



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Demet CEYLAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN
YETKİNLİK ÖLÇÜM ARACI:
ÇOK SAFHALI TEKLİ KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Demet CEYLAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN
YETKİNLİK ÖLÇÜM ARACI:
ÇOK SAFHALI TEKLİ KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Danışman

Prof. Dr. Beykan ÇİZEL

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022

T.C.
Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü lüğüne,

Demet CEYLAN'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Ebru İçigen	(İmza)
Üye (Danışmanı)	: Prof. Dr. Beykan Çizel	(İmza)
Üye	: Prof Dr. İlhan Günbayı	(İmza)
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Çağla McKenzie	(İmza)
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Caner Ünal	(İmza)

Tez Başlığı:

KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN
YETKİNLİK ÖLÇÜM ARACI:
ÇOK SAFHALI TEKLİ KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Tez Savunma Tarihi : 01/12/2022

Mezuniyet Tarihi : 08/12/2022

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN YETKİNLİK ÖLÇÜM ARACI: ÇOK SAFHALI TEKLİ KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Demet CEYLAN



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Demet CEYLAN
Öğrenci Numarası	20185204001
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Beykan ÇİZEL
Doktora Tez Başlığı	KONAKLAMA İŞLETMELERİ İÇİN YETKİNLİK ÖLÇÜM ARACI: ÇOK SAFHALI TEKLİ KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1971803528
Rapor Tarihi	05 Aralık 2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %7 Alıntılar dahil: %7
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 119 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Prof. Dr. Beykan ÇİZEL İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iii
TABLOLAR LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
TEŞEKKÜR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMI

1.1. Yetkinlik Kavramı	3
1.2. Yetkinlik Modelleri	5
1.3. Yetkinlik ölçümü ve değerlemesi	19
1.3.1. Yetkinlik genellenebilirliği (spesifik/özgün – jenerik/genel)	21
1.3.2. Yetkinlik Düzeyi (örgütsel – bireysel)	23
1.3.3. Yetkinlik tipi (mesleki – kişisel ve kavramsal - operasyonel).....	24
1.3.4. Yetkinliğin özgünlüğü (jenerik/ genel/ yönetsel- spesifik/sektöre özgü)	25
1.3.5. Yetkinliğin derinliği (gözlemlenebilir davranışlar – Davranışın altında yatan karakteristlik özellikler)	28
1.3.6. Yetkinliğin derecesi (beklenen – üstün performans)	29
1.4. Konukseverlik endüstrisinde yetkinlik ölçüm değerlemesi	29
1.5. Yetkinlik ölçüm ve değerlemesinin faydaları	31

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Karma Yöntem Araştırması, Felsefesi ve Araştırmacının rolü.....	33
2.2. Ölçek Geliştirme Süreci.....	39
2.2.1. Ölçümü yapılmak istenen konunun açıkça belirlenmesi	39
2.2.2. Ölçek Maddeleri Havuzu Oluşturma	40
2.2.3. Ölçüm Formatının Belirlenmesi	44
2.2.4. Madde havuzunun uzmanlar tarafından incelenmesi	46
2.2.5. Ölçeğe doğrulayıcı maddelerin eklenmesi hususunun gözden geçirilmesi	50
2.2.6. Ölçeğin uygulamasının yapılması.....	50
2.2.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi	51

2.2.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	58
2.2.7. Ölçeğin uzunluğunun optimize edilmesi	67
2.3. Yöneylem Araştırması	67
2.3.1. Uzman Görüşlerinin alınması	69
2.3.2. Doğrudan etkilenen matrisin oluşturulması.....	70
2.3.3. Doğrudan etkilenen matris normalizasyonunun hesaplanması.....	72
2.3.4. Toplam ilişki matrisinin oluşturulması	73
2.3.5. Etkileyen ve etkilenen kriter gruplarının belirlenmesi	75
2.3.6. İç bağımlılık matrisi ve etki ilişkisi haritasının oluşturulması.....	76
 SONUÇ	 78
KAYNAKÇA	84
Ek 1. Uzman Görüşü Formu.....	93
EK 2 DEMATEL DEĞERLENDİRME FORMU	101
Ö Z G E Ç M İ Ş.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Andrades, L., & Dimanche, F. (2017) IPA Analiz Şablonu.....	27
Şekil 2.1. Hem Yakınsak Paralel Desen Tamamen Entegre Varyant Hem de Yöneylem Safhalarını Bir Araya Getiren Çok Safhalı Tekli Karma Yöntem Çalışması Diyagramı.....	38
Şekil 2.2. Kirchmayer ve Fratricova, (2018) Yetkinlik Modeli	47
Şekil 2.3. DEMATEL Süreci Diagramı	69
Şekil 2.4. Etkileşim Haritası.....	72



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yetkinlik Kavramının Çeşitli Tanımları	4
Tablo 1.2. Yetkinlik Kategorileri ve Beklenen Tutum, Davranış, Bilgi ve Beceriler	8
Tablo 1.3. Kay ve Russet Yetkinlik Farklılaşma Tablosu	22
Tablo 1.4. Delamare ve Winterton, (2005) Yetkinlik Tipolojisi	24
Tablo 1.5. Bharwani ve Talib (2017) Yetkinlik Tipolojisi	25
Tablo 2.1. Emik ve Etik Yaklaşım Arasındaki Farklar	34
Tablo 2.2. Ateşman (1997) Okunabilirlik Tablosu	43
Tablo 2.3. Ölçek Maddelerinin Uzunluk Hesaplaması Tablosu	43
Tablo 2.4. Ölçek Geliştirme Çalışmasında Kullanılan Nihai Ölçek Maddelerinin Okunabilirlik Endeksi	44
Tablo 2.5. Uzman Görüşmeleri Tablosu	46
Tablo 2.6. Ölçek Madde Havuzu	48
Tablo 2.7. AFA Demografik: Katılımcıların Departman ve Seviyeleri	52
Tablo 2.8. AFA Demografik: Katılımcıların Yaşı	53
Tablo 2.9. AFA Demografik: Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Yılı	54
Tablo 2.10. AFA Demografik: Katılımcıların Cinsiyeti	55
Tablo 2.11. AFA Demografik: Katılımcıların Eğitim Seviyesi	56
Tablo 2.12. AFA Faktör Yüğü Tablosu	57
Tablo 2.13. AFA KMO Bartlett Testi	58
Tablo 2.14. DFA Demografik: Katılımcıların Departman ve Seviyeleri	59
Tablo 2.15. DFA Demografik: Katılımcıların Yaşı	60
Tablo 2.16. DFA Demografik: Katılımcıların Sektördeki Kıdem Yılı	61
Tablo 2.17. DFA Demografik: Katılımcıların Cinsiyeti	62
Tablo 2.18. DFA Demografik: Katılımcıların Eğitim Seviyesi	63
Tablo 2.19. DFA Sorular, Boyutlar ve Soru Numaraları	64
Tablo 2.20. DFA Faktör Yükleri Tablosu	65
Tablo 2.21. DFA CR ve AVE Tablosu	66
Tablo 2.22. DFA Fornell Larcker Tablosu	67
Tablo 2.23. DEMATEL Çalışmasına Katılan Uzmanların Demografik Bilgileri	69
Tablo 2.24. DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği	70
Tablo 2.25. DEMATEL Soru Formu	71
Tablo 2.26. DEMATEL Cevap Ortalamaları	72
Tablo 2.27. DEMATEL Aritmetik Ortalamaların Satır Toplamlarının en Büyüğüne Bölünmesi	73

Tablo 2.28. DEMATEL Birim Matrisi	74
Tablo 2.29. DEMATEL Birim Matrisinden Aritmetik Ortalamaların Çıkarılması	74
Tablo 2.30. DEMATEL Toplam İlişki Matrisi.....	74
Tablo 2.31. DEMATEL İlişki Yönü ve Derecesi Hesaplama Tablosu.....	75
Tablo 2.32. DEMATEL Eşik Değer	76
Tablo 2.33. DEMATEL İlişki Yönü ve Derecesi Tablosu	77
Tablo 2.34. DEMATEL İlişki Yönü, Derecesi ve Ağırlığı Matrisi	77



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
BEI	Davranış olayı görüşmeleri
ÇKKVT	Çok Kriterli Karar Verme Teknik
DEMATEL	Decision Making Trial and Evaluation Laboratory Method (Karar Verme Deneme ve Değerlendirme Laboratuvarı Yöntemi)
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
İNKAY	İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği
İY	İlişki yönetimi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KY	Kişisel yetkinlikler
MY	Mesleki yetkinlikler
PBB	Profesyonel bilgi ve beceriler
PLS	Partial Least Square (Kısmi En Küçük Kareler)

ÖZET

Konaklama işletmelerinde insan kaynağının kıymet olarak değerlendirilmesi, hizmet üretiminin yapı taşı insanın yetkinliğinin geliştirilmesi, sektörün gelişimi, hizmet mükemmelliğinin sağlanması, misafir deneyimlerinin çeşitlendirilmesi, misafir memnuniyeti ile oluşan misafir sadakati ve dolayısıyla finansal karlılığın sağlanması açısından çok önemlidir. Yetkinlikleri belirlemek, yetkin adayları cezbetmek, işe almak, tutundurmak ve geliştirmek insan kaynakları departmanını insan kıymetleri yönetimi anlayışına yönelik yönetim departmanına dönüştürmenin en temel uygulamalarından biridir.

Küreselleşen bilgi erişimi ve hızla artan turizm hareketliliğinin misafir beklentilerine etkisi ile yetkin insan kaynağı ikame edilmesi ve taklit edilmesi güç rekabet avantajına dönüşmektedir. 1970’li yıllarda iş hayatında kullanılmaya başlanan yetkinlik kavramı (McClelland, 1973) günümüze kadar pek çok araştırmaya konu olmuş olsa da konaklama işletmelerine özgü yetkinlik araştırmalarının eksikliği alan yazın taramasında görülmektedir.

Konaklama işletmelerinde aranan yetkinliklerin neler olduğu kavramsal tanımına netlik kazandırılması ve ölçüm aracının geliştirilmesi amacıyla yapılan bu çalışma sonucunda, konaklama işletmelerinde beklenen, istenen, aranan yetkinliklerin tanımlanması ve tasnif edilmesinin yanı sıra yetkinlikleri alt boyutları ile ölçebilen bir ölçüm aracı geliştirilmiş ve ampirik olarak test edilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde DeVellis (2017) ölçek geliştirme süreci takip edilerek geliştirilirken yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant karma araştırma yöntemi sayesinde kalitatif ve kantitatif yöntemlerin birlikte kullanılması (Creswell ve Plano Clark, 2017) ile sektör uzmanlarının görüşü ölçek geliştirme sürecine dahil edilerek konaklama sektöründe karşılığı bulunan, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçüm aracını geliştirmek ve yüksek çözünürlüklü yorumlama kapasitesine erişmek mümkün olmuştur.

Birinci aşama olan ölçek geliştirme sürecinin tamamlanmasının ardından yöneylem araştırması olan DEMATEL tekniği kullanılarak araştırmanın ikinci aşamasında konaklama işletmelerine aranan yetkinliklerin alt boyutlarının birbiri ile ilişkinin yönü ve şiddeti araştırılmıştır. Birinci aşamasında ölçek geliştirme süreci ve ikinci aşamasında DEMATEL tekniği ile birinci aşamadan bağımsız ama birinci aşamanın bulgularından faydalanan ve ilave veri toplayarak ikinci aşamanın tamamlandığı tekli çok aşamalı karma desen araştırma tekniği bildiğimiz kadarıyla sosyal bilimler araştırmaları alanında ilk kez kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Konaklama işletmelerinde yetkinlik, Yakınsak Paralel Desen tamamen entegre varyant, Yön Eylem, DEMATEL, Çok Safhalı Tekli Karma Desen

SUMMARY

DEVELOPMENT OF COMPETENCY SCALE FOR HOSPITALITY INDUSTRY: SINGLE MULTIPHASE MIXED METHOD RESEARCH

The main contributor of business success in the hospitality and tourism sector is the capacity to attract, retain and develop competent employees. Current business environment recognizes assessment of available and future competencies as a basic Human Resources function to survive and thrive in the competitive market.

Tourism and hospitality industry is focused on guest satisfaction which is directly linked to the competence of the human resources who is an inseparable contributor of production and execution of services. Effectively defining, measuring, managing and developing competencies is essential to maintain competitiveness of hospitality industry and yet there is a lack of clarity in the conceptual framework of sector specific competencies for tourism and hospitality.

This research aims to develop and validate measurement tool for competencies required in the context of Tourism Hotel Management by using single multi-stage mixed method study. The first phase of the research utilizes convergent parallel design fully integrated variant followed by operations research in the second stage. The first phase targets developing and validating measurement tool providing the highest resolution of measurement and interpretation capacity by using qualitative and quantitative methods in parallel. The second stage of the research uses DEMATEL technique to understand the hierarchy of the competency dimensions and also measure the degree and direction of the hierarchical relations.

The measurement tool as the product of this research provides clarity for definition and classification of competencies required for the hospitality sector. The measurement tool developed not only serves as recruitment and selection tool for hospitality companies but also produces a competency heat map for strategic human resources planning and management. The heatmap presents weak and strong points for succession planning, training and education requirements of existing human resources and sets the benchmarks for future recruitments.

Keywords: Competencies for tourism and hospitality, convergent parallel design fully integrated variant, operational research, DEMATEL, multi-phase single research design

TEŞEKKÜR

Doktora süreci uzun, inişli çıkışlı ve çok keyifli bir yolculuktu. Her aşamasında beni yürekten destekleyen, sevgili eşim Hakan Ceylan'a, sevgili oğullarımız Mert ve Kerem'e, sevgili annem babam Semra ve Taylan Yücet'in'e cömert ve içten destekleri için çok teşekkür ederim. Zoru kolay yapan onların desteği idi.

Araştırma konumu seçmemde bana ilham veren değerli danışmanım, hocam Prof. Dr. Beykan Çizel'e teşekkür ederim. Ne zaman bir zorlukla karşılaşsam veya kararsız kalsam, araştırmam ya da yazımla ilgili bir sorum olduğunda bana her zaman vakit ayırdı, sabırla dinledi, kendi seçimlerimi yapabilmem için önerilerini paylaştı. Beni doğru yöne yönlendirirken aynı zamanda bu araştırmanın kendi ürünüm olmasına olanak sağladı. Prof. Dr. Çizel ile birlikte çalışmaktan onur ve mutluluk duyuyorum.

Değerli Tez İzleme Komitesi hocalarım Prof. Dr. İlhan Günbayı ve Prof Dr. Ebru İçigen bu uzun yolculukta hem yanımda ve destekleyici oldular. Karma yöntem konusunda İlhan hocamın öneri ve uyarıları beni hep bilimsel çizgide tuttu. Destek, anlayış ve sabırları için çok teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde en büyük destekçilerim; Ölçek geliştirme sürecinde ve sonrasında veri toplama fırsatı sağlayan Barut Hospitality Management A.Ş., verilerin yorumlanmasında büyük katkı sağlayan BHM İnsan Kıymetleri Direktörü İbrahim Hakan Yılmaz, önerileri ve çarpıcı soruları ile zihnimi açan Timuçin Diş, Akademik ve sektörel bakış açılarını beraber yürütmeme destek olan Prof. Dr. Rabia Çizel ile çalışmış olmak büyük şansım idi. Çok teşekkür ederim.

Bu yolculuğa çıkmamın kısılcımı olan Antalya Bilim Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekan Yardımcısı Prof. Dr. F. Bike Kocaoğlu'na yol boyu verdiği destek için çok teşekkür ederim.

Son olarak, sağladığı tüm destek ve teknik rehberlik için koruyucu meleğim Hatice Karataş'a minnettarlığımı ifade etmek isterim.

Saygılarımla.

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 yönelim başlamıştır. 1959 yılında White tarafından ilk kez kullanılan ve 1973 yılında McClelland tarafından yapılan çalışmalarla modern iş dünyasında yerini alan “yetkinlik” kavramı iş dünyasında insan kaynağının bir varlıktan çok kıymet olduğu yaklaşımının benimsenmesini sağlamıştır.

Şirketler, az bulunan, değerli, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez çalışanları ile rakiplerinden daha iyi performans gösterebilirler (Van Esch vd., 2018; Salman vd., 2020). Yetkin çalışanları cezbederek, işe alarak, elde tutarak ve yetkinliklerini daha da geliştirerek rekabet avantajını sürdürebilirler.

Harvard üniversitesinde profesör olan David McClelland (1917-1998) tarafından 1963 yılında kurulan McBer danışmanlık Şirketi, günümüzde Hay / McBer olarak halen faaliyet göstermektedir. McBer şirketi, motivasyonları incelemeyi ve insanların hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında tam potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olmaya çalışırken temel yetkinlikleri aramayı içeren danışmanlık hizmetleri veriyordu. McClelland, ilkeleri ve metodolojisi işletme, eğitim, ekonomi ruh sağlığı ve küresel kalkınmada yaygın olarak kullanılmakta ve yetkinlik hareketinin kurucusu olarak kabul edilmektedir.

Yetkinlikler alanında 60 yılı aşkın yapılan çalışmalar farklı perspektiflerden ölçümlemeye çalışarak (1) yetkinliğin genellenebilir olup olmadığı, işe veya seviyeye özgün olması ile her seviyede ve işte kullanılabilecek genel yetkinlikler olması açısından, (2) yetkinlik düzeyinin bireyin beceri, bilgi veya uzmanlık alanı olması ile örgütsel düzeyde kurumun rekabet avantajına dönüşecek yetkinlik olması açısından, (3) yetkinlik tipinin mesleki ve kişisel veya kavramsal ve operasyonel olması açısından, (4) yetkinliğin özgünlüğünün sektör spesifik veya jenerik, genel olması açısından, (5) yetkinliğin derinliğinin gözlemlenebilir davranış seviyesinde olması veya performansa yönelik davranışın altında yatan sebep veya kişilik özelliğine bağlı oluşu açısından, (6) yetkinliğin derecesinin beklenen performans göstermeye yönelik yetkinlikler veya beklenenden daha üstün performans göstermeyi sağlayan yetkinlikler olması açısından yapılan inceleme ve araştırmalar alan yazında mevcuttur.

Araştırmaların pek çok farklı perspektiften, pek çok farklı sektör üzerine yapılmış olmasına karşın alan yazında konaklama işletmelerinde beklenen, istenen, tercih edilen yetkinliklerin tanımında belirsizlikler göze çarpmakta ve konaklama işletmelerine özgü bir

yetkinlik ölçüm aracı bildiğimiz kadarıyla bulunmamaktadır. Bu çalışmanın amacı konaklama işletmelerine özgü yetkinlikleri tanımlamak, bu yetkinliklerin ölçüm aracını geliştirmek, test etmek ve ölçek boyutlarının kendi içindeki ilişki yönü ve şiddetini analiz etmektir.

Araştırmanın birinci bölümünde Devellis (1978) ölçek geliştirme süreci 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. Elde edilen 4 boyutlu ve 12 maddeden oluşan ölçek test edilerek geçerliliği ve güvenilirliği sınanmıştır. Sadece 12 soru ile 4 boyutlu ölçümde geçerli ve güvenilir sonuçlar veren bu cimri ölçek (Parsimonious Scale) işe alım uzmanlarının ve insan kaynakları departmanlarının hem mevcut çalışanların farklı bir pozisyona geçişi hem gelecekteki çalışanların işe alınması, eğitim ihtiyaç planı, örgütsel yedekleme planlaması açısından stratejik insan kaynağı yönetimi aracı olarak kullanılabilecektir.

İkinci bölümde ise yöneylem araştırması Çoklu Karar Verme Tekniği yöntemlerinden DEMATEL kullanılarak 4 boyutun kendi içinde hiyerarşisi, hangi boyutların daha etkin olduğu, hangi boyutların hangi boyutları etkilediği veya boyutlardan etkilendiği araştırılmıştır. Bu araştırma sonuçları ışığında sonuç bölümünde örgütsel yedekleme, iç ve dış temin stratejileri açısından konaklama işletmelerine öneriler sunulabilmektedir.

İki bölümden oluşan araştırma hem Yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant hem de yöneylem safhalarını bir araya getiren tekli karma yöntem çalışması olarak Türkiye’de yazılmış turizm işletmeciliği ve sosyal bilimler tezleri arasında bildiğimiz kadarıyla ilk olma özelliğine sahiptir ve gelecekteki araştırmacılara yöntem açısından yol gösterilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMI

1.1. Yetkinlik Kavramı

Sözlük anlamı olarak yetkinlik (competency) Cambridge Dictionary; bir işi yapmak için gerekli olan önemli bir beceri olarak tanımlarken, Oxford Dictionary’de belirli bir işte veya belirli bir görev için ihtiyaç duyduğunuz bir beceri olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde Yetkinlik kavramı Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet olarak tanımlanmaktadır. TDK anlamın içinde kendine döngü oluşturan yetkin olma durumu açıklamasında ise olgunluk, tekemmül açıklamalarını görmektedir. İngilizce isim hali “Competency” sıfat hali “competant” olan aynı zamanda Fransızca “compétent” sıfatından etkilenecek Türkçeye Kompetan olarak geçmiş ve Türk Dil Kurumu olarak uzman olarak çevrilmesi önerilmektedir. Fransızca “compétent” kelimesinin Fransızca - Türkçe Larousse Sözlük çevirisi ise muktedir, kadir, marifetli, kudretli, idareli, yetenekli, kabiliyetli, yetkili, salâhiyetli, ehliyetli olarak tanımlanmaktadır. Türkçe’de günlük dilde sıklıkla kullandığımız yetkinlik kavramının daha geniş açıklamaya ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. (Bayraktar, 2002: 3; Çetinkaya, 2009: 5)

McClelland (1973) tarafından American Psychologist dergisinde yayınlanan Zeka Yerine Yetkinlik Testi (Testing for Competence than Intelligence) adlı makalesinde, tipik sınavların ve zeka testlerinin iş performansının doğru belirleyicileri olmadığını savunmuş ve bunun yerine, "yetkinlikler" olarak bilinen diğer değişkenleri tanımlamaya odaklanmayı salık vermiştir. McClelland tarafından kaleme alınan "Üç İhtiyaç Teorisi", bir bireyin başarı, bağlılık ve güç ihtiyaçlarını ve bu dengenin belirli bir rolde veya işteki motivasyonlarına ve etkinliklerine nasıl katkıda bulunabileceğini analiz etmeye yöneliktir.

Başarı İhtiyacı, kişinin bir konuda başarılı olma gereksinimi ve kişinin ulaşılması zor bir hedefe ulaştığında aldığı haz veya kendi kendine verdiği bir çeşit ödüdür. McClelland, başarıma ihtiyacını örgüt üyelerini güdüleyen temel bir güç olarak tanımlamaktadır ve bireylerin en çok başarıya ihtiyaç duyduğu savunulmaktadır (Yürür, 2015; Aktaş ve Şimşek, 2015). McClelland kişilerin mesleklerinde en iyi olma, işlerinde mükemmeli arama tutkusunun altında başarı ihtiyacı saklı olduğunu savunmaktadır. McClelland’a göre ikinci ihtiyaç olan güçlü olma ihtiyacını giderme yöntemi de kendi bireysel egosunu tatmin etmekten çok örgütsel etkinliği başarmaya çalışmakla ilgilidir. Başarı ihtiyacından kaynaklanan motivasyon, büyük hedeflerin belirlenmesine katkıda bulunur, kişiler daha çok çalışır ve daha çok mutlu olmaktadır (Yeşil, 2016).

Aşağıda kronolojik sıra içerisinde yetkinlik kavramının farklı tanımları verilmiştir:

Tablo 1.1. Yetkinlik Kavramının Çeşitli Tanımları

Kaynak	Yetkinlik tanımı
White (1959)	Kişinin yüksek motivasyonu ile beraber üstün performans sağlayan kişilik özellikleri
McClelland (1973)	Bir işte veya bir durumda başarılı olmak veya ortalamadan daha yüksek performans gösterebilmek için belirleyici olan özellikler
Boyatzis (1982)	Bir işte etkili ve/veya üstün performansla nedensel olarak ilişkili özellikler
McLagan (1989)	etkili iş performansı ile ilişkili olan, ölçülebilen ve değerlendirilebilen ve eğitim ve geliştirme yoluyla geliştirilebilen birbiriyle ilişkili bilgi, beceri ve tutumların bir kümesidir
Sandwath (1993)	Başarı için gerekli olan özel bilgi, beceri ve tutumlar veya nitelikler
Woodruffe (1993)	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 özellikler
Mirabile, (1997)	problem çözme, analitik düşünme ve liderlik gibi bir işte yüksek performansla ilişkili bilgi, beceri, yetenek veya özellik
Marrelli (1998)	Etkin iş performansı için gereken, ölçülebilir insan kabiliyetleridir
Dubois (1998)	Kişinin tek tek ya da topluca kullandığında başarılı performansla sonuçlanan düşünce modelleri, beceriler, bilgi ve tutumlardır.
LeBoterf (1998)	Yetkinlikler nasıl davranılacağını, nasıl yapılacağını bilme veya tutumlar anlamında kendi başlarına kaynak değildir, ancak bu kaynakları harekete geçirdiğini, bütünleştirdiğini ve düzenlediğini belirler. Bu bilgi, tutum ve davranışlar sadece ilgili bağlamda geçerlidir ancak farklı bağlamda yetkinlikleri uyarlamak mümkündür.
Parry, 1998	performansla ilgili, standartlara göre ölçülebilen ve eğitim yoluyla geliştirilebilen bilgi, tutum ve beceriler kümesi.
Lucia ve Lepsinger (1999)	bir organizasyonda etkin bir şekilde gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri, yetenek ve davranışları tanımlayan tanımlayıcı bir ölçüm kriteri
Jackson ve Schuler (2003)	Bir işi etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan beceriler, bilgiler, yetenekler ve diğer özellikler
Kearns (2001)	Bir düzeyde istihdam edilebilirlik için gerekli olan öğrenilebilir / öğretilbilir beceriler
Brophy ve Kiely, (2002)	İşlerinde gerekli çıktıları elde etmek için insanların olması, bilmesi ve yapması gerekenler
Lowry ve Flohr (2005)	Faaliyetlerden ve performansla ilişkilendirilen, standartlara göre ölçülebilen ve bir dizi ilgili bilgi, tutum ve beceriden oluşur.
Sisson ve Adams, 2013	Temel yetkinlikler bilişsel ve/veya teknik bilgi ve becerilerin birleşiminden oluşur ve soft yetkinlikler iletişim, kişilerarası, liderlik becerileri, etik ve davranış özelliklerinden oluşur. Sert beceriler eğitim yoluyla öğrenilir ve yumuşak beceriler kişinin tutum ve duyguları ile ilgilidir

Kaynak: Draganidis ve Mentzas, 2006, Çetinkaya, 2009; Testa, 2013

Draganidis ve Mentzas (2006) çalışmasında yetkinlikleri tanımlamak için gereken unsurları aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Benzer yetkinlikleri gruplayan yetkinlik kategorisi,
- Kategorinin altında özgün yetkinlikler,
- Yetkinliğin içeriği,
- Bu yetkinliğe sahip bireylerin gösterdiği gözlemlenebilir davranış ve tutumları

Örnek olarak “insan yönetimi yetkinliği” kategorisinin kapsamında yer alan özgün yetkinlik olan “takım ruhu oluşturma” yetkinliğine sahip bireyden beklenen gözlemlenebilir davranış ve tutumlar şunlar olmalıdır:

- (1) Ekip üyelerine, ortak hedeflere katkıda bulunarak, birbirleriyle iş birliği yapma heyecanını ve arzusunu sağlamak
- (2) Diğer ekip üyelerine yardım ve saygıyı teşvik etmek
- (3) Ortak bir hedefe yöneltmek ekip üyelerinde sahiplenme ve ait olma duygusu yaratmak.

Başarılı bir yetkinlik yönetimi için, işgücü planlaması, adayların cezbedilmesi, işe alınması, işletmeye bağlanması, yetkinliklerinin uygulanması ve geliştirilmesi, doğru zamanda doğru seviyeye terfilerinin sağlanması ve yetkin çalışanların işletmede tutulmasından hedeflenir (Watson, 2008; Kozak ve Özdemir, 2013)

1.2. Yetkinlik Modelleri

Yetkinlik modelleri, yalnızca performans yönetimi için değil, aynı zamanda eğitim ihtiyaç analizi için de yararlı ve etkili araçlardır. Mevcut çalışanlarının yetkinliklerinin, yetkinliklerin çeşit ve derinliğini gösteren ısı haritasına sahip olan şirketler, yetkin çalışan havuzundaki güçlü ve zayıf noktaları belirleyebilirler. Konukseverlik sektöründe şirketlerinin stratejileri, insan kaynağının mevcut ve geliştirilebilir kapasitesine dayanmaktadır. Yetkinlik ısı haritası yalnızca mevcut kaynakların belirlenmesine hizmet etmekle kalmaz, aynı zamanda eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için yetkinlik ısı haritasındaki boşlukları da vurgular. Yetkinlik ısı haritası, hızlı değişen misafir tercihlerine uyum sağlayacak yetkinliklerin geliştirilmesi ile stratejik insan kaynakları yönetimi için bir rehber görevi görür. Yatırımcı memnuniyetine yol açan misafir memnuniyeti ile birleşen personel memnuniyeti, yönetsel bir dengedir ve şirkette doğru yetkinlikleri olan iş görenleri çekmek, işe almak, elde tutmak ve

geliştirmek, değişime yaratıcı bir şekilde uyum sağlayan daha çevik bir yönetim sağlar. (Sisson ve Adams, 2013; Sandwith 1993)

Yönetmel yetkinlik modeli, ilk kez 1955 yılında Robert Katz tarafından başlatılmış ve Katz 1974 yılında kendi geliştirdiği modeli teyit eden bir çalışma yapmıştır. Katz'ın yetkinlik modeli, Teknik, İnsan ve Kavramsal olmak üzere 3 gruptan oluşmaktadır ve bu 3 ana başlığın altındaki yetkinlikler, şef, yönetici ve kıdemli yönetici olmak üzere yönetim düzeyine göre derece olarak değişmektedir. Bir başka deyişle Katz, sadece yetkinlik kategorisi için değil, yönetim kademesine göre değişen yetkinlik seviyesi için de bir yetkinlik modeli oluşturmuştur.

