



**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE
NİTELİKLİ İNSAN KAYNAKLARINA
DOĞRU: OTEL YÖNETİCİLİĞİ
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR
DEĞERLENDİRME**

Orhan YABANCI

(Doktora Tezi)

Eskişehir, 2018

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NİTELİKLİ İNSAN
KAYNAKLARINA DOĞRU: OTEL YÖNETİCİLİĞİ
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME**

Orhan YABANCI

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ

Eskişehir

2018

T.C.

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĐÜNE

Orhan YABANCI tarafından hazırlanan Konaklama İşletmelerinde Nitelikli İnsan Kaynaklarına Doğru: Otel Yöneticiliği Yetkinlikleri Üzerine Bir Değerlendirme başlıklı bu çalışma (19/01/2018) tarihinde Eskişehir Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Ali ERBAŞ

Üye

Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN

Üye

Yrd. Doç. Dr. Özer ÖZAYDIN

Üye

Doç. Dr. Bayram ŞAHİN

Üye

Doç. Dr. Evren GÜÇER

ONAY

.../ .../ 2018

Prof. Dr. H. Hüseyin ADALIOĐLU
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Orhan YABANCI

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE NİTELİKLİ İNSAN KAYNAKLARINA DOĞRU: OTEL YÖNETİCİLİĞİ YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

YABANCI, Orhan

Doktora - 2018

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN

Bu çalışmanın amacı, üst düzey otel yönetici adaylarının sahip olması gereken yetkinlikleri ve profesyoneller ile akademisyenlerin bu yetkinliklere yönelik düşüncelerini belirlemektir.

İktisadi, sosyal ve politik getirisinin yanısıra dünya barışına katkı sağlayan turizm, hizmet endüstrisi olması bakımından insan kaynağına dayanmaktadır. Turizmde insan kaynakları, rekabet üstünlüğü elde etmek, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamada elzem bir unsurdur. İnsan kaynağının sağlanmasında önemli bir küresel strateji turizm öğretimidir. Günümüzde birçok ülkede, turizm programlarının sayısı giderek artmaktadır. Ancak bu programlar, öğretim anlamında, endüstrinin beklentilerini karşılamadığı konusunda eleştirilmektedir. Araştırmacılara göre, endüstride ihtiyaç duyulan yetkinlikler ile turizm mezunu adayların sahip olduğu yetkinlikler birbiriyle örtüşmemektedir. Bu durum, endüstri ile öğretim arasında bir koordinasyon sorununun varlığını ortaya koymaktadır. Bu sorunun, endüstri beklentisi, insan kaynakları niteliği ve müşteri memnuniyeti ekseninde, kalitenin ve sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından engel oluşturduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, profesyoneller ile öğretimciler arasında mutabakat sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu mutabakatın sağlanmasında temel meselelerden biri, otel yöneticiliği yetkinliklerinin neler olduğudur.

Araştırma bulgularına göre, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde üst düzey yöneticiliğe girişte kritik olarak kabul gören yetkinlikler, *liderlik*, *kişilerarası*, *yönetimsel* ve *düşünsel/yaratıcı* alanlarına yöneliktir. Öte yandan, söz konusu otellerde görev yapan yöneticiler ile turizm öğretim programlarında görev yapan

akademisyenlerin yetkinliklere yönelik düşüncelerinde bir takım farklılıklar söz konusudur.

Anahtar kelimeler: Turizm, konaklama işletmeleri, insan kaynakları, otel yöneticiliği yetkinlikleri.



ABSTRACT

TOWARDS QUALIFIED HUMAN RESOURCES IN HOSPITALITY INDUSTRY: A REVIEW OF HOSPITALITY MANAGEMENT COMPETENCIES

YABANCI, Orhan

PhD - 2018

Tourism Management Major

Advisor: Assoc. Prof. Rahman TEMİZKAN

The purpose of this study is to determine what key competencies do executives need to have to succeed in the hospitality business and determine perceptions of professionals and academics to those competencies.

Human resources in tourism is an indispensable factor in gaining competitive advantage, attaining service quality and customer satisfaction. Tourism education is a global strategy in acquiring the human resources. Today, in many countries, the number of tourism courses escalate per annum. However, these courses are fiercely criticized for not meeting expectations of the industry as regards the education. There it propounds a coordination problem between the industry and education. That is considered to pose an impediment with respect to bona fide expectations of the industry, qualities of the human resources and the customer satisfaction. Thus, it is required to find a consensus between the professionals and educators. A primary issue in securing the consensus is about what the key competencies should be.

Findings of the study suggest that executive management candidates of hospitality in Turkey should to be competent in the *leadership, interpersonal, administrative* and *conceptual/creative domains*, and base their primary credentials on those domains. Furthermore, the study indicate that there're some reasonable gaps in the perceptions of hotel managers and tourism academics on the hospitality management competencies.

Keywords: Tourism, hospitality industry, human resources, hospitality management competencies.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
ÖNSÖZ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

NEDEN TURİZM: TURİZM OLGUSUNUN ETKİLERİ.....	2
1.1. TURİZMDE HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ.....	5
1.1.1. Kalite Kavramı.....	5
1.1.2. Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi.....	8
1.2. HİZMET KALİTESİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAKTÖRÜ.....	13

2. BÖLÜM

TURİZMDE İNSAN KAYNAKLARI

2.1. TURİZMDE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME.....	18
2.2. İNSAN KAYNAKLARINDA YETKİNLİK FAKTÖRÜ.....	27
2.3. YETKİNLİK ALANI MODELİ.....	31
2.3.1. Düşünsel/Yaratıcı Alan.....	32
2.3.2. Liderlik Alanı.....	32
2.3.3. Kişilerarası Alan.....	33

2.3.4. Yönetimsel Alan.....	34
2.3.5. Teknik Alan.....	34

3. BÖLÜM

OTEL YÖNETİCİLİĞİ YETKİNLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

3.1. PROBLEM.....	35
3.2. KONUYA YÖNELİK ÖNCÜL ÇALIŞMALARA GENEL BİR BAKIŞ	38
3.3. AMAÇ.....	40
3.4. ÖNEM.....	40
3.5. YÖNTEM.....	42
3.5.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler	43
3.5.2. Kapsam ve Sınırlılıklar.....	43
3.5.3. Veri Toplama Tekniği ve Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi Süreci	46
3.6. BULGULAR VE TARTIŞMA	54
SONUÇ	70
KAYNAKÇA.....	76
EKLER.....	99

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Turizm işletmesi belgeli tesis sayısı	44
Tablo 2: Turizm yükseköğretim birimlerinde görevli öğretim üyesi sayısı.....	44
Tablo 3: İş ilanları analizi sonucunda değerlendirmeye alınan maddeler.....	47
Tablo 4: Literatür ve iş ilanları analizi maddeleri karşılaştırması.....	48
Tablo 5: Literatür ve iş ilanları analizi karşılaştırması sonucunda ankete dahil edilen maddeler	50
Tablo 6: Pilot test sonrasında 3.50 değerinin altında kalan maddeler.....	52
Tablo 7: Yetkinliklerin önem derecesine göre sıralanması.....	54
Tablo 8: Yetkinliklere yönelik <i>temel bileşen analizi</i> sonucunda elde edilen bileşenler	57
Tablo 9: Örneklem birimlerine yönelik demografik değişkenler, iş tecrübeleri, görev yaptıkları pozisyonlar ve görev yaptıkları kuruluş sınıfları.....	59
Tablo 10: Meslek gruplarının bileşen bazında algılarına yönelik <i>T testi</i> sonuçları ..	62
Tablo 11: Meslek gruplarının yetkinliklere yönelik algısının bazı değişkenler tarafından etkilenip etkilenmediğini test etmeye yönelik <i>iki yönlü varyans analizi</i> sonuçları.....	63
Tablo 12: Mezuniyet alanları etkileşimlerine yönelik <i>Bonferroni post hoc testi</i> vasıtasıyla elde edilen ikili karşılaştırma sonuçları	64
Tablo 13: Yetkinliklerin önem derecesine göre birebir karşılaştırması	66
Tablo 14: Çalışma bulgularının bazı öncül çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılması	68

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Süreç (<i>SIPOC</i>).....	7
Şekil 2: Kalite, karlılığa nasıl katkı sağlar	8
Şekil 3: Hizmet kalitesi modeli	11
Şekil 4: Otel operasyonlarının yönetimi modeli.....	13
Şekil 5: Yönetim kademeleri	20
Şekil 6: Turizm yükseköğretimi paydaşları.....	23
Şekil 7: Turizm, bilgi ve müfredat.....	24
Şekil 8: Turizm, bilgi ve müfredat.....	25
Şekil 9: Öğrenme kavramı	27
Şekil 10: Yetkinlik teriminin anlam ve amaç tipolojisi.....	28
Şekil 11: “ <i>Competence</i> ” ve “ <i>competency</i> ” arasındaki arabirim	29

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Literatür incelemesi sonucunda elde edilen anket maddeleri	99
Ek 2: Turizm profesyonellerine yönelik anket	102
Ek 3: Turizm akademisyenlerine yönelik anket	103



KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
MOTs	: <i>Moments of Truths</i> ; Gerçekliklerin Anları
örn.	: örneğin
s.	: sayfa
S.D.	: Serbestlik Derecesi
S.H. farkı	: Standart Hata farkı
S.S.	: Standart Sapma
ss.	: sayfa sayısı (sayfalar arası)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri

ÖNSÖZ

Günümüz turizm tüketicisi, kalite konusunda bilinçlenmiş ve özgün deneyimlere yönelik eğilim, kaliteli turizm ürününü, örgütlerin artan rekabet ortamında tutunabilmesi için zorunlu kılmıştır. Eğer kalite, müşterinin ihtiyaçlarını anlayabilmekle başlıyorsa, o halde müşterilerin ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayabilecek yetkin insan kaynağına ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları, özellikle post-endüstriyel toplulukta, örgütsel performansın, kalitenin ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasında kritik bir rol üstlenmiştir. İnsanların, insanların yararına çalıştığı bir endüstri olan turizmde, bu durum ayrı bir önem kazanmaktadır.

