



ŞEHİR OTELLERİNDE ÜST DÜZEY YÖNETİCİ SEÇİMİNDE ÖNCELİKLİ GÖRÜLEN YETKİNLİKLERİN AHP YÖNTEMİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ*

THE EVALUATION OF PRIOR COMPETENCIES ON THE SELECTION OF TOP MANAGERS IN CITY HOTELS BY USING AHP METHOD

Hüseyin Ertan İNAN¹, Hilmi Rafet YÜNCÜ²



1. Arş. Gör., Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, heinan@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6642-4813>
2. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, hryuncu@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2876-004X>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
04.09.2020 09.04.2020

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
19.07.2021 07.19.2021

DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.790614>

* Bu çalışma, Hilmi Rafet Yüncü danışmanlığında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde tamamlanan “Şehir Otellerinde Üst Düzey Yönetici Seçiminde Öncelikli Görülen Yetkinliklerin AHP Yöntemi ile Değerlendirilmesi: Eskişehir Örneği” başlıklı yüksek lisans çalışmasından türetilmiştir. Çalışmanın bir bölümü “Determining Prior Competencies of Hotel Top Manager in City Hotels” başlığıyla 27-29 Nisan 2017 tarihinde Roma/İtalya’da gerçekleştirilen 3. International Conference on Tourism: Theory, Current Issues and Research kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş ve bildiri kitapçığında bildiri özeti olarak yayımlanmıştır.

Öz

İşletmeler faaliyetlerini uzun dönemli sürdürmek ve yoğun rekabet ortamında öne geçmek için yeteneklerini geliştirmelidirler. İşletme yeteneklerinin geliştirilmesi, mevcut insan kaynaklarının işe uygun yetkinliklere sahip olmasıyla mümkündür. Bu sebeple işletme performansının artması için doğru yöneticiyi seçmek kritik kararlardan biridir ve otel yöneticisinin sahip olduğu yetkinlikler yönetim başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Farklı yönetim sınıfları çeşitli yetkinlikler gerektirmektedir ve yetkinliklerin önem seviyeleri farklı kültürlere sahip ülkelerde değişiklik göstermektedir. Bu çalışmada Türkiye’de şehir otellerinde üst düzey otel yönetici adaylarında aranan en önemli yetkinliklerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında literatür taraması sonucu 33’ü teknik yetkinlik ve 38’i genel yetkinlik olmak üzere iki gruba ayrılan 71 yetkinlik bir araya getirilmiştir. Türkiye’de önemli bir turizm çekim merkezi haline gelmiş olan Eskişehir ilinde faaliyet gösteren altı otelin yöneticileri ve beş akademisyen, belirlenen yetkinlikleri hazırlanan anket yardımıyla değerlendirmişlerdir. Değerlendirilen yetkinliklerin Lawshe tekniği uygulanarak kapsam geçerlilik oranları hesaplanmış ve gerekli görülen yetkinlikler belirlenmiştir. Uzman değerlendirmeleri sonucunda, altı yetkinlik gereksiz, 65 yetkinlik ise gerekli olarak tespit edilmiştir. Gerekli görülen yetkinlikler, 10 otel yöneticisinin değerlendirmesi sonucu AHP yöntemi ile ağırlıklandırılarak sıralanmıştır. Çalışma sonucunda teknik yetkinliklerden müşteri ilişkileri yönetimi ve finansal yönetim en önemli yetkinlikler olarak görülürken, genel yetkinlikler kategorisi içerisinde problem çözme ve kriz yönetimi en önemli yetkinlikler olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Turizm İşletmeciliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, Otel Yönetimi, Yönetici Yetkinlikleri, Yetkinlik Yönetimi, Analitik Hiyerarşi Prosesi.

Abstract

Businesses must develop their ability in order to operate on a long-term basis and to stand out in an intense competitive environment. Developing business skills is possible only if the existing employees have the appropriate job competencies. Choosing the right manager is one of the critical decisions. Thus, the competencies of a hotel manager are important. The aim of this study is to determine the most important competences of the top hotel managers in city hotels in Turkey. Within the scope of the study 71 competencies, 33 technical competence and 38 general competences, were collected from literature. The validity ratios of the assessed competences were calculated by applying the Lawshe technique and the required competencies were determined. As a result of the expert evaluations, six competences were identified as unnecessary and 65 competencies were seen as required. Required competencies were weighted and ranked by AHP method in consequence of evaluation of 10 hotel managers. As a result of the study, customer relationship management and financial management were seen as the most important competencies from the technical competencies and problem solving and crisis management within the general competencies category emerged as the most important competencies.

Keywords: Tourism Management, Human Resources Management, Hotel Management, Management Competencies, Competency Management, Analytical Hierarchy Process.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

The purpose of this paper is to determine prior competencies of hotel top managers and their importance levels in city hotels in Turkey.

Research Questions

The research questions are listed as follows: Which competencies are deemed necessary by hotels' top managers in Turkey in the management of city hotels? What are the most important competencies for hotels' top managers?

Literature Review

In recent years, hospitality industry has become more sophisticated and competitive because of increasing expectations, high work force diversity and development of technology (Bharwani ve Talib, 2017). Tourism organizations have to struggle with some operational problems which change rapidly because of their service-oriented characteristics. In paralel with this, managers should review the conditions which are necessary to succeed in the hospitality industry (Kay ve Moncarz, 2004). In addition, organizations should identify competencies for certain positions (Siu, 1998). Competencies and their importance level also varies in countries with different cultures (Le Deist ve Winterton, 2005; Jeou-Shyan, Hsuan ve Chih-Hsing, 2011). Therefore examination of competence of hotel managers in Turkey and comparison with studies conducted in different countries are important. Despite growing amount of published research about the importance of competencies of hotel managers, there has been very limited number of study about analysing managerial competencies in hotel industry in Turkey.

Methodology

In this study, 16 hotel managers and five academicians participated. According to literature review, 71 competencies were determined and these competencies were separated two groups as technical competencies and general competencies. Collected competencies from literature review were evaluated by six hotel managers and five academicians as necessary, important but not necessary and unnecessary. Content validity ratios of competencies were calculated by using Lawshe Method (1975) and 65 competencies were accepted to be weighted by AHP Method. All these accepted competencies were listed under main categories (technical and general competencies) and sub-categories (6 technical and 9 general sub-categories) and hierarchical model was created for AHP calculations. 10 hotel managers made pair-wise comparison among these categories and competencies and importance levels and weights (w) of each competencies were found out.

Results and Conclusions

According to results, different from the previous researches (Tas et al., 1996; Kriegl, 2000; Chung et al., 2003; Jeou-Shyan et al., 2011), technical competencies ($w=0.662$) was more important than general competencies ($w=0.338$). This result may indicate that institutionalization has not been fully achieved yet in city hotels in Eskişehir. When the findings were evaluated, most important sub-

categories under technical competencies were determined as customer relationship management ($w=0.14$), financial management ($w=0.138$) and marketing and sales ($w=0.127$). These results correspond with some previous researches (Tas et al. 1996; Agut, Grau ve Peiro, 2003; Kay ve Moncarz, 2004; Kay ve Moncarz, 2007; Jeou – Shyan et al., 2011). Human resource management ($w=0.078$) and operational management ($w=0.076$) followed these categories. On the other hand, the least important competence category under technical competencies was mastery of information technology ($w=0.044$). Similar pattern of results was found by Kay ve Moncarz, (2007), Brownell, (2008) and Jeou – Shyan et al., (2011). As regards to categories under general competencies, most important categories were determined as problem solving ($w=0.071$), crisis management ($w=0.068$) and strategic management ($w=0.067$). These competencies have not been frequently included in previous studies. Unlike the finding of previous studies that state leadership as the most important competence (Kay ve Russette, 2000; Brownell, 2008; Jeou – Shyan et al., 2011), leadership ($w=0.035$) was less important than problem solving, crisis management, strategic management and creativity ($w=0.054$). In recent years, extraordinary situations and crises such as political crises and terrorist attacks have deeply affected the tourism industry in Turkey. For this reason, hotel managers in Eskişehir might have seen these competencies as highly important. Self management ($w=0.033$), Personal Relationship and Communication ($w=0.029$), Culture ($w=0.022$) and Attitude ($w=0.018$) followed these categories. As in Jeou-Shyan et. al. (2011)'s study, culture was found one of the least important competencies, this result might have occurred due to the fact that ethnical and cultural differences in Turkey is not as much as countries which have high cultural diversity like The United States and customers of hotels in Eskişehir are generally Turkish citizens. Like many studies, this study has its limitations. This study was limited with 3, 4 ve 5 star hotels in Eskişehir. Further studies are needed to generalize the results of the study. Future studies can be carried out in destinations where cultural diversity is high such as Istanbul and Antalya.