Sandwith (1993) tarafından geliştirilen yönetmel yetkinlik modeli, Katz'ın (1955) orijinal üç boyutlu yetkinlik modelini şu beş yönetmel yetkinlik alanına genişletmiştir:

- Kavramsal/Yaratıcı Alan şunları ifade eder: işin önemli unsurlarının kavramsal olarak anlaşılması; Değişime uyum sağlamanın veya bilgiyi farklı bağlam ve kombinasyonlarda kullanmanın yaratıcı yolları.
- Liderlik Alanı, kavramsal alan ile diğer alanlar arasında bağlantı kurar ve düşüncüyü strateji ve eyleme dönüştürür.
- Kişilerarası Etki Alanı, müşteriler ve meslektaşlarla etkili etkileşime odaklanır ve ikna edici iletişim için sözlü, yazılı ve beden dili iletişim becerileri gerektirir.
- İdari Alan, mevzuat bilgisi gerektiren kuruluşların insan yönetimi ve mali yönetimine odaklanır.
- Teknik Alan, santral operatörü olarak hareket etmek için santral operatörü makinesinin nasıl kullanılacağını bilmek gibi işi gerçekleştirmek için fiili çalışma ve teknik becerilerle ilgilidir.

Sandwith (1993) çalışmasında, Katz'ın (1955, 1974) yetkinlik modelini sadece 3'ten 5 kategoriye çıkarmakla kalmamış, aynı zamanda yönetmel yetkinliklerin, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, yetkinliğe dayalı performans ölçümü yapmak ve yetkinlik boşluklarını belirlemek için kullanılabileceğini öne sürmüştür. Sandwith (1993) çalışmasındaki beş yetkinlik boyutu, değişen sektör ihtiyaçlarına uyum sağlamak ve önceden öngörülemeyen çeşitli pozisyonlar için çoklu becerilere sahip yöneticilerin yetiştirilmesine hizmet edecektir.

Draganidis ve Mentzas (2006) çalışmasında yetkinlik modeli oluşturmanın ve yetkinlik bazlı yönetim stratejisi için bu modeli kullanmanın aşamaları tündengeline dayandırarak aşağıdaki 8 basamaklı süreci önermiştir:

1. İstenen sonuçların belirlenmesi / önceliklendirilmesi: hedeflenen sonuç için gereken yetkinliklerini belirlemek için kişinin hangi örgütsel performansı elde etmeye çalıştığının belirlenmesi
2. Yetkinlik tanımlama. Örnek veya üstün performans için hangi yetkinliklerin gerekli olduğunun belirlenmesi
3. Yetkinlik modeli: Hedeflenen bir iş kategorisi, meslek grubu, bölüm departman veya yönetim seviyesi için Sonuçlar üzerinde gerçekten etkisi olan yetkinliklerin tanımlanması bir açıklaması. Varsa organizasyonel şemadaki seviyelere göre değişen yetkinlik hedeflerinin belirlenmesi
4. Çalışan yetkinlik ölçüm ve değerlendirilmesi: Yetkinlik modelinde tanımlandığı üzere istenen/ideal durumla mevcut performansın karşılaştırması ile çalışanların yetkinliklerinin ölçümü ve değerlendirilmesi
5. Yetkinlik bazlı yönetim. Örgütsel sonuçlara verimli ve etkili bir şekilde katkıda bulunmasını sağlayacak şekilde yetkinlik – performans kıyaslaması ile insan kaynağı yönetimi
6. Yeterlilik standardı. Çalışanların sahip olması gereken temel becerileri ve bilgileri tanımlanması ve belirli bir iş kolunda veya işlevinde yetkinlik göstermek için ulaşmaları gereken performans düzeylerinin tanımlanması
7. Yetkinlik profili. Bir pozisyona/işe/mesleki gruba/fonksiyonel topluluğa özel yeterlilikler setini tanımlanması ve güncellenmesi
8. Çalışan geliştirme stratejileri ve kaynakları: Gelişen ve değişen yetkinlik profiline uyum için yetkinlik açığını giderebilecek eğitim ve geliştirme programlarına ve kaynakların planlanması

Yetkinlik ölçüm modelleri farklı departmanlardaki yönetim pozisyonları için ihtiyaç, uygunluk ve yetkinlik boşluklarının belirlenmesi; farklı yönetim seviyeleri için gereken yetkinlikler çerçevesinin çizilmesi; farklı departmanlar arasında değiştirilebilir yetkinliklerin tanımlanması, Yönetici pozisyonları için eğitim ve geliştirme ihtiyaç analizi için kullanılabilir.

50 yılı aşkın yetkinlik alan yazınında yetkinlik bazlı yönetim sistemleri ve yetkinlik ölçme değerlendirme çerçevesi üzerinde genel bir mutabakat sağlansa da yetkinliklerin tanımlanması ve gruplanması hususunda tartışmalar ve araştırmalar devam etmektedir.

Tablo 1.2'de yer alan çalışmalarda alan yazında kullanılan ölçeklerin yetkinlik boyutları ve yetkinliğin varlığını veya yokluğunu tespit etmek için aranan bilgi, beceri, tutum ve davranışlar listelenmiştir.

Tablo 1.2. Yetkinlik Kategorileri ve Beklenen Tutum, Davranış, Bilgi ve Beceriler

Kaynak	Yetkinlik boyutları	Beklenen davranış
Katz (1955)		Teknik beceriler Beşeri yetenekleri Kavramsal beceriler
Tas (1988)	Kişilerarası	Misafir şikâyet ve sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetir
	Kişilerarası	Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili iletişim kurar
	Liderlik	Çalışma ortamında profesyonel ve etik standartları korur
	Liderlik	Profesyonel görünüm ve duruş sergiler
	Liderlik	Olumlu müşteri ilişkileri geliştirir
	Liderlik	İş etkileşimi algısına dayalı olarak çalışanları ile olumlu iş ilişkileri kurmaya çalışır.
Tas et al (1996) 1988 çalışmasına ilave yetkinlikler	Kişilerarası	Çok çeşitli insanlarla sorunsuz etkileşime girer
	Liderlik	Baskı altında veya kriz durumlarında etkin ve sakin bir şekilde çalışır
Baum, (1990) Tas,1988'in İngiltere de tekrarı	Temel yetkinlikler	Misafir sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetir Şirketin hijyen ve güvenlik düzenlemelerini takip eder Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili iletişim kurar Çalışanlarla olumlu iş ilişkileri kurmaya çalışır Profesyonel görünüm ve duruş sergiler Olumlu müşteri ilişkileri geliştirir Otel operasyonları ile ilgili yasal sorumlulukları takip eder İstenen performansı elde etmek için çalışanları motive eder
	Önemli yetkinlikler	Organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli liderlik özelliklerine sahiptir Çalışma ortamında profesyonel ve etik standartları korur Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık vb. gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir. Gelecekteki departman gelirlerini ve giderlerini tahmin etmek için geçmiş ve mevcut bilgileri kullanır Operasyonel sorunları tanımlar Çalışanların gözetiminde yerleşik personel yönetimi prosedürlerini takip eder Kontrol edilebilirliği ve kâr seviyesini etkileyen faktörleri analiz eder Departman hedef(ler)ine göre personele sorumluluk ve yetki verir Çalışan şikâyetlerini etkin bir şekilde yönetir Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin etmek için geçmiş ve güncel bilgileri kullanır Denetim faaliyetlerini yöneten personel politikalarını bilir Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporları analiz eder Potansiyel çalışanlarla bilgilendirici ve gerçekçi bir görüşme yapar Organizasyonel hedeflerin ve önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur Departman çalışan verimliliğinin geliştirilmesine ve kontrolüne yardımcı olur Belirli operasyonel gereksinimleri karşılamak için iş akışı süreçlerini geliştirir Güvenilir gelir ve gider takip sistemleri geliştirir

		Kuruluşun her önemli unsuru için bütçelerin geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olur
		Çalışan performansını değerlendirir
		Haftalık, aylık ve yıllık mali istatistik raporları hazırlar.
		Operasyonel ve stratejik planlamaya yardımcı olur
		Ön büro ekipmanlarını etkin kullanır
		Hizmet verilen otel odalarını standart işletme temizlik prosedürlerine göre denetler
		Gelecekteki pazarlama stratejilerini etkili bir şekilde tahmin etmek için geçmiş ve mevcut iş bilgilerini analiz eder
	Orta derecede öneme sahip yetkinlikler	Dengeli bir önleyici güvenlik programının geliştirilmesine yardımcı olur
		Etkili bir enerji yönetimi programının geliştirilmesine yardımcı olur
		Kooperatif sendika-yönetim ilişkisini teşvik eder
		Otel giriş ve çıkış kayıtlarını işler
Umbreit (1992)		Liderlik
		İnsan kaynakları yönetimi
		Hizmet pazarlaması
		Finansal analiz
		Toplam Kalite Yönetimi
		İletişim yetenekleri
Sandwith (1993)	Kavramsal / yaratıcı alan	İşin önemli unsurlarını kavrama ve eylem için fikir üretme ile ilgili bilişsel beceriler
	Liderlik Alanı	Fikirleri eyleme dönüştürme becerileri
	Kişilerarası Etki Alanı	Sözlü sunum, telefon, çatışma yönetimi ve müzakere becerileri dahil olmak üzere iletişim ve ilgili beceriler için başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurmak için gerekli beceriler
	İdari Etki Alanı	İşletmenin personel ve mali yönetimindeki beceriler
	Teknik Alan	Kuruluşun yaptığı fiili işle ilgili bilgi ve beceriler
Enz, Renaghan, and Geller (1993)		Stratejik yönelim veya "Büyük Resmi" görme yeteneği
		İletişim yeteneği
		Yönetim tarzı, özellikle ekipler halinde çalışma
		Liderlik becerileri (Le., ikna etme, motive etme ve teşvik etme yeteneği)
		Bilgiyi uygulamada mükemmellikle birleştirmek için analitik yetenek ve teknik beceriler ve endüstri kavramlarında yeterli ustalık
		Etik farkındalık
		Uluslararası kapsam/bakış
Nelson (2001)		Yönetimsel sorunları tespit etmek ve çözmek
		Liderlik yeteneklerini göstermek
		Maliyetleri etkin bir şekilde kontrol etmek
		Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek
		Organizasyonu müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde uyarlamak
		Çalışanları eğitmek ve koçluk yapmak
		Kriz durumlarını yönetmek
		Müşteri sorunlarını çözmek
		Olumlu çalışan ilişkileri geliştirmek
		Etkili sözlü iletişim becerileri sergilemek
Perdue et al. (2001)		Bütçeleme
		Mali tabloları okuyabilme
		Etkili iletişim

		Kurum içi iletişim Nakit akışını yönetmek ve tahmin etmek Personel ilişkileri İş yaşam dengesi Zaman yönetimi
Christou, Evangelos (2002)		Misafir şikâyet ve sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetir Olumlu müşteri ilişkileri geliştirir Profesyonel görünüm ve duruş sergiler Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili iletişim kurar Çalışanlarla olumlu iş ilişkileri kurmaya çalışır Operasyonel sorunları tanımlar Çalışma ortamında profesyonel ve etik standartları korur Organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli liderlik özelliklerine sahiptir İstenen performans elde etmek için çalışanları motive eder Otel operasyonları ile ilgili yasal sorumlulukları takip eder Kurum kurallarına uyumu sağlamak için hijyen ve güvenlik düzenlemelerini takip eder
Chung- Herrera (2003)	Öz yönetim	Etik ve dürüstlük Zaman yönetimi Esneklik ve uyarlanabilirlik Kişisel gelişim
	Stratejik konumlandırma	Müşteri ihtiyaçlarının farkındalığı Kaliteye bağlılık Paydaşları yönetmek Toplum için endişe
	Hayata geçirme	Planlama Başkalarını yönlendirmek Yeniden mühendislik
	Eleştirel bakış açısı	Stratejik oryantasyon Karar verme Analiz Risk alma ve yenilik
	İletişim	Etkileyici konuşma Açık iletişimi kolaylaştırmak Aktif dinleme Yazılı iletişim
	Kişilerarası	Yıkıcı ağlar Çatışmayı yönetme Çeşitliliği kucaklamak
	Liderlik	Takım çalışması oryantasyonu Motivasyonu teşvik etmek Metanet Başkalarını geliştirmek Değişimi kucaklamak Liderlik çok yönlülüğü
	Endüstri bilgisi	İş ve endüstri uzmanlığı
Peterson ve Van Fleet, (2004)	Teknik	Belirli görevleri yerine getirmek için yöntemleri, prosedürleri, süreçleri, araçları, teknikleri ve özel bilgileri kullanma becerisi
	Analitik	Kilit değişkenleri belirleme, birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını görme ve hangilerinin en çok dikkat çekmesi gerektiğine karar verme yeteneği
	Karar verme	Alternatifler arasından etkili çözümler seçebilme

	İnsan	Başkalarıyla iş birliği içinde çalışma, etkili iletişim kurma, başkalarını motive etme ve eğitme, çatışmaları çözme ve takım oyuncusu olma becerisi
	İletişim	Ortak anlayış ve anlam yaratan bilgi, düşünce ve duyguları verme ve alma yeteneği
	Kişilerarası	Serbest bilgi alışverişini kolaylaştırmak ve üretken bir çalışma ortamı sağlamak için üstler, astlar ve akranlarla güvene dayalı ve açık bir ilişki geliştirme ve sürdürme becerisi
	Kavramsal	Organizasyonu bir bütün olarak görme ve sorunları sistematik bir bakış açısıyla çözme becerisi
	Tanı koyma	Yönetici tarafından gözlemlenen semptomları inceleyerek bir sorunun olası nedenini belirleme becerisi
	Esnek	Belirsiz ve karmaşık durumlarla ve hızla değişen taleplerle başa çıkma becerisi
	Yönetim	Politika ve prosedürleri takip etme, evrak işlerini düzenli bir şekilde işleme ve bütçelerin belirlediği limitler dahilinde harcamaları yönetme becerisi
Kay, C., & Moncarz, E. (2004)	İnsan Kaynakları Yönetimi	Olumlu insan ilişkileri geliştirmek
		Çalışanları motive etmek
		Çalışanları eğitmek ve geliştirmek
		Çalışanları yönetmek ve denetlemek
		Çalışanları işe alma, seçme ve işe alma
		Çalışan elde tutma ve ciro yönetimi
		Lider olmak
		Ekip oluşturma
		Çalışan şikayetlerini yönetmek
		Çalışan performansının ve üretkenliğinin değerlendirilmesi
		Kalite güvencesi konusunda bilgi sahibi olmak
	Bilişim Teknolojileri	E-posta kullanma
		Kaynaklar ve araştırma için interneti kullanma
		Tesis yönetim sistemleri konusunda bilgi sahibi olmak
		Rezervasyon sistemleri konusunda bilgi sahibi olmak
		E-ticaret konusunda bilgi sahibi olmak
		Operasyonel bilgi sahibi olmak
		İşe özel uygulama yazılımları kullanabilmek
		Genel uygulama yazılımları konusunda bilgi sahibi olmak
	Finansal yönetim	Maliyetleri kontrol etmek
		Nakit akışını yönetmek
		Planlama ve bütçeleme
		Yıl sonu tahminleri ve planlama konusunda bilgi sahibi olmak
		Finansal analizler konusunda bilgi sahibi olmak
		Operasyonel analizler konusunda bilgi sahibi olmak
		Hasılat/gelir yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak
		Sabit Kıymet yatırımı analizleri konusunda bilgi sahibi olmak
	Pazarlama	Finansal kaldıraç konusunda bilgi sahibi olmak
		Ürün ve marka stratejileri geliştirmek
		Organizasyonel vizyon ve misyonları takip etmek
		Tanıtım ve halkla ilişkiler stratejileri geliştirmek
		Ölçülebilir ve ulaşılabilir pazarlama hedefleri oluşturmak
		Müzakere ve anlaşma yapmak
		Satış tekniklerini kullanmak
		Pazarlama araştırması konusunda bilgi sahibi olmak
		Çevresel tarama konusunda bilgi sahibi olmak
		Bilgiyi farklı bağlamlarda kullanabilme

Raybould ve Wilkins, (2005).	Değişime uyum sağlama ve öğrenme	Değişime yaratıcı bir şekilde uyum sağlama İş dışında öğrenme deneyimleri Bağımsız olarak ve bir ekibin üyesi olarak öğrenmek
	Kavramsal ve analitik düşünme	Belirli konular veya sorunlarla ilgili durumu tanımlama Çalışanlar için vardiya listesi hazırlama Basit fayda-maliyet analizini anlama ve yorumlama İş performansı ölçütlerini ve işletme raporlarını anlama ve yorumlama Bir departman için basit bir stratejik analiz yapma Ticari veya ekonomik tahmin verilerini anlama ve yorumlama Kuruluşun amaçlarına uygun departman hedefleri belirlemek İşletmeyle ilgili mevzuatı anlamak ve yorumlamak Planlama ve kaynak tahsisi içeren bir iş projesi planlamak Bir departman için operasyonel bütçe hazırlamak
	Bilgi yönetimi	Standart ofis uygulamaları kullanabilme, örn. kelime işlemci, elektronik tablolar, veri tabanları Elektronik iletişim ve veri arama uygulamalarını kullanma Dosya yönetimi ve veri yönetimi becerileri Temel bir konuda araştırma dizayn etmek ve araştırmayı yapmak Bilgi arama becerilerini etkin kullanmak Bilgi iletmek için tabloları, grafikleri ve çizelgeleri kullanmak
	İnsan ilişkileri	Çalışma ortamında mesleki ve etik standartları koruma Müşteriler ve personel ile ilişkilerde empati gösterme Dinleme becerisine sahip olma Performans hakkında geri bildirim vermek ve almak Personel ve misafirlerle ilişkilerde kültürel farkındalık göstermek
	Sözlü iletişim	Küçük bir grupta ikna edici bir şekilde savunma veya tartışma yapabilme Personel bilgilendirme toplantısı yapma Telefonu kullanarak etkili ve iş dünyasına uygun bir şekilde iletişim kurmak Görüşme ve mülakat yapmak İç veya dış paydaşlara iş sunumu yapmak
	Sorun çözme	Müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme Operasyonel problemleri tanımlama ve sistematik olarak takip etme Müşterilerin problemlerini etkin bir şekilde ele almak Kriz durumlarında etkili ve sakinçe çalışmak Tanımlanmış bir sorunun çözmek için iç denetim sistemlerinin uygulamak
	Kendi kendini yönetme	Kişisel bir kariyer planı geliştirme Kişisel hedeflerinin olması Kendi başına bağımsız çalışabilme Zaman yönetimi becerilerini göstermek
	Takım çalışması ve liderlik	Bire bir personele danışmanlık yapma Bire bir personel koçluğu yapabilme Çalışan şikayetlerini ele almak ve çalışan sorunlarını idare etmek Küçük gruplara etkili eğitim vermek Bir çalışma grubunun diğer üyeleri ile uygun şekilde iletişim kurmak Çalışanları motive etmek ve teşvik etmek Sağlık ve güvenlik, hijyen, lisans ve diğer yönetmeliklere uyumu temin etmek Yetki ve sorumluluk delege edebilme

	Yazılı iletişim	Verimli ve üretken toplantı yönetimi yapabilmek Standart bir işlem için prosedür yazabilme Basit bir iş raporu yazmak İş yazışmaları, şirket içi notlar ve e-postalar dahil olmak üzere etkili yazılı iletişim kurmak Bir işletme veya endüstri raporunu yorumlamak ve özetlemek
Boyatzis, (2007)	Bilişsel zekâ yetkinlikleri	Sistem düşüncesi: Bir durumu nedensel olaylara sahip olarak görmek ve bir organizasyon, topluluk veya toplum içindeki bilgi, insan veya mal akışını algılamak. Örüntüleri tanıma: görünüşte rastgele olaylardaki temaları veya kalıpları görme.
	Duygusal zekâ yetkinlikleri	Duygusal öz-farkındalık: kişinin kendi duygularını bilmesi ve bunların etkisinin farkına varması.
	Öz yönetim yetkinlikleri	Duygusal özdenetim: Başkalarının yararına yıkıcı duygu ve dürtüleri engellemek. Adaptasyon: Değişen durumlara uyum sağlama ve belirsizliğin üstesinden gelme esnekliği. Başarı odaklılık: iç mükemmellik standartlarını karşılamak için performansı artırma dürtüsü. Olumlu bakış açısı: İnsanlara, olaylara ve geleceğe olumlu bakmak.
	Sosyal zekâ yeterlilikleri	
	Sosyal farkındalık yetkinlikleri	Empati: Başkalarının duygularını, bakış açılarını anlamak ve onlarla aktif olarak ilgilenmek. Örgütsel farkındalık: örgütsel düzeyde akımları, karar ağlarını ve siyaseti okumak.
	İlişki yönetimi yetkinlikleri	İlham veren liderlik: ikna edici bir vizyonla rehberlik ve motive etme. Etkileycilik: ikna için çeşitli taktikler kullanmak. Koçluk ve mentorluk: geribildirim ve rehberlik yoluyla başkalarının yeteneklerini geliştirmek. Çatışma yönetimi: anlaşmazlıkları yapıcı bir şekilde çözmek. Ekip çalışması: iş birliği ve ekip oluşturma
Cizel vd (2007)	Öz yeterlilik (yapabilme)	Görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek için bilgi ve becerilerini uygulamalarını sağlayan modülatör ve kolaylaştırıcı özellikler
	Kendini kontrol etme ve kişiler arası ilişkiler (sahip olmayı bilmek),	Farklı insanlara ve durumlara uyum sağlama ve bunlarla başa çıkma, kişinin duygularını kontrol altında tutma ve işin gelişiminde sorumlu bir tutum sürdürme yeteneği olarak tanımlanır;
	Proaktivite (Yapmayı istemek)	İşte ve organizasyonda problemlere ve fırsatlara karşı reaktif olmaktan çok ileriye dönük bir rol benimseme
Testa ve Sipe, (2012)	Hesap verebilirlik	Sahiplenir, vaatleri ve sorumlulukları yerine getirir ve sorumluluğu sahiplenir
	Profesyonellik	Rol model olarak, şirket değerleriyle tutarlı davranışlar ve tavırlar sergiler
	İlham verici	Başkalarını her gün ellerinden gelen en iyi işi yapmaya teşvik eder ve onlara ilham verir.
	Kendini geliştirme	Sürekli öğrenmek, uyum sağlamak ve kendini geliştirmek için inisiyatif alır.
	Kişiler arası iletişim	Çeşitli ortamlarda açık ve etkili bir şekilde dinler ve iletişim kurar.

	Zaman yönetimi	Temel önceliklere odaklanırken birden fazla görevi önceliklendirir ve dengeler.
	İyimserlik ruhu	Tüm çabalarında enerjik, tutkulu ve iyimser bir yaklaşım sergiler.
	Etkileyici hizmet	Müşteri sadakati ve ömür boyu sürecek anılar yaratmak için beklenenden fazlasını verir.
	Takım odaklı	Tüm ekip üyelerinin ortak vizyon ve katkılarından oluşan bir iklimi teşvik eder.
	Kültürel uyum	Ekip hedeflerini ve değerlerini şirket kültürününkiyle uyumlu hale getirir.
	Teknik servis	Sürekli olarak verimli hizmet sağlamak için sistemleri, süreçleri ve standartları kullanır.
	Sonuç odaklı	Yüksek beklentilere ulaşmaya ve işleri halletmeye odaklanır.
	Değişim yönetimi	Kolayca uyum sağlar ve değişimi bir yaşam biçimi olarak görür.
	Koçluk ve eğitim	Sürekli öğrenmeyi destekleyen eyleme dönüştürülebilir geri bildirim sağlar.
	Sistematik düşünme	Büyük resme ve süreç odaklı bir yaklaşıma yönelir.
	Stratejik karar verme	Duruma uygun doğru kararlar almak için tüm kaynakları kullanır.
	Planlama	Ortak bir vizyonu oluşturur ve stratejik önceliklere ve eylemlere dönüştürür.
	Sürekli gelişme	İş geliştirmek ve işlerin daha sorunsuz yürütmesini sağlamak için çabalar.
	Sayısal zekâ	Sonuca ulaşmak ve bilgili olarak karar vermek için verileri, raporları ve eğilimleri birleştirir.
	İletişim ağı / çevre ve tanıdıklar	Şirket içinde ve dışında endüstri ilişkilerini teşvik eder
Sisson ve Adams, (2013)	Temel / ana yetkinlikler	Mali tabloları analiz etmek Performans değerlendirmelerinin yapılması Maliyetleri kontrol etme Bir pazarlama planı geliştirmek Bütçelerin geliştirilmesi ve yönetilmesi Personel programlarının geliştirilmesi Tahmini gelirler Personel ihtiyaçlarını tahmin etme Hedef pazarların belirlenmesi Yasal ve düzenleyici gereklilikler hakkında bilgi ve uyum Yangınlar, çalışan veya misafir yaralanmaları, hortumlar vb. gibi kriz durumlarını yönetmek. Satış Teknikleri Bilgisayarları etkin kullanmak
	Yan / kişisel yetkinlikler	Koçluk/geliştirme personeli Farklı bir çevre yetiştirmek Müşteri hizmetleri sorun çözümü Görev dağılımı Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek Kolaylaştırıcı ekipler ve ekip çalışması Liderlik yetenekleri Kişisel stresi yönetmek Personel toplantılarını yönetmek Müzakere teknikleri Sunum becerileri Profesyonel tavır ve görünüm Astları denetlemek

		Karar vermede etik kullanmak
		Akranlarla etkili bir şekilde çalışmak
		Yazılı iletişim becerileri
	Karma yetkinlikler	İşe alım görüşmelerinin yapılması
		Karar vermek için bilgiyi eleştirel olarak kullanmak
		Çalışanları eğitmek
		Personel şikayetlerini yönetmek
Andares, (2017)	Turizm Sektörü Yetkinliği	Çeşitli turizm sektörleri hakkında bilgi
		Turizm ürünleri satış stratejileri konusunda bilgi sahibi
		Ziyaretçiler/müşteriler için riskleri değerlendirme yeteneği
	Çalışanların Bireysel/Kişisel Yetkinlikleri	Konuşma ve yazmada mantıksal düşünce süreçleri
		Kendinin farkında olma/kendi sorumluluğunu alma yeteneği
		Problem durumlarının ele alınmasında anlayışlı yansıtıcı yaklaşım
		Acil durumlarla başa çıkmada/başa çıkma becerisinde kendine güvenen
		Açık sözlü talimatlar verme yeteneği
		Karar verme/proaktif inisiyatif alma becerisi
	Yönetim becerileri	Zamanı iyi yönetme becerisi/iyi bir zaman tutucu/dakiklik/işe öncelik verme
		Verimlilik endişesi
		İş ortamında bilgiyi/bilgiyi etkin kullanma becerisi
		Sorunları belirleme ve çözme becerisi
		Hedef belirleme ve bunlara ulaşma/puan tutma konusunda ilgi
		Karar verme/karar verme yeteneği
		Performans hedeflerine ulaşma isteği
	Pazarlama becerileri	Misafirlere karşı profesyonel bir tavır sergilemek
		Müşteri memnuniyeti tutkusu
		Müşterileri dinleme yeteneği
		Profesyonel bir görünüm elde etmek
		Kural bilinci/dürüstlük/güvenilirlik
		İnternet tabanlı iletişim stratejileri konusunda bilgi sahibi
		Şikâyet/sorunlarla başa çıkma becerisi
		Özel popülasyonların ihtiyaçlarını tanıma becerisi (örneğin yaşlılar/engelliler)
	İnsan Kaynakları Yönetimi becerisi	Yanıt verme/yapıcı ve etkili geri bildirim verme yeteneği
		Güven ve adalet ortamının yaratılması
		Başkalarını iyi çalışmaya motive etme yeteneği/liderlik yeteneği
		Destinasyonun turizm yönetim biçiminin anlaşılması
		Personel yetiştirme/ eğitme yeteneği
Delamare ve Winterton, (2005)	Bilişsel Yeterlilikler (Bilgi)	Bireyin kavramsal bilgisi ile ilgilidir.
	Fonksiyonel Yetkinlikler (Beceriler)	Bireyin işe özgü teknik becerileri ile ilgilidir.
	Sosyal Yeterlilikler (Tutum ve Davranışlar)	Bireyin kişilerarası tutum ve davranışlarıyla ve başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneğiyle ilgilidir.
	Meta Yetkinlikler (Güdüler ve Özellikler)	Eldeki durumu anlama, mevcut yetkinlikleri uyarılma ve uygulama veya gerektiğinde yeni yetkinlikler edinme becerisi ile ilgili üst düzey kişisel yeterliliklerdir.
Shum, (2018)	Yetkinlik faktörü: İş liderliği yetkinlikleri	İşe öncelik verir

	Etkili Planlama ve Organizasyon	Projeleri yönetir Görevleri ve insanları programlar
	İş Problemlerini Analiz etme ve çözme	Sorunları tanımlar Bilgileri toplar ve kullanır Alternatifler üretir Uygun eylemi seçer
	İş Zekâsı	Stratejik düşünün Finansal verilerden yararlanır İş hedeflerine ulaşır Endüstri bilgisi konusunda güncel kalır
	Değişime Önderlik ve İnovasyon	Müşteri adayı değişimi Yeniliği destekler
	Konukseverlik ve Hizmet Mükemmelliği	Misafirperverlik gösterir Misafir odaklı hizmet
	Yetkinlik faktörü: Kişisel liderlik yetkinlikleri	
	Etik Davranış	Kurumsal değerleri gösterir Güvenilirliği ve güvenilirliği korur Dürüstlikle hareket eder
	Duygusal Zekâ	Kendini ve başkalarını bilir Yıkıcı duygu ve dürtüleri yönetir Sosyal dinamikleri anlar
	Değerleri ve Çeşitliliği Teşvik	Değerler çeşitliliğine saygı duyar Farklılıklara saygı duyar Kapsayıcı olmayı sağlar
	Proaktif Öğrenme Yönelimi	Öğrenme fırsatları arar Öğrenmede risk alır Öğrenmeyi iş üzerinde uygular
	Etkili İletişim	Etkili iletişim kurar Empatik bir şekilde dinler Saygılı tartışmalara girer
	Yetkinlik faktörü: İnsanlara liderlik yetkinlikleri	
	Çatışma Yönetimi	Doğrudan çatışmayla ilgilenir Bilgileri toplar ve yorumlar Eylemi başlatır Çatışmayı sonuçlandırır ve takip eder
	Etkili Delegasyon	Delege görevleri Delegasyon takibi
	Ekiplere Etkili Liderlik	Ekipler oluşturur Yön sağlar Başkalarını geliştirir
	Başkalarını Eğitme ve Geliştirme	Performans için antrenörler Geri bildirim sağlar
	Yüksek Performans	Yüksek standartları korur Mükemmellik Hesap verebilirliği tanımlar ve oluşturur
Bharwani ve Talib (2017)	Mesleki + Kavramsal Bilişsel Yetkinlikler	Stratejik düşünme
		Karar verme
		Yaratıcılık ve yenilik
		Sistematik düşünme