Bu çalışma, yöneticiliğe girişte ve iş yaşamında başarılı olabilmede kritik olan otel yöneticiliği yetkinliklerini benzersiz bir şekilde incelenmeyi hedeflemiştir. Otel yöneticiliği yetkinliklerini, üst düzey yöneticilik bağlamında, turizm profesyonelleri ve akademisyenlerinin perspektifinden güncel bir bakış açısıyla ortaya koyduğumuz bu eserin paydaşlara yararlı olmasını umuyoruz.

Birçok çalışmadan farklılaştığına, özgün olduğuna inandığımız bu çalışmanın ortaya çıkmasına, doğrudan ve dolaylı olarak, katkı sunan Herkese minnettarım.

Bu çalışmanın oluşum sürecinde, bilimsel ve manevi anlamda desteklerini esirgemeyen Saygıdeğer Doç. Dr. Rahman TEMİZKAN, Prof. Dr. Ali ERBAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Özer ÖZAYDIN, Doç. Dr. Bayram ŞAHİN ve Doç. Dr. Evren GÜÇER Hocalarım'a ve çalışmanın uygulama etabında dileklerimizi göz ardı etmeyip harikulade katkı sunan Saygın ve Münevver Hocalarım'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, otel yönetici adaylarının sahip olması gereken yetkinlikleri ve yöneticiler ile akademisyenlerin bu yetkinliklere yönelik düşüncelerini belirlemektir.

Turizmde insan kaynakları, rekabet üstünlüğü elde etmek, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamada elzem bir unsurdur. İnsan kaynağının sağlanmasında önemli bir küresel strateji turizm öğretimidir. Günümüzde birçok ülkede, turizm programlarının sayısı giderek artmaktadır. Ancak bu programlar, öğretim anlamında, endüstrinin beklentilerini karşılamadığı konusunda eleştirilmektedir. Bu durum, endüstri ile öğretim arasında bir koordinasyon sorununun varlığını ortaya koymaktadır. Bu sorunun, endüstri beklentisi, insan kaynakları niteliği ve müşteri memnuniyeti ekseninde, kalitenin ve sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından engel oluşturduğu düşünülmektedir. Bu anlamda, profesyoneller ile öğretimciler arasında mutabakat sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu mutabakatın sağlanmasında temel meselelerden biri, otel yöneticiliği yetkinliklerinin neler olduğudur. Otel yöneticiliği yetkinliklerini ve özelliklerini irdelemeye yönelik uluslararası literatür mevcuttur. Ancak Türkiye’de, konuyu, bu literatür kapsamında inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Öte yandan, profesyonellerin ve akademisyenlerin algılarını karşılaştırarak inceleyen bilinen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu çalışma, mevcut literatür çerçevesinde Türkiye’deki profesyonellerin ve akademisyenlerin yaklaşımlarını güncel ve bütüncül bir perspektifle incelemektedir.

Günümüzde küresel pazar ve artan uluslararasılaşma, çalışanların gerekli yetkinliklerle donanmış olmasını gerektirir. Gerekli yetkinliklerle donanmış nitelikli personel yetiştirmede ise, resmi öğretim kritik bir öneme sahiptir. Turizm öğretiminin temel amacı, en uygun niteliklere ve donanıma sahip yüksek kalibreli mezunlar yetiştirmektir. Bu sebeple, turizm programlarında sürekli gözden geçirilen yol gösterici bir yetkinlik alanı belirlenmeye çalışılmalıdır. Bu yetkinlikler, insan kaynakları sisteminin ortak dili olmalıdır. Bu çalışmada anket tekniği vasıtasıyla profesyonellerin ve akademisyenlerin söz konusu yetkinliklere yönelik algıları belirlenmeye çalışılacaktır.

Burada, otel yöneticiliği yetkinliklerinin uluslararası literatür eşliğinde, ulusal çerçevede güncel bir yaklaşımla incelenecek olması literatüre katkı sunacaktır.

Ayrıca, çalışma sonunda elde edilen bulguların endüstri ve öğretimdeki uygulamalar açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Böylece teorik olarak, hizmet kalitesinin artacağı varsayılırsa, müşteri memnuniyetinin artması ve bunun da endüstriye ekonomik getiri sağlaması beklenmektedir.

Çalışma, iki temel kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, konu kuramsal olarak irdelenmekte ve ikinci kısımdaki uygulamaya zemin oluşturulmaktadır. İkinci kısımda, araştırmacıyı bu çalışmayı gerçekleştirmeye yönelten problem ve söz konusu problemi irdelemeye yönelik amaç, bu çalışmayı gerçekleştirmedeki önem ve özgün değerle birlikte, araştırma soruları hem nitel hem de nicel (karışık) metotla (Creswell, 2009: 203) uygulamalı olarak incelenmiş, literatür bağlamında tartışılmış ve sonuçlar doğrultusunda öneriler geliştirilmiştir.

NEDEN TURİZM: TURİZM OLGUSUNUN ETKİLERİ

Bir insan aktivitesi olarak kökeni erken onsekizinci yüzyıla dayanan turizm (Vukonic, 2012: 3), yirmi birinci yüzyılda en önemli sosyal ve ekonomik olgularından biri olmuştur (Sharpley, 2004: 11). Aynı zamanda, küresel çapta en hızlı gelişen ekonomik sektörlerdendir (Wall ve Mathieson, 2006: 1; Smith, 2012: 66; Edgel vd., 2014: 1) ve belki de en büyük endüstridir (Jones ve Haven-Tang, 2005: 1). Turizm, insanlık tarihinin en geniş çaplı huzur ve sulh hareketi olarak kabul görmektedir (Telfer ve Sharpley, 2008: 1). Küresel kanıya göre, turizm iyi bir şeydir ve birçok faydası söz konusudur (Hall, 2005: 218; Pender, 2005: 8). En genel anlamda, gelir ve istihdam olanağı yaratır (Pender, 2005: 8) ve küresel bir kalkınma stratejisi olarak yoksulluğu azaltıcı etkileri söz konusudur (Scheyvens, 2011: 3; Hawkins ve Elliott, 2012: 215). Spesifik anlamda ise, bir destinasyondaki ulaştırma, konaklama, yiyecek-içecek, eğlence ve perakende satış sektörlerinin yanı sıra, sosyal, kültürel ve politik getirileriyle birlikte aşağıdaki yararları sağlamaktadır (Hong, 2008: 1):

- *Ekonomik talep ve talepte büyüme açısından bir kilit kaynaktır.*
- *Tüm ekonomik seviyelerde sürdürülebilir istihdam fırsatları sağlayan başlıca alanlardandır.*
- *Önemli bir döviz kaynağıdır.*

- *Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için önemli bir ticaret ortamı yaratma kaynağıdır.*
- *Özellikle taşra çapında ekonomilere ve ekonomiler arasında ekonomik getiriler sağlar.*
- *Hükümetlerin ekonomik ve mali hedeflerine ulaşmasında belirgin katkılar sağlar.*
- *Kamu sektörleri ve özel sektörler arasında bir katalizördür.*

Periferi destinasyonları, ekonomik ve zamansal anlamda metropolitan destinasyonlara göre oldukça dezavantajlı bir durumdadır (Müller ve Jansson, 2007: 7). Genel varsayıma göre turizm, gelişmiş ve daha az gelişmiş destinasyonlar arasında, ekonomik ve sosyal gelişimin hızlanmasını sağlayarak, iktisadi farkı gidermeye yardımcı olur (Mihalic, 2004: 81). Bölgesel iktisadi gelişimin yanısıra, ödemeler dengesine, çarpan etkisiyle genel iktisadi gelişime, enflasyon ve deflasyona, çevresel ürünlerin değerlendirilmesine etki eder (Telfer, 2004: 112, Mihalic, 2004: 90).