1. GİRİŞ

İnsan kaynağı modern işletmecilikte ve iş dünyasının yoğun rekabet koşullarında işletmeleri ayakta tutan ve rekabette fark yaratmaya yardımcı olan en önemli kaynaktır (Tekin, 2016: s.93). İşletmenin değişik fonksiyonel bölümlerinin başarısı; söz konusu bölümlerde çalışanların bilgi, beceri ve özelliklerine bağlıdır ve çalışanların niteliksel yönü yani yetkinlikleri birbirinden farklıdır. Bu yetkinlik farkı, işletmeler arası yeteneklerin de farklı olmasına neden olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: s.119). Literatürde yetkinlik teriminin; eğitim, psikoloji, yönetim, politika gibi çeşitli disiplinlere ait bakış açılarından bakılarak tanımlandığı görülmektedir (Çetinkaya, 2009). İnsan kaynakları alanında yetkinlik kavramı ilk defa White (1959) tarafından kullanmış olmasına rağmen insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland'ın 1973'te yayımladığı makaleden sonra almıştır (Kierstead, 1988'dan aktaran Bayraktar, 2018). Boyatzis (1982) yetkinliği "bir işi etkili ve/veya üstün performansla sonuçlandıran bir kişinin; güdü, beceri, imaj veya bilgiyi de içerebilen temel özellikleri" olarak tanımlamıştır (Cheng, Dainty ve Moore, 2003). Budak, (2016: s.51), farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlardan yola çıkarak yetkinliğin beş özelliğini bilgi, beceri, tutum, gözlemlenebilir davranış ve üstün performans olarak belirtmiştir.

Bugünkü konaklama endüstrisi, her zamankinden daha küresel ve kültürel açıdan farklı bir şekle bürünmüştür ve işletmeler arası rekabet üst düzeyde gerçekleşmektedir. Artan beklentiler, yüksek işgücü çeşitliliği ve gelişen yeni teknolojiler sektörün giderek daha sofistike bir hal almasına sebep olmuştur. Buna koşut olarak bir süreç olarak otel yönetimi son derece dinamik ve oldukça karmaşık bir hale gelmiştir (Bharwani ve Talib, 2017; Reynolds ve Dolasinski, 2018). İşletmelerin yüksek performansa yol açan ve özellikle yöneticilerinin başarısı için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri tanımlamaları; aynı zamanda bu yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanmaları gerekli görülmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012). Yetkinlik modelleri, gelecekte ki endüstri liderlerinin yetişmeleri için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin tanımlanmaları ve geliştirilmeleri için yararlı araçlardır (Chung- Herrera, Enz ve Lankau, 2003; Kay ve Russette, 2000).

Konaklama yöneticileri, endüstrinin zorluklarıyla baş etmek ve gelecekteki başarılarını garanti altına almak için gerekli olan yetkinliklere sahip olacak şekilde yetişmelidirler (Kay ve Moncarz, 2004). Zira turizm işletmeleri, hizmet odaklı ve hızlı değişim gösteren işletmeler olmalarından dolayı bazı işleyiş problemleriyle boğuşmak zorundadır. Bu tür problemler, otelcilik organizasyonlarının stratejik zorunluluklarında çarpıcı bir değişime yol açmıştır ve sektördeki üst düzey yöneticiler ve liderler için yeni rol talepleri ve mesleki gereklilikler yaratmıştır (Bharwani ve Talib, 2017). Dünya ve ülke ekonomisinde istihdam sağlama bakımından oldukça değerli bir sektör olan turizm sektöründe kalifiye insan kaynağının sağlanması ve istihdam edilmesi, hizmet kalitesi açısından büyük öneme sahiptir (Tekin, 2016). Bu nedenle, yöneticiler konaklama endüstrisinde başarılı olmak için gerekli koşulları yeniden gözden geçirmelidirler (Kay ve Moncarz, 2004). Siu (1998) örgütlerin, belirli pozisyonlar için

çalışanları işe almadan önce sahip olmaları gereken yeterlilikleri saptamaları gerektiğini belirtmiştir. Turizm işletmelerine yönelik uygun yetkinlikleri belirlemek aynı zamanda üst düzey yönetici adaylarının kariyerlerini doğru şekilde planlamalarına yardımcı olmaktadır (Chung- Herrera vd., 2003).

Çeşitli yönetim seviyelerindeki yöneticiler açısından gerekli yetkinliklerin önceliğinin değişebileceği varsayımı göz önüne alınarak hangi yetkinliklerin en yüksek önceliğe sahip olduğunun bilinmesi gerekir (Shum, Gatling ve Shoemaker, 2018). Farklı kültürlere sahip ülkelerde, mesleki yetkinliklere verilen önem de değişiklik göstermektedir (Le Deist ve Winterton, 2005; Jeou-Shyan, Hsuan ve Chih-Hsing, 2011). Bu nedenle Türkiye'deki otel yönetici yetkinliklerinin incelenmesi ve farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla karşılaştırılması önem arz etmektedir.

Bu araştırma şehir otellerinde üst düzey otel yöneticisi adaylarında gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi ve bu yetkinliklerin önem seviyelerinin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yönetici yetkinliklerini ve bu yetkinliklerin önem düzeylerini belirlemeyi konu alan çalışmalar incelendiğinde bunlardan pek azı üst düzey yönetici yetkinliklerini kapsamlı olarak değerlendiren çalışmalardır. Alan yazın incelendiğinde Türkiye'de faaliyet gösteren yöneticilerin yetkinliklerini analiz eden çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve bu alanda bir boşluğun bulunduğu görülmüştür. Türkiye'deki mevcut literatüre bakıldığında kapsamlı olarak üst düzey otel yöneticileri yetkinliklerini konu alan ve bu yetkinliklerin ağırlığı ve önem seviyesini analiz eden bir çalışmanın bulunmaması çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır. Araştırmaya Eskişehir'deki 16 otel yöneticisi ve 5 akademisyen katılmıştır. Literatür araştırması sonucu belirlenen yetkinlikler teknik yetkinlikler ve genel yetkinlikler olmak üzere iki kategoriye ayrılmış ve 5 akademisyen ve 6 otel yöneticisi tarafından değerlendirilmiştir. Gerekli görülen yetkinlikler, oluşturulan AHP formu ile 10 otel yöneticisi tarafından değerlendirilmiş ve yetkinliklerin önem sıralamaları ve ağırlıkları tespit edilmiştir.

2.LİTERATÜR

Literatür incelendiğinde otel yöneticilerinin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesiyle ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Araştırmacıların bazıları kişilerarası iletişim, kişisel özellikler ve liderliğin en önemli yetkinliklerin başında olduğu hakkında fikir birliğine varmıştır (Tas, 1988; Baum, 1990; Brownell, 2008). Tas (1988), otel genel müdür adayları için en önemli görülen yetkinlikleri tespit etme amacıyla yapılan ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Belirlenen 36 yetkinlik en önemli, önemli ve orta derece önemli olarak sınıflandırılmıştır. Çalışmada insan ilişkilerine yönelik yetkinlikler en önemli olarak görülürken liderlik, yönetim, organizasyon ve planlama önemli olarak görülmüştür. Finansal yönetim, ilgili kanunları bilmek ve güvenle ilgili yetkinliklerin orta derece öneme sahip olduğu belirtilmiştir. Baum (1990) çalışmasında yönetici adaylarının sahip olması gereken yetkinlikleri saptamıştır. Çalışmaya göre misafir problemlerini anlayışlı ve hassas bir şekilde yönetmek, hijyen ve güvenlik düzenlemelerini takip etmek, yazılı ve sözlü etkili iletişim, profesyonel görünüş, olumlu müşteri ilişkileri geliştirebilme, otel operasyonları ile ilgili genel sorumlulukları takip etmek ve

çalışanları motive etmek en önemli yetkinlikler olarak belirlenmiştir. Brownell (2008), çalışmasında kariyer gelişimi için konaklama işletme yöneticilerinin en kritik yetkinliklerini ve önem derecelerini belirlemiştir. Çalışmaya oteller ve cruise gemilerindeki yöneticiler katılmıştır. Brownell (2008), yetenek ve tutum olmak üzere iki ana başlık altında yetkinlikleri toplamıştır. En önemli yetenek faktörleri takıma liderlik etme, etkili dinleme, çalışanlara yol gösterme, dönüt verebilme, tartışmaları yönetebilme olarak tanımlanmıştır. En önemli tutum faktörleri ise çok çalışma, dürüstlük, pozitif tutum, azim ve esneklik olarak belirtilmiştir.