		Bilgi toplama
		Planlama cesareti
		Eleştirisel ve analitik düşünme
		Risk alma
		Değişim yönetim
	Kişisel + Kavramsal Meta Yetkinlikler	Duygusal dayanıklılık ve serinkanlı iyimserlik
		Başarı odaklılık
		Öz farkındalık
		Özgüven
		Öz yönetim
		İnisiyatif alma
		Diplomasi
		Zaman Yönetimi
		Etik ve dürüstlük
		Uyum ve esneklik
		Azim ve sebat
		Öğrenmeye açıklık ve isteklilik
	Mesleki + Operasyonel Fonksiyonel Yetkinlikler	Hizmet Odaklılık
		İş ve sektör uzmanlığı
		Gelir yönetimi
		Mülakat ve seçme becerisi
		Kalite sadakati
		Kaynak kullanım becerisi
		Kriz Yönetimi
		Çalışan performans değerlendirmesi becerisi
		Paydaşları yönetebilme
		Bilişim sistemleri becerileri
		Finansal analiz ve maliyet kontrol
		Yasal çerçeveye uyum bilgisi
	Kişisel + Operasyonel Sosyal Yetkinlikler	Etkili iletişim becerisi
		Kültürel farkındalık
		Network oluşturma becerisi
		Çatışma yönetimi ve çözüme ulaşma
		Takım çalışması odaklılık
		Farklılıkları yönetme becerisi
		Motivasyon artırıcı teşvik
		Aktif dinleme becerisi
		Diğerlerini geliştirme
Kirchmayer ve Fratricová, (2018)	Profesyonel bilgi ve yetkinlikler	Veri toplama ve işleme
		Sektör rekabet ortamı hakkında bilgi düzeyi
		Veri analiz ve yorumlama becerisi
		İletişim becerileri
	Kişisel yetkinlikler	Öz farkındalık
		Kendine hakim olma
		Kendi kendini motive etme

Mistry, (2021)	İlişki yönetimi	Özgüven
		Empati (Kendini karşıdakinin yerine koyma)
		İnsan İlişkileri, İlişki geliştirme
		Diğerleri üzerinde etki sahibi olma
		Etik davranma
		Uyum kabiliyeti
		Takım çalışmasına yatkınlık
	Mesleki yetkinlikler	Analitik düşünme
		Sonuç odaklılık
		İnisiyatif kullanabilme
		Esneklik
		Sorumluluk
		Bağımsız karar verebilme
		Öğrenme isteği
Mistry, (2021)	Kişilerarası becerileri	Duyarlı
		Ulaşılabilir
		Sevecen nazık
		Saygılı
		Arkadaş canlısı
	İletişim yetenekleri	Açık hedefler ve beklentiler
		Çalışan geri bildirimine değer verme
		Olumlu eleştiri
		Anlaşmazlık fırsatı tanıma
	Denetim becerileri	Problem çözme yetenekleri
		Günlük operasyonlara katılım
		Delegasyon
		Hakkaniyet
		Organizasyon
		Çalışanlara güven
		Müşteri hizmeti
		Mentorluk Desteği
		Başarı için araçlar sağlamak
		Örnek olmak
		İlham verici bir rol model olmak
	Pozitif Kişilik ve Profesyonellik	Güçlü karakter ve iş ahlakı
		Yaraticılık
		Özgünlük
		Özveri
		Kendinden emin
		Olumlu tutum
		Heves
Marneros vd (2021)	Faktör 1: Liderlik ve Eleştirel Düşünme	Başkalarının çalışmalarını yönlendirmek ve denetlemek
		Değişen koşullara uyum sağlamak
		Çalışmak için yenilikçi yollar geliştirmek
		Daha fazla iş büyütme şansı elde etmek
		Model oluşturma ve yaratıcı düşünme
		İstenen performansı elde etmek için çalışanları motive etmek
		Hayatı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetmek (örneğin yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık)
		Verimliliği sağlamak için zamanı yönetmek
		Sektör uygulamaları ve yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak
		Gelecekteki eğilimleri tahmin etme
		Finansal analiz tekniklerini kullanmak

Faktör 2: Bilgi Teknolojisi ve Finansal Analiz	Karlılığın kontrol edilebilirliğini etkileyen faktörleri analiz etmek Gelecekteki departman gelirlerini ve giderlerini tahmin etmek için geçmiş ve mevcut bilgileri kullanmak Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporların analizi Ön büro (bilgisayar) ekipmanlarını etkin kullanmak
Faktör 3: İnsan İlişkileri- İletişim	Diğer çalışanlarla etkili iletişim kurmak Müşteriler ve misafirlerle etkili iletişim kurmak Misafir sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetmek Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek Hem yazılı hem de sözlü olarak etkili iletişim kurmak Bir ekibin üyesi olarak çalışmak Misafir istek ve ihtiyaçlarını tahmin etmek hizmet sunmak
Faktör 4: Kişilerarası İletişim – Kültürel çeşitlilik	Konuk sorunlarının belirlenmesi ve tanımlanması Müşteri problemlerini tanımak ve çözmek Çalışanlarla sosyalleşmeyi ve kişilerarası ilişkileri geliştirmek Çok çeşitli insanlarla sorunsuz bir şekilde etkileşime girer Çeşitlilik ve bireysel farklılıklara saygı ve takdiri teşvik etmek
Faktör 5: İnsan Kaynakları Yönetimi	Etik bir şekilde hareket etmek Çalışanlar için kalite standartlarının tanımlanması ve oluşturulması Baskı altında veya kriz durumunda karar vermek Personel seçme ve atama Çalışan performansının değerlendirilmesi
Faktör 6: Profesyonel İmaj ve Operasyonel Bilgi	Profesyonel görünümün ve duruşun korunması Ürün-hizmet çalışma bilgisi Operasyon problemlerinin belirlenmesi ve tanımlanması Kuruluş tarafından uyumu sağlamak için hijyen ve güvenlik düzenlemelerini takip eder Çalışma ortamında profesyonel ve etik standartları korur Bu tür çalışmalarda yer alan gerçekleri bilmek Sektörde kullanılan temel terminolojiyi bilmek Çalışanların bilgiye erişimini sağlamak

1.3. Yetkinlik ölçümü ve değerlemesi

Yetkinlikler bireysel performansın değerlendirilebileceği kıyaslamaları temsil eden standartlardır. 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; Çizel vd., 2007; Moore vd, 2002).

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 savundu. McClelland (1973) bu yaklaşımı sürdürerek zekanın aksine yetkinliği ölçmek için testler geliştirdi ve daha sonra (McClelland, 1976) üstün

performansın altında yatan bu özelliği “yetkinlik ölçümü” olarak modern iş dünyasına kazandırmıştır.

Bireyin bir işi yapma yetkinliğini ölçmek için işi performans yapı taşlarına ayırmak ve davranışlarla ilişkilendirmek gerekir. Bir işi iyi performansla gerçekleştiren kişilerin yaptıkları işler ve iş yapış biçimleri gözlemlenmesi ile yapı taşları oluşturulur. Pratik gözlemlerin teorik sektör beklentileri ile harmanlanması sayesinde oluşacak ölçütler ile öngörü kabiliyeti yüksek ölçümler yapılabilir. Örneğin eğitim hizmetini üstün performansla veren öğretmenlerin ders kayıt videoları izlenerek üstün performans ve düşük performanslı öğretmenlerin davranış farkları gözlemlenebilir ve hangi öğretmenin yüksek performans göstermesi beklendiği öngörülebilir. Benzer biçimde gelecekte üstün performans gösterecek iş adamı veya bilim insanı öngörülebilir, davranışları analiz ederek geliştirebileceğimiz tutum ve davranışları belirlenebilir (McClelland, 1973).

Ölçüm sonucunun taklit edilmesi veya yanıltılmasını engellemenin yolu ölçümün tutum ve davranışlar üzerinden yapılması ve bireyin öğrendiklerinden ve deneyimlerinden kaynaklanan yetkinlik değişimlerini yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır. Yetkinlikler sektörün ihtiyaçlarına göre tasarlanırken çok detay yetkinliklere bölünmemeli daha genellenebilir ve uyarlanabilir yetkinlik kümelerine odaklanmalıdır. Örneğin ABLE Projesi (Gagne, 1965), marangoz çırağı pozisyonu için "Açıları ölçer", "keskin aletleri ve düzlemleri" ve "ölçüleri ve çizelgeleri kullanarak bağlantı elemanlarının boyutlarını ve türlerini tanımlar" gibi 50'den fazla becerileri belirlemiştir. Sektör ve pozisyona özel derinlemesine yetkinlik ölçüm araçları düzinelerce farklı meslek için yüzlerce, hatta binlerce spesifik testle sonuçlanır. Oysa ihtiyaç duyulan sadece mesleki sonuçları değil, aynı zamanda liderlik, kişilerarası beceriler gibi yetkinlik gruplarına ilişkin ölçümler yaparak seçme yerleştirme, terfi veya eğitim kararları verebilmektir. Örneğin pek çok iş, “kişinin tam olarak ne amaçladığını veya ne yapılmasını istediğini söz, bakış veya jest yoluyla doğru bir şekilde ilete bilmesini” gerektirdiğinden iletişim becerileri kümesine yönelik ölçümler yetkinliğe ilişkin daha gerçekçi ve genellenebilir sonuçlar sağlar. Diğer bir örnek ölçüm kümesi “sabır” veya psikologların tanımı ile “tepki süresindeki gecikme”, birçok sektörde gerekli görünen bir insan özelliğidir ve müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin rahatsız edici olabileceği birçok hizmet mesleği için arzu edilir. (McClelland, 1973).

Yetkinlik ölçümleri performans düşüklüğü olan alanların telafi edilmesi için eksikliklerin güvenilir bir şekilde teşhis etmek ve bir işi iyi yapma olasılığı en yüksek olanları seçmek için kullanılabilir. Yetkinlik profili işe alım sırasında, terfi ve atamalarda, eğitim ve deneyim sonucu beklenen gelişmenin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda geri bildirim

vermek için ve kurumların değişen sektör koşullarına uyum yeteneğini üst seviyede tutmak amacıyla mevcut yetkinlik ısı haritalarının çıkartılarak insan kaynakları stratejik planlamasında kullanılabilir.

Yetkinlik kavramı üzerine 1970'lerden itibaren yapılan araştırmalar yetkinliğin çeşitli bakış açılarından incelenmeye, ayrışmaya ve değerlendirmeye ihtiyaç olduğunu göstermektedir;

1.3.1. Yetkinlik genellenabilirliği (spesifik/özgün – jenerik/genel)

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. Kay ve Russet (2000) yılında yaptığı çalışmada Otelde Yiyecek İçecek, Ön Büro ve Satış departmanlarında beklenen önemli yetkinliklerini kıyaslamıştır. Bu kıyaslamayı yaparken aynı zamanda hiyerarşik düzeylerde de beklenen yetkinliklerde de farklılaşma tespit etmişlerdir.

Örneğin Müşteri sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetmek yetkinliği tüm departmanlar ve tüm seviyeler için beklenen bir yetkinliktir. Diğer yandan Günlük Oda Doluluk teknik yetkinliği sadece ön büro departmanı için aranan öncelikli yetkinlikler arasındadır. İş analizleri sonucu departmanların ihtiyaç duyduğu yetkinlikler işlerin doğası gereği birbirinden farklılaşırken, tüm departmanların nihai hedefi misafir memnuniyeti olan konukseverlik sektöründe her departman ve her seviyede misafir memnuniyetini sağlamaya yönelik yetkinlikler organizasyonun tamamında ihtiyaç duyulur.

Tablo 1.3. Kay ve Russet Yetkinlik Farklılaşma Tablosu

Tüm departman ve seviyeler için gereken yetkinlikler	Bazı departman ve bazı seviyeler için gereken yetkinlikler
Liderlik Müşteri Odaklı - Müşteri sorunlarının tanınması - Müşteri memnuniyetini sürdürmek - Müşteri sorunlarını anlayış ve hassasiyetle yönetmek - Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek - Müşteri sorunlarını çözme Rol Model olma - Hevesli, coşku tasvir - Yetkinlik ve güveni tasvir etmek - Profesyonel görünüm ve duruş sergilemek Etik - Çalışma ortamında profesyonel ve etik standartları korumak Güven - Güven iklimini geliştirmek	Liderlik Çalışan merkezli - Çalışanları motive etmek ve teşvik etmek - Çalışanlara eğitim vermek yetiştirmek - Olumlu çalışan ilişkileri geliştirmek - Çalışanları yönlendirmek - Çalışanları etkilemek - Mentörlük, koçluk ve danışmanlık çalışanları - Çalışan şikayetlerini ele almak ve çalışan sorunlarını yönetmek - Çalışan sorunlarının tanınması - Çalışanları izleme - Çalışanları dahil etmek Kriz yönetimi - Kriz durumlarında etkin ve sakin bir şekilde çalışmak Organizasyon - Organizasyonel ve/veya Operasyonel problemlerin belirlenmesi - Çalışma ekipleri oluşturmak - Görüşmelerin yapılması ve kolaylaştırılması
Teknik Ürün/hizmet konusunda bilgi sahibi olmak	Teknik - Günlük oda doluluk yönetimi - Misafir giriş işlemleri - Misafir ayrılış işlemleri - Günlük oda fiyatı yönetimi - Yemek salonu yönetimi - Misafirlerin odalarını değiştirmek - Kredi politikaları ve sorunları - Sanitasyon

Kişilerarası	Kişilerarası
• Dinleme becerileri • Yüz yüze iletişim becerileri • Sözlü iletişim becerileri • Çatışmaları kazan-kazan çözüm yaklaşımıyla çözme	• Telefon iletişim becerileri • Yazılı iletişim becerileri • Kurum içindeki bireylerle iletişim • Başkalarından istenmeyen davranışlarını söyleyerek yüzleşmek • Mesleki ve kişisel becerilere yanıt olarak başa çıkma becerileri • Eleştirileri dinlemek, almak

Kavramsal- yaratıcı	Kavramsal- yaratıcı
• Yaratıcı bir şekilde değişime uyum sağlama	• Fikir üretme, geliştirme • Kuruluşun misyonunu tanımak

İdari işler	İdari işler
	• Değişim ve indirim politikaları ve prosedürleri hakkında bilgi • İşin yapılışı ve yönetimi hakkında bilgi • Çalışan terfi ve planlaması

1.3.2. Yetkinlik Düzeyi (örgütsel – bireysel)

'Yetkinlik' terimi başlangıçta “bir işte veya bir durumda başarılı olmak veya ortalamadan daha yüksek performans gösterebilmek için belirleyici olan özellikler” olarak tanımlansa da (McClelland, 1993), yakın zamanlarda, 'temel yeterlilik' olarak adlandırılan bir terim popüler hale gelmiştir. (Shu vd, 2012; Marvenos vd., 2021). 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 işbirliği yöntemleri ve yönetim süreçlerinden oluşur. Sektörün ve işin gerektirdiği bireysel yetkinliğe sahip kişilerden oluşan örgütler temel yetkinlik geliştirerek örgütün rekabet şansını arttırırlar. 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, Naughton ve Rothwell, 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. Çalışanların 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.

1.3.3. Yetkinlik tipi (mesleki – kişisel ve kavramsal - operasyonel)

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). 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; Bharvani 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 sınıflandırılan bileceğini savunmuşlar ve Tablo 1.4’te verilen iki eksen ve 4 kadranlı tipolojiyi oluşturmuşlardır.

Tablo 1.4. Delamare ve Winterton, (2005) Yetkinlik Tipolojisi

	Mesleki	Kişisel
	Bilişsel Yeterlilikler (Bilgi)	Meta Yeterlilikler (Güdüler ve Nitelikler)
Kavramsal	bir kişinin kavramsal bilgisi ile ilgilidir.	Mevcut durumu anlama, mevcut yetkinliklere uyum sağlama ve uygulama veya gerektiğinde yeni yetkinlikler edinme becerisi ile ilgili üst düzey kişisel yetkinlikler.
	İşlevsel Yeterlilikler (Beceriler)	Sosyal Yeterlilikler (Tutumlar ve Davranışlar)
Operasyonel	bireyin işe özgü teknik becerileri ile ilgilidir.	Bireyin kişilerarası tutum ve davranışlarıyla ve başkalarıyla etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneğiyle ilgilidir.

Delamare ve Winterton, (2005) tarafından yapılan çalışmaya daha derin bir başka bakış açısı ile yaklaşan Bharwani ve Talib (2017) yetkinliklerin sınıflandırılmasında yetkinliğin mesleki mi kişisel mi ve kavramsal mı operasyonel mi olduğuna göre gruplandırarak Tablo 1.5’te sunulan 4 grupta altında alt boyutları toplamışlardır.

Tablo 1.5. Bharwani ve Talib (2017) Yetkinlik Tipolojisi

	Mesleki	Kişisel
	Bilişsel Yetkinlikler (Bilgi)	Meta Yetkinlikler (Motivasyon ve kişisel özellikler)
Kavramsal	• Stratejik düşünme • Karar verme • Yaratıcılık ve yenilik • Sistematik düşünme • Bilgi toplama • Planlama cesareti • Eleştirel ve analitik düşünme • Risk alma • Değişim yönetim	• Duygusal dayanıklılık ve serinkanlı iyimserlik • Başarı odaklılık • Öz farkındalık • Özgüven • Öz yönetim • İnisiyatif alma • Diploması • Zaman Yönetimi • Etik ve dürüstlük • Uyum ve esneklik • Azim ve sebat • Öğrenmeye açıklık ve isteklilik
	Fonksiyonel Yetkinlikler (Beceriler)	Sosyal Yetkinlikler (Tutum ve davranışlar)
Operasyonel	• Hizmet Odaklılık • İş ve sektör uzmanlığı • Gelir yönetimi • Mülakat ve seçme becerisi • Kalite sadakati • Kaynak kullanım becerisi • Kriz Yönetimi • Çalışan performans değerlendirmesi becerisi • Yaydaşları yönetebilme • Bilişim sistemleri becerileri • Finansal analiz ve maliyet kontrol • Yasal çerçeveye uyum bilgisi	• Etkili iletişim becerisi • Kültürel farkındalık • Network oluşturma becerisi • Çatışma yönetimi ve çözüme ulaşma • Takım çalışması odaklılık • Farklılıkları yönetme becerisi • Motivasyon artırıcı teşvik • Aktif dinleme becerisi • Diğerlerini geliştirme

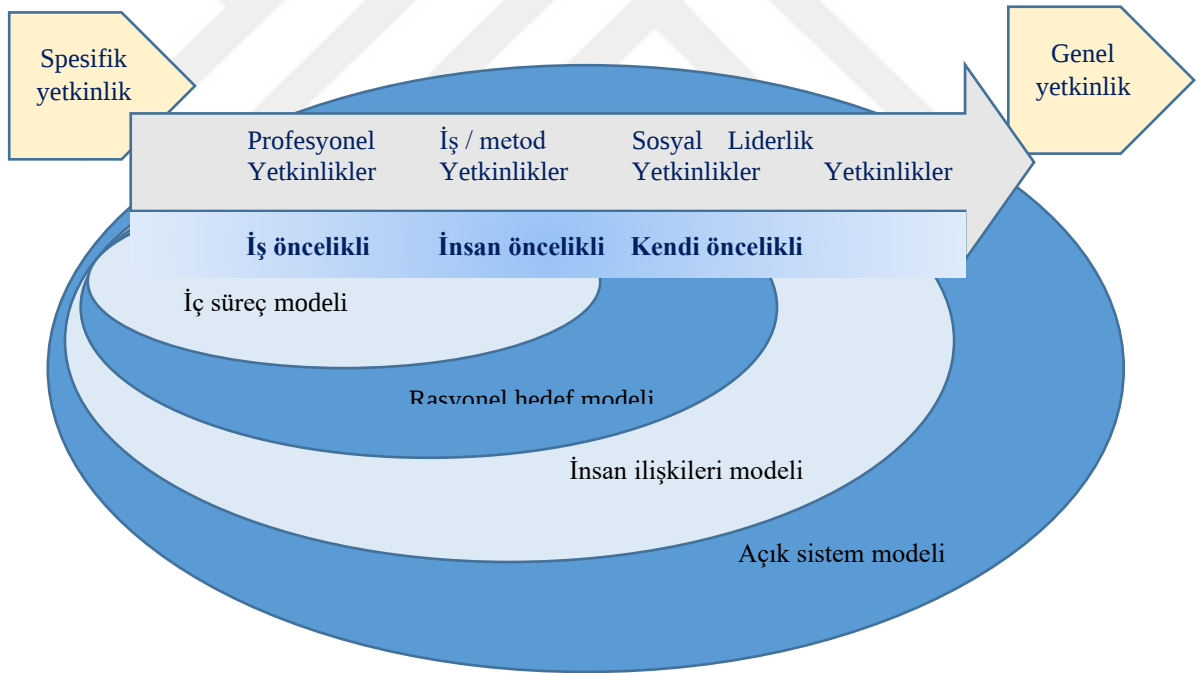
1.3.4. Yetkinliğin özgünlüğü (jenerik/ genel/ yönetsel- spesifik/sektöre özgü)

Testa ve Sipe (2012), konukseverlik sektöründe “hizmette liderlik” yetkinlik modeli önererek çalışanların hizmet performansını ve müşteri memnuniyetini kolaylaştıran ve geliştiren liderlik davranışlarını incelemişler ve yetkinlikleri üç üst düzey kategorisinde ele almışlardır: iş öncelikli, insanlar öncelikli ve kendisi öncelikli. İş öncelikli yetkinlikler, planlama, stratejik karar verme, verimli operasyonları ve karlılığı kolaylaştıran sistem düşüncesi gibi yetkinlik alanlarını içermektedir. İnsan öncelikli yetkinlikler ise kişilerarası beceriler ve iletişim becerileri, takım oryantasyonu ve koçluk ve eğitimi içermektedir. Üçüncü kategori, yani kendisi öncelikli yetkinlikler gelişim etrafında kümelenmiştir ve hesap verebilirlik, profesyonellik, kişisel gelişim ve zaman yönetimi gibi yetkinlikleri içermektedir.

Quinn vd. (2003) 1996 yılında yaptıkları çalışmaya dayanarak, dört farklı örgütsel teori modelinin farklı yönetsel beceri ve yeterliliklerin geliştirilmesinde nasıl rol oynadığını açıklayan Rekabetçi Değer Çerçevesini (competing value framework) önermişlerdir. Bu çerçevenin içinde dört farklı katman olduğunu, (1) İnsani İlişkiler Modeli (human relation model), ‘de yöneticilerin mentör olarak hareket etmelerini ve takımlarındaki üyelerin çalışmalarını kolaylaştırmak için kişilerarası beceriler geliştirmelerinin gerekliliğini; (2) bir diğer katman olan Rasyonel Hedef Modeli (rational goal model), işi planlaya bilecek ve delege edebilecek, zamanı yönetebilecek, üretken bir çalışma ortamını teşvik edebilecek yöneticilik özelliklerine ihtiyaç olduğunu, yüksek performansa yönelik dizi beceriye sahip yöneticilere ihtiyaç duyulduğunu; (3) takip eden İç Süreç Modeli (internal process model) katmanında, yöneticiler başkalarının çalışmalarını koordine etmeye ve izlemelerine yönelik becerilere sahip olmalı ve işi organize etmek, takım üyelerinin performansını izlemek için analitik beceriler geliştirmesi gerektiği; (4) Son katman olan, Açık Sistem Modeli (open system model)’nde, şirketlerin başarısı için en temel gerekliliklerden bir olan yaratıcılık ve müzakere becerilerinin gerekliliği vurgulanmıştır. Tüm katmanlarda başarılı olmak için yöneticiler, esneklik, yaratıcı düşünme, değişime uyum sağlama, fikir sunma veya takım üyelerinin aralarında anlaşmalarını ve birbirlerine bağlılığını sağlamak için müzakere becerisi kazanmaları gerektiği savunulmuştur.

Andrades ve Dimanche (2017) yaptıkları yönetsel yetkinliklerin özgünlüğü veya jenerik olmasını önem performans analizi yöntemi ile yönetsel yetkinlik modeli geliştirirken; Quinn vd (2003) çalışmasındaki Rekabetçi Değer Çerçevesi modelinin 4 katmanını: (1) Yöneticilerin mentör olmasının beklendiği İnsani İlişkiler Modeli; (2) yöneticilerin planlayıcı ve delege edici olmasının beklendiği Rasyonel Hedef Modeli; (3) Yöneticilerin koordine edici olması ve performans takibi yapmasının beklendiği İç Süreç Modeli; (4) Yöneticilerin yaratıcı ve uyumu sağlamak için müzakere etmesinin beklendiği Açık Sistem Modeli ile Testa ve Sipe (2012) tarafından geliştirilen, konukseverlik sektöründe “hizmette liderlik” yetkinlik modelinde öne çıkan: iş öncelikli, insanlar öncelikli ve kendisi öncelikli yaklaşımları birleştirerek yönetsel yetkinliklerin farklı perspektiflerden özgünlük derecelerine ilişkin önem performans analizi çalışması yapmışlardır. Önem performans analizinde başlangıç noktası belirleme ve normalleştirilmiş skorlar ile çalışarak çeşitli yetkinlikleri göreceli olarak önemini daha iyi ayırt etmeyi ve bu sayede çalışanların bu yetkinlikleri kullanma performansını netleştirmeyi amaçlamışlardır. Bu yaklaşım sayesinde yöneticilerin cevaplarını önem performans analizinin 4 kadranında (1) yüksek önem – yüksek performans (iyi çalışmaya devam edin, keep up the good work) (2) yüksek önem – düşük performans (buraya konsantre olun, concentrate here) (3)

düşük önem – düşük performans (düşük öncelikli, low priority) ve (4) düşük önem – yüksek performans (olası aşırılıklar, possible overkill) alanlarında temsil edilirken yöneticilerin en iyi performansı gösterdiği algılanan yetkinlikler pozitif bir değer olarak ve sıfır noktasından ne kadar uzaktaysa o kadar iyi olarak, performansın beklenenden düşük olduğu yetkinlikler ise negatif değer olarak yani sıfır noktasından ne kadar uzaksa o kadar daha fazla gelişim sağlanabilecek bir alan olarak sunulabilmektedir. Önem performans analizi sonuçlarının görsel olarak algılanmasını kolaylaştırmak için Quinn ve ark. (2003) ile Testa ve Sipe (2012) çalışmalarını sentezleyen Andrades ve Dimanche (2017) tarafından oluşturulan Şekil 1.1 de sunulan iç içe geçmiş halkalarda en temek yönetsel yetkinliklerin iç süreç modeli yani iş öncelikli alandan başlayıp en dış halkada Açık sistem modeli ile yöneticisinin kendi gelişiminin ve performansının öne çıktığı liderlik yetkinliklerine odaklanılmasını önermektedir. Yönetisel yetkinliklerin profesyonel yani iş ve süreç odaklı olduğu katmanın sektör spesifik olduğu ancak son katmanda liderlik yetkinliklerine gelindiğinde yönetsel yetkinliklerin sektör spesifik olmaktan çok genel yani jenerik yönetsel yetkinlikler olduğu görülmektedir.



Şekil 1.1. Andrades, L., & Dimanche, F. (2017) IPA Analiz Şablonu

1.3.5. Yetkinliğin derinliği (gözlemlenebilir davranışlar – Davranışın altında yatan karakteristik özellikler)

Mühendislik, mimarlık, dişçilik gibi üniversite lisans programları, mezunlarını modern işyerine hazırlayan derinlemesine teknik yetkinliklere sahip işe hazır, çalışmaya hazır, üretmeye hazır profesyoneller üretmek için tasarlanmıştır (Holmes vd., 2017).

Temel yeterliliklerin derinliği, çalışanların yetkinliğin altta yatan boyutlarına sahip oldukları gerek kişisel gerek teknolojik yetkinliklere sahip olmasının derecesidir. Temel yeterlilikler birden fazla kategoride bilgi, beceri ve deneyim sahibi olmayı gerektirir. Temel yetkinliklerin derinliğini, kurumun ve kurum çalışanlarının anladığı ve o yetkinliklerin kurum veya sektör için anlamını kavradıkları ölçüde önemsenecektir. Temel bir yetkinliğe sahip çalışanlar, kendi yetkinliklerinin derinliğini anlayabilir ve daha yetkin bir şekilde görevlerini yerine getirebilirler (Edgar ve Lockwood, 2011)

Konaklama işletmelerinde, işin doğası gereği insanla insana hizmet vermek gerektiğinden, konukseverlik endüstrisinde mühendislik veya mimarlık gibi pozitivist yetkinlik derinliğinden çok kişilik özellikleri ile entegre olmuş ve ya deneyim ile pekişmiş hizmet temelli yetkinliklerin derinliğinden bahsedilebilir.

Gözlemlenebilir davranışlar ile yetkinlik ölçümü (Cardona ve Chinchilla, 1999), 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 örneğın hedeflere ulaşma arzusuna 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 ok 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 gözlemlenebilir 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 hormonsal etkenler olarak tanımlamıştır.

1.3.6. Yetkinliğin derecesi (beklenen – üstün performans)

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 konukseverlik 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)

1.4. Konukseverlik endüstrisinde yetkinlik ölçüm değerlemesi

Konukseverlik sektöründe yetkinlik kavramı 1988 yılında Taş tarafından yapılmış olan konaklama işletmeciliği yetkinliklerinin tanımlanması ve ölçümünde çığır açan (Eaton ve Christou, 1997) ve öncü (Baum, 1990 ve 1991) inceleme ile gündeme gelmiştir. Taş (1988), otel endüstrisindeki gerekli olan yönetim yetkinlikleri üzerine, Amerikan otel genel müdürlerinin görüşlerini alarak yaptığı araştırmada yetkinlik kavramını, belirli bir pozisyonun görevlerini yerine getirmek için gerekli olan faaliyetler ve beceriler olarak tanımlamaktadır.

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) İşyerinde 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.