Turizmin ekonomiye etkisinin yanı sıra, kendini gerçekleştirme, çevresel sürdürülebilirlik ve hatta dünya barışına etkileri söz konusudur (Higgins-Desboiles ve Blanchard, 2010: 36). Turizm, tatil ve seyahat birçok yorumcunun düşündüğünden daha mühim sosyal bir olgudur (Urry, 2002: 2). Turizmin sosyo-kültürel etkileri, sanat ve zanaattan bireylerin ve kolektif grupların temel davranışlarına kadar çok geniş bir perspektifte ortaya çıkmaktadır (Cooper vd., 2008: 187). Turizm bir insan aktivitesi olarak (Vukonic, 2012: 3), insanlar arasında dostça ilişkilerin gelişmesine muhtemel katkı sağlamakta; politika, kültür, etnisite, ulusallık, yaşam tarzı ve ekonomik kalkınma sebebiyle ortaya çıkan engelleri ortadan kaldırmaktadır (Moufakkir ve Kelly, 2010). Turistik aktivitelere katılanlar, yeni deneyimler yaşamakta, diğer kültürler, bölgeler, ülkelerle ilgili bilgi edinmekte, kültürel mirasları, tinsel gelenekleri tanımakta, farklı yetenek, eğitim seviyesine ve ilgilere sahip insanlarla karşılaşmakta, doğayı korumanın önemini kavramakta, yeni arkadaşlıklar kazanmakta ve bu süreçte insanlar arasında barışçıl ilişkilerin gelişmesine katkı sağlamaktadır (Haessley, 2010: 13). Öte yandan turizm gelişimi, “ticarileştirme” olmadığı sürece, modernleşme sürecinde yok olabilecek gelenek,

görenek ve mirasın korunmasını ve zenginleştirilmesini sağlayabilmektedir (Hashimoto, 2004: 215).

Turizmin etkileri, her zaman olumlu olarak kabul görmemektedir. Etkiler zaman zaman yerel halk arasında eşitsizlikler, aile ve sahip olunan değerlerde değişimler, sanatların, zanaatların, kutlama ve ritüellerin ticarileştirilmesi ve yozlaştırılması şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Telfer, 2004: 121; Hashimoto, 2004: 215; Cooper vd., 2008: 187). Diğer bir açıdan, turizmin gelişmesi, aynı zamanda, beraberinde, analistler, planlamacılar, yöneticiler, karar vericiler ve toplumdaki bireyler için fırsat ve sorunlar teşkil eden değişimi, karmaşayı, belirsizliği ve çatışmayı da yaratmaktadır (Telfer, 2005: 188). Gelecekte talebin, Avrupa, ve spesifik olarak Doğu Asya ve Pasifik gibi yeni destinasyonlarda yoğunlaşması öngörülen turizmde, iklim değişikliği, gelecek tüketici profili ve teknolojinin tüketici davranışı üzerindeki etkisi (Cooper vd., 2008: 662) ise üzerinde düşünülmesi gereken konulardan yalnızca birkaçıdır.

1. BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

1.1. TURİZMDE HİZMET KALİTESİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Bu bölümde, kalite kavramına genel bir bakış sonrasında, hizmet kalitesi olgusuna, bu olgu ile müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığı arasındaki bağlara, çağımızda özellikle hizmet endüstrilerinde gitgide kritik bir konuma sahip olan insan kaynakları unsuruna, hizmet kalitesinde bu unsurun rolüne ve bunların turizmdeki yansımalarına odak yaklaşımlarla değinilecektir. Böylece konunun, asıl konumuza nasıl bir zemin oluşturuyor olabileceği genel bir bakış açısıyla ortaya konulmuş olacaktır.

1.1.1. Kalite Kavramı

20'nci yüzyılın ilk çeyreğinde, F. W. Taylor'un "*bilimsel yönetim*" kavramı üretim örgütlerinde kalitenin doğasına yönelik esin kaynağı olmuştur (Evans ve Dean, 2003: 6). Hemen sonrasında, kalite kontrolü öncüleri W. Stewart, H. Dodge, G. Edwards ve diğer birçokları, kalite geliştirme ve sürdürme konusunda yeni teori ve modeller oluşturmuş; kalitenin yönetim düşüncesinin bir konusu olarak gelişmeye başladığı 1940'lardaki anlayışa (Beckford, 1998: 3) ve modern anlamda 1980'lerde ortaya çıkan *toplam kalite yönetimi* yaklaşımına öncülük etmiştir (Evans ve Dean, 2003: 6). Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmeye yönelik bütünsel bir örgüt stratejisi olarak ortaya çıkan bu yaklaşım, W. E. Deming, J. Juran ve K. Ishikawa öncülüğünde ortaya konulmuştur (Joiner, 2006: 617). Bu öncülerin yanısıra Crosby, Feigenbaum, Oakland, Imai, Shingo ve Taguchi gibi isimlerin konuya yönelik ortaya koyduğu fikirler (Landesberg, 1999; Beckford, 1998; McNealy, 1993), günümüzde geçerliliğini koruyan, çokça tartışılan ve benimsenen yaklaşımların başında gelmektedir.

Kalite, heyecan uyandırıcı bir kelimedir (Swarbrooke ve Horner, 2007: 211). Belki de bundan ileri insanlar, kaliteyi birçok şekilde tanımlamaktadır (Evans ve Dean, 2003: 9). Birleşik Devletler'de kalitenin tanımlanmasına yönelik 86 yöneticinin katılımıyla yapılan bir çalışmada kalite; *mükemmellik, istikrar, israfi saf*

dışı bırakmak, dağıtım hızı, politika ve prosedürlerle uyumluluk, iyi ve kullanışlı ürün sunmak, bir şeyi ilkindeki gibi doğru yapmak, müşterileri tatmin etmek, toplam müşteri hizmeti ve memnuniyeti olarak tanımlanmıştır (Evans ve Dean, 2003: 9). İskandinav Okulu'nun önde gelen araştırmacılarından Gummesson (1988), kaliteyi tanımlamaya yönelik mevcut girişimlerden harekete, konuya iki farklı yaklaşımla açıklık getirmeye çalışmaktadır. İlki Crosby'e (1980) dayanan, *teknoloji-odaklı* ve *üretim-odaklı* bir tanımdır ve kaliteyi, *şartnamelere-gereksinimlere uygunluk* olarak ortaya koyar. Juran'a (1982) dayanan ikincisinde ise, "*kullanım için uygunluk*" olarak tanımlanır ve *pazar-odaklı* ve *müşteri-odaklı* bir yaklaşımdır. Kalitede, *mükemmellik* unsurunu ön plana alan tanımlamalar da söz konusudur (Williams ve Buswell, 2003: 47). Bu tanımlamalardan biri, Wyckoff (1992) tarafından yapılmıştır. Ona göre kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlayan mükemmelliğin seviyesidir.

Tanımlanması oldukça güç olan (Gummesson, 1988: 14) kalite kavramının özüne, belki de şu yaklaşımıyla ulaşılabilir: kaliteli bir ürün basitçe müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerin karşılayabilen ve hatta aşabilendir (Crosby, 1980; McNealy, 1993: 24-25; Beckford, 1998: 52). Diğer bir ifadeyle kalite, *müşterinin beklentilerini karşılayabilmektir* (Oakland, 2014: 4). Ancak McNealy'ye (1993) göre bu, "*şartnamelere uygunluk*" (Crosby, 1980) ile karıştırılmamalıdır; kalite, müşteri tarafından belirlenir.

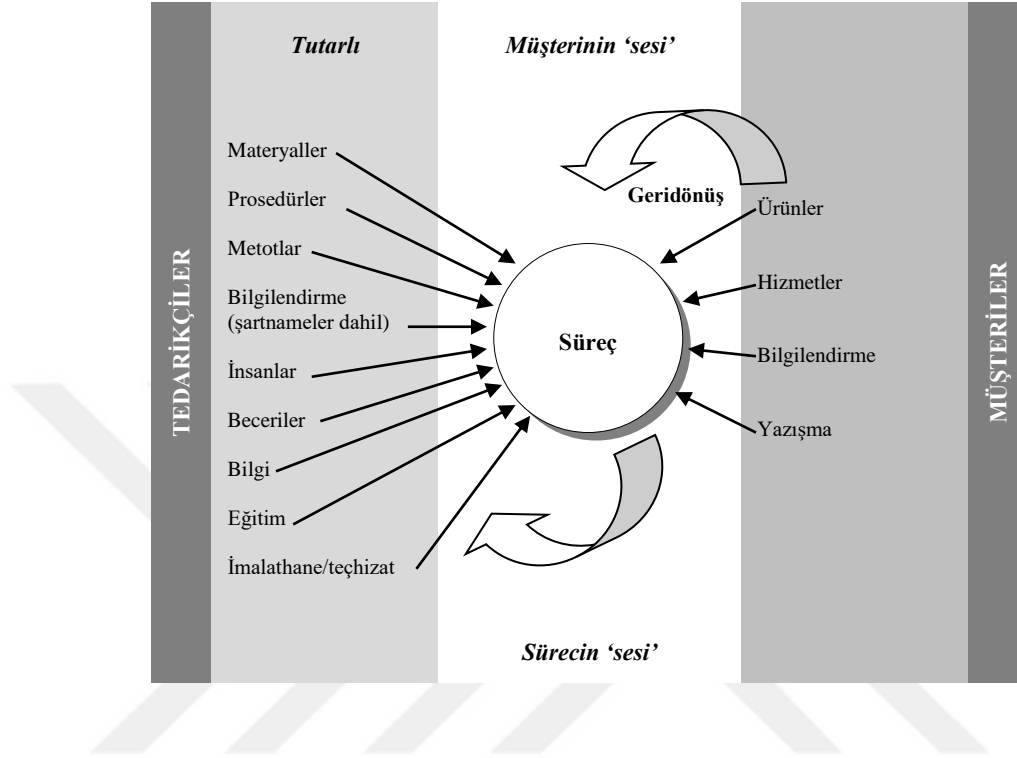
Oakland (2014), müşteri ile tedarikçi arasında kaliteye yönelik ilişkiyi "*kalite zincirleri*" ile ortaya koyar ve bunu bir süreç olarak görür (şekil 1). Bu süreci ise, *doğru Tedarikçiler + doğru Girdiler = doğru Çıktılar + memnun Müşteri (SIPOC)* ile formülize eder.