Kay ve Russette (2000), önceki çalışmalarda bahsedilmeyen ürün ve hizmet bilgisinin ve yeniliklere uyum göstermenin tüm yöneticiler için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca liderlik ve kişilerarası ilişki yetkinliklerini tüm alanlarda ve yönetim seviyelerinde en önemli yetkinlikler olarak belirlemişlerdir. Araştırmalarında temel yetkinliklerin fonksiyonel alanlar ve yönetim seviyelerine göre değişiklik gösterip göstermediğini incelemişlerdir. Siu (1988) gerçekleştirdiği çalışmasında Hong Kong otel endüstrisinde orta düzey otel yöneticilerinde hangi yetkinlikler gerekli görüldüğünü araştırmıştır. Siu belirlediği 11 yetkinliğin önem sırasını ölçmüş ve en önemli gördüğü yetkinlikleri sırayla liderlik, iletişim yeteneği, planlama, takım oluşturma ve takım oyuncusu olma olarak belirlemiştir. Tas, LaBrecque ve Clayton (1996), otel müdürü adayları için önemli olan varlık yönetimi yetkinliklerini tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kişiler arası ilişki becerileri en önemli yetkinlik olarak ortaya çıkarken liderlik ve bilişsel işlevler onu izlemiştir. Ofis yönetimi, kayıt tutma, iş performansı standartlarını belirleme, iş atamayı ve planlamayı içeren idari beceriler, bahsedilen becerilere göre daha az önemli olarak görülmüştür. Otel yönetimi ile ilgili teknik becerilerin yönetici adaylarının en az önemli yetkinlikleri arasında yer aldığını keşfetmişlerdir.

Bilgi teknolojisi ve otel performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır ve otellerin performanslarını artırmak için bilgi teknolojilerinden yararlanmaları gerekir (Abu Kasim ve Minai, 2009: s.314). Buna karşın Kay ve Moncarz, (2007), Brownell, (2004) ve Jeou – Shyan vd., (2011)'ın çalışmalarına göre bilgi teknolojisi ile ilgili yetkinlikler en az önemli görülen yetkinliklerden birisi olarak belirlenmiştir. Brownell (2004), lüks otel genel müdürleri üzerine yaptığı çalışmasında, katılımcıların kariyer gelişimlerinde en önemli olarak algılanan beceri ve kişisel özelliklerin yanı sıra yöneticilerin gelecekteki gereksinimleri ve öngördüğü başlıca zorlukları tanımlamıştır. Kariyer gelişimine en çok katkı yapan beceriler takımlara liderlik etmek, etkili dinleme, personele koçluk yapmak, geri bildirim vermek ve çatışmaları yönetmek olarak ortaya çıkmıştır. Kişisel yetkinliklere bakıldığında ise çok çalışmak, güvenilirlik, dürüstlük, olumlu tutum ve azim önemli olarak görülmüştür. Teknolojiyi kullanmak ise en az önem verilen yetkinlik olarak belirlenmiştir. Jeou - Shyan vd. (2011), Tayvan otel endüstrisinde görev alan genel müdürlerin yetkinlik analizini yapmıştır. Genel faktörler ve teknik faktörler olmak üzere yetkinlikleri ikiye ayırmıştır. Genel faktörlerden sırasıyla liderlik, kriz yönetimi, problem çözme, iletişim, bireysel ilişki en önemli yetkinlikler olarak gözükürken, teknik

faktörlerden finansal yönetim, pazarlama ve işletme ve alan yönetimi en önemli yetkinlikler olarak ortaya çıkmıştır.

Chung- Herrera vd. (2003) diğer araştırmalardan farklı olarak katılımcıların sektör bilgisi, liderlik ve kişiler arası iletişim becerisini önemli görmekle birlikte diğer faktörlerden daha düşük öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışmalarında turizm endüstrisine özgü ve geleceğe yönelik bir liderlik ve yetkinlik modeli oluşturmuşlardır. 28 boyuttan oluşan sekiz ana unsura gruplandırılmış ve 99 yetkinlik ve yeteneği derlemiştir. Bu yetkinlikler, etik ve dürüstlük, zaman yönetimi, esneklik ve uyarlanabilirlik, kişisel gelişimden oluşan öz yönetim boyutu en önemli boyutlar olarak ortaya çıkmıştır. İkinci olarak, müşteri ihtiyaçlarına yönelik farkındalık, kalite taahhüdü, paydaşları yönetme ve toplumu umursama faktörlerini içeren stratejik konumlandırma ölçütü önemli olarak belirtilmiştir.

Kay ve Moncarz (2004); bilgi, yetenek ve beceriler ve konaklama yönetimi başarı ilişkisi ile ilgili geçmiş görüşlere yeni bir ışık tutmaktadır. İnsan kaynaklarına bağlı becerilerin konukseverlik yönetim başarısının en önemli unsurunu temsil ettiği görüşünü savunan görüşe itiraz etmektedir. Yöneticilerin; insan kaynakları yönetimi, pazarlama, finansal yönetim ve bilgi teknolojisi alanlarındaki bilgi, beceri ve yeteneklerinin konaklama yönetimindeki başarılarına etkisini incelemiştir. Finansal yönetim bilgisinin, yöneticilerin gelişimi ve konaklama endüstrisindeki kariyerlerinde önemli bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Pirnar (2014), stratejik otel yönetimi uygulamaları ve konuya bakış açıları yönünden etkin otel yönetiminin gereklilikleri üzerine bir çalışma gerçekleştirmiş ve finans ve pazarlamayla ilgili teknik bilgilerin zorunlu olduğunu ortaya koymuştur.

Geçmiş çalışmalarda kriz yönetimi ile ilgili yetkinlikler çok fazla yer almamıştır buna karşın Pirnar (2014), Avcı (2015) ve Jeou - Shyan vd. (2011) çalışmalarında kriz yönetimiyle ilgili yetkinlikleri de değerlendirmişlerdir. Kriz yönetimi diğer yetkinlikler arasında önemli görülen yetkinlikler arasındadır. Turizm sektöründe krizler birincil nedenlere yani sektörün kendi dinamiklerinden kaynaklanan nedenlere dayalı gerçekleşebileceği gibi, sektör dışında gerçekleşen olaylara yani ikincil nedenlere bağlı olarak da oluşabilmektedir (Çimat ve Bahar, 2003). Krizleri etkili bir şekilde yönetmek ve işletmeyi yeni durumlara çabuk adapte edebilmek işletmelerin performansı açısından önemlidir.

Bazı çalışmalarda kültürel hassasiyet ile ilgili faktörler de yer almaktadır (Jeou - Shyan vd., 2011; Kriegl, 2000). Jeou-Shyan vd., (2011)'ın çalışmasında otel yöneticileri kültürel faktörleri diğer faktörlere oranla daha az önemli görmüşlerdir. Bu çalışmadan farklı olarak Kriegl (2000), farklı ülkelerde görev yapan otel yöneticilerinde aranan en önemli yetkinliğin kültürel hassasiyet olduğu sonucuna varmıştır.

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

3.ARAŞTIRMA DESENİ

Araştırma iki aşamalı olarak tasarlanmıştır ve Lawshe ve AHP yöntemleri kullanılmıştır. Bu bölümde veri toplama araçları, örneklem, kullanılan yöntemler ilişkin bilgiler ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.

3.1.Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ilk aşamasında literatür taraması ve uzman görüşleri doğrultusunda potansiyel yetkinlikler bir araya getirilmiştir (Kay ve Russette, 2000; Chung- Herrera vd., 2003; Agut, Grau ve Peiro 2003; Brownell, 2004; Brownell, 2008; Jeou- Shyan vd., 2011; Suh vd., 2012; Testa ve Sipe, 2012). Yetkinlikler genel yetkinlikler ve teknik yetkinlikler olarak iki gruba ayrılmıştır. Lawshe yönteminin uygulanması için uzman görüşleri doğrultusunda her bir yetkinlik için gerekli, yararlı fakat gereksiz ve gerekli değil seçeneklerini barındıran anket hazırlanmıştır. AHP aşamasında ise oluşturulan hiyerarşi çerçevesinde ilk aşamada gerekli görülen her bir yetkinlik ile ana ve alt kategorilerin Tablo.3.'deki değerlere göre karşılaştırılacağı ikili karşılaştırma formu oluşturulmuştur.