İngiltere otel yöneticileri ile Tas (1988)'in çalışmasını tekrarlayan Baum (1990), Amerika'da yapılan çalışmaya benzer sonuçlar elde ederken misafir şikâyet ve problemlerini hassasiyet ve anlayışla yönetmeye ilişkin yetkinlikten daha büyük bir kümeyi işaret eden “misafire ilişkin tutum ve davranışlar”ın en önemli yetkinlik olduğu saptanmıştır. 1993 yılında

Enz ve diğerlerinin üniversite mezunları ile yaptığı araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmış ve “Misafirler ile iletişim” konukseverlik endüstrisinde en önemli yönetsel yetkinlik olarak saptanmıştır. 1994 yılında Okeiyi ve diğerlerinin Yiyecek İçecek Müdürü yetkinliği üzerine sektör uzmanları, eğitimciler ve öğrenciler ile yaptığı araştırmasında yiyecek içecek sektöründe de müşteri ilişkileri ve müşteri odaklı tutum ve davranışların en önemli yetkinlikler olduğunu doğrulamıştır.

Değişen rekabet koşulları sonucu 1995 yılında yapılan 3 farklı konukseverlik endüstrisi araştırmasında misafir ilişkileri ve müşteri odaklı yaklaşım yetkinliğinin artık en önemli yetkinlik olmayabileceği ve farklı yetkinliklere gerek duyulduğu saptanmıştır (Ashley et al., 1995; Hsu ve Gregory, 1995; Breiter ve Clements, 1995). Tas ve diğerleri (1996) ilk araştırmalarından sekiz yıl sonra stajyerlerin 18 davranışını otel müdürlerinin değerlendirmesi araştırmasında misafir veya müşterilerle ilişkiler yerine “Misafirler, Müşteriler, Personel, Taşeronlar, Tedarikçiler gibi çok çeşitli insanlarla sorunsuz bir şekilde etkileşime girer” şeklinde daha genel bir iletişim ve ilişki yönetim yetkinliği en önemli olarak saptamışlardır.

Sektörün ve misafirlerin beklentilerinde yaşanan değişim, yetkinliklerin çeşitliliğinde ve derinliğinde farklılaşmalara yol açmaktadır. Sektörün beklentilerinin gelişimi kaçınılmaz olduğu gibi, beklenen yetkinlikler de değişimi ve farklılaşan yetkinlik beklentilerini ölçüm araçlarına yansması da kaçınılmazdır. Çalışanların doğru şeyleri yapmalarını sağlamak; etkili bir performans için gereken yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik ve davranışların şirket stratejisine uygun hale getirilmesi ile “yalın ve verimli” insan kaynağı yapısına ulaşmak ve değişen koşullarda rekabet etmeye hazır olmak konaklama sektöründeki her şirketin hedefidir. Daha az insanla aynı veya daha yüksek verimlilik ve hizmet mükemmelliğini sağlamak anlamına gelen “daha azla daha çok” hedefine ulaşmak için konaklama işletmelerinin yetkin insan kaynağını cezbetmesi, elinde tutması ve geliştirmeye devam etmesi gerekmektedir (Wang ve Wang, 2009; Lucia ve Lepsinger, 1999; Testa ve Sipe, 2012)

Hizmet üreticisi ve misafir hizmetin eş zamanlı üretim ve tüketimini sağladıklarından konukseverlik sektöründe davranışlar kolayca gözlemlenebilir ve misafir memnuniyeti veya memnuniyetsizliği olarak geri bildirim kısa sürede alınabilir. Böylece üstün performans gösteren bir misafir ilişkileri görevlisi veya bir garson veya bir kat görevlisinin ortalama veya daha alt performans gösteren çalışanlardan ayırt etmek servis üretim seviyesinde kolay ve hızlı olabilir. Konukseverlik sektöründe organizasyonel piramidin tabanı geniş yüksekliği sığdır. Bir diğer deyişle hizmeti üreten eleman / görevli seviyesinde çalışanların sayısı şirketin insan kaynağının büyük çoğunluğunu oluşturmaktadır. Konukseverlik sektöründe, eleman/görevli – şef – müdür yardımcısı – müdür – genel müdür seviyeleri ile az katmanlı bir hiyerarşik yapı

bulunmaktadır. Servis üretim seviyesinde eleman veya görevliler daha tekrara dayalı işleri gerçekleştirirler. Şef ve müdür yardımcısı seviyesinde sadece işin yapılması değil aynı zamanda eleman yönetimi, koordinasyon ve maliyet yönetimi devreye girer. Müdür ve daha üzeri seviyelerde ise daha çok insan yönetimi, maliyet ve bütçe yönetimi, organizasyon koordinasyon yetkinlikleri önem kazanması, işe ilişkin teknik yetkinlikleri biliyor ama operasyonda fiilen yapmaktansa yapılmasını koordine etmesi beklenir. İşin doğası gereği misafirlerle iletişim kuran her çalışan düzeyinden bağımsız olarak, misafirin beklentilerini anlamak, karşılamak ve uyumsuzlukları gidermek üzere insan ilişkileri ve iletişim alanlarında yetkin olmaları beklenir.

Yeterlilikleri belirlemek ve ölçmek için kapsamlı bir yöntem, McBer tarafından benimsenen ve beş aşamadan oluşan yöntemdir (Boyatzis, 1982):

1. Kriter ölçüsünün belirlenmesi: En iyi performans gösterenleri belirlemek ve yöneticiler hakkında veri toplamak için uygun bir iş performansı ölçüsü seçmek.
2. İş (job) analizi: Etkili ve/veya üstün performansa yol açtığı algılanan özelliklerin bir listesini oluşturmak ve daha sonra kümeler halinde analiz edilecek olan ağırlıklı bir özellik listesini hesaplamak için yöneticilerden derecelendirmeler almak.
3. Davranış olayı görüşmeleri (BEI): Yöneticinin performansının ayrıntılı bir tanımını elde etmek için BEI'lerin yürütülmesi, görüşme verilerinin kodlanması ve iş performansı verileriyle ilişkilendirilmesi.
4. Testler ve önlemler: Yeterlilikleri değerlendirmek için testler ve önlemler seçmek, bunları yönetmek ve puanlamak ve bunları iş performansı verileriyle ilişkilendirmek.
5. Yetkinlik modelinin oluşturulması: Önceki üç adımdan elde edilen sonuçların entegre edilmesi ve yetkinlikler ve yetkinlikler ile iş performansı arasındaki nedensel ilişkilerin istatistiksel ve teorik olarak belirlenmesi ve belgelenmesi.

1.5. Yetkinlik ölçüm ve değerlemesinin faydaları

Amerika Dışişleri Bakanlığı görevlileri ile yapılan çalışmada üstün performans gösteren yetkilileri ortalama performans gösteren yetkililerden ayıran yetkinliklerin kişiler arası ilişkilere duyarlılık, kültürler arası olumlu tutum ve yönetim becerileri gibi yetkinlikler olduğu saptanmıştır (McClelland, 1973). 1970'li yıllardan bu yana yetkinlik temelli yaklaşımların, işgücü ve terfi planlaması ile performans değerlendirme gibi birçok alanda ölçme değerlendirme aracı olduğu kanıtlanmıştır.

Yetkinlik ölçümü ve yetkinlik bazlı yönetim yaklaşımların sunduğu imkanlar aşağıdaki gibidir.

1. İşgücü planlaması. Mevcut ve gelecekte ihtiyaç duyulacak kurumsal ve bireysel yetkinlik ihtiyaçlarını belirleyerek bireylerin ve takımların hatta kurumun genelinin sahip olması gereken yetkinliklerin tespit edilmesini sağlayarak işgücü geliştirme planlarına katkıda bulunur ve mevcut ile gereken/gerekecek yetkinlikler arasındaki uçurumu ortaya çıkarabilir.
2. İşe alım yönetimi. Adayın mevcut yeteneklerini, teklif edilen pozisyonun gereklilikleri ile karşılaştırarak en iyi aday belirlendikten sonra, adayın yetkinlik açıklarını gözeterek yeni işe alınan eğitim ve gelişim planının temelini oluşturur.
3. Eğitim planlaması ve yönetimi. Yetkinlik açığı analizi ile gelişim alanları belirleyebilir; bu yetkinlikleri geliştirmek üzere eğitim içerikleri ile ilişkilendirilebilir.
4. Performans değerlendirme. Çalışanın performansı, işin gerektirdiği yetkinliklere ve çalışanın hedeflenen performansı sergilemesine göre değerlendirilir.
5. Kariyer gelişimi. Yetkinlikler, çalışanların kişisel gelişim planlarının oluşturulmasında kullanılmaktadır. Ayrıca, her pozisyonun ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri gözden geçirerek ve mevcut çalışanların sahip oldukları yetkinlikler ile karşılaştırma yaparak potansiyel terfi ve atama için kariyer planlarını geliştirebilir.
6. Halef planlaması. Kuruluşlar, yetkinlik gereksinimlerine dayalı olarak kilit pozisyonlar için potansiyel ikameleri değerlendirir. (Draganidis ve Mentzas, 2006)

Draganidis ve Mentzas, (2006) ın çalışmasında öngörülen yetkinlik ölçümü ve yetkinlik bazlı yönetimin sunduğu 6 faydaya ek olarak 7. fayda şöyle tanımlanmıştır:

7. Farklılaşma / adaptasyon yönetimi. Sektörde 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 yeteneklerin tanımlanması ile stratejik planlama yapılır (Chung-Herrera vd., 2003)

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

2.1. Karma Yöntem Araştırması, Felsefesi ve Araştırmacının rolü

Profesyonel kararlar için hekimlerin hastanın kalitatif yaşam öyküsü ve semptomları ile birlikte nicel laboratuvar sonuçlarını da göz önünde bulundurmaları, finans danışmanlarının piyasa eğilim analizleri ile beraber kendi karar verme hikayelerini birlikte kullanması veya politikacıların istatistiksel eğilimler ile seçmenlerinin kişisel hikayelerini birlikte değerlendirdikleri pek çok nicel ve nitel bilgiyi birleştirme örneklerinden bahsetmek mümkündür (Creswell ve Plano Clark, 2017).

Karma yöntem araştırmalarının amacı, nicel yöntemlerin büyük örneklem, nesnel ölçüm, genellemeye yönelik güçlü yönleri ile nitel yöntemlerin küçük bir örneklem, öznel yorum ve derinlemesine anlama yorumlama yönlerini birleştirerek araştırılan olguyu daha eksiksiz incelemektir (Patton, 1990; Creswell ve Plano Clark, 2017). Sosyal bilimlerde nitel ve nicel yöntemlerin ayrı ayrı ele alınması sonucu eksik kalan bazı bölümlerin yer aldığı öne sürülmekte ve her iki yöntemin bir arada kullanımı sayesinde tek bir yöntemle gerçekleşen çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin artırılacağı öngörülmektedir (Kozak, 2018: 35).

Dilbilimci Pike (1967) kültürel fenomen çalışmasında toplanan farklı veri türleri arasında ayırım yapmanın bir yolu olarak emik ve etik terminolojisi kullanılmıştır. Kültürel olguları inceleyen Pike, emik bakış açısının davranış sistemin içinden incelerken, etik bakış açısının sistemin dışından olguları ve davranışları incelediğini öne sürmüştür. Harris (1968) çalışmasında emik yaklaşımda Pike'ın tanımına ilaveler yaparak araştırmacının kendi değer yargıları, algıları, ayırımlarının kendi mantıksal sisteminin incelemeye etki ettiğini savunmuştur. Araştırmacılar sistemin içinden gözlemleri kaydederken, analiz ederken içeriden birinin inançlarını, düşüncelerini ve tutumlarını yansıtır. Emik yaklaşımda sistemin içine giren araştırmacının öğrendikleri ve deneyimlediklerinden etkilenir. Diğer yandan etik yaklaşım bilimsel gözlem ve ölçümlere dayalı objektif değerlendirmeleri içerir. Her ne kadar iki yaklaşım birbiri ile çelişiyor gibi görünse de her iki yaklaşımın da değerli, önemli ve birbirini tamamlayıcıdır ve sosyal bilimlerdeki gelişim için gereklidir (Pike, 1967, Berry, 1999).

Araştırma yaklaşımında araştırmacının duruşu, pozisyonu, etkinliği açısından iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Nitel araştırmalarda araştırmacının olguyu anlamaya, yorumlamaya çalışması emik yaklaşıma işaret ederken, nicel araştırmalarda araştırmacı dışarıdan bakan üst akıl olarak etik yaklaşıma daha yakındır (Rosa ve Orey, 2012).

Tablo 2.1. Emik ve Etik Yaklaşım Arasındaki Farklar

Kaynak: Rosa ve Orey (2012) Çalışmasından Türkçe'ye Tercüme Edilmiştir

Etik Yaklaşımlar	Emik Yaklaşımlar
Gözlemcilerin bakış açısı (dış)	Yerel kişilerin bakış açısı (içsel)
Küresel vizyon (dış)	Yerel vizyon (iç)
Betimleyici çeviri	Kuralcı çeviri
Analitik	Kültürel
Davranış yapıları	Zihinsel yapılar
Akademik metinleştirme/yazım	Kültürel metinleştirme/yazım

Orey ve Rosa (2015) yaptıkları daha güncel bir çalışmada hem emik (lokal, yerel, içerden) hem de etik (global, küresel, dışarıdan) bilginin edinilmesinde birlikteliğinin daha etkili olabileceği görüşü ortaya konmuştur. Etkili saha çalışması yapmak için emik bilgi içeriden bakış açısının grup üyeleri tarafından geliştirilen fikirlerin, prosedürlerin ve uygulamaların sezgisel ve empatik bir şekilde anlaşılması için gereklidir ve emik bilgi, etik hipotezler için değerli bir ilham kaynağıdır. Etik bilgi ise bileşenlere dayanan karşılaştırmalar için gereklidir ve karşılaştırmaları kolaylaştırmak için standart birimler ve kategoriler gerekir. Bütünsel bir bakış açısı olarak diyalojik (glokal = global + lokal), diyalog ve etkileşim süreçleri aracılığıyla hem emik hem de etik bilgi geleneklerini kullanan araştırmalar için üçüncü bir yaklaşımdır ve araştırmanın daha eksiksiz bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunur.

Bu çalışmada nitel veri toplama ve yorumlama safhalarında araştırmacının 20 yılı aşkın sektör deneyimi emik yaklaşım sergilemesinde en önemli faktör olmuş, nicel veri toplama aşamalarında etik yaklaşım sergilenmiştir. Araştırmacının deneyimlerine bakıldığında, 1992 Yılında Boğaziçi üniversitesi İşletme bölümünden mezuniyeti ile 2010 yılında Tantar Turizm Aş (TUI Türkiye) deki Finans direktörlüğü pozisyonuna kadar geçen sürede finans alanında uzmanlığını geliştirmiş insan kaynakları alanı ile sadece bordro ve özlük işleri çerçevesinde finansal etkileri olan alanlarda yönetici ve karar verici düzeylerde çalışmış ancak 2010 yılında TUI Türkiye Finans Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak üstlendiği pozisyonda İnsan Kaynakları alanında da sorumlu ve yetkili olması ile başlayan, daha sonrasında yetkin insan kaynağı cezbetme, seçme, elde tutma, eğitimlerle güçlendirme, çapraz eğitimler ve rotasyonlar ile karşılıklı şirket içi eğitimler düzenleme, yabancı dil alanında eksikliğin kapatıldığında kişilerin uluslararası şirket içinde farklı pozisyonlara gelmelerini sağlama ve benzeri deneyimler araştırmacının insanla insana hizmet verilen turizm ve konukseverlik endüstrisinde insanlık kaynaktan çok kıymet olduğunu kavramasına yol açmıştır. 2013 yılında yaşadığı meme kanseri

tedavisi sırasında konukseverlik endüstrisine çok benzer bir hizmet alanı olan sağlık sektöründe insan kaynağının yetkinliğinin hasta konforu, hastane deneyimi, tedavinin başarısı üzerindeki etkilerini birinci elden deneyimleme fırsatı bulmuş olması da araştırmacının insan kaynağının yetkinliğine bakış açısını derinleştirmiştir. 2016 yılından itibaren Antalya Bilim Üniversitesi Turizm Fakültesinde öğretim görevlisi olarak çalışan araştırmacı, insan kaynağına henüz kariyerine başlamadan evvel, yüksek öğrenim sırasında teorik ve pratik eğitimler ile insan kaynağının 4 yıldaki gelişim ve yetkinleşme sürecini gözlemlene ve bu sürece katkıda bulunma imkanına sahip olmuştur. Sektörün ihtiyaçlarını geçmiş kariyer deneyimlerinden alarak Gölge Yönetici Programı, Geleceğin Turizmcileri Programı, Tourism Experiential Learning Program (Turizm Deneyimleyerek Öğrenme Programı) gibi programların tasarımı, uygulanması ve gelişimi için çalışmalarda bulunmuş, sektör ile üniversite arasında kariyer köprüleri, eğitim iş birlikleri kurulmasını sağlamıştır. Finansın pratik ve uygulanabilir olması bakış açısı ile insan kaynaklarının insani bakış açısını birleştirme fırsatı araştırmacının konaklama işletmeciliği alanında mezunlardan beklediği yetkinlikleri gözlemlene, sektör beklentilerine uygun mezunlar yetiştirmek için gereken ders içeriği ve müfredat değişikliklerini yapma fırsatı sunmuştur. Sektör ile yürüttüğü yoğun iş birlikleri nedeniyle Turizm Sektör Projelerinden sorumlu Rektör Danışmanı olarak atanması ile sektörün üniversitenin öğrenci ve mezunları ile ilişkilerini birinci elden yönetme ve koordine etmesi mümkün olmuştur. Mezunların kariyer gelişimlerini yakından takip etmek üzere Turizm Fakültesi Mezunlar grubunu kurmuş ve mezunlar ile ilişkileri halen yürütmekte, mezunlara yönelik sektör iş ve kariyer fırsatlarını hem sektör hem mezunlar kanadında takip ve koordine etmektedir. Sektörün değişen misafir beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak mezunların yetkinliklerinin adaptasyonu için çalışmalar yürütmektedir. Araştırmacının geçmiş deneyimleri emik yaklaşımda objektif ve gerçek hayatta karşılığı olan yetkinliklere odaklanmasını sağlamıştır.

İşlevselci paradigma, objektivist yaklaşım ile bireylerin davranışının oldukça istikrarlı sosyal yapılar tarafından belirlendiğini öne sürerek sosyal yapıların paylaşılan değerlere veya tercihlere dayandığını, (Brym & Lie, 2007) bu nedenle de işlevselci paradigmanın sosyal ilişki, sosyal sistem ve yapılar hakkında çalışmak için uygun pragmatik yönelimli paradigmadır (Günbayı ve Sorm, 2018; Günbayı ve Sorm, 2020 s:73)

Sosyal yapının doğa bilimleri bakış açısı ile tanımlanabilen, ölçülüp incelenebilen ve oldukça somut ampirik tutum davranış ve ilişkilerden oluştuğu görüşü işlevsel paradigmanın birinci temel varsayımıdır. İkinci temel varsayım ise sosyal topluluğun somut bir varlığı, sistematik bir karakteri olduğu ve doğada olduğu gibi insan ilişkileri dünyasında da düzeni sürdürme, dengeyi koruma hedefi ile hareket ettiğidir. Son temel prensip, toplumsal olguların

bireylerin tutum ve davranışları üzerinde belirleyici ama bilinç dışı olduğudur (Burrell & Morgan, 1979).

İşlevselci paradigma, ontolojik olarak gerçekçidir ve doğası gereği nicel araştırma için uygundur. Epistemolojik olarak pozitivist, insan doğası açısından determinist, metodolojik olarak nomotetik olma eğilimi, işlevselci paradigmanın nicel araştırma tasarımına uyumunu göstermektedir. İşlevselci paradigma, araştırmacıya araştırılan olgunun mevcut durumunun tanımını ararken rehberlik eder (Shirish, 2013; Günbayı ve Sorm, 2020 s:73).

Araştırmanın nitel ve nicel safhalardan oluşması aynı zamanda birbirini destekleyen iki farklı paradigma kullanımına olanak sağlamaktadır. Bu çalışmada nicel veri toplama ve analiz edilirken işlevselci paradigma kullanılmış, nitel safhalarda ise yorumlayıcı paradigma araştırmaya rehberlik etmiştir.

Yorumlayıcı paradigma, işlevsel paradigma gibi olan durumu korumayı gözetir. Radikal yapısal paradigmanın rehberliğinde belirlenen ancak işlevselci paradigmanın rehberliğinde sürdürülen mevcut durumla ilgili kararın otoriter olarak korunması yerine uzlaşma ve ikna ile mevcut durumun demokratik olarak korunmasını hedefler. Yorumlayıcı paradigma ontolojik olarak nominalist, epistemolojik olarak post-pozitivist, insan doğası açısından voluntarist yaklaşım sergiler ve metodolojik olarak ideografiktir (Günbayı ve Sorm, 2020 s:73).

İşlevsel paradigmanın pragmatik yapısı ile mevcut durumu ölçme, yorumlayıcı paradigma ile ölçümlerin sektörde, gerçek dünyada karşılığının olup olmadığının anlaşılması ve yorumlanması bu araştırmanın iki temel yaklaşımının birbirini destekleyici paradigmasıdır. Konaklama tesislerinde beklenen ve istenen yetkinliklerin ölçümüne yönelik ölçek geliştirme sürecinde her iki paradigmanın da nitel ve nicel araştırma yönteminde rehberlik etmiştir.

Creswell ve Plano Klark (2011) çalışmasında eş zamanlı veya paralel tasarım olarak isimlendirilen araştırma tipolojisi için Creswell ve Plano Klark (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 Klark, 2017). Araştırma deseni seçiminde hem nicel hem nitel yöntemin eş zamanlı kullanımını destekleyen yakınsak desenin araştırma sürecine en uygun olduğu görülmüştür.

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 önüne alan farklı karma desen araştırma tasarımları bulunmaktadır (Creswell, 2012; Leech & Onwuegbuzie, 2007). Çok aşamalı tasarım, temel tasarımların (yakınsak, açıklayıcı, 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).

Çok aşamalı araştırma tasarımının varyantlarından biri olan (Creswell ve Plano-Clark, 2011) hem yakınsak (eş zamanlı, concurrent) hem sıralı fazları birleştiren tekli karma yöntem literatürde ilk kez Fetter, Yoshioka, Greenberg, Gorenflo ve Yeo (2007), tarafından Japon kadınlar için doğumdan önce epidural anestezi için onay alma uygulamasını incelemek için kullanıldığı bilinmektedir. Araştırmada kadınların bakış açılarını bir anketle tanımlamak ve açıklamak için sıralı bir yaklaşım kullanıldıktan sonra görüşmeler yapılmış ve. Toplanan nicel ve nitel verileri sağlık profesyonellerinin bakış açılarının anlaşılması, yorumlanması için eş zamanlı bir çalışmasıyla birleştirmişlerdir.

Bu araştırmada konaklama işletmelerinde beklenen yetkinliklerin ölçüm aracının geliştirilmesi 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.

Araştırma şekil 2.1’de sunulduğu gibi hem yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant hem de yöneylem safhalarını bir araya getiren tekli karma yöntem çalışmasıdır.

2.2. Ölçek Geliştirme Süreci

Geliştirilmesi planlanan ölçeğe ihtiyaç olup olmadığı, neyi ölçmeye çalışacağı, ölçeğin hedef grubu ve uygulama koşulları hatta uygulama süresi gibi pek çok unsuru göz önünde bulundurmak gereklidir (Erkuş, 2012). Alan yazın taramasında yetkinlik ölçümlerinin konaklama işletmelerine özgü ölçeklerin bildiğimiz kadarıyla geliştirilmemiş olduğunu görerek alan yazına konaklama işletmelerine özgü yetkinlik ölçeği geliştirilmesine karar verilmiştir.

Ölçekte sektörün ve katılımcıların belirli bir durum, iş, sektör, vb. hakkında sorular yöneltilerek bireylerin görüşlerini belirtmesi istenirken hedef kitlenin beklentilerinin ve görüşlerinin neler olduğu tespit edilmeye çalışılır (Tezbaşaran, 2008). Sektörde yetkinlik ölçümü yapan kişiler hem İnsan Kaynakları departmanında işe alım uzmanları hem de kurum içi pozisyonlara atanacak kişilerin yetkinliklerini değerlendiren yöneticilerdir. Sektör ile yapılan görüşmelerde yapılandırılmış ölçek eksikliğinin sektörün de ihtiyacı olduğu görülmüştür.

Konaklama işletmeleri için yetkinlik ölçüm aracı geliştirilmesi sürecinde Creswell ve Plano-Clark (2017) önerdiği DeVellis (2017) ölçek geliştirme yapısal sıralaması takip edilmiştir.

2.2.1. Ölçümü yapılmak istenen konunun açıkça belirlenmesi

Pek çok araştırmacı net bir biçimde ölçüm yapmak istedikleri konuyu tanımlamaya çalışarak düşüncelerinin net olduğunu teyid edebilir veya düşüncelerini netleştirebilirler. Varsa belirsizlikleri bu aşamadan fark edilmesi ve ölçek geliştirme süreci ile veri toplama süreci arasında yaşanabilecek zaman kayıplarını önlemek önemlidir. Ölçek bir teoriye dayanıyorsa veya daha keşfedici bir yaklaşım içeriyorsa, ölçüm yapılması istenen olgu bir sektöre özgün veya genel kapsamda ise, ölçüm yapılmak istenen olgunun bazı yönleri daha fazla irdelenmek isteniyorsa bu aşamada net bir biçimde belirlenmesi ölçek geliştirme sürecinin sağlıklı yürütülmesi için tavsiye edilir.

Bir ölçeğin geliştirilmesi ve test edilmesi için kullanılacak teknik yöntemler kullanılıyorsa da ölçeğin doğrudan gözlemlenemeyen örtük değişkenleri ölçmedeki performansı ölçüm hedefinin de belirlenmesi ile doğrudan ilişkilidir. Ölçek bir teoriye dayanıyor ise, kuramlar ölçek geliştiren araştırmacının en büyük destekçisi olabilir ancak bu karar araştırmacının bilinçli olarak tercih ettiği bir karar olmalıdır. Araştırmacıya rehberlik edebilecek teori veya kuramlar olmasa dahi araştırmacı kendi kavramsal çerçevesini oluşturabilir. Ölçek geliştirme sırasında ölçeğin amacı, işlevi, özgünlük seviyesi referans noktalarının bu aşamada belirlenmesi önerilir. Örneğin farklı bir alanda elde edilmiş ölçüm

sonuçları, ölçüm boyutları, araştırmaların bağlamı, araştırma üzerinde araştırmacının etki düzeyi ve benzeri alanlarda yapılacak incelemeler yeni geliştirilecek ölçek için ölçeğin özgünlüğüne rehberlik edebilir (DeVellis, 2017)

Ölçülecek değişkenin kuramsal çerçevesi çizilerek tanımlandıktan sonra, o yapının davranışsal göstergeleri belirlenmelidir (Tezbaşaran, 2008). Bu kavramların somutlaştırılarak davranışsal göstergelerinin tespit edilmesi için ilgili alan yazın taranabilir, araştırmacının deneyimleri kullanılabilir, gözlem yapılabilir veya sektörün görüşüne başvurulabilir (Crocker ve Algina, 1986).

Ölçülmek istenen yapının kuramsal temellerine göre, yapının alt boyutları var ise alt boyutlar kurama uygun olarak belirlenmelidir. Alanyazında benzer konuda geliştirilmiş geçerli ve güvenilir ölçeklerin yapıları da bu konuda fikir verecektir. Madde yazımına başlamadan önce, varsa ölçeğin alt boyutları da kavramsal ve işe dönük olarak tanımlanmalıdır (DeVellis, 2017)

Bu araştırmada konaklama işletmelerinin insan kaynağında ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve bu yetkinliklerin birbiri ile ilişkisinin yönü, şiddeti ve hiyerarşisini ölçmeye yönelik bir ölçüm aracı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Alan yazında yetkinlik ölçümlerine ilişkin ölçekler bulunmakta ise da konaklama işletmelerine özgü yetkinlikleri ölçen bir ölçüm aracı bildiğimiz kadarıyla bulunmamaktadır.

2.2.2. Ölçek Maddeleri Havuzu Oluşturma

Geliştirilmesi amaçlanan ölçeğin amacı açıkça ifade edildikten sonra, araştırmacılar nihai ölçeğe dahil edilmeye aday olan maddelerden oluşan büyük bir madde havuzu oluşturmaktır.

Ölçeğin amacını yansıtan öğeleri seçmek önem taşımaktadır. Araştırmacıların hedefledikleri ölçümü dikkate alarak madde havuzuna maddeleri yerleştirmeleri veya oluşturmaları önerilir. Ölçeğin kapsamlı ve homojen, sadece ölçülmek istenen olguyu ölçen bir ölçek olması için her maddenin altında yatan örtük değişkenin açıkça belirtilmesi, her maddenin ölçülmesi hedeflenen olgunun özelliğini yansıtması önemlidir. Ölçümü tek bir madde ile yapmaktansa birden çok madde ile yapmak daha sağlıklıdır ancak her bir maddenin ölçüme katkısı örtük değişkenin gerçek puanına duyarlı olmalıdır (Devellis, 2017)

Ölçek geliştirme sürecinin başında ölçek maddelerinin yazımı için farklı yöntemler kullanılabilir. Ölçülmek istenen olguya dair ana ölçüm cümlesi ile başlanıp bu olgunun etrafında geliştirici ölçek maddeleri yazılabilir. Bu aşamada literatürde farklı bağlamlarda, farklı amaçlarla kullanılmış ölçek maddelerinden yararlanılabileceği gibi, uzman görüşü veya

sektör temsilcileri ile görüşmeler ile de ölçek maddelerinin gerçek hayatta karşılığı olan maddeler olması sağlanabilir.

Ölçek madde havuzu oluştururken araştırmacı, bir olguyu etkileyen bir dizi maddeyi bir araya getirmeye çalışır. Tekrar eden, alakasız ve gereksiz maddelerin elenmesi için başta en geniş madde havuzu ile başlanması önerilir. Bazen tek bir kelime ile farklılaşan iki maddeden biri daha üstün olabilir. Sonrasında ölçüm aracında kalacak ve elenecek maddeler ayrıştırılır. Başlangıçta kapsayıcı olmak sonrasında ölçüm gücüne bakarak eleme yapmak sağlıklı olacaktır.