Günümüz yaşamında başarı, muhtemelen *müşteri-odaklı* olmakta (McNealy, 1993) gizlidir. Müşterilerin yalnızca örgüt açısından değil, aynı zamanda, operasyonel prosedürlerin tüm yönleriyle birlikte merkezde olduğu bir müşteri-odaklılık (Williams ve Buswell, 2003: 47). Hatta bazılarının göre bu başarı, *müşteri-saplantılı* olmakla (Bernoff, 2011) elde edilir.

Yeni yönetim modeline göre odak, ne kadar yaptığımız değil, müşterilerin beklentilerine ne kadar cevap verebildiğimiz ve onları ne kadar tatmin edebildiğimizdir (George ve Weimerskirch, 1994: 1-10). Şuan için bunu sağlamanın

yolu, kaliteden geçmektedir (Evans ve Dean, 2003: 9; Swarbrooke ve Horner, 2007: 211).

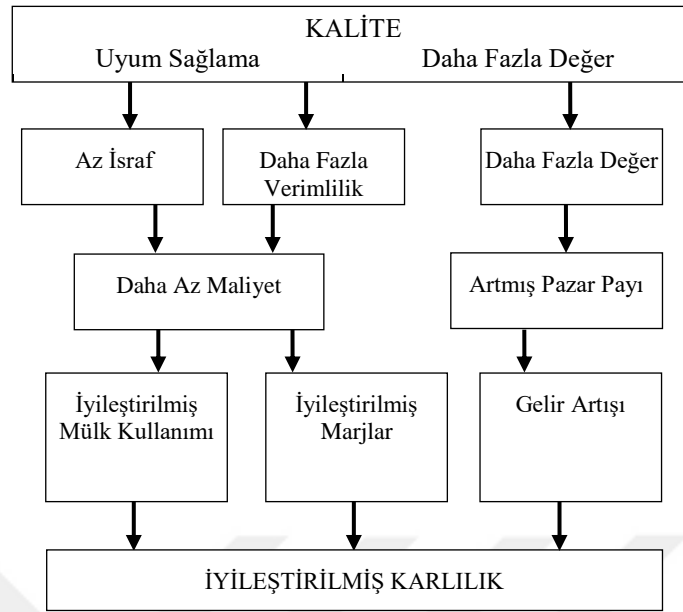
Şekil 1: Süreç (SIPOC) (Oakland, 2014: 13).



Doğru anlaşıldığında ve çok çalışmaya odaklanıldığında kalite, ulaşılabilir, ölçülebilir ve beraberinde karlılığı getiren bir şeydir (şekil 2) (Crosby, 1980: 6; George ve Weimerskirch, 1994: 7). Kalite iyileştikçe, (düşük-kalite veya kalitesizliğe bağlı) maliyet düşmekte; nitekim pazar payı artmakta ve büyüme sağlanmaktadır (Ross ve Perry, 1999: 12). Bulgulara göre, kalite üstünlüğü elde etmek aşağıdaki örgütsel faydaları sağlamaktadır (Ross ve Perry, 1999: 12):

- *Artan müşteri bağlılığı,*
- *Pazar payında artış,*
- *Daha yüksek stok fiyatı,*
- *Azalmış hizmet çağrıları.*

Şekil 2: Kalite, karlılığa nasıl katkı sağlar (George ve Weimerskirch 1994: 8).



1.1.2. Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Hızla ilerleyen teknolojiyle birlikte müşteriler, daha da talepkar olmuş; rekabet daha yoğun ve karmaşık bir hal almıştır (Oakland, 2014: 3). Günümüzde artık, birçok şeyin sıradışı bir dinamizm içinde şekillendiği bir ortam söz konusudur. Böyle bir ortamda, Kotler vd. (2010) göre, kazançlı müşteri ilişkileri geliştirebilmek için, pazar ortamını ve müşteri ihtiyaçlarını anlama başlangıç noktası olmalıdır. Müşteri *ihtiyaçlarının* ve *isteklerinin* (Kotler vd. 2010: 12) doğru analiz edilmesi, şüphesiz, verimli bir müşteri hizmeti stratejisinin geliştirilmesine zemin oluşturur. Etkili bir strateji artık, rekabet avantajı sağlamada kilit rol oynayan (Jones ve Haven-Tang, 2005: 6) hizmet kalitesinin garantörü gibi görünür.

Aynı pazarda faaliyet gösteren firmalar, hizmet bakımından rekabet içerisinde (Okumus, Altınay ve Chathoth, 2010: 5). Rekabet, firmaların başarısı veya başarısızlığının merkezindedir (Porter, 1985: 1). Rekabete yönelik iki genel strateji, *maliyet liderliği* ve *farklılaşdırma* (Porter, 1998: Ross ve Perry, 1999: 105). Günümüzde, konaklama dahil birçok hizmet endüstrisinde başarılı olmak ve müşteri bağlılığını sağlamada rakiplerden farklılaşmak, fiyattan çok hizmet kalitesine bağlıdır (Kandampully ve Suhartanto, 2000; 346; Christou, 2002: 25). Hizmet kalitesi söz konusu olduğunda, üç tarafın katılımından bahsedilir; *hizmeti sunan (satıcı)* ve *bireysel veya tüzel olarak hizmetten faydalanan(alıcı)dır* (Rossander,

1985: 5). Burada odak, hizmetten yararlanandır. Hizmet kalitesinin sağlanması, iç (çalışanlar) (Wimerskirch, 1994: 137) ve dış müşterilerin (Kotler, 2010: 39; Bouranta vd., 2008) yeterince tatmin edilmesine bağlıdır (Kotler vd., 2010: 41). Tatmin edilmiş çalışanlar ve müşteriler “bağlı” kalır (Kandampully ve Suhartanto, 2000); her fırsatta memnuniyetinden diğer insanlara bahseder (Kotler vd., 2010: 23). Müşteri-işletme ilişkilerinin *solması* veya *bitmesi* (Touminen ve Kettunen, 2003) bir bakıma engellenmiş olur ve *kulaktan-kulağa* yayılımla doğal bir pazarlama olgusu (Helm, 2003) oluşur. Kotler vd. (2010) bu durumu başarılı hizmet işletmelerinin keşfedebildiği, *hizmet-kazanç zinciri* olarak ifade eder ve bu zincir şu bağlantılardan oluşur:

- *Başarılı hizmet kazançları ve büyüme,*
- *Tatmin olmuş ve bağlı müşteriler,*
- *Daha fazla hizmet değeri,*
- *Tatmin olmuş ve üretken çalışanlar,*
- *İç hizmet kalitesi.*

Kalitenin üretim orijinli bir kavram olduğu bilinmektedir. Ancak kalite ve yönetimine yönelik teori ve kavramlar, zamanla, üretim endüstrisinden, hizmet endüstrisine devşirilmiştir (Williams ve Buswell, 2003: 38). Paradigma değişimi ise ancak, hizmet endüstrisinde bu rotanın izlenmesinden sonra yaşanan zorluklar üzerine gerçekleşmiştir (Williams ve Buswell, 2003: 38). Rosander’e (1985) göre, hizmet kalitesinin üretim kalitesinden epey farklı olması sebebiyle, üretim uygulamalarının hizmetlerde pratik edilmesinde dikkatli olunması gerekir.