3.2.Örneklem

Çalışma sanatsal faaliyetlerin yoğun bir şekilde devam ettiği, farklı temalarda gerçekleşen festivalleri, müzeleri, gelişmiş sanayisi, ulaştırma hizmetleri ve sosyal yaşam seçenekleri ile Türkiye'de önemli bir turizm çekim merkezi haline gelmiş olan Eskişehir'de gerçekleştirilmiştir. Eskişehir'de turizm işletme belgesine sahip 24 adet 3,4 ve 5 yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 21 otel yöneticisiyle iletişime geçilmiş ve 16 otel yöneticisi çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Katılım oranı %76'dır. Çalışmada veriler akademisyenler ve Eskişehir'de bulunan 3 ve üzeri yıldızlı otellerin yöneticilerinin görüşleri alınarak sağlanmıştır. Araştırmada gerekli yetkinliklerin belirlendiği ilk aşamaya 5 akademisyen ve 6 otel yöneticisi katılmıştır. Literatürde AHP yöntemi uygulanırken ankete katılan uzman sayısının 5 ile 15 arasında olması gerektiği belirtilmiştir (Reza ve Vassilis, 1988; Jeou-Shyan vd., 2011). Buna koşut olarak araştırmanın ikinci aşaması olan AHP yönteminin uygulamasına 10 otel yöneticisi katılmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden 16 otel yöneticisinin tecrübe ve görev yaptığı otel sınıfları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çalışmaya Katılan Otel Yöneticilerinin Görev Yaptığı Otel Sınıfları ve Tecrübeleri

Yöneticiler	Otel Sınıfları	Sektördeki İş Tecrübesi (Yıl)	Yöneticiler	Otel Sınıfları	Sektördeki İş Tecrübesi (Yıl)
Yönetici 1	4 Yıldızlı	17	Yönetici 9	3 Yıldızlı	21
Yönetici 2	3 Yıldızlı	7	Yönetici 10	3 Yıldızlı	6
Yönetici 3	3 Yıldızlı	15	Yönetici 11	4 Yıldızlı	16
Yönetici 4	5 Yıldızlı	14	Yönetici 12	3 Yıldızlı	15
Yönetici 5	3 Yıldızlı	8	Yönetici 13	3 Yıldızlı	6
Yönetici 6	3 Yıldızlı	20	Yönetici 14	3 Yıldızlı	6
Yönetici 7	5 Yıldızlı	14	Yönetici 15	3 Yıldızlı	16
Yönetici 8	3 Yıldızlı	36	Yönetici 16	3 Yıldızlı	4

3.3. Veri Derleme Yöntemleri

Araştırmanın ilk aşamasında şehir otellerinde görev alacak üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi için literatür taraması gerçekleştirilmiş ve uzman görüşleri doğrultusunda bir araya getirilen yetkinliklerin kapsam geçerlilik oranlarının hesaplanması ve gerekli görülen yetkinliklerin belirlenmesi için Lawshe tekniği kullanılmıştır. İkinci aşamada ise ilk aşama sonucu gerekli görülen yönetici yetkinliklerinin ağırlıklandırılarak önceliklerinin belirlenmesi için AHP yöntemi uygulanmıştır.

3.3.1. Lawshe Yöntemi

Kapsam geçerlilik oranı (KGO), Lawshe (1975) tarafından geliştirilmiştir. Kapsam geçerlilik oranı, +1 ile -1 arasında değişir. Bu yöntemde, uzmanlar her ögeyi gerekli (+1), yararlı fakat gereksiz (0) veya gerekli değil (-1) şeklinde değerlendirirler. Daha sonra, katılımcı değerlendirmeleri ve katılımcı sayısına göre KGO'ları hesaplanır (Neuer Colburn, Grothaus ve Hays, 2016). KGO, formül (1) 'de ifade edilmiştir (Lawshe, 1975);

$$\text{Kapsam geçerlilik oranı (KGO)} = (n_e - N/2) / (N/2) \quad (1)$$

n_e : Bir maddeye yönelik gerekli görüşü veren uzman sayısı

N : Maddeye ilişkin değerlendirmede bulunan uzman sayısı

Uzman değerlendirmeleri sonucu ögelerin hesaplanan KGO'ları, minimum kapsam geçerlilik oranına eşitse veya bu değeri aşıyorsa öge korunur aksi halde o öge elenir. Lawshe'nin minimum kapsam geçerlilik oranları değerleri Tablo.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Minimum Kapsam Geçerlilik Oranları Tablosu

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

p=,05 anlamlılık düzeyinde

Kaynak: Lawshe (1975)

3.3.2. Analitik Hiyerarşi Prosesi Yöntemi

Araştırmanın ikinci aşamasında, uzmanlar tarafından belirlenen kriterin ağırlıklandırılarak sıralanması için AHP yöntemi uygulanmıştır. Analitik hiyerarşi prosesinde bu faktörler genel bir amaç doğrultusunda art arda gelen ölçütlere, alt kriterlere ve alternatiflere inen hiyerarşik bir yapıda düzenlenmektedir (Saaty, 1990). Sorun ve amaç belirlendikten sonra, değerlendirmenin yapılacağı kriterler ve alternatiflere yönelik hiyerarşi oluşturulur. Problem hiyerarşisi oluşturulduktan sonra AHP yönteminin adımları şu şekilde ilerler (Timor, 2011; Supçiller ve Çapraz, 2011);

Adım 1. İkili Karşılaştırma Matrisleri (A) ve Üstünlüklerin Belirlenmesi:

Tablo.3'de gösterilen göreceli önem derecelerini kullanarak hiyerarşinin her seviyesi için kriterlerin ve alternatiflerin ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak öğeler karşılaştırılır. a_{im} i. kriterin m. kriterle ikili karşılaştırma değerlerini göstermektedir.

$$A = [a_{im}] = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \frac{1}{a_{1n}} & \frac{1}{a_{2n}} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad i, m = 1, 2, 3, \dots, n$$

Tablo 3. Önem Dereceleri Tablosu

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Öneme Sahip	Her iki faktör aynı derece öneme sahiptir.
3	Orta Derecede Öneme Sahip	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Öneme Sahip	Bir faktör diğerine göre kuvvetle daha önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre çok yüksek derecede öneme sahiptir.
9	Mutlak Derecede Öneme Sahip	Faktörlerden biri diğerine göre mümkün olan en yüksek derecede öneme sahiptir.

2,4,6,8	Ara Değerleri Temsil Etmektedir	İki faktör arasındaki tercihte yukarıdaki derecelerin ara değerlerini ifade eder.
Karşılıklı Değerler	i, j ile karşılaştırılırken bir değer (x) atanmış ise; j, i ile karşılaştırılırken atanacak değer(1/x) olacaktır	

Kaynak: Saaty, 2008

AHP yönteminde bir grup insan hem hiyerarşi tasarımında hem de alınan kararların değerlendirilmesinde fikir birliğine varmak için birlikte çalışabilir ve AHP yönteminde bunu yapabilmeyen tek yolu geometrik ortalama kullanmaktır (Vargas, 1990; Saaty, 2008).

Adım 2: İkili karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasından sonraki adım, ilgili matristeki her bir öğenin diğer öğelere göre önemini gösteren özvektör hesaplanmalıdır. Kriterlerin yüzde önem dağılımlarını belirlemek için $W = [w_i]_{n \times 1}$ şeklindeki sütun vektörlerinin hesaplanması gerekmektedir. W sütun vektörü, (3) numaralı eşitlikte belirtilen b_{ij} değerlerinin meydana getirdiği matrisin satır elemanlarının aritmetik ortalamasından elde edilir

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i=1,2,3,\dots,n \text{ ve } j=1,2,3,\dots,n \text{ olmak üzere;} \quad (2)$$

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{n} \quad i=1,2,3,\dots,n \text{ ve } j=1,2,3,\dots,n \text{ olmak üzere;} \quad (3)$$

Adım 3. Öz vektörün tutarlılık analizini yapabilmek için A matrisinin en büyük öz vektörünü (λ_{max}) hesaplamak gereklidir. Öncelikler vektörü elde edildikten sonra başlangıçtaki karşılaştırma matrisi ile çarpılarak "Tüm Öncelikler Matrisi" hesaplanır. Elde edilen matris elemanları öncelikler vektörü elemanlarına bölünür. Bu değerlerin ortalaması bulunarak λ_{max} elde edilir (Timor, 2011).

$$D = [d_i]_{n \times 1} = [a_{ij}]_{n \times n} \times [w_i]_{n \times 1} \quad (4)$$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{d_i}{w_i}}{n} \quad (5)$$

Daha sonra (6) ve (7) formülleri yardımıyla tutarlılık indeksi (CI) ve tutarlılık oranı (CR) hesaplanır.