Ölçeğin en az madde sayısı ile en etkin ölçümü yapması hedeflenirken ölçekte bulunması gereken madde sayısına ilişkin kesin bir sayı bulunmamaktadır. Ölçekte bulunan madde sayısı ölçeğin iç güvenilirliğini, maddelerin birbirleriyle ve dolayısıyla örtük değişken ile ne kadar güçlü şekilde ilişkili olduğunun bir fonksiyonudur. Maddeler arasındaki korelasyon genellikle ölçek geliştirme sürecinin bu aşamasında bilenemediği için çok sayıda madde ile başlamak nihai ölçeğin kuvveti iç geçerliliğinin sigortası olarak düşünülmelidir. Araştırmacıların nihai ölçek madde sayısından 4 veya daha fazla katı madde sayısı ile ilk madde havuzunu oluşturmaları şartıdır (Creswell ve Plano Clark, 2017; Devellis, 2017)

Ölçek madde havuzunu yazılırken dikkat edilmesi önerilen hususlar: maddelerdeki ifadeler ölçülmek istenen niteliğe yönelik olması; tek bir madde ile birden fazla özelliğin ölçülmeye çalışılmaması; maddelerin mümkün olduğunca anlaşılır ve kısa olması; rastgele işaretleme yapanları ayırt etmek için olumsuz ifadeleri içeren sorular kullanılsa da ters (reverse) ifadeleri anlamakta sorun yaşayanların olabileceği unutulmamalıdır; seçenek sayısı ve seçeneklerde kullanılan ifadelerin birbirinden ayırt edici farka sahip olması; aynı madde içinde çift olumsuz ifade kullanılmaması; kelimelerin eş sesli ve birden çok anlama geldiği cümlelerin yaratabileceği anlam karmaşasından kaçınılması; amaca hizmet etmeyen maddelerin ölçekten çıkarılacağı göz önünde bulundurularak nihai ölçekte olması tasarlanan madde sayısının 3 katı kadar madde yazılmasıdır (Gültekin, 2012; Tekin, 2000; Baykul, 2010; Tezbaşaran, 2008; Devellis, 2017).

Ölçek maddelerini iyi veya kötü, etkin veya etkisiz olarak ayırt etmek bu aşamada neredeyse olanaksız olsa da daha kötü öğelerin ayırt edici özellikler bulunmaktadır ve bu özellikler çoğunlukla açıklık ve netlikle ilgilidir. Birinci aşamada araştırma konusunun açık ve net bir biçimde tanımlanması hususunu hatırlayacak olursak açık olmayan, net olmayan, katılımcıyı ikileme bırakan maddelerin kötü maddeler olduğunu ve iyileştirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

Maddelerin uzunluğu, içerdiği tanınmış ve tanınmamış kelimeler, teknik terimler, devrik cümleler, iç içe geçmiş tümceler de maddenin anlaşılabilirliği üzerinde etki etmektedir. Kısa madde yazmak uğruna elbette ki maddenin ölçek istediği olguyu ölçmesi feda edilmemelidir. İlave açıklama gerekiyorsa maddeye eklemeler yapılabilir ancak gereksiz sözcüklerden kaçınmak esastır.

Maddeleri seçerken veya geliştirirken dikkate edilecek hususlardan biri katılımcıların okuma anlama seviyelerinin dikkate alınmasıdır (Dale ve Chall, 1948; Fry, 1977). Çoğu yerel gazetenin okuma seviyesi 6. Sınıf öğrencisi okuma seviyesidir.

Katılımcıların eğitim düzey profiline bakıldığında tesadüfi örneklem yöntemi kullanılan Açıklayıcı Faktör Analizinde, katılımcıların tablo 2.11.'de sunulan eğitim bilgileri katılımcıların %4'ünün diplomasız, %38'inin ilk veya orta öğretim diplomalı, %33'ünün lise diplomalı olduğunu toplamda %74'ünün lise ve daha az eğitim yılına sahip olduklarını göstermektedir. Buna karşılık katılımcıların %10'u Meslek Yüksek Okulu veya Ön Lisans, %15'i üniversite ve sadece %1'i yüksek lisans diplomasına sahiptir. Bu oranlar sektör genelini yansıtmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyi göz önüne alınarak ölçeğin okunabilirliğinin ve anlaşılabilirliğinin test edilmesi yararlı görülmüştür.

Türkçe dilinde metinlerin okunabilirliği üzerine ilk çalışmalar Ateşman (1997) ile başlamıştır. Ateşman (1997) “okunabilirlik” ile “anlaşılabilirliğin” iki farklı terim olduğunu belirterek, okunabilirlik ve anlaşılabilirliği formülde cümle ve sözcük uzunluğu nicel değişkenleri kullanmıştır.

Benzer, A. (2020) Yapay zekâya dayalı okunabilirlik formülüne doğru bir adım başlıklı çalışmasında hem İngilizce dilinde hem Türkçe dilinde okunurluk ve anlaşılabilirlik üzerine yapılmış çalışmaları inceleyerek Fry (1977)'in İngilizce dilinde okunabilirlik formülü hece sayısına dayandığı için Türkçe dilinde okunabilirlik ölçümü için uygun olmadığını kaydetmiştir. Sönmez (2003) metnin içinde okuyucunun aşına olmadığı veya bilmediği terimlerin, deyimlerin, mecazların, sembollerin, kavramların veya yabancı kelimelerin sayısı arttıkça okunsa bile anlaşılabilirliğin azaldığını belirtmektedir. Bezirci ve Yılmaz (2010) yaptıkları çalışmada Türkçe'nin ortalama kelime uzunluğunun 2,6 hece (Ateşman, 1997) olduğunu ve Türkçe metinlerde 3 veya daha fazla heceli kelimelerin metinde bulunurluğunun okunabilirlik değerini etkilediğini savunmuştur.

Ateşman (1997) yaptığı çalışmada Flesch'in (1948) okunabilirlik denklemini Türkçe dil yapısına uyarlayarak, Türkçe metindeki kelimelerin hem uzunluklarını hem sayısını dikkate alan bir yöntem önermiştir. Türkçe metinler ile yapılan çalışmalar arasında Ateşman (1997) 'ın

formülü ve “çok kolay” dan “çok zor” kategorisine doğru seviyeler içeren yöntem en sık kullanılan formüldür (Benzer, 2020).

Ateşman (1997) Okunabilirlik denklemi

$$O.S. = 198,825 - 40,175 \times SU_{ort} - 2,610 \times CU_{ort}$$

O.S. : Okunabilirlik Sayısı

SU_{ort} : hece olarak ortalama kelime uzunluğu

CU_{ort} : kelime olarak ortalama cümle uzunluğu

Tablo 2.2. Ateşman (1997) Okunabilirlik Tablosu

Okunan Metnin Netliği	Okunabilirlik Sayısı
Çok Kolay	90 – 100
Kolay	70 – 89
Orta Güçlükte	50 – 69
Zor	30 – 49
Çok Zor	1 – 29

Bu araştırmanın Doğrulayıcı Faktör Analizi ile teyit edilmiş nihai ölçek maddelerinin Tablo 2.2.’3.1. de sunulduğu üzere Ateşman (1997) Okunabilirlik düzeyinin 11-12. Sınıf öğrencisinin yani lise eğitimini tamamlamamış çalışanların dahi rahatlıkla okuyup anlayabileceği teyit edilmiştir.

Tablo 2.3. Ölçek Maddelerinin Uzunluk Hesaplaması Tablosu

Madde	Kelime sayısı	Hece sayısı
Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.	6	19
Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.	6	23
Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum.	11	28
Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.	7	17
İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim.	4	18
İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.	6	23
Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.	4	14
Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.	5	17
Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebiliyorum.	4	19
Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.	6	20
Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim.	5	16
İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.	10	30
ortalama	6,3	20

Tablo 2.4. Ölçek Geliştirme Çalışmasında Kullanılan Nihai Ölçek Maddelerinin Okunabilirlik Endeksi

Sözcük sayısı	75
Karakter sayısı	651
Zor sözcük sayısı	74 (0%)
Benzersiz sözcük sayısı	68 (91%)
Kısa sözcük sayısı (<5 karakter)	8 (11%)
Boşluksuz karakter sayısı	576
Cümle sayısı	12
Paragraf sayısı	12
Ortalama sözcük uzunluğu	3,13
Ortalama cümle uzunluğu	6,3
Ateşman Okunabilirlik İndeksi	56,6
Okunabilirlik düzeyi	11 – 12. Sınıf

Anlaşılabilirlik ve okunabilirlik açısından yapılan değerlendirme, ters ifadeler içeren reverse sorular kafa karışıklığına neden olabilir ve katılımcılar sorunun yönü ile içerdiği ifadeye hemfikir olmaları arasında kararsızlık yaşayabilirler. Ters soruların diğer maddeler ile tutarlı olacak şekilde cevaplanmasında güçlükler olduğunu ve ters ifadelerin bulunmasının sağladığı üstün bir avantaj bulunmadığı ifade edilmiştir (DeVellis, 2017). Bu çalışmadan elde edilen nihai ölçekte her boyutta ters ifadeler içeren maddeler düşük korelasyon göstererek elenmesi bu görüşü desteklemektedir.

2.2.3. Ölçüm Formatının Belirlenmesi

Madde havuzu geliştirme ile paralel olarak hangi tip ölçek geliştirme tekniğinin kullanılacağını baştan düşünmek ve ölçülen olgunun özelliğine, katılımcıların anket kullanım aşinalığına göre değişiklik göstereceğini göz önünde bulundurmak önemlidir (DeVellis, 2014). Bu tür ölçeklerde tek tek maddelerin çeşitli yanıt seçeneğine sahip olması araştırmacının ölçek geliştirirken ölçmek istediği olguya dair en uygun ölçüyü oluşturmasında büyük bir serbestlik sağlar (DeVellis, 2017)

Ölçeklerde cevap seçenekleri iki farklı kutba doğru uzanan bir dizi yanıt seçeneği içerir. Alan yazında sıklıkla rastlanan ölçekler Likert tipi cevap anahtarına sahiptir. Her bir kutup bir görüşü ifade eder ve yanıt seçenekleri katılımcının maddenin önerdiği konuya ne derece katılıp katılmadığını ölçmeye yöneliktir. Örneğin ölçeğin bir ucunda “kontrol edilemez derecede öfke” ile diğer ucunda “hiç öfke yok” gibi çift taraflı bir termometre olduğunu düşünürsek, katılımcının önerilen maddeye ne derece öfkelenildiğini belirtmesi öfke düzeyinin ölçümünü sağlayacaktır. Diğer bir alternatif kızgın – kızgın değil spektrumunda seçenekler sunmak

olabilir. Kutupların ne kadar negatif ve ne kadar pozitif gitmesi gerektiği araştırmacının ölçmek istediği olgu ayırt edilebilen kademelerine ve katılımcıların cevaplandırırken seçeneklerde yeterli ve anlaşılır fark aralığı olması ile ilintilidir.

Cevap kutuplarının birbirinden uzaklığı, seçenek sayısı alternatiflerinin birbirine üstünlüğü ölçeğin ölçüm isabetliliğine yani ölçeğin ölçüm kalitesine olan etkisidir. Bir ölçeğin temel hedefi farklılıkları ayırt etmesidir. Ölçeğin maddeleri arasındaki korelasyon kısıtlanırsa o zaman ölçeğin faydası kısıtlı olacaktır. Ölçülmek istenen örtük değişkenin, ölçüm isabetliliğine etki eden bir değişken madde sayısı diğeri ise cevap seçenek sayısıdır. Araştırmacının minimum ölçek maddesi ve makul sayıda cevap seçeneği ile optimum ölçek uzunluğu ve derinliğine erişmesi hedeflenir.

Yanıt seçeneklerinin sayısı, tek mi yoksa çift mi olmalıdır sorusunun yanıtı maddelerin türüne, araştırmacının amacına ve ölçülmek istenen olguda anlamlı fark olan seçeneklerin katılımcı tarafından anlaşılmasına bağlıdır. İki ters kutba doğru uzanan yani güçlü olumlu yanıtta güçlü olumsuz yanıtla değişen bir yelpazede ise ortada “ne katılıyorum ne katılmıyorum” gibi nötr veya belirsiz yanıt seçeneğinin olup olmaması yanıt seçenek sayısının tek mi çift sayıda mı olacağını belirler. Tek sayılı cevap seçenek sayısının merkezindeki "nötr" nokta katılımcıların kaçamak cevap vermesine izin verirken, Çift sayıda yanıt seçeneği katılımcının en azından bir veya diğer aşırı yönde zayıf bir eğilimini bile ölçümler. Seçenek sayısı olarak tek sayılı (üç, beş gibi) Likert tipi ölçeklerde katılımcıya kararsızlık veya nötr seçenek sunulmakta, çift sayıda (dört, altı gibi) cevap seçeneği olan Likert tipi ölçeklerde ise katılımcının çok az da olsa bir kutba doğru yönelimi ölçülebilmektedir. Araştırmacının amacına uygun olan seçenek sayısı tercih edilmelidir, zira tek veya çift seçenek sayısının birbirine üstünlüğü araştırmanın amacı ile paraleldir. Araştırmacı, katılımcıların bir seçimden kaçınmanın bir yolu olarak tarafsız bir yanıt seçeceği hissederse, belirsizliği önlemek isteyebilir.

Cevap seçenek sayısı da maddelerin kısa ve anlaşılır olması gibi katılımcıların okuma, anlama becerileri ile doğru orantılı olmalıdır. Katılımcıların seçenekler arasında anlamlı bir ayırım yapabilme yetisi önemlidir. Bir ölçekte ne kadar ince ayırma gerek olduğu ölçülmek istenen olgu ile doğrudan ilintilidir. Katılımcıların seçenekler arasında anlamlı ayırım yapmaları, seçeneklerin fiziksel sıralaması ile de değişkenlik gösterebilir. İki kutba doğru birbirinin zıttı ifadeler katılımcının cevaplamasında kolaylık sağlarken, “az”, “biraz”, “birkaç”, “çok” gibi seçeneklerin karışık sıra ile sunulması katılımcının seçenekler arasında mantıklı ayırım yapmasını zorlaştırmaktadır.

İyi bir Likert tipi ölçek seçenek havuzu, ölçülmek istenen olgu, görüş, tutum, inanç veya diğer yapıları açık bir şekilde belirtmeli, seçenekler arasında anlamlı farklar olmalı, yanıt seçenekleri mantıksal sıralamada sunulmalıdır. Bu çalışmada dört seçenekli Likert tipi ölçme yöntemi kullanılmıştır. Sırasıyla “Sıklıkla”, “Bazen”, “Nadiren”, “Asla” seçeneklerini içeren cevap anahtarı hem sözcüklerin birbirinden manalı bir seviyede ayrı olması hem de sıralı kullanılması açısından tercih edilmiştir.

2.2.4. Madde havuzunun uzmanlar tarafından incelenmesi

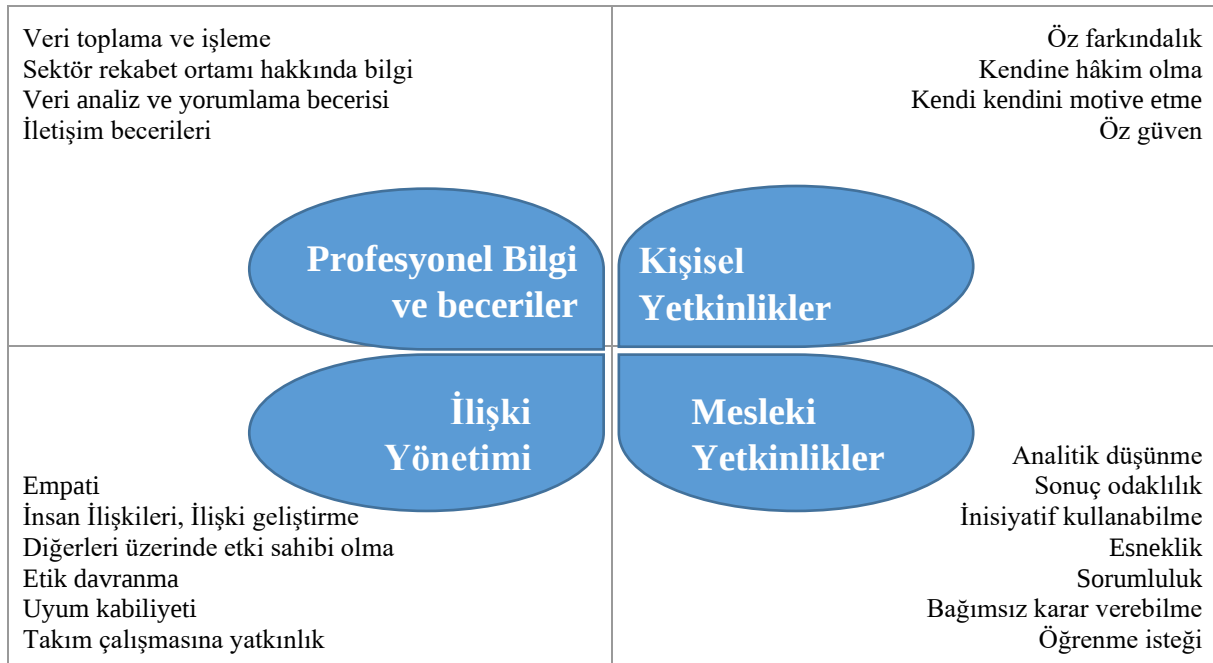
Ölçülecek olgunun ne olduğunun tanımlanması, ölçek madde havuzunun oluşturulması, ölçek formatının belirlenmesi sürecinde bu çalışmada kullanılan yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant, araştırmanın nitel ve nicel yöntemleri eş zamanlı, birbirini tamamlayıcı ve destekleyici biçimde kullanılmasını sağlamıştır. Sektör uzmanları ile ilk görüşmelerde konaklama işletmelerinin yetkinlik ölçümüne ihtiyaç duyduğu, ölçüm ihtiyacının en çok işe alım ve terfi, yani iç pozisyon açığına uygun içeriden atama aşamalarında olduğunu ve konaklama işletmelerine özgü yetkinlikleri ölçmek için mülakatlarda sorulan, iç teminde gözlemlenen tutum ve davranışlar öğrenildi. Bu ilk görüşmelere paralel olarak literatür taraması yapılarak sektör yetkililerinin görüşlerinin alan yazındaki karşılığı aranırken konaklama işletme sektörüne özgü yetkinlik ölçüm aracının eksikliği görüldüğünden bu araştırmanın yapılmasına karar verildi.

Tablo 2.5. Uzman Görüşmeleri Tablosu

Uzman Kod adı	Uzmanlığı	Görüşme tarihleri
İHY	İK direktörü, şehir ve sahil otelleri zinciri	18.02.2022, 24.02.2022, 11.03.2022, 18.03.2022, 25.03.2022, 01.04.2022, 22.04.2022, 29.04.2022, 06.05.2022, 20.05.2022, 25.05.2022, 17.06.2022, 26.05.2022, 24.06.2022, 01.07.2022, 22.07.2022
TDŞ	İK danışmanı, uluslararası otel zincirleri	18.02.2022, 24.02.2022, 11.03.2022, 18.03.2022, 25.03.2022, 01.04.2022, 22.04.2022, 29.04.2022, 06.05.2022, 20.05.2022, 25.05.2022, 17.06.2022, 26.05.2022, 24.06.2022, 01.07.2022, 22.07.2022
BÇZ	Akademisyen	18.02.2022, 24.02.2022, 11.03.2022, 18.03.2022, 25.03.2022, 01.04.2022, 22.04.2022, 29.04.2022, 06.05.2022, 20.05.2022, 25.05.2022, 17.06.2022, 26.05.2022, 24.06.2022, 01.07.2022, 22.07.2022
İGY	Akademisyen	06.02.2021, 28.06.2021, 29.11.2021, 24.04.2022
RÇZ	Akademisyen	15.03.2021, 31.03.2021, 11.04.2021, 11.05.2021, 12.05.2021, 20.12.2021, 27.02.2022

İkinci aşamada sektör yetkilileri ve uzmanlar ile hem sektörden hem alan yazından ölçek maddesi havuzu ile yetkinlik boyutları üzerine Tablo 2.5’te sunulan tarihlerde bireysel ve grup görüşmeleri yapılarak uzmanlardan madde havuzunu gözden geçirmeleri, ölçüm boyutlarını gözden geçirmeleri istenmiştir. Akademisyen insan kaynakları uzmanları ve sektör deneyimli insan kaynakları uzmanları ile yapılan nitel görüşmelerde ölçülmek istenen öge ile boyutu eşleştirmede ve daha sonra nicel anket formu ile öge ile boyutun eşleşmesinin teyit edilmesi tamamlanmıştır. Nicel soru formunda aynı zamanda maddelerin okunurluk, anlaşılabilirlik, birbirini tekrar eden soru olup olmadığı, bölünmesi gereken madde olup olmadığı ve ilave etmek istedikleri ölçek maddesi olup olmadığı Ek 1 de yer alan uzman görüşü formu ile sorulmuştur.

Yetkinliklerin ölçümü gözlemlenebilir davranışlar, tutumlar, bilgi ve becerileri kapsayan yetkinlikler olarak ölçümlenmesi için oluşturulan 68 maddelik ölçek havuzu: İlişki Yönetimi 19 madde (2 reverse), Kişisel Yetkinlikler 17 madde (6 reverse), Mesleki Yetkinlikler 17 madde (3 reverse), Profesyonel Bilgi Beceri 15 madde olarak belirlenmiştir. Nihai ölçekte her bir boyut için 3 madde ile etkin ölçüm yapılabildiği görülmüştür. Başlangıç madde havuzu nihai ölçek madde sayısının 6 katı olacak şekilde geniş bir madde havuzu ile çalışmaya başlanmıştır. Sektör uzmanlarının da görüşü alınarak, yetkinlik gruplaması Şekil 2.2’de sunulan Kirchmayer ve Fratricová (2018)’nın çalışmasındaki yetkinlik boyutları kullanılmıştır.



Şekil 2.2. Kirchmayer ve Fratricova, (2018) Yetkinlik Modeli

Tablo 2.6. Ölçek Madde Havuzu

	Ölçek Maddesi	R	DFA
	İlişki yönetimi		
1	Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.		DFA
2	Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum		DFA
3	Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.		DFA
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.	R	
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.	R	
19	İşyerindeki kişiler ile hangi sıklıkta tartışmaya girersiniz?		
	Kişisel yetkinlikler		
20	Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.		DFA
21	Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.		DFA
22	Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim		DFA
23	Zor sorunların çözümleri üzerinde çalışmak bana keyif verir.		
24	Negatif olaylar günümün geri kalanını etkiler.	R	
25	Beni hedefimden uzaklaştıracak hiçbir şeye izin vermem.		
26	Evde yüklendiğim stres işte sinirli olmama sebep olur.	R	
27	Acil durumlarda ve baskı altında sakin kalabiliyorum.		
28	Bir hedefe ulaşmak için çabalarken, kısa süreli bölünmeler yaşarım.	R	
29	İşyerinizde fark yaratabildiğinizi düşünüyor musunuz?		
30	Hissettiğim duyguları tanımlamakta güçlük çekerim.	R	
31	Zamanımı etkin yönetmekte sıkıntılar yaşarım	R	
32	Kendimden memnunum.		
33	Duygusal tepkilerimi fark etmem.	R	
34	İşimde kendime güvenirim.		
35	Olumsuzlukları ortadan kaldırarak işime devam edebilirim.		
36	İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim.		
	Mesleki yetkinlikler		
37	Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.		DFA
38	İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim		DFA
39	İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.		DFA
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.	R
45	Kendi başıma bağımsız çalışamam.	R
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.	R
Profesyonel bilgi ve beceriler		
54	Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.	DFA
55	İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.	DFA
56	Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebiliyorum.	DFA
57	Müzakere sürecinde karşılıklı anlayış ve güven önemlidir.	
58	Bir grup içinde fikirlerimi kolaylıkla paylaşabiliyorum.	
59	İşimi yaparken karlılığı artırıcı 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	

2.2.5. Ölçeğe doğrulayıcı maddelerin eklenmesi hususunun gözden geçirilmesi

Ölçeği oluşturan maddeler kümesinin katılımcılar tarafından gönüllü olarak ve dikkatle cevaplanması nihai ölçeğin geçerliliğini etkileyecektir. Bu çalışmada ölçek madde havuzunun dikkatle ve samimiyetle cevaplandırıldığını teyit etmek amacıyla samimiyet sorusu yani “bu soruda sıklıkla seçeneğini işaretleyiniz” sorusu sorulmuştur.

Ölçeğin geçerliliğine kanıt olabilecek bir başka uygulama ise nihai ölçeğin oluşmasını bekleyip ayrıca doğrulama çabası yerine bu aşamada yapılan ölçümlerin değerlendirmesi yapılabilir. Bu çalışmada Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ölçüm sonuçları katılımcı bazında ilgili şirketin İnsan Kaynakları yetkilileri ile ve departman yöneticileri ile yani katılımcıları tanıyan, yetkinliklerini gözlemlemiş olan uzmanlar ile görüşerek yapılan ölçümün gerçeğe uygunluk, ölçümün isabetliliği gözden geçirme toplantıları yapılarak uzmanlardan ölçüm isabetliliği onayı alınmıştır.

2.2.6. Ölçeğin uygulamasının yapılması

Ölçek madde havuzunu oluşturma, uzmanlar ile gözden geçirme, samimiyet sorusu ekleyerek yapıyla geçerliliği güçlendirme aşamalarından sonra ölçeğin uygulama aşamasına ulaşılır.

Çok aşamalı karma desen araştırmasında birinci aşamada Creswell (2019, S:83) önerdiği gibi nitel araştırma için amaçlı örneklem yani yetkinlikleri işe alımda ve terfide ölçümleyen insan kaynakları yetkilileri ile görüşülmüş, nicel araştırma için birinci uygulamada bir zincir otelin tüm tesisleri örnekleme dahil edilmiş, doğrulayıcı nicel çalışma için ise Antalya’da bulunan tüm tesislerin İnsan Kaynakları Müdürlerine çevrim içi anket gönderilerek gönüllülük esası ile tesis içindeki yöneticilere anket ulaştırılmıştır. AFA ve DFA için ayrı örneklemeler ile farklı zaman dilimlerinde çalışılmıştır. Her iki örneklemin de birbirinden bağımsız ve evreni temsil etme gücü yüksek tesadüfi örneklem olmasına dikkat edilmiştir. Tesadüfi örneklemin katılımcılarının örnekleme seçilme olasılığının eşit ve bağımsız olması örneklemin temsil gücünün yüksek olmasını sağlamaktadır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012, s. 85). Araştırmanın nitel kısmında ise Antalya otellerinin insan kaynakları yetkililerinin üye olduğu İNKAY (İnsan Kaynakları Yöneticileri Derneği) aracılığı ile tipik durum örnekleme kullanılmıştır. Antalya’da en etkili sektör olan turizm ve otelcilik sektörü yetkililerinin üye olduğu yani evrende fazla sayıda yer alan benzer durumlar arasından incelenmek istenen olguyu açıklamaya yetecek deneyime ve bilgiye sahip olan kişilerden seçilmiştir (Yıldırım, 2019).

Örneklem büyüklüğü varyansın ortadan kaldırılmasını sağlayacak kadar büyük olmalıdır. Nunnally (1978) örneklem büyüklüğü için 300'e yakın sayıda katılımcı ile başlamayı önermekte, alan yazında daha az sayıda katılımcı ile de ölçek geliştirme sürecinin tasarlandığı görülmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2017) Bu araştırmada AFA için örneklem 270, DFA için örneklem 165 kişiden toplam örneklem 435 kişiden oluşmuştur. İlk ölçek havuzunun 68 madde sayısı göz önüne alındığında $435 / 68 = 6,4$ katı örneklem büyüklüğü sağlanmıştır.

Ölçeğin ölçülmek istenen örtük değişkeni ölçmeye muktedir olduğunu teyit etmek amacı ile 2 aşamalı analizler yapılmıştır. Birinci analiz olan açıklayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapısı ortaya çıkarken 270 kişilik bir örneklem ile çalışılmıştır. İkinci aşamada ise AFA ile ortaya çıkan boyut yapısının teyidi çalışması için DFA yapmak üzere 165 yeni katılımcı ile çalışılmıştır.

Her iki aşamada da geçerlilik güvenilirlik testleri farklı yöntemler ile yapılmış ve ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği teyit edilmiştir.

2.2.6.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın ölçek geliştirme sürecinde, açıklayıcı faktör analizi kullanılarak geliştirilen ölçeğin faktör yapısı belirlenmeye çalışılmış, Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Rotasyon yöntemi kullanılmıştır.

2020- 2022 dönemini etkisi altına alan Covid-19 pandemi önlemleri dolayısıyla gelişen sosyal mesafe bilinci göz önüne alınarak 6 oteli bulunan zincir bir tesis İnsan Kaynakları Direktörlüğü ile çalışmalar yapılmıştır. Konaklama işletmesinin çalışanlarının çevrimiçi uygulamasından faydalanılarak aşağıdaki tablolarda demografik bilgileri sunulduğu üzere çeşitli departmanlardan, her seviyeden, çeşitli yaş gruplarından ve eğitim seviyesinden gönüllülük esaslı katılım ile açıklayıcı faktör analizi veri seti toplanmıştır. Konaklama işletmesinin veri tabanından verinin doğrudan excel formatında alınması sayesinde veri girişi kullanıcı hataları ve eksik veri sorununu önlenmiştir. Bu çalışmada konaklama işletmesine veya katılımcılara herhangi bir teşvik uygulanmamıştır.

Katılımcılar Tablo 2.7.'de sunulduğu üzere her seviyeden ve farklı departmandan kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 2.7. AFA Demografik: Katılımcıların Departman ve Seviyeleri

	TOPLAM
DİREKTÖR	3
MUTFAK	2
SATIŞ VE PAZARLAMA	1
MÜDÜR	14
BAHÇE	2
BULAŞIKHANE	2
FITNESS	1
GENEL MÜDÜRLÜK	5
MUHASEBE	1
MUTFAK	3
MÜDÜR YARDIMCISI / ŞEF	53
ASMANİ	5
BULAŞIKHANE	2
ÇAMAŞIRHANE	2
GENEL MÜDÜRLÜK	2
İNSAN KAYNAKLARI	1
KAT HİZMETLERİ	3
MUTFAK	18
ÖNBÜRO	4
RESTORANLAR	11
REZERVASYON	2
SATINALMA	2
SEVKİYAT	1
UZMAN / GÖREVLİ / ELEMAN	200
ASMANİ	1
BAHÇE	21
BAŞKAOL CAFE	1
BİLGİ SİSTEMLERİ	3
BULAŞIKHANE	15
EĞLENCE/ANİMASYON	6
FOR FUN	2
GÜVENLİK	7
İNSAN KAYNAKLARI	11
KAT HİZMETLERİ	19
MİSAFİR İLİŞKİLERİ	7
MUTFAK	9
ÖNBÜRO	9
PABLİTO	10
RESTORANLAR	9
SATINALMA	2
SEVKİYAT	9
TEKNİK SERVİS	40
ÜRETİM	18
YİYECEK İÇECEK	1
TOPLAM	270

Katılımcıların yaşları Tablo 2.8.'de sunulduğu üzere farklı yaş gruplarından oluşmakta, her departman ve seviyede farklı yaş gruplarından katılımcılar bulunmaktadır.