Hizmet kalitesinin, üretim kalitesinden farklılaşan doğasını daha iyi anlayabilmek için, birkaç popüler hizmet kalitesi modeline göz atmakta yarar vardır. Bunlardan ilki, Grönroos (1984) tarafından ortaya konulmuştur (şekil 3). Grönroos’a (1984) göre hizmetler, tüketim sürecinde yüksek seviyede müşteri katılımı gerektiren birer üründür. Hizmet tüketim sürecinde, müşterinin hizmete yönelik deneyimlerinin, onun sonraki tüketimlerdeki hizmet kalitesi değerlendirmelerini etkilemesi beklenir. Burada müşteri aslında, söz konusu hizmete yönelik beklentilerini, deneyimlediği hizmetle karşılaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle müşteri, *algıladığı hizmeti, umduğu hizmetin* karşısına koyar. Bu sürecin sonucu, *hizmetin algılanan kalitesi* olarak ortaya çıkar. İlgili süreçte diğer iki önemli boyut, hizmet sürecinde gerçekleşen ve hizmetin doğasını etkileyen *enstrümantal performans* ve *duygulu*

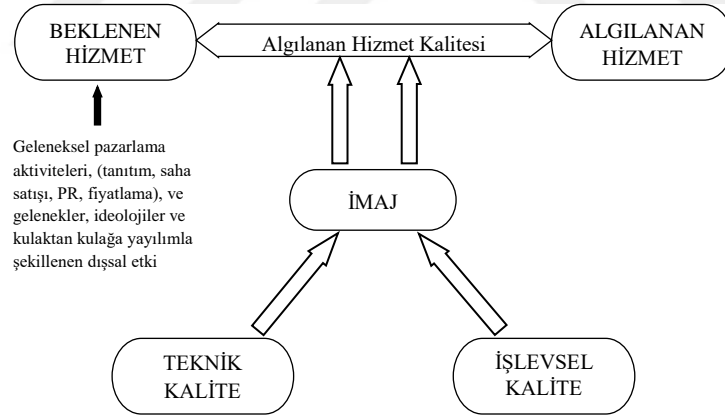
performans'dan oluşur. Bu performanslar aynı zamanda, *teknik kalite* ve *işlevsel kaliteyi* belirlemektedir. İki kalite tipinin birbirini tamamlamasıyla birlikte, sunulan hizmete yönelik algılanan toplam kalite ortaya çıkar. Algılanan toplam kaliteyi şekillendiren son bir faktör ise, hizmet sağlayıcısının müşterinin beklentilerini etkileyen zihnindeki *imajı'dır*. İlk modelin bir bakıma devamı hatta teyidi niteliğindeki modelde Gummesson (1988), algılanan-müşteri hizmet kalitesini, yukarıda değinildiği gibi, iki temel etkene dayandırmaktadır: *teknik* veya *çıktı* kalitesi ile *işlevsel* veya *süreç* kalitesi. İlk etken, geleneksel üretim kalitesinden ileri gelmektedir ve hizmetin temel faydasının uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi meselesini ifade eder. İkincisi, hizmetin sunum şeklini belirtir; müşterinin katılımcı ve eş-üretimci olduğu süreci ortaya koyar. Bu modelleri destekleyen biraz daha kapsamlı bir model ise, Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e (1985) göre tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu modelde algılanan hizmet kalitesinin belirleyicileri; *erişim, iletişim, yetkinlik, nezaket, itibar, güvenilirlik, duyarlılık, güvenlik, "somutluk", müşteriye anlamak/bilmek* olarak belirlenmiştir. Aynı modele göre, beklentiler ile algılanan çıktılar arasında fark olması durumunda, diğer bir ifadeyle, hizmette memnuniyetsizlik olması durumunda *hizmet boşluğu* oluşur ve beş potansiyel hizmet boşluğu söz konusudur (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 44-46; Swarbrooke ve Horner, 211: 215):

- *Müşteri beklentileri-yönetim algısı boşluğu,*
- *Yönetim algısı-hizmet kalitesi şartnameleri boşluğu,*
- *Hizmet kalitesi şartnameleri-sağlanan hizmet boşluğu,*
- *Sağlanan hizmet-dışsal iletişimler boşluğu,*
- *ve Beklenen hizmet-algılanan hizmet boşluğu.*

Hizmet kalitesinin üretim kalitesinden farklılaştığı gibi, turizmde hizmet kalitesinin diğer hizmet endüstrilerinden farklılaştığı ve kendine özgü karakteristikler taşıdığı açık seçiktir. Bu olguyu ve karakteristiklerini daha iyi anlayabilmek için, belki de turizmin doğasına bakmak gerekir. Burada, ön plana çıkan iki unsur söz konusudur. İlki, turizmi hizmet dahil olmak üzere diğer endüstrilerden ayıran, gittikçe karmaşıklaşan, karmaşık hal alan ve farklılaşan pazardır (Williams ve Buswell, 2003: 8). Müşteriler artık, ürün veya hizmetten çok daha fazlasını beklemektedir; deneyim ve değer (Williams ve Buswell, 2003: 69). Göstergeler, müşterilerin turizmde diğerlerinden farklılaşan bireye özgü deneyimleri arzuladığını

(Swarbrooke ve Horner, 2011: 211) göstermektedir. Bundan dolayı turizmin geleceği, kitlelerden ziyade özelleştirilmiş; bireysel ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmasındadır (Williams ve Buswell, 2003: 9). Bu sebeple, turizmde kalitenin yönetilmesinde mesele, turizmin deneyimsel özelliklerinin anlaşılması üzerine olmalıdır (Williams ve Buswell, 2003: 69). İkincisi ise, turizm ürünüdür. Turizm ürünü hem somut hem de soyut öğelerin bir araya gelmesinden oluşur ve bunları ayırt etmek oldukça zordur (Williams ve Buswell, 2003: 11). Sözelimi endüstri, turizm tesisleri, doğal kaynaklar, seyahat acenteleri ve destinasyon sağlayıcıları, ulaştırma, spor ve bilgilendirme gibi hizmetler ve daha birçok unsur içerir (Williams ve Buswell, 2003: 11). Bunların kullanımından ise, rahatlama, eğlence, sosyalleşme, sağlık ve zindelik gibi faydalar sağlanır (Williams ve Buswell, 2003: 12). Yukarıda değinilen unsurların kullanımından elde edilecek faydaların müşterilerin beklentilerini karşılaması, hatta aşması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, endüstride kalitenin belirleyici kriteri olarak görülür (Jones ve Haven-Tang, 2005: 5-6; Swarbrooke ve Horner, 2011: 212-213).

Şekil 3: Hizmet kalitesi modeli (Grönroos, 1984: 40).



Hizmetlerin, turizm ürününün önemli bir parçasını oluşturduğu bilinmektedir. Genel bir kanıya göre, turizm ürününde önemli bir yere sahip olan hizmetlerde kalite kendine özgü karakteristikleriyle, üretim kalitesinden oldukça farklılaşır (Swarbrooke ve Horner, 2011: 211). Temel olarak *somutluk* ve *soyutluk* olmak üzere iki karakteristiğe sahip olduğu varsayılan hizmet kalitesini, üretim kalitesinden ayıran karakteristiklerin, *soyutluk*, *heterojenlik*, *ayrılmazlık* (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 42) ve *bozulabilirlik/stoklanamamak* (Williams ve Buswell, 2003: 85) olduğu varsayılır. Soyutluk ve somutluğun yanısıra, hizmet kalitesinde üçüncü

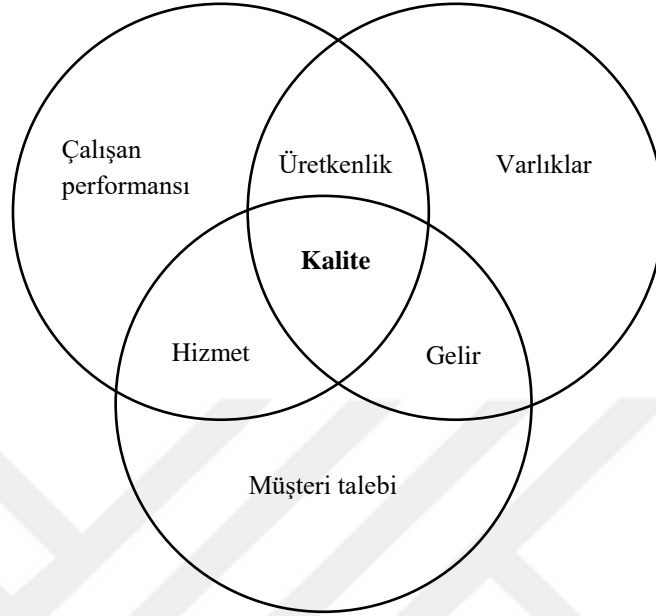
kritik bir karakteristiğın varlığından söz edilir; *gerçekliklerin anları [moments of truths (MOTs)]* olarak nitelendirilen *müşteri-çalışan etkileşimi* (Williams ve Buswell, 2003: 85). Hizmetlerin bu karakteristikleri, turizm işletmelerinin yapılanmasında ve işleminde belirleyicidir (Baum ve Kokkranikal, 2005: 89). Bunların anlaşılması, kalitenin yönetilmesinde elzem öneme sahiptir (Evans ve Dean, 2003: 13).