CI: Tutarlılık indeksi olup aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanır.

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{(n-1)} \quad (6)$$

n: Karar alternatifleri sayısı

Adım 4. Tutarlılık Oranı (CR) hesaplanabilmesi için aşağıdaki formül kullanılmaktadır.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (7)$$

RI, rastgele değer indeksini temsil etmektedir. Tablo.4'de verilen değerden uygun olanı seçilerek işlemlerde kullanılmaktadır.

Tablo 4. Rastgele Değer İndeksi Tablosu

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

Kaynak: Saaty,2007

$CR \leq 0,10$ ise, tutarsızlık seviyesi kabul edilebilirdir. Aksi takdirde, karar vericinin a_{ij} değerleri hakkındaki kararını gözden geçirmesi gerekir (Dweiri, Kumar, Khan ve Jain, 2016).

4.BULGULAR

Araştırmanın ilk aşamasında hazırlanan ankette yer alan 38 genel yetkinlik ile 33 teknik yetkinliği, 5 akademisyen ve 6 otel yöneticisi değerlendirmiştir. Toplanan veriler Lawshe yöntemiyle analiz edilerek kapsam geçerlilik oranları hesaplanmıştır. Yetkinlikleri değerlendiren uzman sayısı 11 olduğu için kapsam geçerlilik oranı 0,59'dan düşük olan yetkinlikler elenmiştir. Kapsam geçerlilik oranları dikkate alındığında 33 teknik yetkinliğin içinden 4'ü ve 38 genel yetkinlikten 2'si gereksiz olarak değerlendirilmiştir. Böylece AHP aşamasında ikili karşılaştırmaları yapılacak 29'u teknik yetkinlik ve 36'sı genel yetkinlik olmak üzere 65 adet yetkinlik belirlenmiştir. Yetkinliklerin kapsam geçerlilik oranları Tablo 7 ve Tablo 8 'de belirtilmiştir.

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

Çalışmanın bu aşamasında hiyerarşik yapı göz önüne alınarak ana kategorilerin, alt kategorilerin ve belirlenen yetkinliklerin ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur ve ikili karşılaştırma matrislerine göre AHP karşılaştırma formu hazırlanmıştır. Çalışmanın ikinci aşamasında Eskişehir'de faaliyet gösteren 10 adet 3, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticisi değerlendirmede bulunmuştur. Oluşturulan ikili karşılaştırma formunun değerlendirme süreci yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Otel yöneticilerinin her bir kategori ve yetkinlik için verdiği ikili karşılaştırma değerlerinin geometrik ortalaması alınarak karşılaştırmaların ortalama değerleri hesaplanmıştır. Kategori ve yetkinliklerin ağırlıkları bu ortalama değerler kullanılarak Expert Choice 11 programı yardımıyla hesaplanmıştır. Expert Choice, AHP yönteminin yaratıcısı Thomas Saaty tarafından geliştirilmiş ve bilim dünyası tarafından kabul görmüş bir programdır. Buna ek olarak web sitesinde yer alan bilgilere göre 60'dan fazla ülkede ve 100'den fazla üniversitede kullanılmaktadır. Tablo 5.'de uzmanların teknik yetkinlikler altında yer alan altı alt yetkinliğe ait ikili karşılaştırma matrisi örnek olarak gösterilmiştir.

Tablo 5. Teknik Yetkinliklere Ait İkili Karşılaştırma Matrisi

	T1	T2	T3	T4	T5	T6
T1	1,00	1,62	1,60	1,15	0,48	1,67
T2	0,62	1,00	2,01	0,61	0,33	0,68
T3	0,63	0,50	1,00	0,58	0,43	1,47
T4	0,87	1,63	1,73	1,00	0,52	2,34
T5	2,07	3,06	2,34	1,92	1,00	2,84
T6	0,60	1,46	0,68	0,43	0,35	1,00

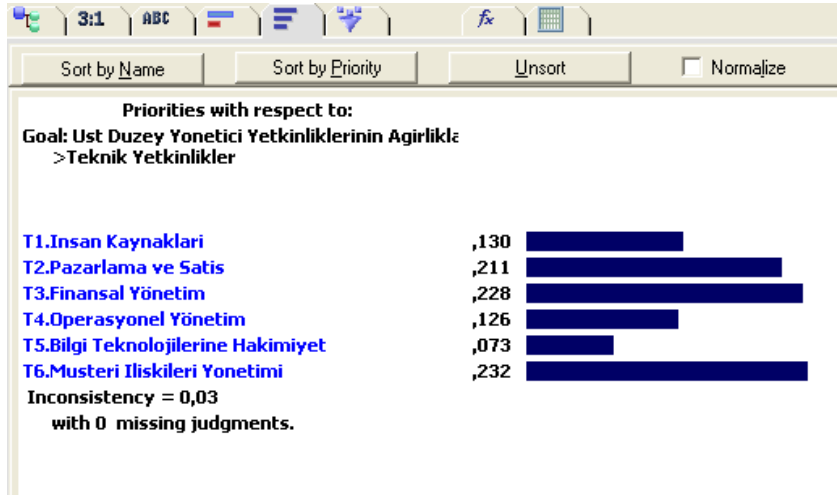
ExpertChoice programında yer alan matrislerdeki ilgili alanlara Tablo 5 'de belirtilen uzmanların yaptığı ortak ikili karşılaştırma değerlerine ait veriler girilmiştir. Buna göre Şekil 1'de görüldüğü üzere sol sütunda altı yetkinlik birbiriyle karşılaştırılmak üzere sıralanmıştır. Program bir yetkinliği karşılaştırıldığı yetkinlikten daha önemliyse siyah renkte, daha az önemliyse kırmızı renkte göstererek ikili karşılaştırmaları görselleştirmektedir. Örneğin “Pazarlama ve Satış”, “Finansal Yönetim” ile karşılaştırıldığında Finansal Yönetim 2,01’lik bir değerle biraz daha önemli görülmüştür ve kırmızı renkle gösterilmiştir. Aynı şekilde “Pazarlama ve Satış”, “Bilgi Teknolojileri” ile karşılaştırıldığında bu kez Pazarlama ve Satış ortalama 3,06’lık bir değerle daha önemli olarak belirtilmiş ve değer siyah renkte gösterilmiştir. Program aynı zamanda tutarsızlık değerini de veriler girildikten sonra hesaplamıştır. Buna göre tutarsızlık değeri (inconsistency) program tarafından 0,03 olarak hesaplanmıştır. Tutarsızlık değeri 0,1’den küçük olduğu için kabul edilebilir seviyededir.

Şekil 1. Expertchoice İkili Karşılaştırma Matrisi ve Tutarsızlık Oranı

Compare the relative importance with respect to: Teknik Yetkinlikler						
	T1.Insan K	T2.Pazarla	T3.Finansa	T4.Operas	T5.Bilgi Te	T6.Musteri
T1.Insan Kaynakları		1,62	1,6	1,15	2,07	1,67
T2.Pazarlama ve Satis			2,01	1,63	3,06	1,46
T3.Finansal Yönetim				1,73	2,34	1,47
T4.Operasyonel Yönetim					1,92	2,34
T5.Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet						2,84
T6.Musteri İlişkileri Yönetimi	Incon: 0,03					

Veri girişi sağlandıktan ve tutarsızlık kontrolü yapıldıktan sonra yine program aracılığıyla teknik yetkinlikler altında sıralanan altı alt yetkinlik kategorisine ait ağırlıklar hesaplanmıştır. Şekil 2’de bu sonuçlar ve tutarsızlık oranı gösterilmektedir.

Şekil 2. Teknik Yetkinliklere Kategori İçi Ağırlıklar ve Tutarsızlık Değeri



Yukarıda belirtilen veri girişi ve hesaplamalar diğer ana ve alt kategori ve tüm yetkinlikler için de gerçekleştirilmiştir. İkili karşılaştırmaların tutarlılıkları kontrol edilerek ağırlıkları ve sıralamaları hesaplanmıştır. AHP yönteminin uygulanması sonucu, teknik ve genel yetkinliklerin altındaki alt yetkinlik kategorilerinin kategori içi ağırlık ve sıralamaları ve tüm yetkinlik kategorileri içerisindeki genel ağırlıkları ve sıralamaları Tablo 6'da gösterilmiştir. Araştırmada gerçekleştirilen tüm karşılaştırmaların tutarsızlık oranı 0,1'den küçük veya eşittir.

