. (Simon) (2014). Employability of Hospitality Graduates: Student And Industry Perspectives, *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 26 (3): 125-135. Doi:10.1080/10963758.2014.935221
- White, R. W. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence, *Psychological Review*, 66 (5): 297-334.
- Woodruffe, C. (1993). What Is Meant By A Competency?, *Leadership and Organization Development Journal*, 14 (1): 29-36.
- Wu, W. W. ve Lee, Y. T. (2007). Developing Global Managers' Competencies Using The Fuzzy Dematel Method, *Expert Systems With Applications*, 32 (2): 499-507.
- Yaşhoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46: 74-85.
- Yıldırım, S., Türkeri B. H., Bilgin, E., Yüksel, Y. ve Akyar, Ö, Y. (2022). Sporda Psikolojik Gereksinimlerin Engellenmesi Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması, *Spormetre The Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 20 (2): 78-90.



Demet CEYLAN

Boğaziçi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu (1992). Yüksek lisans derecesini Akdeniz Üniversitesi'nden Uluslararası Turizm İşletmeciliği dalından (2016), doktora derecesini de Akdeniz Üniversitesi'nden Turizm İşletmeciliği dalından aldı (2022). Antalya Bilim Üniversitesi'nde çalışmaya başladı (2016) Akademik Kariyeri öncesinde TUI Türkiye, TUI Rusya, Fraport-IC ortaklığı Antalya Havalimanı Terminal İşletmeciliği, OTI Holding (Corendon Tur Operatörü, ODEON incoming acentası, OTIUM otelcilik), SunExpress Hava yolları şirketlerinde üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyesi görevleri üstlendi. Halen Turizm sektöründe Barut Hospitality Management ve Corendon Hotels and Resort Bilim Kurulu üyeliği yapmakta ve Antalya Bilim Üniversitesi Turizm Fakültesinde Dr. Öğretim Üyesi ve Rektör Danışmanı olarak görev yapmaktadır. Temel çalışma alanları, Turizm İnsan Kaynakları, Deneysel Öğrenme ve Turizm destinasyon imajı'dır.



Beykan ÇİZEL

İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği bölümünden mezun oldu (1996). Yüksek lisansını Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği anabilim dalında (1999), tamamladı. Doktora derecesini Akdeniz Üniversitesi İİBF İşletme bölümünden aldı (2005). 1997 yılından bu yana Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesinde çalışmakta olan Beykan ÇİZEL profesör olarak görevine devam etmektedir. Temel çalışma alanları, turist davranışı, sosyal psikoloji, turizmde teknoloji kullanımı, pazarlama ve örgütsel davranıştır. Akademik çalışmalarında dışında, teknokent şirketi sahibi olarak turizm sektörü için yazılım geliştirmekte ve sektör yönetim kurulu danışmanlıkları yapmaktadır.