Yukarıda bahsedilen karakteristiklerin yanısıra, Williams ve Buswell'e (2003) göre, hizmet kalitesinin yönetilmesinde, *tesis ve kaynakların taşıma kapasitesi, mevsimsellik, güvenlik, çevrenin doğası, ürünün paketlenmesi ve teknoloji*, gibi faktörler de etkilidir. Bu faktörlerle birlikte, Swarbrooke ve Horner'e (2011) göre, hizmetlerde kalitenin sağlanmasında belirleyici kriter olan müşteri memnuniyetini etkileyen ve memnuniyetsizliğe yol açan stres ve uyarılma gibi kişisel faktörler söz konusudur. Stres dolayısıyla memnuniyetsizliğin kaynakları, *ulaştırmada aksamalar, yabancı dillerle ilgili problemler, kişisel güvenlik ve sağlıkla ilgili kaygılar, diğer turistlerle ilişkideki güçlükler, vaat edilen konaklama hizmetlerin sağlanamaması, hizmeti sağlayan personelin performans ve davranışları, alışılmadık gelenek ve yiyecekler, ve parasal güçlükler* olarak görülür (Swarbrooke ve Horner, 2011: 218). Diğer bir kişisel faktör ise uyarılmadır. Bu faktörün hiper düzeyde gerçekleşmesi durumunda, turistik aktiviteye yönelik ya motivasyonu ya da kaçınmayı tetiklerken, yeteri seviyede oluşmamasında ise memnuniyetsizliğe yol açabileceği varsayılmaktadır (Swarbrooke ve Horner, 2011: 219).

Turizmde önemli bir endüstri olarak ön plana çıkan konaklama, turizm endüstrisinin genelinde olduğu gibi (Cooper ve Schindler, 1997: 37) kendi içerisinde oldukça karmaşık, farklı ve ayrılmış bir doğaya sahiptir (Sharpley, 2005: 17). Sözgelimi, endüstri genellikle profesyonel uluslararası ve ulusal otel zincirleriyle anılmasına rağmen, aslında bunların dışında birçok ticari olmayan veya yarı-ticari formlar, bunların ticari olanlarının idaresine yönelik franchising, yönetim, tam sahiplik gibi çeşitli yönetim modelleri ve markalama ve dağıtım gibi rekabet stratejileri mevcuttur (Sharpley, 2005: 17) Böylesine karmaşık bir ortamda, yöneticilerin kritik bir görevi olan müşteri-hizmet sağlayıcısı etkileşimini yönetmesi her ne kadar zor olarak görünse de (Jones ve Haven-Tang, 2005: 7), Jones ve Lockwood'a (2004) göre otel operasyonların yönetilmesinde aslında üç temel unsur söz konusudur: işgücü, varlıklar ve müşteriler (şekil 4). Bunların etkileşimi ise, kilit

sonuç alanı olan hizmet kalitesinin yönetimiyle doğrudan ilgilidir (Jones ve Lockwood, 1989: 30; Sharpley, 2005: 16).

Şekil 4: Otel operasyonlarının yönetimi modeli (Jones ve Lockwood, 2004: 31).



Bir sonraki başlıkta, yukarıdaki modelde değinilen işgücü faktörü detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2. HİZMET KALİTESİNDE İNSAN KAYNAKLARI FAKTÖRÜ

Eğer kalite müşterinin ihtiyaçlarını anlayabilmekle (Oakland, 2014: 4,14) başlıyorsa, o halde müşterilerin ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayabilecek insan kaynağına ihtiyaç vardır. İnsan kaynakları, özellikle post-endüstriyel toplulukta örgütsel performansın (Devanna, Fombrun ve Tichy, 1981: 57) ve kalitenin sağlanmasında artık kritik bir rol üstlenmektedir.

Günümüz turizm tüketicisi, kalite konusunda bilinçli hale gelmiş ve özgün deneyimlere yönelik eğilim, kaliteli turizm ürününü işletmelerin artan rekabet ortamında tutunabilmesi için zorunlu kılmıştır (Baum ve Kokkranikal, 2005: 93). Kotler vd. (2010) göre, günümüzde hizmet işletmeleri, sundukları hizmeti üç şekilde farklılaştırabilir: insan, fiziksel çevre ve süreç. Burada insandan kasıt, rakiplerin sahip olduğundan daha becerikli, ve güvenilir müşteri-iletişimi kurabilen personeldir (Kotler vd., 2010). Son zamanlarda, turizmde değişen eğilimler ve rekabetçi ortam gibi sebeplerle insan kaynakları, endüstrinin gelişiminde merkez konumdadır (Dieke,

2001: 62). Aynı zamanda, turizmde kalitenin sağlanmasında, insan kaynakları artık ana aktördür (Jones ve Haven-Tang, 2005: 7; Baum ve Kokkranikal, 2005: 93).

Hizmet kalitesi, kilit rekabet avantajıdır (Jones ve Haven-Tang, 2005: 6). Turizm gibi hizmet ağırlıklı endüstriler, hizmet kalitesini rekabet fırsatı ve stratejik bir mesele olarak değerlendirmelidir (Baum ve Kokkranikal, 2005: 94). Böyle bir meselede, insan kaynakları artık kritik bir rol üstlenmektedir.

Turizm endüstrisi, insanların, insanların yararına çalıştığı bir endüstridir (Baum, 2006: 288). Bu durum, insan faktörünü her açıdan endüstrinin merkezine taşımaktadır. Turizm ürününün müşteriye sunulmasında ve hizmetin sağlanmasında çalışanlar odak noktadır (Baum, 2006; Williams ve Buswell, 2003: 12; Jones ve Haven-Tang, 2005: 7). Hizmetin, çalışanlar vasıtasıyla kaliteli bir şekilde müşterilere ulaştırılması, kritik bir başarı faktörüdür (Augustyn, 1998: 149).

Daha önce tartışıldığı gibi, çalışanların yanısıra müşteriler de kalitede aktif bir rol üstlenmektedir. Bu sebeple hizmette kalite, çalışanlar ile müşterilerin (efektif) etkileşimi sırasında meydana gelmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 42). Bu etkileşim sırasında yüksek kalitenin elde edilmesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yeterlik, uzmanlık ve davranışlara, yetki ve bilgiye ulaşabilmesine bağlıdır (Williams ve Buswell, 2003: 12; Baum ve Kokkranikal, 2005: 93; Jones ve Haven-Tang, 2005: 7). Çalışanların sahip olduğu yetkinlikler ve yaratıcılık, hizmet kalitesinin yanısıra, rekabet avantajının elde edilmesini de beraberinde getirmektedir (Nickson, 2011: 142; Baum ve Kokkranikal, 2005: 93-94). Kalitenin ve rekabetin iyileştirilebilmesi içinse, insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Baum ve Kokkranikal, 2005: 94). Bu, sadece personel;

- *işini etkili bir şekilde yürütebileceği becerilere sahip olduğunda,*
- *işine yönelik pozitif bir tutuma sahip olduğunda ve kendini müşterileri tatmin etmeye adanmış olduğunda,*
- *bir ekip olduğunda ve ön-hat personeli ile yöneticiler arasında iyi çalışma ilişkileri geliştirdiğinde,*
- *işe katılım konusunda güvenilir olduklarında ve*
- *müşteri yakınmalarıyla derhal, sempatik ve etkili bir şekilde ilgilendiklerinde*

gerçekleşir (Swarbrooke ve Horner, 2011: 216). Öte yandan örgüt tarafından yapılması gereken, misyonda, yapıda, iş tasarımında, yönetim uygulamalarında ve İK organizasyonunun diğer tüm kısımlarında değişikliktir (Bowen ve Lawler, 1992: 33).

Dieke'ye (2001) göre, hizmet sektöründe temel çaba, insan kaynaklarını, (1) *müşteri beklentileri ve yönetim algıları*, (2) *yönetim algıları ve hizmet kalitesi şartnameleri*, (3) *hizmet kalitesi şartnameleri ve gerçekte sağlanan hizmet kalitesi*, (4) *sağlanan hizmet ile dışsal bağlantılar*, ve (5) *müşterilerin beklentileri ve hizmetin kalitesine yönelik algılarındaki hizmet-kalite açıklarının üstesinden gelmede etkin hale getirmek üzerinedir*. Böyle bir çabanın sonuca ulaşması, hizmet kalitesine yönelik bir kültürün oluşturulması ve hizmet kalitesinin bir konaklama işletmesinin kültürüne ve operasyonlarına yerleştirilmesi bir takım insan kaynakları politikasına dayanır; *personelin seçimi, eğitimi ve gelişimi, yetkilendirilmesi, takım çalışması, ödüllendirilmesi* ve ayrıca *davranışları* (Sharpley, 2005: 24). Bu politikaların bir veya birkaçının yeterince sağlanamaması, yüksek işgücü devriyle sonuçlanır (Dieke, 2001: 63). Bu da, beraberinde hizmet kalitesi sorunlarını getirir.