Tablo 6. Ana ve Alt Yetkinlik Kategorilerinin Sıralamaları ve Ağırlıkları

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

* w_A : Alt Yetkinlik Kategorilerinin Teknik ya da Genel Kategorileri İçinde Sahip Oldukları Ağırlıklar

* $w_{Tüm}$: Teknik ve Genel Kategorileri İçerisinde Yer Alan Tüm Alt Kategoriler Beraber Değerlendirildiğinde Sahip Oldukları Ağırlıklar

*Tüm Sıralama: Teknik ve Genel Kategorileri İçerisinde Yer Alan Tüm Alt Kategoriler Beraber Değerlendirildiğinde Sahip Oldukları Sıralama

Yöneticilerin değerlendirmeleri sonucu teknik ve genel yetkinlikler karşılaştırılmış ve otel yöneticilerinin teknik yetkinlikleri ($w=0,662$), genel yetkinliklerden ($w=0,338$) daha önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Hiyerarşik yapıda teknik yetkinlikler ve genel yetkinliklerin altında yer alan altı alt yetkinlik kategorisi ve genel yetkinliklerin altında yer alan 9 kategori, ana kategorileri içerilerinde karşılaştırılmıştır. Her iki kategori içi karşılaştırmada da tutarsızlık oranı 0,03 olarak ortaya çıkmıştır ve kabul edilebilir seviyededir.

Teknik yetkinliklerin karşılaştırılması sonucu sırasıyla müşteri ilişkileri yönetimi ($w_{Tüm} = 0,140$), finansal yönetim ($w_{Tüm} = 0,138$) ve pazarlama ve satışın ($w_{Tüm} = 0,127$) diğerlerinden daha önemli görüldüğü ortaya çıkmıştır. Bu kategorileri insan kaynakları yönetimi ($w_{Tüm} = 0,078$) ve operasyonel yönetim ($w_{Tüm} = 0,076$) takip etmektedir. Bilgi teknolojilerine hâkimiyet ($w_{Tüm} = 0,044$) ise teknik yetkinlikler içerisinde en az öneme sahip yetkinlik kategorisi olarak belirlenmiştir.

Müşteri ilişkileri yönetimi altında “Müşterilerin şikayetlerini dikkate almak ve sorunları ile ilgilenmek” ($w_{tüm} = 0,05$) kategori içi ve genel ve teknik yetkinlikler arasında en önemli görülen yetkinlik olarak ortaya çıkmıştır. Yine aynı kategori içerisinde “Müşterilerinin ihtiyaçlarını ön görmek ve anlamak” ($w_{tüm} = 0,04$) en önemli yetkinliklerden birisi olarak dördüncü sırada yer almaktadır. Finansal yönetim kategorisi altında “Bütçeyi planlama ve kontrol etmek” ($w_{tüm} = 0,05$) ve “Piyasa koşullarını analiz etmek” ($w_{tüm} = 0,036$) en önemli ikinci ve beşinci yetkinlik olarak belirlenmiştir. Pazarlama ve satış kategorisi altında “Öngörülebilir pazar hedeflerini geliştirmek” ($w_{tüm} = 0,046$) en önemli üçüncü yetkinliktir. İnsan kaynakları yönetimi altında “Personeli yetiştirmek” ($w_{tüm} = 0,028$), operasyonel yönetim kategorisi altındaki “İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek” ($w_{tüm} = 0,027$), bilgi teknolojilerine hakimiyet kategorisi altındaki. “Genel uygulama yazılımları hakkında bilgi sahibi olmak” ($w_{tüm} = 0,016$) ait oldukları kategoriler içerisindeki en önemli yetkinlikler olarak tespit edilmiştir. Teknik yetkinliklerinin ait olduğu kategori içi ve tüm yetkinlikler arasındaki ağırlıkları ve sıralamaları ve Tablo.7 (Ek.1) ‘da ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

Genel yetkinliklerin karşılaştırma sonuçlarına göre en önemli yetkinlik kategorileri olarak belirlenen problem çözme ($w_{Tüm} = 0,071$), kriz yönetimi ($w_{Tüm} = 0,068$), stratejik yönetim ($w_{Tüm} = 0,067$) kategorilerini yaratıcılık ($w_{Tüm} = 0,054$), liderlik ($w_{Tüm} = 0,035$), öz yönetim ($w_{Tüm} = 0,033$), kişisel ilişki ve iletişim ($w_{Tüm} = 0,029$) ve kültür ($w_{Tüm} = 0,022$) kategorileri izlemektedir. Ayrıca en az öneme sahip yetkinlik kategorisinin tutum ($w_{Tüm} = 0,018$) kategorisi olduğu görülmüştür.

Problem çözme kategorisi altında “Çözümleri uygulayabilmek ve değerlendirmek” ($w_{Tüm} = 0,02$), kriz yönetimi kategorisi altında “Güvenlik risklerini yönetmek” ($w_{Tüm} = 0,02$), Stratejik yönetim kategorisi altında “Stratejik planı hazırlamak” ($w_{Tüm} = 0,02$) kategori içi ve genel sıralamada üst sırada olan yetkinliklerdir. Yaratıcılık kategorisinde “Otele yenilik ve farklılaşma getirmek”

($w_{Tüm} = 0,013$), liderlik kategorisinde “Takım olarak işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak” ($w_{Tüm} = 0,01$), öz yönetim kategorisinde “Zamanı etkili yönetebilmek” ($w_{Tüm} = 0,009$), kişisel ilişki ve iletişim kategorisinde “İnsanlar tarafından ulaşılabilir olmak” ($w_{Tüm} = 0,008$), Kültür kategorisinde “Çalışanlar arası kültürel farklılıkların farkında olmak”, ($w_{Tüm} = 0,06$), Tutum kategorisinde “Çalışma ortamında etik standartları göz önünde bulundurmak ve korumak” ($w_{Tüm} = 0,005$) ait oldukları kategorilerde en önemli yetkinlikler olarak tespit edilmiştir. Genel yetkinliklerinin ait olduğu kategori içi ve tüm yetkinlikler arasındaki ağırlıkları ve sıralamaları ve Tablo.8 (Ek.2)’de ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

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

Teknik yetkinliklerin, genel yetkinliklerden daha önemli görülmesi Eskişehir’deki şehir otellerinde kurumsallaşmanın tam olarak sağlanmadığını işaret ediyor olabilir. Liderlik özellikleri, tutumları ve gelişmiş kişisel ilişkileri gibi bireysel özellikleriyle stratejik kararların alınmasına ağırlık vermesi gereken üst düzey yöneticilerin halen teknik konulara müdahil oldukları düşünülebilir. Araştırma kapsamında değerlendirme yapan otel yöneticilerinin çoğunluğu 3 yıldızlı otellerde görev yapmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otellerin 3 yıldızlı otellere göre daha kurumsal yönetilebileceği ön görülebilmektedir. Buna örnek olarak daha önce orta düzey finans yöneticisi olarak görev yapmış otel genel müdürlerinin hala muhasebe işlemleriyle ilgili teknik işlerle meşgul olmaları örnek verilebilir. Bu sonuç doğrultusunda Eskişehir’deki şehir otellerinde görev alan orta ve alt düzey yöneticilerin yeterlilikleri sorgulanabilir. Üst düzey yöneticilerin alt ve orta düzey yöneticileri ilgilendiren bazı teknik işlerle ilgili sorumlulukları, tecrübe ve bilgi eksikliği sebebiyle diğer yöneticilere tamamıyla devredemediğinden kaynaklanıyor olabilir.

Teknik yetkinlikler içerisinde en önemli görülen yetkinlikler hemen hemen aynı ağırlığa sahip olan “Müşteri İlişkileri Yönetimi” ve “Finansal Yönetim”dir. Literatürdeki geçmiş çalışmalarda (Tas vd. 1996; Jeou-Shyan vd., 2011) müşteri ilişkileri yönetimi, otel yöneticileri için önemli görülmüştür. Müşteri beklentilerini anlamak ve üzerlerinde pozitif bir imaj oluşturmak otel işletmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Müşteri ilişkileri yönetimi süreçlerinin uygulanmasının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceğini ve müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasında pozitif bir ilişkinin olduğu geçmiş çalışmalarda belirtilmiştir (Reinartz, vd., 2004; Çatı vd., 2010; El-Adly, 2019).

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

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

Bilgi teknolojilerine hâkimiyet Kay ve Moncarz, (2007), Brownell, (2008) ve Jeou – Shyan vd., (2011) sonuçlarıyla tutarlı olarak teknik yetkinlikler içerisinde en az öneme sahip yetkinlikler olarak ortaya çıkmıştır. Eskişehir’deki otellerde veri madenciliği ve veri ambarı uygulamalarının ve kurumsal kaynak planlama ve performans değerlendirme yazılım ve uygulamalarının yaygın olmaması, bilgi teknolojilerine hâkimiyet kategorisinin ve bu kategori altındaki yetkinliklerin, diğer teknik yetkinliklerden daha az önemli görülmesine sebep olmuş olabilir.