Tablo 2.8. AFA Demografik: Katılımcıların Yaşı

	15-20	21-30	31-40	41-50	51 +	TOPLAM
DİREKTÖR				2	1	3
MUTFAK				1	1	2
SATIŞ VE PAZARLAMA				1		1
MÜDÜR			7	3	4	14
BAHÇE			1		1	2
BULAŞIKHANE					2	2
FITNESS					1	1
GENEL MÜDÜRLÜK			2	3		5
MUHASEBE			1			1
MUTFAK			3			3
MÜDÜR YARDIMCISI / ŞEF		7	24	15	7	53
ASMANİ			4	1		5
BULAŞIKHANE				1	1	2
ÇAMAŞIRHANE			1		1	2
GENEL MÜDÜRLÜK		2				2
İNSAN KAYNAKLARI			1			1
KAT HİZMETLERİ		1	2			3
MUTFAK		2	7	5	4	18
ÖNBÜRO		1	3			4
RESTORANLAR		1	3	7		11
REZERVASYON			1	1		2
SATINALMA			1		1	2
SEVKİYAT			1			1
UZMAN / GÖREVLİ / ELEMAN	6	50	56	59	29	200
ASMANİ			1			1
BAHÇE		5	2	9	5	21
BAŞKAOL CAFE		1				1
BİLGİ SİSTEMLERİ		3				3
BULAŞIKHANE		3	5	4	3	15
EĞLENCE/ANİMASYON		2	2	1	1	6
FOR FUN		1			1	2
GÜVENLİK		2	2	1	2	7
İNSAN KAYNAKLARI		5	4	2		11
KAT HİZMETLERİ	2	1	6	8	2	19
MİSAFİR İLİŞKİLERİ		4	2	1		7
MUTFAK	1	4	2	2		9
ÖNBÜRO		4	2	3		9
PABLİTO	1	5	2	2		10
RESTORANLAR	1	1	4	2	1	9
SATINALMA			1	1		2
SEVKİYAT		3	3	1	2	9
TEKNİK SERVİS		3	13	15	9	40
ÜRETİM		3	5	7	3	18
YİYECEK İÇECEK	1					1
TOPLAM	6	57	87	79	41	270

Tablo 2.9 Katılımcıların konaklama işletmesindeki deneyim yılları her departman ve seviyede her deneyim kategorisindne katılımcı olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.9. AFA Demografik: Katılımcıların Kurumdaki Kıdem Yılı

MUTFAK	1 YILDAN AZ	1-3 YIL	3-5 YIL	6-10 YIL	10 YILDAN FAZLA	TOPLAM
DİREKTÖR				2	1	3
MUTFAK				1	1	2
SATIŞ VE PAZARLAMA				1		1
MÜDÜR	1	3	2	7	1	14
BAHÇE		1		1		2
BULAŞIKHANE	1	1				2
FITNESS				1		1
GENEL MÜDÜRLÜK			1	4		5
MUHASEBE		1				1
MUTFAK			1	1	1	3
MÜDÜR YARDIMCISI / ŞEF	8	9	9	25	2	53
ASMANİ	1		1	3		5
BULAŞIKHANE			1	1		2
ÇAMAŞIRHANE	1				1	2
GENEL MÜDÜRLÜK	1			1		2
İNSAN KAYNAKLARI				1		1
KAT HİZMETLERİ		1	2			3
MUTFAK	4	4	3	7		18
ÖNBÜRO		2		2		4
RESTORANLAR		2	2	7		11
REZERVASYON	1			1		2
SATINALMA				2		2
SEVKİYAT					1	1
UZMAN / GÖREVLİ / ELEMEN	52	60	36	45	7	200
ASMANİ	1					1
BAHÇE	4	12	2	3		21
BAŞKAOL CAFE		1				1
BİLGİ SİSTEMLERİ	1	1	1			3
BULAŞIKHANE	5	7	1	2		15
EĞLENCE/ANİMASYON	2		4			6
FOR FUN			2			2
GÜVENLİK	5	1	1			7
İNSAN KAYNAKLARI	2	6	2	1		11
KAT HİZMETLERİ	7	8	2	2		19
MİSAFİR İLİŞKİLERİ	4	1	1	1		7
MUTFAK	3	1	3	2		9
ÖNBÜRO	3	4		2		9
PABLİTO	4	3	2	1		10
RESTORANLAR	2		3	4		9
SATINALMA			2			2
SEVKİYAT		1	3	3	2	9
TEKNİK SERVİS	7	10	7	14	2	40
ÜRETİM	1	4		10	3	18
YİYECEK İÇECEK	1					1
TOPLAM	61	72	47	79	11	270

Tablo 2.10’da sunulduğu üzere, katılımcıların cinsiyet dağılımı %77 erkek ve %23 kadın katılımcıdan oluşmakta, kurumun genel cinsiyet dağılımı ile uyum göstermektedir.

Tablo 2.10. AFA Demografik: Katılımcıların Cinsiyeti

	ERKEK	KADIN	TOPLAM
DİREKTÖR	2	1	3
MUTFAK	2		2
SATIŞ VE PAZARLAMA		1	1
MÜDÜR	10	4	14
BAHÇE		2	2
BULAŞIKHANE	2		2
FITNESS	1		1
GENEL MÜDÜRLÜK	3	2	5
MUHASEBE	1		1
MUTFAK	3		3
MÜDÜR YARDIMCISI / ŞEF	46	7	53
ASMANİ	5		5
BULAŞIKHANE	2		2
ÇAMAŞIRHANE	2		2
GENEL MÜDÜRLÜK		2	2
İNSAN KAYNAKLARI		1	1
KAT HİZMETLERİ	1	2	3
MUTFAK	18		18
ÖNBÜRO	4		4
RESTORANLAR	10	1	11
REZERVASYON	1	1	2
SATINALMA	2		2
SEVKİYAT	1		1
UZMAN / GÖREVLİ / ELEMAN	150	50	200
ASMANİ	1		1
BAHÇE	21		21
BAŞKAOL CAFE		1	1
BİLGİ SİSTEMLERİ	3		3
BULAŞIKHANE	13	2	15
EĞLENCE/ANİMASYON	3	3	6
FOR FUN	2		2
GÜVENLİK	6	1	7
İNSAN KAYNAKLARI	5	6	11
KAT HİZMETLERİ	9	10	19
MİSAFİR İLİŞKİLERİ	3	4	7
MUTFAK	7	2	9
ÖNBÜRO	7	2	9
PABLİTO	8	2	10
RESTORANLAR	4	5	9
SATINALMA	2		2
SEVKİYAT	8	1	9
TEKNİK SERVİS	39	1	40
ÜRETİM	8	10	18
YİYECEK İÇECEK	1		1
TOPLAM	208	62	270

Katılımcıların eğitim seviyesi Tablo 2.11.'de sunulduğu üzere %42 Lise ve daha az, %42 Üniversite ve daha fazla eğitim seviyesinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 2.11. AFA Demografik: Katılımcıların Eğitim Seviyesi

	DİPLOMASIZ	İLK/ORTA ÖĞRETİM	LİSE	MYO / ÖN LİSANS	ÜNİVERSİTE	YÜKSEK LİSANS	TOPLAM
DİREKTÖR		1	1		1		3
MUTFAK		1	1				2
SATIŞ VE PAZARLAMA					1		1
MÜDÜR		3	2	3	5	1	14
BAHÇE				1	1		2
BULAŞIKHANE		1		1			2
FITNESS					1		1
GENEL MÜDÜRLÜK			1	1	2	1	5
MUHASEBE					1		1
MUTFAK		2	1				3
MÜDÜR YARDIMCISI / ŞEF	1	13	26	6	6	1	53
ASMANİ		1	3	1			5
BULAŞIKHANE			2				2
ÇAMAŞIRHANE		1	1				2
GENEL MÜDÜRLÜK				1		1	2
İNSAN KAYNAKLARI					1		1
KAT HİZMETLERİ			3				3
MUTFAK	1	8	8		1		18
ÖNBÜRO				1	3		4
RESTORANLAR		3	6	2			11
REZERVASYON				1	1		2
SATINALMA			2				2
SEVKİYAT			1				1
UZMAN / GÖREVLİ / ELEMAN	9	85	59	18	29		200
ASMANİ					1		1
BAHÇE	1	18	2				21
BAŞKAOL CAFE					1		1
BİLGİ SİSTEMLERİ				1	2		3
BULAŞIKHANE		12	2		1		15
EĞLENCE/ANİMASYON		1	2	1	2		6
FOR FUN			1	1			2
GÜVENLİK			5	1	1		7
İNSAN KAYNAKLARI		3		1	7		11
KAT HİZMETLERİ		13	6				19
MİSAFİR İLİŞKİLERİ				2	5		7
MUTFAK		3	4	1	1		9
ÖNBÜRO			5	1	3		9
PABLİTO		1	7	1	1		10
RESTORANLAR		3	4	1	1		9
SATINALMA			1	1			2
SEVKİYAT	2	2	2	1	2		9
TEKNİK SERVİS		16	18	5	1		40
ÜRETİM	5	13					18
YİYECEK İÇECEK	1						1
TOPLAM	10	102	88	27	41	2	270
Yüzde dağılım	%4	%38	%33	%10	%15	%1	

Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik testleri aşamasında tutarlılık faktörünün sağlanması için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,786 olarak hesaplanmıştır. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ölçekteki maddelerin varyanslarının toplamı ile genel varyansın oranlanması ile hesaplanmaktadır. İdeal oran 0.70 ve üzeri olarak ifade edilmektedir (Karagöz ve Bardakçı, 2020, s. 45)

Tek faktörlü desenlerde açıklanan varyansın % 30 ve üstü olması yeterli görülmele birlikte çok faktörlü desenlerde söz konusu varyansın daha yüksek olması beklenmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2021). Bu çalışmada AFA sonucunda açıklanan varyansın (% 58,6) yeterli olduğu ifade edilebilir. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yüklerinin ise kabul edilebilir değerler üzerinde olduğu görülmektedir Tablo 2.12.'de sunulduğu üzere madde toplam korelasyon değeri 0,30'un altında madde bulunmamaktadır. Madde-toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin kişileri iyi derecede ayırt ettiğini belirtmiştir (Büyüköztürk, 2020).

Tablo 2.12. AFA Faktör Yüğü Tablosu

	Faktör			
	MY	İY	PBB	KY
Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum.		0,715		
Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.		0,632		
Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.		0,660		
Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.				0,539
Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.				0,620
Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim.				0,919
İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim.	0,665			
Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.	0,710			
İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.	0,700			
Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.			0,527	
İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.			0,576	
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

Tablo 2.13.'te sunulduğu üzere, analiz 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 (Büyüköztürk, 2020).

Bartlett küresellik testi, yanıtların geçerliliğini ve uygunluğunu test eder. Başka bir deyişle, yanıtların eşit varyanslara sahip popülasyonlardan geldiğinin bir göstergesidir. %95'lik bir Anlamlılık düzeyi alındığında, $\alpha = 0,05$ p-değeri (Sig.), $0,000 < 0,05$ hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, verilerin analize uygunluğunu gösterir (DeVellis, 2003; Büyüköztürk, 2020)

Tablo 2.13. AFA KMO Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçütü		0,835
Bartlett küresellik testi	Ki-kare	713,258
	df	66
	Sig.	0,000

2.2.6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

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 hizmet veren konaklama işletmelerinin İK yöneticilerine ve İK Yöneticileri aracılığı ile işletmelerin yönetici ve çalışanlarına gönderilmiştir. Çevrimiçi veri toplanması sayesinde hem veri girişi kullanıcı hataları önlenmiş hem de eksik veya kayıp veri sorununu ortadan kalkmıştır.

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 katılımcı iştirak etmiştir.

Katılımcıların Tablo 2.14.'te sunulduğu üzere farklı departmanda ve farklı seviyelerden olmasına dikkat edilmiştir.

Tablo 2.14. DFA Demografik: Katılımcıların Departman ve Seviyeleri

DEPARTMAN	Direktör / Koodinatör	Executive Chef	Genel Müdür / Yardımcısı	Görevli / Eleman	Müdür	Müdür Yardımcısı	Sous Chef	Şef / Uzman	Diğer	TOPLAM
BAHÇE / PEYZAJ								1		1
BİLGİ SİSTEMLERİ					1	1		2		4
EĞİTİM VE GELİŞİM					4	2		2		8
EĞLENCE / ANİMASYON					2	1				3
FB SERVİS / BAR				2	9	8		13	2	34
FITNESS&SPA					1	1				2
GENEL MÜDÜRLÜK			3		3				1	7
GÜVENLİK				1	5					6
İNSAN KAYNAKLARI	1			3	10	1		9	1	25
KAT HİZMETLERİ					9	4		4		17
MİSAFİR İLİŞKİLERİ					3	1		1		5
MUHASEBE / FINANS					1			3		4
MUTFAK		2		1	1	2	4	4		14
ÖNBÜRO				1	5	2		3	1	12
REZERVASYON/ CALL CENTER				1						1
SATINALMA				1		2				3
SATIŞ / PAZARLAMA				1	1	1		1	1	5
TEKNİK SERVİS				2	4	1				7
DİĞER	2			2	1				2	7
TOPLAM	3	2	3	15	60	27	4	43	8	165

Katılımcıların yaş gruplarının dağılımı Tablo 2.15.'te sunulduğu üzere 21-30, 31-40, 41-50 ve 51 Yaş ve üzeri olacak şekilde 4 farklı grupta farklı yaş gruplarının görüşleri yansıtacak çeşitlilikte ve dağılımdadır.

Tablo 2.15. DFA Demografik: Katılımcıların Yaşı

	21-30 YAŞ ARASI	31-40 YAŞ ARASI	41-50 YAŞ ARASI	51 YAŞ VE ÜZERİ	TOPLAM
DEPARTMAN					
BAHÇE / PEYZAJ			1		1
BİLGİ SİSTEMLERİ	1	3			4
EĞİTİM VE GELİŞİM	2	5	1		8
EĞLENCE / ANİMASYON		3			3
FB SERVİS / BAR	3	18	12	1	34
FITNESS&SPA	1		1		2
GENEL MÜDÜRLÜK	2	2	3		7
GÜVENLİK		1	2	3	6
İNSAN KAYNAKLARI	8	10	6	1	25
KAT HİZMETLERİ	3	6	6	2	17
MİSAFİR İLİŞKİLERİ	1	3	0	1	5
MUHASEBE / FINANS	2	1	1		4
MUTFAK	2	4	7	1	14
ÖNBÜRO		9	3		12
REZERVASYON / CALL CENTER		1			1
SATINALMA	1	1	1		3
SATIŞ / PAZARLAMA	1	2	2		5
TEKNİK SERVİS	1	3	2	1	7
DİĞER	2	1	2	2	7
TOPLAM	30	73	50	12	165

Konaklama işletmelerinde yetkinlikler üzerine yapılan bu çalışmada ölçeğin geçerlilik güvenilirlik değerlendirmesinin yapıldığı doğrulayıcı faktör analizi katılımcılarının sektördeki kıdem yılları tablo 2.16.'da sunulduğu üzere 165 katılımcının 107'si yani %65'i 10 yıldan daha fazla sektör deneyimine sahiptir.

Tablo 2.16. DFA Demografik: Katılımcıların Sektördeki Kıdem Yılı

DEPARTMAN	3 YILDAN AZ	3-5 YIL	6-10 YIL	10 YILDAN FAZLA	TOPLAM
BAHÇE / PEYZAJ				1	1
BİLGİ SİSTEMLERİ		2		2	4
EĞİTİM VE GELİŞİM		3	1	4	8
EĞLENCE / ANİMASYON			1	2	3
FB SERVİS / BAR		3	3	28	34
FITNESS&SPA			1	1	2
GENEL MÜDÜRLÜK	1	2	1	3	7
GÜVENLİK		1		5	6
İNSAN KAYNAKLARI	3	4	7	11	25
KAT HİZMETLERİ		3	2	12	17
MİSAFİR İLİŞKİLERİ		1	1	3	5
MUHASEBE / FINANS	1	1	0	2	4
MUTFAK		1	2	11	14
ÖNBÜRO		1	2	9	12
REZERVASYON / CALL CENTER		1			1
SATINALMA		1	1	1	3
SATIŞ / PAZARLAMA	1			4	5
TEKNİK SERVİS	2			5	7
DİĞER	2		2	3	7
TOPLAM	10	24	24	107	165

Tablo 2.17’de sunulduğu üzere, katılımcıların 109’u erkek, 56’sı kadın katılımcılardan oluşmaktadır.

Tablo 2.17. DFA Demografik: Katılımcıların Cinsiyeti

DEPARTMAN	ERKEK	KADIN	TOPLAM
BAHÇE / PEYZAJ	1		1
BİLGİ SİSTEMLERİ	3	1	4
EĞİTİM VE GELİŞİM	1	7	8
EĞLENCE / ANİMASYON	2	1	3
FB SERVİS / BAR	30	4	34
FITNESS&SPA	1	1	2
GENEL MÜDÜRLÜK	6	1	7
GÜVENLİK	6		6
İNSAN KAYNAKLARI	10	15	25
KAT HİZMETLERİ	4	13	17
MİSAFİR İLİŞKİLERİ	2	3	5
MUHASEBE / FINANS	2	2	4
MUTFAK	14		14
ÖNBÜRO	10	2	12
REZERVASYON / CALL CENTER	1		1
SATINALMA	2	1	3
SATIŞ / PAZARLAMA	4	1	5
TEKNİK SERVİS	7		7
DİĞER	3	4	7
TOPLAM	109	56	165

Tablo 2.18’de katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında $7 + 49 = 56$ katılımcının yani %34’ünün lise ve daha az eğitime sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık 11 katılımcının yani örneklemin %7’sinin yüksek lisans veya doktora seviyesinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Eğitim dağılımı açısından farklı yetkinlik boyutlarına ilişkin görüşlerin alındığı görülmektedir.

Tablo 2.18. DFA Demografik: Katılımcıların Eğitim Seviyesi

	İLK/ ORTA ÖĞRETİM	LİSE	LİSANS	MYO / ÖN LİSANS	YÜKSEK LİSANS	TOPLAM
BAHÇE / PEYZAJ	1					1
BİLGİ SİSTEMLERİ			4			4
EĞİTİM VE GELİŞİM			5	1	2	8
EĞLENCE / ANİMASYON			1	2		3
FB SERVİS / BAR	2	17	7	7	1	34
FITNESS&SPA			1		1	2
GENEL MÜDÜRLÜK		1	4	1	1	7
GÜVENLİK		2	3	1		6
İNSAN KAYNAKLARI		3	12	6	4	25
KAT HİZMETLERİ		6	5	6		17
MİSAFİR İLİŞKİLERİ			2	2	1	5
MUHASEBE / FINANS			3	1		4
MUTFAK	3	10		1		14
ÖNBÜRO		2	8	1	1	12
REZERVASYON / CALL CENTER			1			1
SATINALMA		2	1			3
SATIŞ / PAZARLAMA		1	3	1		5
TEKNİK SERVİS		4		3		7
DİĞER	1	1	5			7
TOPLAM	7	49	65	33	11	165

Doğrulayıcı 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 yöntemidir. PLS analiz yöntemi sosyal bilimlerde yapılan araştırmalarda gözlenen ve örtük değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri modellemek için sıklıkla kullanılmaktadır (Hwang ve Takane, 2014; Sarstedt vd., 2019; Aybek ve Karakaş, 2022; Dash & Paul, 2021). Araştırmacılar, PLS Yöntemini, istatistiksel gücünün yanı sıra, örneklem büyüklüğü ve normallik gerekmemesi dolayısıyla ve kullanıcı dostu yazılım nedeniyle tercih etmektedirler (Aybek ve Karakaş, 2022; Dash ve Paul, 2021; Hair vd., 2017; Sarstedt ve ark., 2016; Sarstedt ve ark., 2014)

Tablo 2.20'de sunulan DFA Faktör yüklerinde soru numaralarının ve soruların eşleştirilebilmesi için Tablo 2.19'da sorular, boyutlar ve soru numaraları sunulmuştur.

Tablo 2.19. DFA Sorular, Boyutlar ve Soru Numaraları

Soru	Boyut	Madde
s5	İY	Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum.
s9	İY	Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.
s13	İY	Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.
s2	KY	Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.
s6	KY	Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.
s14	KY	Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim.
s7	MY	İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim.
s11	MY	Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.
s15	MY	İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.
s4	PBB	Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.
s8	PBB	İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.
s12	PBB	Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebiliyorum.

Tablo 2.20. DFA Faktör Yükleri Tablosu

	Beta değeri	T değeri	Güven Aralığı			
			Bias	2.5%	97.5%	p
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

PLS-SEM tabanlı doğrulayıcı 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 %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 altında olması %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 geçerliliğini teyit etmek amacıyla yakınsama geçerliliği (convergent validity) ve ayırışma geçerliliğine (discriminant validity) değeri bakılmaktadır. Yakınsama geçerliliği ölçüm aracındaki ifadelerin birbiriyle ve oluşturdıkları faktörlerle ilişkili olduklarını ifade ederken, ayırışma geçerliliği ifadelerin kendi faktörleri dışındaki faktör yapılarıyla daha az ve düşük seviyede ilişkide olması anlamına gelmektedir (Yaşlıoğlu, 2017). Yakınsak geçerliliğin sağlanması için AVE değerinin, CR (Composite Reliability) değerinden küçük; 0.50'den büyük olması beklenir (Hair vd., 2010). Bununla birlikte, CR 0.60'tan büyük olduğunda ya da CR değeri AVE değerinden büyük olduğunda, AVE'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 AVE değerleri artar. PLS analiz yöntemi uç değerler (outliers) ve eksik değerler (missing values) olmadığı için PLS normal dağılım şartı aranmaz, Birleşik güvenilirlik ve AVE değerlerinin daha düşük çıkması kabul edilebilir (Aybek ve Karakaş, 2022; Dash ve Paul, 2021; Hair vd., 2017; Sarstedt ve ark., 2016; Sarstedt ve ark., 2014).

Tablo 2.21. DFA CR ve AVE Tablosu

	Birleşik Güvenilirlik (CR)	Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)
İY	0.744	0.498
KY	0.650	0.396
MY	0.707	0.449
PBB	0.739	0.486

Fornell-Larcker testi, AVE 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 2.22.'de sunulduğu üzere değişkenlerin birbirleri arasındaki, diğer bir deyişle iki örtük değişken arasındaki yakınsama (discriminant validity) değerinin her boyutun AVE değerinin karekökünden küçük olması boyutların ayırışmasını yani yakınsama olmadığını teyit etmektedir (Kamis vd., 2020; Hair vd., 2016).

Tablo 2.22. DFA Fornell Larcker Tablosu

	IY	KY	MY	PBB
IY	0.706			
KY	0.142	0.629		
MY	0.212	0.453	0.670	
PBB	0.271	0.042	0.446	0.697

2.2.7. Ölçeğin uzunluğunun optimize edilmesi

Ölçek geliştirme sürecinin sonunda araştırmacı, ölçeğin güvenilir bir biçimde ölçümü istenen örtük değişkeni ölçümlendiğini gösteren ölçek maddelerine ulaşır. Bir ölçeğin güvenilirliği maddeler arasındaki eş-değişkenlik derecesi (kovaryans) ve ölçek madde sayısı ile ilişkilidir. Ölçeğin en az soru ile en etkin ölçümü yapması hedeflenir. Ancak ölçek madde sayısı azaldıkça ölçümün güvenilirliğinden ödün verilmeye başlanır. Bu nedenle ölçeğin optimum uzunlukta ve kabul edilebilir güvenilirlikte olmasının dengesi üzerinde durulur. Bulgular bölümünde bu araştırmanın ölçek geliştirme sürecinin geçerlilik güvenilirlik verileri sunulmuştur.

2.3. Yöneylem Araştırması

Taylor (1910)'un Bilimsel Yönetimin İlkeleri kitabının yayınlanmasından sonra giderek artan iş verimliliği, iş ekonomisi, iş standartları, ücret sistemleri ve iş zaman etütleri yöneylem araştırmasının modern iş dünyasında etkin kullanımı artmıştır.

Yöneylem Araştırması bir problemin tanımını, çözüm için olası yolları ve alternatifler arasından uygun kararı verme yöntemidir. Yöneylem araştırmaları matematik, istatistik, ekonomi, mühendislik, psikoloji ve gereken diğer disiplinlere katkı sağlamış ve kıt kaynakların en verimli kullanılması için özellikle kullanılan karar verme yöntemleri geliştiren bir disiplin haline gelmiştir. Küresel pazarların büyümesi, rekabetin artması yöneylem araştırmalarının toplam kalite yönetiminden, sıfır atık yönetimine, sıfır hata üretim sistemlerinden hizmet kalitesinde mükemmeliyete uzanan pek çok alanda çok kriterli karar verme teknikleri (ÇKKVT) olarak uygulanmaktadır (Öztürk, 2002 s.2; Öztürk 2013)

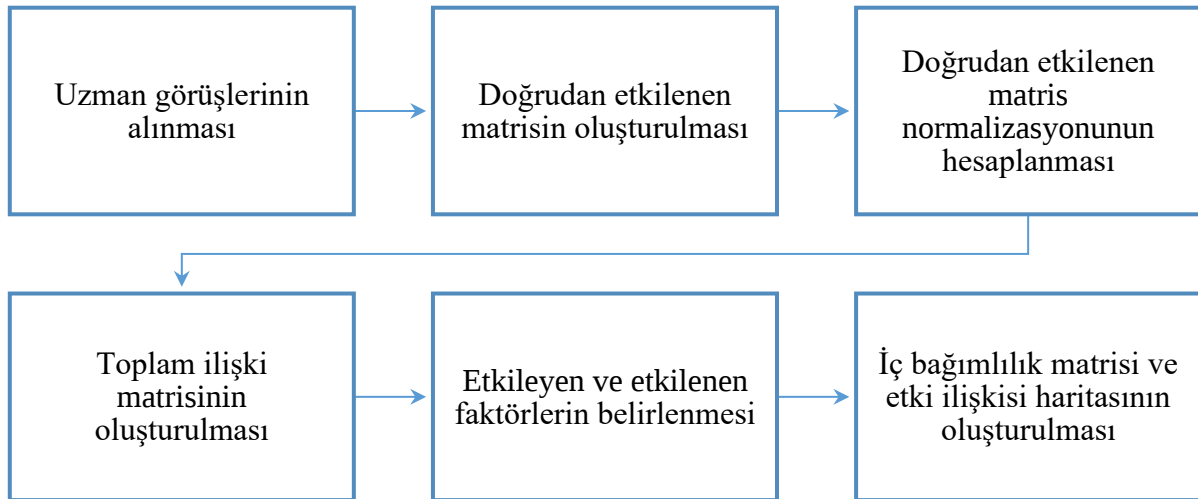
Karar verme sürecinde araştırmacıların karar vermeye etkili faktörleri belirlemesi, faktörlerin önceliklendirilmesi, birbirine bağlarının anlaşılabilir karmaşık yapıların analiz edilmesi, ilişkinin anlaşılması ve hiyerarşik sıraya dizilerek yapılandırılması çok kriterli bir karar verme gerekliliğini ortaya koymaktadır (Merdivenci ve Karakaş, 2020)

Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden biri olan DEMATEL, Türkçe karşılığı Karar Verme Deneme ve Değerlendirme Laboratuvarı Yöntemi anlamına gelen İngilizce DEcision

MAKING Trial and Evaluation Laboratory Method kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasından oluşmaktadır. DEMATEL, karmaşık ve birbiri ile ilişkisi olan faktörlerden oluşan yapısal modelleri kurmak, bu modelleri analiz etmek için kullanılan bir tekniktir (Wu ve Lee, 2007). İsviçre’de Fontela ve Gabus tarafından geliştirilen ve ardından Cenevre Battelle Memorial Enstitüsünün 1972-1976 yılları arasında “Science and Human Affairs Program of the Battelle Memorial Institute of Geneva” programı çerçevesinde geliştirilen DEMATEL (Tzeng vd., 2007; Wu, 2008; Falatoonitoosi vd., 2013) diğer ÇKKVT’lerinden farklı olarak yapısal model içerisindeki faktörlerin sadece hiyerarşik bir yapıda ve birbirlerinden bağımsız olduğu varsayımını kabul etmeyerek faktörlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyar. 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 yöntemi, yapısal modellerde iç içe geçmiş tüm neden-sonuç ilişkilerini değerlendirilebildiği ve formüle edebildiği için Japonya’da hızla popülerlik kazanmıştır. Japonyada popülerlik kazanan DEMATEL yöntemi grafik temelli yaklaşımı ile karmaşık ilişkileri grafik veya dağılım matrisi ile neden-sonuç kümelerine (gruplarına) ayırarak (ChungWei ve Gwo-Hshiung, 2009) ilişkilerin aralarındaki önem derecesini görmeyi ve görselleştirme sağlamaktadır. Karmaşık sistemlerdeki faktörlerin aralarındaki karşılıklı bağımlılığı analiz ederek kümelerin stratejik karar vermede ve iyileştirmede hiyerarşik sıralamasını ve önemini belirlemede kullanışlı bir tekniktir. DEMATEL yönteminin sonucunda elde edilen etki ilişki haritası karmaşık problemler kümelerinin tanımlanması ve anlaşılmasına yardımcı olur (Wu ve Lee, 2007; Falatoonitoosi vd., 2013).

DEMATEL tekniğinin altı adımı şekil 2.3.’te sunulduğu gibidir (Wu, 2008, Nilashi vd., 2019; Merdivenci ve Karakaş, 2020).