Grönroos'un (1984) *hizmet kalitesi modeline* göre, hizmet kalitesinde insan kaynakları, hem hizmetin sunumundan ileri gelen çıktılarını ifade eden *teknik kalite* hem de hizmetin dağıtım aşamasındaki etkileşimden ileri gelen *işlevsel kalite* kapsamında ele alınabilir. Şöyle ki, çalışanlar ve sahip oldukları bilgi, beceri, davranış ve kişisel özelliklerin, diğer bir deyişle yetkinliklerin, ürünün ve hizmetin tüketiciye sunulmasında ve bunların çıktıya dönüşmesinde belirleyici olduğu görülmektedir. Grönroos (1984), bir otel müşterisinin konaklamak üzere bir oda kiralamasını teknik kalite; personele ulaşabilmeyi ve personelin görünüm ve davranışlarını ise işlevsel kalite bağlamında değerlendirmektedir. Burada otel odasını kullanıma hazır hale getirmede ve ayrıca müşterilerin isteklerine uygun bir şekilde karşılık vermede personelin yetkinlikleri kritik önem kazanmaktadır. Öte yandan, Gummesson'un *4Q modeline* göre insan kaynakları, müşteriler ile personel arasındaki iletişimi ve etkileşimi ifade eden *ilişkisel kalite* (Gummesson, 1987; Williams ve Buswell, 2003: 52) kapsamında değerlendirilebilir. İlişkisel kaliteye göre, satıcı ile alıcı arasında etkili bir iletişim, müşteride pozitif bir kalite algısına katkı sağlamakta ve bu da uzun soluklu bir ticari ilişkiye zemin oluşturmaktadır (Gummesson, 1987: 19).

Hizmetlerin, nesneden ziyade, bir bakıma aynı anda üretilip tüketilen ve görünür kısımlarıyla birlikte müşterilerin zihinlerinde şekillenen etkinlik veya süreç serileri olması, bunların kalitesinin yönetimini oldukça zorlaştırmaktadır (Grönroos, 1988: 10). Hizmetlerde kalitenin yönetiminin tüm zorluklarına rağmen, Grönroos (1988) hizmet kalitesinin tüketici tarafından iyi bir şekilde algılanmasında hizmet sağlayıcılarını ilgilendiren altı kriter ortaya koymaktadır; (1) *profesyonellik ve beceri*, (2) *davranışlar ve muamele*, (3) *erişim ve esneklik*, (4) *güvenilirlik*, (5) *düzeltilme*, ve de (6) *nam ve itibar*. Bu kriterlerin en az üçünün, hizmet sağlayıcısının insan kaynağıyla ilişkili olduğu görülmektedir.

Turizmde hizmet ve hizmet kalitesi olgularından insan kaynakları bağlamında bahsederken *profesyonelliğe* de değinmek gerekir. Çünkü turizm ve konaklama gibi emek yoğun endüstriler, *profesyonellik* ve profesyonel statü ile yakından ilgilidir (Baum, 2006: 136). *Profesyonellik*, endüstride başarının, uzun dönemli verimliliğin ve rekabet avantajının sağlanmasında kilit rol üstlenir (Cheng ve Wong, 2015: 122).

Konuya yönelik ön plana çıkan çalışmalardan biri olan Sheldon'a (1989) göre, *profesyonelliği* oluşturan on iki boyut söz konusudur; (1) *uzun eğitim ve üniversite düzeyinde öğrenim*, (2) *etik olmak*, (3) *düzenli-tertipli ve planlı olmak*, (4) *karmaşık meslek*, (5) *başkalarının önplana koyulduğu hizmet*, (6) *bilgi külliyatı veya kurulu*, (7) *göreve meyilli çalışanlar*, (8) *lisanslı-ruhsatlı olmak*, (9) *yüksek prestij*, (10) *kanıtlanmış yetkinlik*, (11) *serbest-çalışan olma*, ve (12) *yüksek gelir*. Bunların yanısıra Baum'a (2006) göre, *kişisel özellikler*, *kolektif anlamda çalışan gruplarının özellikleri* ve *çalışanların başkalarıyla olan iletişimindeki davranışsal faktörler* aynı zamanda *profesyonelliğin* birer parçasıdır. Öte yandan Gummesson (1978) ve Gummesson (1988), profesyonel hizmetin temelini oluşturan sekiz genel unsur ileri sürmektedir. Bunlar; (1) *uzman teknik-bilgi*, (2) *profesyonel birey*, (3) *diğer kaynaklar*, (4) *problem ve hedefin teşhisi ve formüleştirelmesi*, (5) *görevin icra edilme şekli*, (6) *sorunun çözümleri*, (7) *çözümün uygulanması* ve (8) *uygulanan çözümün sonuçlarıdır*. Madde 1, 2, 5 ve 6, hizmetin gerçekleşebilmesi için zorunlu birer elemandır; bunlar olmadan hizmet mümkün değildir (Gummesson, 1978; Gummesson, 1988: 16). Burada ilgili maddeler, insan kaynakları faktörünü ve bu faktörün sahip olduğu yetkinlikleri işaret etmektedir.

Kaliteli hizmetin sağlanabilmesi ve örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi için iyi eğitilmiş ve yeni becerilere sahip insan kaynağına ihtiyaç vardır (Pynes, 2009:

3; Baum, 2006: 111). İyi eğitimli ve birçok beceriye sahip insan kaynağının, turizm endüstrisinin özellikle gerektirdiği (Baum, 2006: 135) *duygusal emek* (Hochschild, 1979), *estetik emek* (Witz, Warhurst ve Nickson, 2003; Warhurst ve Nickson, 2007; Baum, 2005: 97) ve *profesyonellik* konusunda donanımlı olması söz konusudur. Bu ise, hizmet kalitesinin sağlanmasında kritik olan *hizmet sağlayıcısı-müşteri etkileşiminin (moment of truth)* (Normann, 1977; Normann, 2002) daha etkili bir şekilde gerçekleşmesi anlamına gelmektedir.



2. BÖLÜM

TURİZMDE İNSAN KAYNAKLARI

2.1. TURİZMDE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME

Geçmişte, çalışanlar terfi etmek için rekabet halindeydi; artık, işverenler çalışanlar için yarışmaktadır (Ahlrichs, 2000: 4). Günümüzde firmalar, kalifiye işgücü elde etmek için yüksek miktarlarda yatırım yapmaktadır (Lee-Ross ve Pryce, 2010: 39). Öte yandan bu firmalar, gerekli yetkinliklerle donanmış çalışanlarını elde tutmak ve işgücü devrini azaltmak için, önlemler alarak, önemli seviyelerde tasarruf etmekte ve sürdürülebilir gelişimlerini sağlamaktadır (Ahlrichs, 2000: 9-24).

İnsan kaynakları, doğrudan istihdam ilişkisinde, firmaların kontrolündeki insani (beşeri) sermaye havuzu olarak tanımlanır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 304; Dieke, 2001: 61). İnsani (beşeri) sermaye ise, bireyin öğrenim, bilimsel araştırma, öğrenim ve deneyim vasıtasıyla elde ettiği bir dizi beceri, yetenek ve bilgidir (Bardarova, Jakovlev ve Koteski, 2013: 75).

Müşterilerin hizmete yönelik algılarının şekillenmesinde ana aktör olan (Maxwell ve Quail, 2005: 94) insan kaynaklarının, turizmin gelişiminde kritik önem taşıdığı kabul edilmektedir (Dieke, 2001: 62; Swarbrooke ve Horner, 2011: 216). Ancak turizmde müşteriler, sıkça (özellikle yiyecek-içecek personeli ve acente temsilcileri tarafından) sunulan hizmetten ve personelin performansından yakınmaktadır (Swarbrooke ve Horner, 2011: 216). Bu durum, personelin az eğitilmiş olmasına, düşük ücretle uzun mesai yapmasına (Swarbrooke ve Horner, 2011: 216), sektörün kariyer yapmaya değer görülmeyen geçici bir aktivite (Baum ve Kokkranikal, 2005: 90) olarak görülmesine ve benzeri nedenlere bağlanmaktadır.

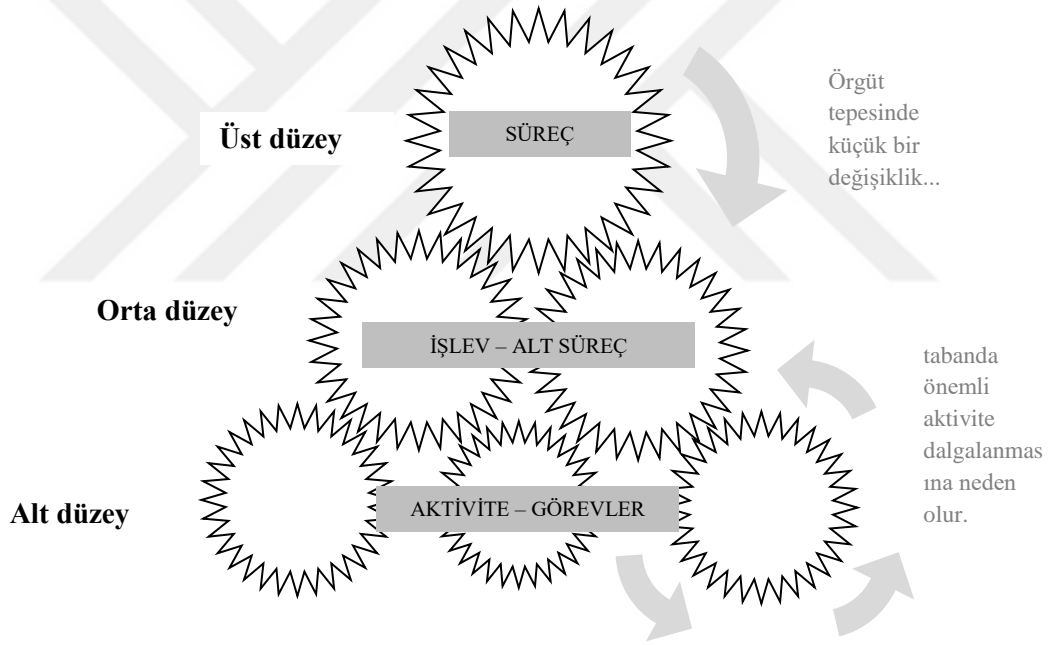
Modern dünyada, yüksek seviyede üretim ve fabrika esaslı iş tarzı, beraberinde beceri kaybını gündeme getirmiştir (Beckford, 1998: 46). Birçok sektörde olduğu, gibi hizmet sektörlerinde de artan *standartlaştırma*, *rutinleştirme*, ve Kotler, Bowen ve Makens'in (2010) ifade ettiği gibi *hizmetin birleştirilmesi*, çalışanların *vasıfsızlaşması* (*de-skilling/down-skilling*) ile sonuçlanmıştır (Baum, 2006: 276). Uluslararası fast-food zinciri McDonalds'ın iş modeline atfen Ritzer (2015) tarafından "*McDonaldslaştırma*" (*McDonaldization*) kavramıyla özdeşleşen *vasıfsızlaşmanın*, hizmette kalitenin ve rekabette avantajın sağlanmasında