Genel yetkinlikler içerisinde en önemli görülen yetkinlik problem çözme ve kriz yönetimi olarak bulunmuştur. Bu alanlar geçmiş çalışmalarda çok fazla vurgulanmamakla beraber Jeou – Shyan vd., (2011) ve Avcı (2015) sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. Son yıllarda Türkiye’nin diğer ülkelerle yaşadığı siyasi krizler ve ülke içindeki terör saldırıları gibi olağan üstü durumlar Türkiye’de turizm endüstrisini derinden etkilemiştir. Buna göre yapılan bu çalışmada problem çözme ve kriz yönetiminin önemli olarak ortaya çıkması olağan görülebilir.

Geçmiş çalışmaların bazılarında (Kay ve Russette, 2000; Brownell, 2008; Jeou – Shyan vd., 2011; Tavitiyaman, Weerakit ve Ryan., 2014; Shum vd., 2018) en önemli yönetici yetkinliklerinden biri olarak ortaya çıkan liderlik bu çalışmada problem çözme, kriz yönetimi, stratejik yönetim ve yaratıcılıktan sonra gelmektedir. Liderlik ve kişiler arası iletişim becerisi, Chung vd., (2003)’in çalışma sonuçlarına benzer olarak önemli olmakla birlikte, katılımcıların daha düşük sıraladığı faktörler olarak ortaya çıkmışlardır.

Genel yetkinlikler içerisinde en az öneme sahip yetkinlik olarak “Tutum” ve “Kültür” gelmektedir. Kültür kategorisinin düşük önem seviyesinde çıkması Türkiye’deki etnik ve kültürel

farklılığın Amerika ya da Kanada'da olduğu kadar belirgin olmayışından ve Eskişehir'deki şehir otellerinin çoğunlukla yerli turistleri misafir ettiğinden kaynaklı olabilir. Jeou – Shyan vd., (2011)'nin çalışması bu görüşü destekler niteliktedir.

Geçmiş çalışmaların pek çoğunda olduğu gibi bu çalışmanın da bazı sınırlılıkları vardır. Çalışma Eskişehir'deki 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerle sınırlı tutulmuştur. Çalışma sonuçlarının genellenebilmesi için daha fazla ve kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecek çalışmalar sayfiye otellerinde ve İstanbul, Antalya gibi kültürel çeşitliliğin fazla olduğu ve dünyada önemli yer tutan turizm destinasyonlarında gerçekleştirilebilir ve daha büyük örnekleme sahip araştırmalar yapıp sonuçlar karşılaştırılabilir. Ayrıca literatürde sıklıkla kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisi olan bulanık AHP yöntemi gelecek araştırmalarda yetkinliklerin değerlendirilmesinde kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Abu Kasim, N. A. ve Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316.
- Agut, S., Grau, R. ve Peiro, J. M. (2003). Competency needs among managers from spanish hotels and restaurants and their training demands. *International Journal of Hospitality Management*, 22(3), 281-295.
- Avcı, N., (2015). Otel işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin analizi: izmir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 7-16.
- Baum, T. (1990). Competencies for hotel management: Industry expectations of education. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4).
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan yetkinliklerine kavramsal bir yaklaşım. *Istanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 301-314.
- Bharwani, S. ve Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*, Nobel Yayınları, 3. Basım, Mart, 2016.
- Brownell, J. (2004). Ingredients for success in career development. *Hospitality Review*, 22(2), 1.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
- Cheng, M. I., Dainty, A. R. ve Moore, D. R. (2003). The differing faces of managerial competency in Britain and America. *Journal of Management Development*.
- Chung-Herrera, B. G., Enz, C. A. ve Lankau, M. J. (2003). Grooming future hospitality leaders: A competencies model. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(3), 17-25.
- Çatı, K., Koçoğlu, C. M. ve Gelibolu, L. (2010). Müşteri beklentileri ile müşteri sadakati arasındaki ilişki: beş yıldızlı bir otel örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).

- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin yönetsel yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 219-239.
- Çımat, A. ve Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6).
- Çizel, B., Anafarta, N. ve Sarvan, F. (2007). An analysis of managerial competency needs in the tourism sector: the case of Turkey. *Tourism Review*, 62(2), 14-22.
- Dweiri, F., Kumar, S., Khan, S. A., ve Jain, V. (2016). Designing an integrated AHP based decision support system for supplier selection in automotive industry. *Expert Systems with Applications*, 62, 273-283.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322-332.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L. ve Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1044-1054.
- Kay, C. ve Russette, J. (2000). Hospitality-management competencies: Identifying managers' essential skills. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 52-63.
- Kay, C. ve Moncarz, E. (2004). Knowledge, skills, and abilities for lodging management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 285-298.
- Kay, C., ve Moncarz, E. (2007). Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 33-48.
- Kriegel, U. (2000). International hospitality management: Identifying important skills and effective training. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2), 64-71.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.
- Le Deist, F.D. ve Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Neuer Colburn, A. A., Grothaus, T., Hays, D. G. ve Milliken, T. (2016). A Delphi study and initial validation of counselor supervision competencies. *Counselor Education and Supervision*, 55(1), 2-15.
- Pirnar, İ. (2014)., Specifications for effective hotel managers: view of İzmir hotels' managers. *Journal of Yaşar University*, 9(33), 5583-5596.
- Reinartz, W., Krafft, M. ve Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reynolds, J. ve Dolasinski, M. J. (2018). Hotel leadership competencies: Senior executive leader perspectives. *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*, 4(1), 2.
- Reza, K. ve Vassilis, S.M., 1988. Delphi hierarchy process (DHP): a methodology for priority setting derived from the Delphi method and analytical hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 137, 347-354.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.

- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T. L. (2007). The analytic hierarchy and analytic network measurement processes: applications to decisions under risk. *European Journal of Pure and Applied Mathematics*, 1(1), 122-196.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies—a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 253-273.
- Suh, E., West, J. J. ve Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11(2), 101-112.
- Shum, C., Gatling, A. ve Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66
- Supçiller, A. A. ve Çapraz, O. (2011). AHP-TOPSIS yöntemine dayalı tedarikçi seçimi uygulaması. *Ekonomi ve İstatistik e-Dergisi*, (13), 1-22.
- Tavitiyaman, P., Weerakit, N. ve Ryan, B. (2014), Leadership competencies for hotel generalmanagers: the differences in age, education, and hotel characteristics, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 15(2), 191-216.
- Tas, R. F. (1988). Teaching future managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(2), 41-43.
- Tas, R. E., LaBrecque, S. V. ve Clayton, H. R. (1996). Property-management competencies for management trainees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(4), 90-96.
- Testa, M. R. ve Sipe, L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 648-658.
- Timor, M. (2011). *Analitik Hiyerarşi Prosesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Vargas, L. G. (1990). An overview of the analytic hierarchy process and its applications. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 2-8.