Şekil 2.3. DEMATEL Süreci Diagramı

2.3.1. Uzman Görüşlerinin alınması

DEMATEL çalışmasına katılarak yetkinlik boyutlarının birbiri ile ilişkisi, hiyerarşisi, etki düzeyi hakkında görüş alınacak uzmanların sektörde en az 2 yıl deneyimli olması, insan kaynakları departmanında veya diğer departmanlarda yönetici pozisyonunda çalışıyor olması, işe alım ve terfi aşamalarında yetkinlikleri değerlendirerek adayların pozisyona uygunlukları konusunda karar verebilecek deneyime sahip olması gözetilmiştir.

Tablo 2.23. DEMATEL Çalışmasına Katılan Uzmanların Demografik Bilgileri

Katılımcıların departmanı, seviyesi ve ortalama iş deneyimi	ERKEK	KADIN	TOPLAM
İK - Direktör	2	3	5
İK - Müdür	2	8	10
İK - Müdür Yardımcısı	2	5	7
İK - Şef	1	1	2
Akademisyen		1	1
Ön Büro - Müdür	1		1
Misafir İlişkileri - Müdür		2	2
Kat Hizmetleri - Müdür	1	1	2
Odalar Bölümü - Direktör	2		2
Odalar Bölümü - Müdür		1	1
TOPLAM	11	22	33
Ortalama deneyim (yıl)	15,4	13,1	13,8

Yapılan görüşmelerde 33 uzmandan 24'ü İnsan kaynakları departmanında iş tanımı olarak işe alma, atama yükseltme işleri ile aktif çalışan kişilerden oluşmaktadır. Diğer

katılımcılar konaklama işletmelerinin en fazla personel sayısına sahip olan odalar bölümü yöneticilerinden oluşmaktadır. Odalar bölümü Ön Büro, Misafir İlişkileri, Kat Hizmetleri departmanlarının çatı yapısıdır ve konaklama işletmelerinde en kalabalık personel sayısına sahip departmanlardır. Konaklama işletmeleri restoran veya mutfak birimleri olmadan da hizmet verebilirken odalar bölümü olmadan konaklama işletmelerinden söz edilmesi mümkün değildir.

Tablo 2.23.'te sunulduğu üzere, DEMATEL uzman görüşü veren Erkek katılımcıların deneyim süresi 15,4 yıl, Kadın katılımcıların 13,1 yıl ve tüm katılımcıların ortalama deneyim süresinin 13,8 yıl olması uzmanlıklarının bir teyidi olmaktadır.

2.3.2. Doğrudan etkilenen matrisin oluşturulması

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 oluşturulur. Ek 2 de yer alan DEMATEL soru formunda ve aşağıda tablo 2.24.'te sunulduğu üzere 5 seviyeli değerlendirme uygulanmıştır.

Tablo 2.24. DEMATEL İkili Karşılaştırma Ölçeği

Etki kuvveti	Açıklaması
0	Etkileşim yok
1	Çok düşük etkileşim
2	Düşük etkileşim
3	Yüksek etkileşim
4	Çok yüksek etkileşim

İlk adımda araştırmacılara DEMATEL yönteminin ilişki yönü ve şiddetini ölçmeye yönelik gönüllü bir çalışma olduğu açıklanarak uzman oldukları konaklama işletmeciliği insan kaynakları alanında yetkinlik boyutlarının birbirine olan etki düzeyi ve şiddeti hakkında görüşleri istenmiştir. Uygulamayı kolaylaştırmak için yağmurun yağmasının toprağın ıslanmasında yüksek etkili olduğu ancak toprağın sulanmasının yağmurun yağmasına etkisinin daha az olduğu örneği Ek 2 de yer alan DEMATEL soru formunda izah edilerek uzmanlardan sakın bir ortamda kendi düşünceleri ve deneyimleri doğrultusunda formu doldurmaları istenmiştir.

Tablo 2.25. DEMATEL Soru Formu

	Profesyonel bilgi ve beceriler	Kişisel yetkinlikler	İlişki yönetimi	Mesleki yetkinlikler
Profesyonel bilgi ve beceriler				
Kişisel yetkinlikler				
İlişki yönetimi				
Mesleki yetkinlikler				

Faktörler arası ilişki yönü

DEMATEL soru formunda satır ve sütun sayısı birbirine eşit kare nxn matris yapısı kullanılarak her boyutun birbirine olan etki düzeyi sorulurken Tablo 2.25.'te görüleceği üzere faktörün kendisine etkisini gösteren köşegenlerdeki kareler kullanıcının değer girmesine kapatılmıştır.

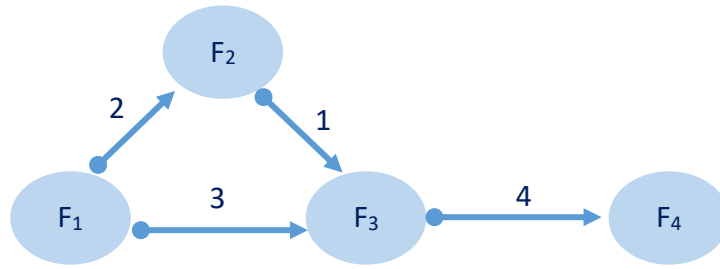
Katılımcıların görüşlerini içeren etki düzeyi 0 ile 4 arasında değer alırken matrisin köşegen değerleri "0"dır. Matriste her "i,j" elemanı i kriterinden j kriterine olan etki düzeyini ifade eder. Katılımcılardan elde edilen k adet matrisin a_{ij} denklemi kullanılarak ortalaması hesaplanır. Burada katılımcılar bir kriterin diğer kriteri ne derece etkilediğini göstermiş olur (Karaoğlu-Şahin, 2016; Merdivenci ve Karakaş, 2020; Falatoonitoosi vd., 2013)

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

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, yani neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır.

Bu aşamada, Şekil 2.4.'te 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 F1'den F2'ye okun yönü ilişkinin yönünü, üzerindeki rakam ise ilişki şiddetini temsil eder.



Şekil 2.4. Etkileşim Haritası

Tüm katılımcıların görüşlerinin bulunduğu DEMATEL soru formları excel dosyasına işlenerek alınan aritmetik ortalama hesaplaması tablo 2.26.'da sunulmuştur.

Tablo 2.26. DEMATEL 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

2.3.3. Doğrudan etkilenen matris normalizasyonunun hesaplanması

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 değeri “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 0 ile 1 arasında değer almakta ve 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 toplamlardan en büyük olan Profesyonel Bilgi Beceri satırının toplamı 9,53 olduğu tespit edilmiş ve hesaplanan aritmetik ortalamalar bu sayıya bölünerek Tablo 2.27.'de sunulan hesaplama yapılmıştır.

Tablo 2.27. DEMATEL Aritmetik Ortalamaların Satır Toplamlarının en Büyüğüne Bölünmesi

	PBB	KY	İY	MY
PBB	0,00	0,35	0,29	0,36
KY	0,31	0,00	0,32	0,30
İY	0,26	0,31	0,00	0,26
MY	0,35	0,26	0,24	0,00

2.3.4. Toplam ilişki matrisinin oluşturulması

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 oluşturulması için aşağıdaki aşamalar takip edilmiştir.

Toplam ilişki matrisinin oluşturulması için tablo 2.28.'de sunulan birim matrisi yaratılmıştır

Tablo 2.28. DEMATEL Birim Matrisi

	PBB	KY	İY	MY
PBB	1	0	0	0
KY	0	1	0	0
İY	0	0	1	0
MY	0	0	0	1

Toplam ilişki matrisinin oluşturulması için önce tablo 2.29.'da sunulduğu üzere, hesaplanan aritmetik ortalamalar birim matrisinde ilgili hücredeki değerden çıkarılmıştır.

Tablo 2.29. DEMATEL Birim Matrisinden Aritmetik Ortalamaların Çıkarılması

	PBB	KY	İY	MY
PBB	1,00	-0,35	-0,29	-0,36
KY	-0,31	1,00	-0,32	-0,30
İY	-0,26	-0,31	1,00	-0,26
MY	-0,35	-0,26	-0,24	1,00

Toplam ilişki matrisinin oluşturulması için son aşamada birim matrisinden çıkarılmış olan aritmetik ortalamaların DİZEY_TERS (İngilizce MINVERSE) formülü ile tablo 2.30.'da hesaplanan değerler toplam ilişki matrisinde dönüştürülür.

Tablo 2.30. DEMATEL 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

2.3.5. Etkileyen ve etkilenen kriter gruplarının belirlenmesi

Etki yönünün, yani birbirine etki eden ve birbirinden etkilenen faktör kümelerinin belirlenmesi ve etki derecelerinin hesaplanması için toplam ilişki matrisinin satırlarının yatay ve sütunlarının dikey toplamaları alınır. Her satır ve her sütun birbirinden ayrı olarak toplanır ve satır toplamaları için “D” vektörü, sütun toplamaları 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. (Di-Ri) değerlerinden negatif olanlar etkilenen grubu oluştururken pozitif olanlar ise etkileyen grubu oluşturur. Nedensel ilişki matrisinde, D + R yatay eksen ve D-R dikey eksenidir. D - R değerinin negatif olduğu durumlarda o faktörün 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 2.31.’de sunulmuştur.

Tablo 2.31. DEMATEL İlişki Yönü ve Derecesi Hesaplama Tablosu

	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	

2.3.6. İç bağımlılık matrisi ve etki ilişkisi haritasının oluşturulması

Etki ilişkisi haritası oluşturulurken faktörlerin etki düzeyinin gösterilebilmesi için bir eşik değerin 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.

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

Eşik değerin belirlenmesi diyagram çizilirken oluşabilecek karmaşıklığı 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 ilişkisi haritası oluşturabilmek için toplam ilişki matrisinin aritmetik ortalaması alınarak hesaplanan eşik değer tablo 2.32.'de sunulmuştur.

Tablo 2.32. DEMATEL Eşik Değer

	PBB	KY	İY	MY
PBB	2,36	2,63	2,45	2,62
KY	2,46	2,24	2,34	2,45
İY	2,25	2,30	1,93	2,24
MY	2,36	2,32	2,17	2,10

2,33
EŞİK
DEĞER

İlişki yönü ve düzeyini belirlemek için tablo 2.33.'te sunulan bir dizi işlem gerçekleştirilmiştir. Öncelikle Tablo 2.29. DEMATEL ilişki yönü ve derecesi hesaplama tablosundaki D ve R değerleri alınmış, daha sonra D+R ve D-R hesaplamaları yapılmıştır. D+R sonucu önem derecesini gösterirken, D-R ilişki derecesini göstermektedir.

Tablo 2.33. DEMATEL İlişki Yönü ve Derecesi Tablosu

	D	R	D+R	D-R	
PBB	10,07	9,43	19,51	0,638	etkileyen
KY	9,48	9,49	18,97	-0,004	etkilenen
İY	8,72	8,90	17,62	-0,179	
MY	8,96	9,41	18,37	-0,455	
			en çok etkileyen		

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 Tablo 2.32. 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 için D+R kolonunun toplamı hesaplanarak 74,47 rakamına ulaşılmıştır. Etkileme ağırlığı hesabı için her yetkinlik grubunun D+R değeri toplam D+R değeri olan 74,47'ye bölünerek yapılan hesaplama tablo 2.34.'te sunulmuştur.

Tablo 2.34. DEMATEL İlişki Yönü, Derecesi ve Ağırlığı Matrisi

	D+R	D-R	etki yönü	etkileme ağırlığı
PBB	19,51	0,638	etkileyen ve etkilenen	26,2%
KY	18,97	-0,004	etkilenen	25,5%
İY	17,62	-0,179	etkilenen	23,7%
MY	18,37	-0,455	etkilenen	24,7%
TOPLAM D+R	74,47			

SONUÇ

Hizmet sektörünün en temel yapı taşı insan kaynağının yetkinliği, sektörün gelişimi, hizmetin mükemmelliği, misafir deneyimlerinin kalitesi, rekabetçi fiyat politikası, misafir memnuniyeti ve sadakatının dolayısıyla karlılığın gelişimi açısından çok önemlidir. Yetkin kişileri bulmak, cezbetmek, işe almak, tutundurmak ve geliştirmek insan kaynakları departmanının temel fonksiyonlarının en önemlilerinden biridir. McClelland'ın tanımladığı yetkinlik temelli yaklaşımın fayda sağladığı birinci alan olan işgücü planlaması, ikinci alan olan işe alım ve bir diğer deyişle iç temin yolu ile terfi aşamalarında bireyin yetkinliklerinin pozisyonun gereklerine uyumu azami önem sağlamaktadır.

Globalleşen ve artan turizm hareketliliğinin beklentilerine uyum sağlayabilmek, misafir memnuniyeti ve yatırımcı memnuniyetinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi için kopyalanması zor hizmet üretim unsuru olan insan kaynağı daha da önem kazanmıştır. 1973 yılında McClelland tarafından öne sürülen “yetkinlik” kavramı insan kaynağının bir varlıktan çok kıymet olduğu yaklaşımının benimsenmesini sağlamıştır. “Kaynak tükenir, kıymet artar” mottosunu ortaya koyan Yılmaz (2020) insan kaynakları departmanı adının İnsan Kıymetleri departmanı olarak yeniden düzenlenmesi için örnek teşkil etmektedir.

Konaklama işletmeleri, hizmet üreten şirketler, az bulunan, değerli, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez çalışanları yani 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, (2006) ın çalışmasında, McClelland'ın çalışmasında yer alan 6 faydaya ek olarak 7. fayda olarak tanımlanan “farklılaşma ve adaptasyon yönetimi” yetkinlik bazlı iş gücü planlaması, işe alım ve iç temin yolu ile terfide farklılaşmak isteyen ve farklılığını korumak isteyen kurumlar için kilit derecede önem taşımaktadır.

Konaklama işletmelerinde aranan yetkinliklerin neler olduğu kavramsal tanımına netlik kazandırılması ve ölçüm aracının yoksunluğunun giderilmesi amacıyla yapılmış olan bu araştırmada, konaklama işletmelerinde beklenen, istenen, aranan yetkinliklerin tanımlanması ve tasnif edilmesinin yanı sıra yetkinlikleri alt boyutları ile ölçebilen bir ölçüm aracı geliştirilmiş ve test edilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde DeVellis ölçek geliştirme süreci takip edilerek geliştirilirken yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant karma araştırma yöntemi sayesinde kalitatif ve kantitatif yöntemlerin birlikte kullanılması ile en gerçekçi ölçüm aracını geliştirme ve en yüksek çözünürlüklü yorumlama kapasitesine erişmeyi amaçlanmıştır.

Birinci aşama olan ölçek geliştirme sürecinin tamamlanmasının ardından yöneylem araştırması yöntemi olan DEMATEL tekniği kullanılarak araştırmanın ikinci aşamasında konaklama işletmelerine aranan yetkinliklerin alt boyutlarının birbiri ile ilişki hiyerarşisi yani yönü ve şiddeti araştırılmıştır. Böylece birinci aşamasında ölçek geliştirme süreci için yakınsak paralel desen tamamen entegre varyant tasarımı ve ikinci aşamasında DEMATEL tekniği ile birinci aşamadan bağımsız ama birinci aşamanın bulgularından faydalanarak ve ilave veri toplayarak ikinci aşamanın tamamlandığı tekli çok aşamalı karma desen araştırma tekniği bildiğimiz kadarıyla sosyal bilimler araştırmaları alanında ilk kez kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı, konaklama işletmeleri için yetkinliklerin kavramsal çerçevesini netleştirmek, yüksek çözünürlüklü, gerçek hayatta karşılığı olduğu teyit edilmiş ölçüm aracı geliştirmek, ampirik olarak test etmek ve sektörün kullanımına sunmak ve gelecek araştırmacılara araştırma tasarımı ve deseni olarak tekli çok safhalı karma yöntem içinde yakınsak desen tam entegre varyant ile yön eylemi sıralı olarak örnek araştırma olarak sunmaktır.

White (1959) tarafından tanımlanan yetkinlik kişinin yüksek motivasyonu ile beraber üstün performans sağlayan kişilik özellikleri yani kişinin var olan (veya olmayan) özelliklerine bağlam kurulurken, McClelland (1973) yetkinlik başarılı olmak veya ortalamadan daha yüksek performans gösterebilmek için belirleyici olan özellikler olarak tanımlayarak, yetkinliklerin geliştirilebilecek özellikler olduğunu ortaya koymuştur. Yıllar İtibariyle yapılan araştırma ve çalışmalarda McClelland'ın yaklaşımı benimsenerek yetkinliklerin varlığı (veya yokluğunda gelişim, deneyim veya eğitim ihtiyacı) tespit edilmeye çalışılırken, White'ın kişisel özellikler bakış açısı yetkinliklerin sektör ve ya departman spesifik kişilik özelliği uyumu arka planda kalmıştır.

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 fazlalığının yetkinliklerin seviyesi ile ilişkilendirilebilir ve “daha azla daha çok” yaklaşımı çerçevesinde uygun yetkinliklere sahip uygun sayıda çalışanın ilgili pozisyonlara konumlandırması yapılabilir, işe alımda pozisyonun ihtiyaç duyduğu yetkinliklere uyum aranırken, iç temin yolu ile terfi mekanizmasında da 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 yaklaşımı sayesinde kurumlar mevcut çalışanlarının yetkinlik ısı haritası sayesinde kurumun zayıf ve güçlü yönlerini, bir diğer deyişle

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.

Elli yıla yakın süreçte yetkinliklerin neler olduğu, varlığı veya geliştirilebilir alanları, birbirine etki eden alt boyutları açısından pek çok araştırma yapılmış olsa da bildiğimiz kadarıyla konaklama işletmelerine yönelik yetkinlik ölçüm aracı geliştirme çalışması alan yazında bulunmamaktadır. Araştırmanın amacı konaklama işletmelerine özgü yüksek çözünürlüklü ölçüm aracının geliştirilmesinde alan yazının eksiklikleri nitel araştırma yöntemini araştırmaya dahil ederek sektör uzmanlarının görüş ve değerlendirmeleri ile netleştirilmiş ve ölçek boyut tasarımı için alan yazından Kirchmayer ve Fratricova, (2018) 'in 4 boyutlu yetkinlik modelinden çerçeve olarak faydalanılmıştır. Sektör uzmanları ile yapılan görüşmeler ve eş zamanlı olarak literatür taramaları ile yakınsak karma desen tam entegre varyant tasarımı sayesinde alan yazının güçlü yönlerinden kaynak olarak istifade edilirken, sektör uzmanları ile nitel araştırma yöntemi sayesinde sektörde karşılığının olması her aşamada göz önünde bulundurulmuştur.

Kirchmayer ve Fratricova, (2018) Yetkinlik Modelinin İlişki Yönetimi, Profesyonel Bilgi Beceriler, Kişisel yetkinlikler ve Mesleki yetkinlikler boyutları sektör tarafından kabul görmüş, ampirik veriler ile teyit edilerek ölçek geliştirme süreci tamamlanmıştır. Konaklama işletmelerinde insan kaynağında (kıymetinde) aranacak yetkinliklerin bu 4 yetkinlik boyutunun 12 soru ile yüksek geçerlilik ve güvenilirlikte ölçümü sağlayacak ölçüm aracı geliştirilmiştir.

Ölçüm aracının 4 boyutunun hiyerarşik ilişkisinin ve ilişki şiddetinin araştırıldığı ikinci aşamada %26,2 ile Profesyonel Bilgi Becerilerin hem diğer boyutları etkileyen hem de etkilenen en önemli boyut olduğu, Kişisel Yetkinlikler boyutunun %25,5, İlişki Yönetimi boyutunun %23,7 ve Mesleki Yetkinlikler boyutunun %24,7 oranında toplam yetkinlikler skoruna etki ettiği ve bu 3 boyutun her birinin Profesyonel Bilgi Beceri yetkinlik boyutundan etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır.

En yüksek etki düzeyine sahip Profesyonel Bilgi ve Beceriler boyutu konaklama işletmelerinde müşteri (misafir) ihtiyaçlarını tahmin edebilme yetkinliğinin ölçümü açısından Sandwith (1993), Katz'ın (1955, 1974) çalışmalarında önerdiği gibi, değişen sektör ihtiyaçlarına uyum sağlama stratejisine de hizmet etmektedir.

Ölçüm aracı, yetkinlik skorunun hesaplanması, 4 boyutlu yapı ise hangi alanlarda yetkinliklerin geliştirilebileceğini yani eğitim ihtiyacını tespit etme aracı olarak kullanılabilir. Kurum içi işe alım yani terfi aşamasından önce kişinin bir üst pozisyona yetkinlik uyumu tespit edilerek hem kurum içi kariyer yönetimi yapılabilir hem de eğitim ihtiyacı tespit edilerek insan kaynağı geliştirilmesi stratejisi planlanabilir. Stratejik yönetim açısından kurumun tamamının yetkinlik ısı haritası çıkarılarak hem örgütsel ikame güçlü ve zayıf yönleri tespit edilebilir hem de sektörün gelişimine ve kurumun stratejik planlarına uygun olarak insan kaynağının yetkinlik ısı haritasında hangi alanlara yatırım yapılacağı ve işe alımda kurumun stratejik yetkinlik eşiklerinin belirlenerek uygun adayların ve kurumun gelecekte ulaşmak istediği hedeflere uyumlu yetkinliklere sahip adayların işe alımı ile kurumun stratejik insan kıymeti yönetim planı uygulanabilir.

Kurumların insan kaynağı seçme, yerleştirme, tutundurma, geliştirme süreçlerinde dikkate alması önerilen 3 motivasyon kuramı bulunmaktadır: McClelland'u üç ihtiyaç teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ve Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisi. McClelland'ın başarı ihtiyacı teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde kendini gerçekleştirme katmanına yaklaşıldığında etkin olmaktadır. Herzberg'in iki faktörlü motivasyon teorisindeki Hijyen faktörleri Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fiziki ihtiyaçları, diğer bir deyişle konaklama işletmelerinde çalışanların lojman, yemekhane, servis, üniforma, alet ekipman gibi temel ihtiyaçlarının gerektiği gibi karşılandığı ve üzerine çalışanların yetkinlik gelişimi için Motivasyon faktörlerinin devreye girdiği ortamlar gereklidir. Ancak Maslow'un temel ihtiyaçlar ve Herzberg'in hijyen faktörü olarak tanımladığı unsurlar saplandıktan sonra, yani yoksunluğunda Maslow'a göre bir üst kademeye geçilemeyecek, Herzberg'e göre ise yokluğunda motivasyon düşüklüğü yaratacak temel ihtiyaçların yatırımcı tarafından çalışanlara sağlanması temel basamaktır. Bu aşamanın sağlanması ve sürdürülmesinin üzerine McClelland'ın başarı ihtiyacı ile Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğrultusunda çalışanların yetkinliklerini artırmak için motivasyonu olacaktır (Pardee, 1990)

Üç ihtiyaç teorisinin öne sürdüğü başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı açısından bakıldığında çalışanların yetkinliklerini geliştirmenin en temel basamağı ve en güçlü faktörü olan başarı ihtiyacını tetikleyerek, başarılı uygulamaları taltif ederek, başarılı

uygulamaları ve başarılı çalışanları ödüllendirerek çalışanların doğal olarak yetkinliklerini geliştirecekleri kurum kültürü oluşturacaktır.

McClelland (1973) zekadan ziyade yetkinliğin ölçülmesini önerdiği 70'li yıllardan bu yana yetkinlik bazlı insan kaynağı yönetimi, mevcut durumda ve gelecekte ihtiyaç duyulacak işgücü planlamasının yapılması, mevcut yetkinlik düzeyi ile olması gereken yetkinlik düzeyi arasındaki açığı ortaya çıkararak eğitim ve gelişim planlaması için kullanılmaktadır. Değişen misafir beklentilerine uyum sağlayacak şekilde yetkinliklerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi 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 ve gelişim planı hem çalışanların yetkinlik eksikliği sebebiyle hem de sektörün gelişen ve değişen ihtiyaçlarına uyum sağlamak amacıyla gerekebilir. Bu yetkinliklerin edinilmesi için eğitim içeriği hazırlanması yetkinliğin ortalama performanstan ayıran üstün performans kriterlerine dayandırılmaktadır.

Kurumun gelişimi, misafir memnuniyetinin sürekliliği ve artırılması, finansal karlılığının sağlanması amacıyla her işletme performans değerlendirmesi yapmaktadır. Yetkinlikler, gelişim alanları, üstün performans gösterilen alanların tespiti çalışanların, departmanların ve işletmelerin performans değerlendirmesinde kullanılmaktadır. Yetkinlik yoksunluğundan dolayı performans düşüklüğü eğitim ile kapatılabilirken, yetkinlik olmasına rağmen yüksek performansın gerçekleşmediği alanlarda farklı çözümler üretilebilmesi için de yetkinlik ölçümünden faydalanılmaktadır.

Kurumların terfi olarak adlandırdıkları süreç aslında açık olan pozisyon için uygun yetkinliğe sahip çalışanlardan iç temin sürecidir ve çalışanların kariyer gelişimi açısından bir üst pozisyona hazır olmaları için gereken yetkinliklerin tespit edilmiş olması çalışanlar ve insan kaynakları yöneticileri açısından yol göstericidir. Her pozisyon için beklenen yetkinliklerin neler olduğu ve yetkinlik düzeyini gözden geçirerek mevcut çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri gösteren yetkinlik envanteri ile kıyaslayarak potansiyel terfi ve atama için kariyer planlarını geliştirebilir. Kurum içi örgütsel ikamelerin belirlenmesi ile kurumdan ayrılanların yerine gelebilecek kişilerin kimler olduğu, yetkinlik gelişim alanlarının neler olduğu, potansiyel ikamede sıkıntı olabilecek alanların hangileri olduğu tespit edilebilir.

Draganidis ve Mentzas, (2006) ın çalışmasında öne sürüldüğü üzere konaklama işletmelerinin rakiplerinden farklılaşması için taklit edilmesi veya ikame edilmesi güç yetkinlikte insan kaynağı ihtiyacı, sektörün değişen gelişen ihtiyaçlarına uyum sağlaması ve

hattat gelecekte değişmesi öngörölen 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 (%26,2) sahip ve ayrıca hem diğer 3 boyutu etkileyen hem de diğer 3 boyuttan etkilenen faktör olarak kurumların farklılaşma stratejilerinin temelini oluşturmalıdır. Her konaklama işletmesi veya zinciri kendi hizmet kalitesini, misafire verdiği konfor sözünü dikkate alarak profesyonel bilgi ve beceri gelişimine yatırım yaparak insan kıymetlerinin yetkinliğini artırmalıdır.

Kurum içi örgütsel yedekleme ve iç temin açısından profesyonel bilgi becerilerin varlığı hijyen faktörü olarak düşünölürse, kişisel yetkinliklerin (%25,5) ön plana çıkarıldığı bir örgütsel yedekleme planı ile iç temin sürecini yürütmek üzere insan kıymetlerinin kişisel yetkinliklerine ve mesleki yetkinliklerine (%24,7) yatırım yapılması önerilir. İlişki yönetimi yetkinlik (%23,7) 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 költürü oluşturulmalı ve geliştirilmelidir.

Dış teminde aynı önceliklendirme kullanılarak kişinin profesyonel bilgi ve becerilerine daha fazla ağırlık verilmesi, kişisel yetkinliklerin işe alım aşamasında ölçölmesi, mesleki yetkinliklerin tazeleme eğitimleri ile tamamlanması, ilişki yönetimi için kurumun sistemlerinin işletilmesi önerilir.

Mcclelland'ın yetkinlik temelli yaklaşımın faydaları olarak tanımladığı (1)İşgücü planlaması; (2) İşe alım yönetimi; (3) Eğitim planlaması ve yönetimi; (4) Performans değerleme; (5) Kariyer gelişimi; (6) Halef planlaması ve Draganidis ve Mentzas'ın (2006) çalışmasında ilave olarak 7. fayda farklılaşma ve adaptasyon yönetimi hedeflerinin tamamına hizmet edebilecek, konaklama işletmeciliğine özel, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış, ölçüm boyutlarının ve içeriklerinin kavramsal netliği ve boyutlarının birbiri ile ilişki yönü ve şiddetinin tanımlı olduğu ölçeği geliştirme süreci bilimsel yöntemler ile tamamlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Agut, S., Grau, R., & Peiró, 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. doi:10.1016/s0278-4319(03)00045-8
- Akoğlu Kozak, M. Ve Özdemir, C., (2013) Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi/Journal of Travel and Hospitality Management* 10 (1), 2013, 6-19.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015) “Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü” *Uluslararası Yönetim, İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24): 205-230.
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness in Russia: tourism professionals’ skills and competences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 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.
- Ateşman E. (1997). Türkçede okunabilirliğin ölçülmesi. *Dil Dergisi*, 58
- 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 (AHTR)* (2) 327-336
- Baum, T. (1990). Competencies for hotel management: Industry expectations of education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 13–16.
- Baum, T. (1991). Management trainees in the hotel industry: What do managers expect? *Journal of European Industrial Training*, 15(2), 3–8
- Bayraktar.O. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Benzer, A. (2020). Yapay zekâya dayalı okunabilirlik formülüne doğru bir adım. *Araştırma ve Deneyim Dergisi*, 5(1), 47-82.
- Berry, J. W. (1999). Emics and etics: A symbiotic conception. *Culture and Psychology*, 5(2), 165– 171. <https://doi.org/10.1177/1354067X9952004>
- Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393–418. doi:10.1108/ijchm-09-2015-0448
- Boyatzis, R.E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley and Sons, New York, NY

- Boyatzis, R.E. (2007). The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI). Hay Group research report.
- Boyatzis, R.E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Boyatzis, R.E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28 (9), 749-770.
<http://dx.doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Boyatzis, R.E. and Gaskin, J. (2010). A technical note on the ESCI/ESCI-U reliability and factor structure. Hay Group research report.
- Boyatzis, R.E. and Goleman, D. (2007). Emotional and Social Competency Inventory. The Hay Group, Boston: MA.
- Boyatzis, R.E. and Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. NY: Nova Science Publishers.
- Boyatzis, R.E., Baker, A., Leonard, D., Rhee, K. and Thompson, L. (1995). Will it make a difference?: Assessing a value-based, outcome oriented, competencybased professional program. R.E. Boyatzis, S.S. Cowen and D.A. Kolb (Eds.), In *Innovating in professional education: Steps on a journey from teaching to learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R.E., Gaskin, J. and Wei, H. (2015). *Handbook of intelligence*. New York: Springer.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. and Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*. R. Bar-On and D. A. Parker. San Francisco: Jossey Bass
- Boyatzis, R.E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *The Journal of Business Perspective*, 15 (91).
Doi. 10.1177/097226291101500202
- Breiter, D., Clements, C.J., 1995. Hospitality management curricula for the 21st century. *Hospitality and Tourism Educator* 8 (1), 57–60.
- Brophy M. & Kiely T. (2002) Competencies: A new sector, *Journal of European Industrial Training*, 26 (2) 165-76.
- Brym, R. J. & Lie, J. (2007). *Sociology: Your compass for a new world*. Thomson Higher Education.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books Inc.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (28. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, K. E., Akgün, E. Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Christou, E., Eaton, J., 2000. Management competencies for graduate trainees. *Annals of Tourism Research* 27 (4), 1058–1061

- Christou, Evangelos (2002). Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 14(1), 25–32. doi:10.1080/10963758.2002.10696721
- Chung-Herrera, B., Enz, C., Lankau, M., 2003. Grooming future hospitality leaders: a competencies model. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 (3), 17–26.
- Chung-Wei, L. and T. Gwo-Hshiung, 2009. Identification of a threshold value for the DEMATEL method using the maximum mean deentropy algorithm to find critical services provided by a semiconductor intellectual property mall. *Expert Syst. Appl.*, 8(1): 9891-989.
- Cizel, B., Anafarta, N. and Sarvan, F. (2007), “An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey”, *Tourism Review*, Vol. 62 No. 2, pp. 14-22.
- Delamare Le Deist, F. and Winterton, J. (2005), “What is competence?”, *Human Resource Development International*, Vol. 8 No. 1, pp. 27-46.
- Drucker, P. (2004), “What makes an effective executive”, *Harvard Business Review*, June, pp. 16-21
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Boston, MA: Pearson Education Inc.
- Creswell, J. W. (2017). *Educational research planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Los Angeles : SAGE
- Creswell, J.W. (2019). *Karma yöntem araştırmalarına giriş*. (M. Sözbilir, Çev. Ed.). Ankara: Pegem.
- Crocker, L. ve Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Çetinkaya, M., (2009) *Yönetmelik Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmelik Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Çizel, B., Anafarta, N., & 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
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Davis, P., Naughton, J. Ve Rothwell, W. 2004. New roles and competencies for the profession. *Training & Development*, 58(4): 26–36.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and application*. New York, NY: Sage.
- DeVellis, R. F. (2014). *Ölçek geliştirme kuram ve uygulamalar* (T. Totan, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (Fourth Edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile Veri Analizi*. Zet Yayınları, Ankara.