EKLER

Ek 1. Teknik Yetkinliklere Ait Araştırma Bulguları

Tablo 7. Teknik Yetkinliklere ait Lawshe ve AHP Yöntemi Bulguları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Teknik Yetkinlikler	Lawshe Yöntemi		AHP Yöntemi			
		KGO	Kabul/Ret	w_{teknik}	TS	$w_{Tüm}$	TÜS
Müşteri İlişkileri Yönetimi Tutarsızlık = 0,01	Müşterilerin şikayetlerini dikkate almak ve sorunları ile ilgilenmek	1	Kabul	0,072	1	0,05	1
	Müşterilerinin ihtiyaçlarını ön görmek ve anlamak	1	Kabul	0,056	4	0,04	4
	Müşteriler üzerinde pozitif bir imaj oluşturma	1	Kabul	0,024	19	0,017	21
	Olumlu müşteri ilişkileri geliştirmek	1	Kabul	0,023	20	0,016	24
Finansal Yönetim Tutarsızlık = 0,03	Bütçeyi planlama ve kontrol etmek	1	Kabul	0,071	2	0,05	2
	Piyasa koşullarını analiz etmek	1	Kabul	0,052	5	0,036	5
	İş fırsatlarını bulmak	1	Kabul	0,05	6	0,035	6
	Yatırım riskini tahmin etmek ve düşürmek	0,818	Kabul	0,047	9	0,033	9
	Finansal raporları analiz edebilmek	1	Kabul	0,036	13	0,025	13
	Karı etkileyen faktörleri analiz etmek	1	Kabul	0,034	14	0,024	14
	Sektördeki kalkınma trendlerini bilmek	0,636	Kabul	0,029	15	0,02	15
Pazarlama ve Satış Tutarsızlık = 0,07	Öngörülebilir pazar hedeflerini geliştirmek	0,818	Kabul	0,066	3	0,046	3
	Pazar araştırmalarını yorumlama ve uygulamaya koymak	0,818	Kabul	0,049	7	0,034	7
	Marka imajı oluşturmak	0,636	Kabul	0,048	8	0,034	8
	Gelecek pazar yönelimlerini analiz etmek	1	Kabul	0,042	10	0,03	10
	Uluslararası trendlere aşina olmak	0,636	Kabul	0,016	24	0,011	33
İnsan Kaynakları Yönetimi Tutarsızlık = 0,05	Personeli yetiştirmek	0,818	Kabul	0,04	11	0,028	11
	Personelin performans ve verimliliklerinin değerlendirmek	0,818	Kabul	0,026	16	0,02	17
	İş gücü tahsisini planlamak	0,818	Kabul	0,025	18	0,017	21
	Personelin uygunsuz davranışları ile başa çıkmak	0,818	Kabul	0,019	22	0,013	27
	Personelin iş tatminlerini değerlendirmek	0,818	Kabul	0,015	26	0,011	33
	Personel denetimiyle ilgili yeni politikalar üretmek	0,636	Kabul	0,014	27	0,01	37
Operasyonel Yönetim Tutarsızlık = 0,001	İş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerini takip etmek ve kurallara uyulmasını sağlamak	1	Kabul	0,039	12	0,027	12
	Doluluk oranı öngörüsüne sahip olmak	0,818	Kabul	0,026	16	0,018	20
	Kalite standartlarının ve kontrol prosedürlerinin oluşturulması ve kontrol edilmesi	0,818	Kabul	0,019	22	0,013	27
	Operasyonel sorunları tanımlamak	0,636	Kabul	0,016	24	0,011	33
	Genel uygulama yazılımları hakkında bilgi sahibi olmak	0,636	Kabul	0,023	20	0,016	24
Bilgi Teknolojilerine Hakimiyet Tutarsızlık = 0,05	Bilgi teknolojilerine hakim bir organizasyon oluşturmak	0,818	Kabul	0,013	28	0,009	41
	Etkin bilgi yönetimi sağlamak	1	Kabul	0,01	29	0,007	47
	E-ticaret hakkında bilgi sahibi olmak	0,455	Ret	-	-	-	-
	Her bölüm için operasyonel prosedürleri planlama, tasarlama ve standartlaştırma	0,455	Ret	-	-	-	-
	Envanter takviyelerinin kontrolü ve planlanması	0,273	Ret	-	-	-	-
	Çalışanların kariyer gelişimini kolaylaştırmak	-0,091	Ret	-	-	-	-

w_{teknik} : Teknik Kategorisi İçindeki Yetkinlikleri Kategori İçi Ağırlıkları

Teknik Sıralama (TS): Teknik Kategorisi İçindeki Sıralama

$w_{Tüm}$: Teknik ve Genel Kategorilerindeki Tüm Yetkinlikler Beraber Değerlendirildiğinde Sahip oldukları Ağırlıklar

Tüm Sıralama (TÜS): Teknik ve Genel Kategorilerindeki Tüm Yetkinlikler Beraber Değerlendirildiğinde Sahip oldukları Sıralamalar

Ek 2. Genel Yetkinliklere Ait Araştırma Bulguları

Tablo 8. Genel Yetkinliklere ait Lawshe ve AHP Yöntemi Bulguları

Alt Yetkinlik Kategorisi	Genel Yetkinlikler	Lawshe Yöntemi		AHP Yöntemi			
		KGO	Kabul/Ret	w_{Genel}	GS	$w_{Tüm}$	TÜS
Problem Çözme Tutarlılık = 0,001	Çözümleri uygulayabilmek ve değerlendirmek	1	Kabul	0,66	1	0,02	15
	Sorunlara tarafsız bir şekilde yaklaşmak	1	Kabul	0,045	6	0,013	27
	Problem ve şikâyetleri etkili bir şekilde yönetmek	1	Kabul	0,033	13	0,01	37
	Olaylar karşısında pozitif bakış açısına sahip olma	0,818	Kabul	0,025	18	0,008	46
	Güvenlik risklerini yönetmek	1	Kabul	0,63	2	0,02	17
	Olası krizleri tahmin etmek ve önlem almak	1	Kabul	0,044	7	0,013	27
	Krizi etkin bir şekilde yönetmek	0,818	Kabul	0,039	9	0,012	32
Stratejik Yönetim Tutarlılık = 0,04	Stratejik planı hazırlamak	0,636	Kabul	0,062	3	0,02	17
	Seçenekler arasında en iyi kararı vermek	1	Kabul	0,056	4	0,017	21
	Kararların uygulanabilirliğini değerlendirmek	1	Kabul	0,036	10	0,011	33
	İlgili kanunlar ve yönetmelikleri bilmek	1	Kabul	0,03	15	0,009	42
	İhtiyaçları ve hedefleri belirlemek	1	Kabul	0,028	16	0,008	44
Yaratıcılık Tutarlılık = 0,001	Otele yenilik ve farklılaşma getirmek	0,636	Kabul	0,042	8	0,013	27
	Kurumda yaratıcılığı teşvik etmek	0,636	Kabul	0,05	5	0,015	26
	Yenilikçi stratejiler hazırlanması ve uygulanması	0,818	Kabul	0,022	20	0,007	48
Liderlik Tutarlılık = 0,05	Takım olarak iş birliğini ve koordinasyonu sağlamak	1	Kabul	0,033	11	0,01	37
	Karar almada çalışanları güçlendirmek	0,636	Kabul	0,033	11	0,01	37
	Güvenilir olmak	1	Kabul	0,022	20	0,007	48
	Çalışanlara örnek olmak ve ilham vermek	1	Kabul	0,015	26	0,005	55
	Stresi kontrol edebilmek	1	Kabul	0,014	28	0,004	57
	Karar ve davranışlarda sorumluluk almak	1	Kabul	0,012	30	0,004	59
	Çalışanları motive etmek	1	Kabul	0,009	33	0,003	62
Öz Yönetim Tutarlılık = 0,06	Zamanı etkili yönetebilmek	1	Kabul	0,031	14	0,009	41
	Uygun iş ahlakı sergilemek	1	Kabul	0,01	32	0,003	61
Kişisel İlişki ve İletişim Tutarlılık = 0,02	İnsanlar tarafından ulaşılabilir olmak	0,636	Kabul	0,027	17	0,008	45
	Yazılı ve sözlü etkili iletişim sağlamak	1	Kabul	0,023	19	0,007	47
	Paydaşlarla pozitif ilişkiler geliştirmek	0,818	Kabul	0,019	23	0,06	52
	Aktif dinleme	0,636	Kabul	0,018	24	0,005	53
Kültür Tutarlılık = 0,01	Çalışanlar arası kültürel farklılıkların farkında olmak	0,636	Kabul	0,021	22	0,06	51
	Uluslararası bakış açısına sahip olmak	0,636	Kabul	0,015	26	0,005	55
	Kültürler arası iletişimi sağlamak	0,818	Kabul	0,013	29	0,004	58
	Örgütsel kültür ile bütünleşmiş olmak	1	Kabul	0,011	31	0,003	60
Tutum Tutarlılık = 0,07	Çalışma ortamında etik standartları göz önünde bulundurmak ve korumak	1	Kabul	0,016	25	0,005	54
	Girişimci olmak	0,636	Kabul	0,007	34	0,002	63
	Yeni durumlara adapte olmak	1	Kabul	0,005	35	0,002	64
	Özgüven göstermek	1	Kabul	0,003	36	0,001	65
Lawshe Aşamasında Elenen Yetkinlikler	Tartışmaları yönetmek	0,455	Ret	-	-	-	-
	Kişisel gelişimini gerçekleştirmek	0,273	Ret	-	-	-	-

w_{Genel} : Genel Kategorisi İçindeki Ağırlık

Genel Sıralama (GS): Genel Kategorisi İçindeki Sıralama

$w_{Tüm}$: Teknik ve Genel Kategorilerindeki Tüm Yetkinlikler Beraber Değerlendirildiğinde Sahip oldukları Ağırlıklar

Tüm Sıralama (TÜS): Teknik ve Genel Kategorilerindeki Tüm Yetkinlikler Beraber Değerlendirildiğinde Sahip oldukları Sıralamalar