- Draganidis.F. Mentzas.G. (2006). Competency Based Management: A Review Of Systems And Approaches, 14. (1), 51-64
- Dubois, D.D. (Ed.) (1998), "Preface", The Competency Casebook: Twelve Studies in Competency-Based Performance Improvement, HRD Press, Amherst, MA.
- Edgar, W. B., ve Lockwood, A. C., (2011), Understanding, Finding, and Conceptualizing Core Competence Depth: A Framework, Guide, and Generalization for Corporate Managers and Research Professionals, Working Paper Series—11-03, Northern Arizona University
- Enz, C.A., Renaghan, L.M., Geller, N., 1993. Graduate level education: a survey of stakeholders. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34 (4), 90–95.
- Erkuş, A. (2012). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme-I. Ankara: Pegem Akademi
- Falatoonitoosi, E., Leman, Z., Sorooshian, S., & Salimi, M. (2013). Decision-Making Trial and Evaluation Laboratory. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(13), 3476–3480. doi:10.19026/rjaset.5.4475
- Fontela, E. and A. Gabus, 1976. The DEMATEL observer, DEMATEL 1976 report. Battelle Geneva Research Center, Switzerland Geneva.
- Fornell, C. Larcker, D.F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gagne, R. M. The conditions of learning. New York: Holt, Rinehart & Winston, 196S.
- Godbout, A (2001). "Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading Edge Organizations," available at <http://www.scoap.com/ki/articles/godbout/godbout05.htm>, viewed on 2/4/01
- Gunbayi, I ve Sorm, S. (2018). Social paradigms in guiding social research design: the functional, interpretive, radical humanist and radical structural paradigms. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 9, 2, 57-76
- Günbayı, I & Sorm, S. (2020). Social Paradigms in Guiding Management Social Development and social Re-search. Ankara: Pegem Akademi.
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C. ve Nitzl, C. (2020). "Assessing Measurement Model Quality in PLS SEM Using Confirmatory Composite Analysis". *Journal of Business Research*, 109: 101-110.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM". *European Business Review*, 31(1): 2-24.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson. R.E. (2010). Multivariate data analysis. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Harris, M. (1968). *The rise of anthropological theory*. The University of Chicago press on behalf of Wenner-Gren Foundation for Anthropological Research.
- Holmes, D. W., Sheehan, M., Birks, M., & Smithson, J. (2017). Development of a competency mapping tool for undergraduate professional degree programmes, using mechanical engineering as a case study. *European Journal of Engineering Education*, 43(1), 126–143. doi:10.1080/03043797.2017.1324404
- Hsu, J.F., 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 Component-based Approach to Structural Equation Modeling. CRC Press.
- Jackson, S.E. and Schuler, R.S. (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th ed., South-Western, Mason, OH.
- Jensen, A. R. The heritability of intelligence. *Saturday Evening Post*, 1972, 244(2), 9, 12, 149.
- Johanson, Misty; Ghiselli, Richard; Shea, Linda J.; Roberts, Chris (2011). Changing Competencies of Hospitality Leaders: A 25-Year review. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 23(3), 43–47. doi:10.1080/10963758.2011.10697012
- Kamis, R. A. Saibon, F. A. Yunus, M. B. Rahim, L. M. Herrera, and P. L. Montenegro, (2020), “The SmartPLS analyzes approach in validity and reliability of graduate marketability instrument,” *Social Psychology of Education*, 57(8), 987–1001
- Karagöz, Y. ve Bardakçı, S. (2020). *Bilimsel Araştırmalarda Kullanılan Ölçme Araçları ve Ölçek Geliştirme*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Karaoğlu, S. Ve Şahin, S.,(2016) DEMATEL ve AHP Yöntemleri İle İşletmelerin Satın Alma Problemine Bütünleşik Bir Yaklaşım, DSLR Kamera Örneği - An Integrated Approach to the Purchase Problem of Businesses with DEMATEL and AHP Methods: A DSLR Camera Example, *Journal of Business Research - Turk* 8(2):359-375
- Katz, R.L. (1955), “Skills of an effective administrator”, *Harvard Business Review*, Vol. 33 No. 1, pp. 33-42.
- Kay, C., & Moncarz, E. (2004). Knowledge, Skills, and Abilities for Lodging Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285–298. doi:10.1177/0010880404265351
- Kay, C., & Russette, J. (2000). Hospitality-management Competencies. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52–63. doi:10.1177/001088040004100217
- Kearns, P. (2001). *Generic skills for the new economy. A review of research relating to generic skills*. Adelaide, Australia: National Centre for Vocational Education Research.
- Kirchmayer, Z.; Fratričová, J. What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. In *Proceedings of the Innovation Management and Education Excellence Through Vision 2020*, Norristown, PA, USA, 25–26 April 2018.
- Kohs, S. C. (1920). "The Block-Design Tests". *Journal of Experimental Psychology*. 3 (5): 357–376. doi:10.1037/h0074466.

Kozak, M. (2015). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri (2. Baskı). Detay Yayıncılık, Ankara

LeBoterf, G. (1998), "Evaluer les compétences, quels jugements? Quels critères? Quelles instances?", *La Compétence au Travail*, Vol. 135 No. 2, pp. 143-51.

Lee, Geoff and Beard, David (eds.) (1993). *Development Centers: Realizing the Potential of Your Employees through Assessment and Development*, London: The Tata-Mc Graw-Hill Training Series.

Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research designs. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 43, 265- 275.

Lisa G. Sisson MM RD & Allison R. Adams MBA (2013) Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25:3, 131-145, DOI: 10.1080/10963758.2013.826975

Lowry, L. L., & Flohr, J. K. (2005). No student left behind: A longitudinal assessment of the competency-based framework used to facilitate learning in a capstone tourism course. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 17(4), 28–35.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer

Marrelli, A.F. (1998), "An introduction to competency analysis and modeling", *Performance Improvement*, Vol. 37, pp. 8-17.

McClelland, D C (1973). "Testing for Competence Rather than Intelligence," *American Psychologist*, 28(1), 1-4.

McClelland, D C (1993). "The Concept of Competence," in Spencer, L M and Spencer, S M (eds.), *Competence at Work*, New York: John Wiley & Sons.

McClelland, D.C. (1976), *A Guide to Job Competency Assessment*, McBer. Boston, MA

McLagan, P. A. (1989) Model for HRD practice, *Training and Development Journal*, 43 (9) 49-61

McNemar, Q, Lost: Our intelligence? Why? *American Psychologist*, 1964, 19, 871-882.

Merdivenci, F. ve Karakaş, H. (2020) Analysis of Factors Affecting Health Tourism Performance Using Fuzzy DEMATEL Method, *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)* 8 (2) 371-392

Mirabile, R. (1997) Everything you wanted to know about competency modeling, *Training & Development*, 51 (8) 73-77.

Nelson, A., & Dopson, L. (2001). Future of Hotel Education: Required skills and knowledge for graduates of U.S. hospitality programs beyond the year 2000 – Part I. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 13(5), 58-64.

Nilashi, M., Samad, S., Manaf, A. A., Ahmadi, H., Rashid, T. A., Munshi, A., Almkadi, W., Ibrahim, O., & Ahmed, O. H. (2019). Factors influencing medical tourism adoption in Malaysia: A DEMATEL-Fuzzy TOPSIS approach. *Computers & Industrial Engineering*, 137(106005), 1-11.

- Okeiyi, E., Finley, D., Postel, R.T., 1994. Food and beverage management competencies: educator, industry and student perspectives. *Hospitality and Tourism Educator* 6 (4), 37–40
- Orey, D.C. Ve Rosa, M. (2015). “Três abordagens no campo de pesquisa da etnomodelagem: êmica (local), ética (global) e dialógica (glocal)” [Three approaches in the research field of ethnomodeling: emic (local), etic (global), and dialogical (glocal)]. *Revista Latinoamericana de Etnomatemática*, vol. 8, no. 2, pp. 364-380
- Öztürk, A., (2002) Yöneylem Araştırmaları, 8. Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa
- Öztürk, A., (2013) Yöneylem Araştırmalarının Tarihi Gelişimi ve Özellikleri, *Alphanumeric Journal, The Journal of Operations Research, Statistics, Econometrics and Management Information Systems* 1(1), 1-11
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor and McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.*
- Parry, S. (1998). Just What is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), pp. 58, 60, 64.
- Perdue, J., Ninemeier, J., & Woods, R. (2000). Competencies Required for Club Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 79–85.
doi:10.1177/001088040004100220
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of R.L. Katz. *Management Decision*, 42(10), 1297–1308. doi:10.1108/00251740410568980
- Pike, K. (1967). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour.* The Hague.
- Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *Vikalpa*, 30(2), 47–56. doi:10.1177/0256090920050204
- Rosa, M. Ve Orey, D. C. (2012). “O campo de pesquisa em etnomodelagem: as abordagens êmica, ética e dialética” [The field of research in ethnomodelling: emic, etic, and dialectical approaches]. *Educação e Pesquisa*, 38(4): 865-879.
- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). doi: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 (AMJ)*, 27(3): 197-211.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998-4010. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & 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.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>

Sheng-Li, S., Xiao-Yue, Y., Hu-Chen, L., & Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-33

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x>

Shirish. T. S. (2013). Research methodology in education. LULU Publication

Sisson, L. G., M. M., R. D., Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25, pp. 131-145.

Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY

Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 101–112. doi:10.1016/j.jhlste.2012.02.005

Tas, R.E., 1988. Teaching future managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 (2), 41–43.

Tas, R.F., La Brecque, S.V., Clayton, H.R., 1996. Property-management competencies for management trainees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 37, 90–96.

Testa, M. R., & 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.

Tzeng, G. H., Chiang, C. H., & Li, C. W. (2007). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert systems with Applications*, 32(4), 1028-1044

Wang, J.Z., Wang, J., 2009. Issues, challenges, and trends facing the hospitality industry. *Management Science and Engineering* 3 (4), 53–58.

Watson, S. (2008). Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector: Implications for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 758-780.

White, R.W. (1959), "Motivation reconsidered: the concept of competence", *Psychological Review*, Vol. 66 No. 5, pp. 297-334.

Woodruffe, C. (1993), "What is meant by a competency?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 29-36.

- Wu, W. W. (2008). Choosing knowledge management strategies by using a combined ANP and DEMATEL approach. *Expert Systems with Applications*, 35(3), 828-835.
- Wu, W. W., & Lee, Y. T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert systems with applications*, 32(2), 499-507.
- Yaşlıoğlu, M., (2017), Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: KeGfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 74-85.
- Yeşil, A (2016): Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, M., (2019). Eğitimde araştırma yöntemleri. S. Şen ve İ. Yıldırım, (Eds.), *Örneklem ve örnekleme yöntemleri*, (s. 61-116). Ankara: Nobel
- Yıldırım, S., Türkeri Bozkurt, H., Bilgin, E., Yüksel, Y., Akyar, Ö. Y., (2022), SPORDA PSİKOLOJİK GEREKSİNİMLERİN ENGELLENMESİ ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'YE UYARLANMASI, *Sportmetre The Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 20(2), 2022, 78-90
- Yürür, S. (2006). Ödüllendirme Sistemleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İnternet kaynakları:

- Yılmaz, İ. H., (2020), Kaynak Azalır, Kıymet Artar, DD Değişim Dinamikleri Yönetim Merkezi, <https://dd.com.tr/yayinlarimiz/haftanin-yonetim-fikri/kaynak-azalir-kiymet-artar> (erişim tarihi 26.07.2022)

Ek 1. Uzman Görüşü Formu

Değerli Katılımcı,

Turizm alanında çalışanlardan beklenen yetkinlikler sektörün doğası gereği farklıdır. **Turizm otelcilik alanında çalışan ve yöneticilerden beklenen yetkinlikleri** ölçmek üzere hazırlanan çalışmadaki önermelerin sektörün ihtiyacına uygun ve anlaşılır olduğunu teyit etmek, görüş ve önerilerinizi almak amacıyla sizin uzman görüşünüz gerekmektedir.

Yetkinlik ölçümünde kullanılan önermeleri, uygunlukları bakımından incelemeniz beklenmektedir.

Soruların uygunluğuna dair değerlendirmenizi yaparken;

1. Sorular ölçülmek istenen yetkinliğe uygun olarak oluşturulmuş mu?
2. Birbiriyle benzeşen sorular var mı?
3. Bölünmesi gereken sorular var mı?
4. Daha uygun olabilecek ifade önerinizi “Değişiklik Önerim” kısmına yazınız.

Görüş ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Demet Ceylan

Değerlendiren uzmanın;

Adı Soyadı	
Unvanı	
Çalıştığı kurum	
Sektör Deneyim süresi (yıl)	
Cinsiyeti	

ÖNERME	ÖLÇÜLEN YETKİNLİK	UYGUN	DEĞİŞİKLİK ÖNERİM
1. İnsanlar beni iyi bir arabulucu olarak görürler.	Diğerleri üzerinde etki sahibi olma	c	
2. İyi bir işi ve davranışı takdir ederim.	Diğerleri üzerinde etki sahibi olma	c	
3. İşimi yaparken kendimi doğal olarak liderlik rolleri üstlenmiş olarak bulurum.	Diğerleri üzerinde etki sahibi olma	c	
4. Çalışanların sahiplenme duygusunu geliştirmeyi önemli buluyorum.	Diğerleri üzerinde etki sahibi olma	c	
5. İnsanları yapmaya niyetli olmadıkları işleri de yapmaya razı edebilir misiniz?	Diğerleri üzerinde etki sahibi olma	c	
6. Farklı fikirde olduğumda karşımdakinin bakış açısını anlamaya çalışırım.	Empati (Kendini karşıdakinin yerine koyma)	c	
7. Bir kişi alaycı davrandığında bunu anlayabilirim.	Empati (Kendini karşıdakinin yerine koyma)	c	
8. Kişilerin beden dillerine bakarak duygularını sezebilirim.	Empati (Kendini karşıdakinin yerine koyma)	c	
9. Bence, iş yerinde dürüst olmak değer görmez.	Etik davranma	c	
10. Bir grup içinde olduğumda, genel olarak ilişkileri başlatan kişi ben olurum	İnsan ilişkileri geliştirme	c	

ÖNERME	ÖLÇÜLEN YETKİNLİK	UYGUN	DEĞİŞİKLİK ÖNERİM
11. Çalışanlarla iyi ilişkiler kurmak benim önceliğimdir	İnsan ilişkileri geliştirme	c	
12. Yeni ilişkiler kurmak için fırsatları değerlendiririm.	İnsan ilişkileri geliştirme	c	
13. Çok meşgul olduğumda bile, misafirleri fark ettiğimi onlara hissettirebilirim.	İnsan ilişkileri geliştirme	c	
14. İnsanlarla ilgilenmeyi, onlara özen göstermeyi severim.	İnsan ilişkileri geliştirme	c	
15. Sosyal ortamlara kolayca girebilirim.	İnsan ilişkileri geliştirme	c	
16. Başkalarının bana yardım etmesini kolaylıkla sağlayabilirim.	Takım çalışmasına yatkınlık	c	
17. Bireysel iş yapmaktansa takım oyuncusu olmayı tercih ederim.	Takım çalışmasına yatkınlık	c	
18. İşlerin tamamlanması için başkalarının yardımını isteyemem.	Takım çalışmasına yatkınlık	c	
19. İşyerindeki kişiler ile hangi sıklıkta tartışmaya girersiniz?	Uyum kabiliyeti	c	
20. Zor sorunların çözümleri üzerinde çalışmak bana keyif verir.	Kendi kendini motive etme	c	

ÖNERME	ÖLÇÜLEN YETKİNLİK	UYGUN	DEĞİŞİKLİK ÖNERİM
21. Yaptığım işlerin iyi yönlerini görmeye çalışırım.	Kendi kendini motive etme	c	
22. Acil durumlarda ve baskı altında sakin kalabiliyorum.	Kendine hâkim olma	c	
23. Beni hedefimden uzaklaştıracak hiçbir şeye izin vermem.	Kendine hâkim olma	c	
24. Evde yüklendiğim stres işte sınırlı olmama sebep olur.	Kendine hâkim olma	c	
25. Negatif olaylar günümün geri kalanını etkiler.	Kendine hâkim olma	c	
26. İşyerinizde fark yaratabildiğinizi düşünüyor musunuz?	Öz farkındalık	c	
27. Temizlik ve düzenli olmak benim için önemlidir.	Öz farkındalık	c	
28. Bir hedefe ulaşmak için çabalarken, kısa süreli bölünmeler yaşarım.	Öz farkındalık	c	
29. Zamanımı etkin yönetmekte sıkıntılar yaşarım	Öz farkındalık	c	
30. Duygusal tepkilerimi fark etmem.	Öz farkındalık	c	
31. Hissettiğim duyguları tanımlamakta güçlük çekerim.	Öz farkındalık	c	
32. Kendimden memnunum.	Öz farkındalık	c	

ÖNERME	ÖLÇÜLEN YETKİNLİK	UYGUN	DEĞİŞİKLİK ÖNERİM
33. Olumsuzlukları ortadan kaldırarak işime devam edebilirim.	Öz Güven	c	
34. İşyerinde mecbur kaldığım durumlarda kendi kendime yetebilirim.	Öz Güven	c	
35. Yaptığım her şeyde başarılı olmayı beklerim	Öz güven	c	
36. İşimde kendime güvenirim.	Öz güven	c	
37. Bir departman için operasyonel bütçe hazırlama becerim	Analitik Düşünme	c	
38. Yaptığım işin neleri etkilediğini bilirim.	Analitik Düşünme	c	
39. İşimi planlarken öncelikleri belirleyebilirim	Analitik Düşünme	c	
40. Departmanım için iş planı yapabilirim	Analitik Düşünme	c	
41. İşimi yaparken planlama ve organizasyon yeteneğime güvenirim.	Analitik Düşünme	c	
42. Kendi başıma bağımsız çalışmam.	Bağımsız karar verebilme	c	
43. İşimi yaparken bağımsız karar vermekte zorlanırım.	Bağımsız karar verebilme	c	
44. Müşterilerin şikayetlerini hızlı bir şekilde çözebilirim.	Bağımsız karar verebilme	c	
45. Değişime kolay uyum sağlayabilirim.	Esneklik	c	
46. İşyerimde sorunlara yaratıcı çözümler bulabilirim.	İnisiyatif kullanabilme	c	

ÖNERME	ÖLÇÜLEN YETKİNLİK	UYGUN	DEĞİŞİKLİK ÖNERİM
47. İşyerinde bir problemle karşılaştığımda üstesinden gelmek için birçok yol bulabilirim.	İnisiyatif kullanabilme	c	
48. İşimi yaparken inisiyatif alabilirim.	İnisiyatif kullanabilme	c	
49. Masada servis edilmesi gereken yiyecek ve içecekler varsa, bunların servisini yapan kişi ben olurum	Sonuç odaklılık	c	
50. Bitmemiş işlerle ilgilenme zorunluluğu duyarım.	Sorumluluk	c	
51. Yalnız kaldığımda iş hakkında düşünmekten kendimi alıkoyamıyorum.	Sorumluluk	c	
52. İşte olup biten her şeyi bilmek ihtiyacını duyar mısınız?	Sorumluluk	c	
53. Misafirin her zaman haklı olduğunu düşünmüyorum.	Sorumluluk	c	
54. Bir grup içinde fikirlerimi kolaylıkla paylaşabiliyorum.	İletişim becerileri	c	
55. Görüşme ve mülakat tekniklerini başarıyla kullanabiliyorum.	İletişim becerileri	c	
56. İşimi yaparken yazılı iletişimi etkili kurabiliyorum.	İletişim becerileri	c	
57. Müzakere sürecinde karşılıklı anlayış ve güven önemlidir.	İletişim becerileri	c	
58. İşimi yaparken karlılığı arttırıcı öneriler geliştirebilirim.	Sektör rekabet ortamı hakkında bilgi düzeyi	c	
59. Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin edebiliyorum.	Sektör rekabet ortamı hakkında bilgi düzeyi	c	

ÖNERME	ÖLÇÜLEN YETKİNLİK	UYGUN	DEĞİŞİKLİK ÖNERİM
60. İş performansı ölçütlerini (KPI) ve işletme raporlarını yorumlama becerim	Veri analiz ve yorumlama becerisi	c	
61. İşimde karar vermek için gerekli verileri toplayıp analiz edebilirim.	Veri analiz ve yorumlama becerisi	c	
62. Excel programını kullanım seviyem	Veri toplama ve işleme	c	
63. Outlook e-mail programını kullanım seviyem	Veri toplama ve işleme	c	
64. Powerpoint veya diğer sunum programlarını kullanım seviyem	Veri toplama ve işleme	c	
65. Standart ofis programlarını genel olarak kullanım becerim	Veri toplama ve işleme	c	
66. Word programını kullanım seviyem	Veri toplama ve işleme	c	
67. Zoom, Ms teams, google meets gibi toplantı programlarını kullanım seviyem	Veri toplama ve işleme	c	
68. Hata yapmaksızın "aynı anda birçok şeyi" takip edebilirim.	Veri toplama ve işleme	c	

Aşağıdaki bölümde, önerilen yetkinlikleri ölçeceğini düşündüğünüz soru örneklerini yazabilirsiniz.

Önerdiğim ilave maddeler	Ölçeceği yetkinlik
	Etik davranma
	Etik davranma
	Sektör rekabet ortamı hakkında bilgi düzeyi
	Sonuç odaklılık
	Sonuç odaklılık
	Esneklik
	Esneklik
	Uyum kabiliyeti
	Uyum kabiliyeti

EK 2 DEMATEL DEĞERLENDİRME FORMU

Değerli Katılımcı,

Turizm sektöründe yönetsel yetkinlik boyutlarını kendi içinde ve birbiri ile etkileşimini anlamaya yönelik bir çalışma yapmaktayız.

Değerlendirmeleriniz ve katkılarınız için teşekkür ederiz

Demet Ceylan

Değerlendiren uzmanın;

Adı Soyadı	
Unvanı	
Çalıştığı kurum	
Sektör Deneyim süresi (yıl)	
Cinsiyeti	

Değerlendirme ölçeği

ÖRNEK

0 Etkisiz

1 Düşük Etkili

2 Orta derecede etkili

3 Yüksek derecede etkili

4 Çok yüksek derecede etkili

DEMATEL	YAĞMUR YAĞMASI	TOPRAĞIN SULANMASI
YAĞMUR YAĞMASI		4
TOPRAĞIN SULANMASI	0	



	Profesyonel bilgi ve beceriler	Kişisel yetkinlikler	İlişki yönetimi	Mesleki yetkinlikler
Profesyonel bilgi ve beceriler				
Kişisel yetkinlikler				
İlişki yönetimi				
Mesleki yetkinlikler				

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı SOYADI	Demet CEYLAN
Education / Eğitim Durumu	
Mezun Olduğu Lise	Özel Antalya Lisesi, 1987
Lisans Diploması	1992, Boğaziçi University, Business Administration, (Boğaziçi Üniversitesi, İİBF, İşletme) 2009, Anadolu University, Banking and Insurance, (Anadolu Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık)
Tezli Yüksek Lisans	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, 2018
Tez Konusu	Bütünsel destinasyon imaj ölçüm aracı geliştirilmesi ve İngiliz, Alman, Rus turistler ile test edilmesi: Çoklu Grup Doğrulayıcı Faktör Analizi
Yabancı Dil / Diller	Türkçe : Ana dil İngilizce : C1 Almanca : A2 Fransızca : A2 İspanyolca : A1 Türk İşaret Dili : A2
Bilimsel Faaliyetler	
Konferans ve Kongreler	Management Shadowing: As a tool for improving managerial and entrepreneurial skills of Tourism Students, submitted at II. International Conference, Tourism Dynamics and Trends, June 2017, Sevilla Spain Süreç Yönetimi Yaklaşımı ile Tedarik ve Satış Yönetimi, Sosyal Bilimler ve İnovasyon Kongresi, May 2018, Antalya Testing Destination Image Scale Among British, German and Russian Tourists: A Multigroup Confirmatory Factor Analysis, 10th World Conference for Graduate Research in Tourism Hospitality and Leisure, October 2018, Cappadocia
Makaleler	Ceylan, D., & Cizel, B. (2018), Testing destination image scale invariance among British, German and Russian tourists: A multi- group confirmatory factor analysis, Advances in Hospitality and Tourism Research Journal, 6(2), 119–146. doi: 10.30519/ahtr.449176

	Ceylan, D. & Özyeşil, D., (2019), Management Shadowing Program: An Incubator for Prospective Managers in the Tourism and Hospitality Industry, Mediterranean Journal of Humanities, IX/2 (2019) 169-184, DOI: 10.13114/MJH.2019.483 Ceylan, D., Çizel, B., Karakaş, H. (2020), Testing destination image scale invariance for intergroup comparison, Tourism Analysis, 25, 2-3, 239-251 Ceylan, D., Çizel, B., Karakaş, H. (2020), Destination image perception patterns of tourist typologies, International Journal of Tourism Research, https://doi.org/10.1002/jtr.2414 Ceylan, D., Cizel, B. and Karakas, H. (2020), "Cross-nationality importance performance analysis of Middle East all-inclusive mass tourism destination image", Journal of Hospitality and Tourism Insights, https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2020-0108 Karakaş, H.; Çizel, B., Selçuk, O., Coşkun Öksüz, F., Ceylan, D (2021) Country and destination image perception of mass tourists: generation comparison, Anatolia, 1-12 Ceylan, D., Cizel, B. and Karakas, H. (2021), The symmetric and asymmetric impacts of cognitive attitude components on overall mass tourism destination image: gender comparison, European Journal of Tourism Research, 28, 2805, 1-18
Kitap Bölümleri	Aidinov A. S., Ceylan D., Talay Değirmenci I, Procurement and Sales Management with Process Management Approach, A Critical Review of Social Sciences: Theory and Practice, Frontpage Publications, Kolkata, India Ceylan, D. (2020). İlhami Ahmet Bozkurt, (Ed. Koza, M & Kozak, N.) Türk Turizmin Kanat Gerenler Cilt III Seyahat İşletmecileri (219-226), Detay Yayıncılık, Ankara Turizm Ansiklopedisi (2022), Ed. Kozak, N. ve Kozak, M., Detay Yayıncılık <u>Kişi maddeleri:</u> Mehmet Teoman Alemdar Prof. Dr. Fatma Bike Kocaoğlu İlhami Ahmet Bozkurt Dr. Hülya Örs Ayhan Kılınç <u>Kavram maddeleri:</u> Yat İstatistikleri Acente tur operatörü sözleşmesi Acente kataloğu Tur kuponu Yolcu

	<u>Kurum ve kuruluş maddeleri:</u> Özel Antalya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	
İş Deneyimi		
	2016 +	Antalya Bilim Üniversitesi, Turizm Fakültesi , Öğretim Görevlisi ve Turizm projelerinden sorumlu Rektör Danışmanı
	2018 +	Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi 40A görevlendirmeli Öğretim Görevlisi
	2021	Bahar Dönemi Konuk Öğretim Görevlisi, Rochester Institute of Technology, Hırvatistan
	2021	Bahar Dönemi Konuk Öğretim Görevlisi, University of Primorska, Slovenya
	2021+	Barut Hospitality Management Bilim Kurulu Üyesi
	2021-2022	Rixos Hotels Akademik Kurul Başkanı
	2015 - 2016	Prince Group, Yönetim Kurulu Başkanı Danışmanı
	2013 – 2014	TUI Rusya <Borublita Holidgs Ltd.> , Danışman
	2010-2012	TUI Türkiye <Tantur Turizm Seyahat AŞ.>, Finans Direktörü ve Yönetim Kurulu Üyesi
	2009-2010	OTI Holding A.Ş., Bütçe ve Raporlama Yöneticisi
	2007-2009	Fraport IC İçtaş Antalya Havalimanı Terminal Yatırım ve İşletmeciliği A.Ş. , Bütçe ve Raporlama Müdürü
	1999-2007	Antalya Airport International Terminal Management and Investment Inc., Bütçe ve Raporlama Müdürü
	1998-1999	Coca Cola Bottlers of Turkey, Fabrika Satınalma Yöneticisi
	1996-1997	SunExpress Airlines, Genel Müdür Yardımcısı
	1992-1996	Nestlé Türkiye Gıda San. AŞ., Kıdemli Ürün Müdürü