çalışanların bilgi, beceri, özellik, davranış ve yaratıcılıklarının kritik olduğu bir ortamda (Nickson 2007: 142; Baum, 2006: 111; Swarbrooke ve Horner, 2011: 216), önemli bir sorun oluşturduğu açıktır.

Turizm (konaklama, yiyecek-içecek vb.) endüstrisinin, iş bakımından mevsimlik ve kısmi zamanlı olması, sık sık yer değiştirmeyi gerektirmesi (Ladkin, 2005: 438), fiziksel olarak tekrar gerektirmesi, düşük ücretli olması, görev-odaklı yöneticiler tarafından kontrol altında tutulması, katılım ve gelişim konusunda sınırlı imkanlar tanınması vb. sebeplerle, çalışma koşulları açısından genellikle zayıf bir imaja sahip olduğu düşünülür (Airey ve Frontistis, 1997: 150; Baum, 2006: 189; Koko ve Guerrier, 1994). Endüstride genellikle; kadınlar, gençler, alaylılar, öğrenciler, kısmi zamanlılar ve göçmenler gibi “*marjinal işçilerin*” istihdam edildiğinden bahsedilir (Nickson, 2007: 6). Endüstrinin söz konusu zayıf iç çalışma piyasası karakteristikleri, işverenlerin, personelin sahip olduğu becerilere yönelik beklentilerini aşağı çekmekte ve *vasıfsızlaşmayı* tetiklemektedir (Baum vd., 2012: 267). *Vasıfsızlaşma* sorunuyla birlikte, genel olarak turizm ve spesifik olarak konaklama endüstrisi, düşük becerili işlerle sıklıkla özdeşleştirilmektedir (Baum, 2006: 133-136; Baum vd., 2012: 267). Ancak Baum’a (2006) göre, endüstriyi *düşük beceriler sektörü* olarak etiketlemek doğru değildir; çünkü bazı ülkelerde düşük becerili olarak kabul gören bir iş, başka bir ülkede önemli öğretim ve eğitim yatırımı gerektirebilmektedir. Öte yandan hem turizm hem de konaklama, en üst düzeyden (kıdemli yöneticilik) alt düzeye (bahçecilik, temizlik, vb. rutin işler) kadar birçok farklı kademedeki işler içeren (Baum ve Kokkranikal, 2005: 89; Ladkin, 2005: 438; Baum, 2006: 189) karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapıdaki turizm ve konaklama dahil, hemen tüm işletmeler, örgüt yapısı olarak üç kademedeki oluşur; *alt (grass roots)*, *orta ve üst kademe* (şekil 5). *Alt kademe*, görev ve aktivitelerin inisiyatif alınmadan yürütüldüğü, süreçten tam olarak haberdar olunmadığı bir alanken; *üst kademe*, hedeflerin ve stratejilerin belirlendiği, sürecin planlandığı, olması gerekenin ideal bir şekilde ortaya konulduğu alandır (Buzan, Dottino ve Israel, 2007: 183-185). *Orta kademe* ise, bu iki alan arasında koordinasyonun sağlandığı, iş bağlamında yüksek-seviyedeki (süreç) fikirlerin, alt-seviyedeki (görev) bilgiyle eşgüdümlendiği, *olması gereken nedir?* ile *halihazırda olan nedir?* sorularına yanıt arandığı alandır (Buzan, Dottino ve Israel, 2007: 183-185). Turizm ve konaklama endüstrilerinde bu üç kademedeki birinde yer alan birçok görevin,

özellikle *orta ve üst kademede*ki görevlerin, yetkinlik bakımından donanımlı olmayı gerektirdiği görülmektedir. Sözelimi; genellikle *planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme (POSTCORB)* gibi fonksiyonları icra eden yönetim kademeleri, birçoğu için liderlik anlamına gelmektedir (Fairholm, 2000: 4-8, 25; Mintzberg, 2004: 6). Birçok stratejik yönetim modeline göre örgütsel verimlilik, örgüt ve çevresi arasında iş birliği sağlanarak elde edilir; liderlerin rolü ise, bu uyumu yaratmak ve yönetmektir (Zaccaro ve Klimoski, 2002: 17). Liderler, yüksek kalitede ürün ve hizmet elde edebilmek ve işletme hedefleriyle birlikte devamlılığını sağlayabilmede çalışanlara profesyonel yetkinlik bakımından esin kaynağı olabilmek için gerekli becerilerle donanmış ve yetkin olmalıdır (Fairholm, 2000: 4; 29).

Şekil 5: Yönetim kademeleri (Buzan, Dottino ve Israel, 2007: 184).



Daha önce değinildiği gibi, insan kaynakları, beşeri sermaye havuzudur. Beşeri sermayenin oluşumunda, *öğretim (education)* ve *eğitim (training)* kritik rol üstlenir (Cooper ve Shepherd, 1997: 35; Hjalager ve Andersen, 2000: 115; Cohen ve Soto, 2007: 51-76; Ployhart ve Moliterno, 2011; 127-150; Bardarova, Jakovlev ve Koteski, 2013: 75). İnsan kaynakları söz konusu olduğunda, bu iki terimin yanısıra sıklıkla değinilen bir başka terim *gelişimdir (development)*. Bu terimlerin, iş ve yaşam koşullarına birçok farklı şekilde uyarlanması sebebiyle, ortak bir şekilde tanımlanmasının oldukça zor olduğundan bahsedilir (Nickson, 2007: 153). Aslında bunlar, tanım bakımından genellikle farklı biçimlerde ele alınır (Baum, 2006: 204-

205; Nickson, 2007: 153). Sözelimi, *eğitim* mesleğe yönelik pratik bilgi ve becerilerin edinildiği kurslar; nispeten daha yeni bir kavram olan *öğretim* ise, yorumlama, değerlendirme ve analiz yapabilmeye yönelik bir dizi prensip ve zorunlu becerilerin edinildiği ve entelektüel gelişimin sağlandığı bir süreç olarak tanımlanır (Cooper ve Shepherd, 1997: 34-35). Bu anlamda eğitim, belirli olarak mesleğe; öğrenim ise, genel ve gelişimsel doğaya ilişkindir (Baum, 2006: 205). Öğrenim, üniversiteler tarafından sağlanan birçok disiplinin farklı perspektifini bir araya getiren multidisipliner bir alanken; eğitim, genellikle endüstri tarafından sağlanan (Valachis, 2003: 2) ve bir örgütün şimdiki ve gelecekteki işgücü ihtiyacını sağlamaya yönelik kişisel kabiliyetin geliştirilmesi için planlanmış bir süreçtir (Nickson, 2007: 154). Diğer taraftan gelişim ise, kişinin kabiliyetini gerek bilinçli gerekse bilinçsiz öğrenme vasıtasıyla iyileştirmesi veya bunun farkına varmasıdır (Nickson, 2007: 154). Nickson'a (2007) göre, genellikle planlı bir çalışmanın ve deneyimin unsurlarını taşıması ve sıklıkla koçluk ve danışmanlık olanakları tarafından desteklenmesi sebebiyle gelişim, örgütsel bazda yönetimsel kademelerle, eğitim ise genellikle yönetim dışındaki kademelerle ilişkilendirilir. Ancak Bowen ve Lawler'a (1992) göre eğitim, yalnızca belirli beceri elde etmeye yönelik bir şey değil, bunun ötesinde problem-çözme teknolojilerine, problem analizine, istatistiki süreç kontrolüne ve kalite ölçümüne yöneliktir. Eğitim, gelişimin bir parçası, ön koşulu olarak görülür (Nickson, 2007: 154).

Turizmin küresel bir ekonomik gelişim olgusu olmasıyla birlikte, insan kaynağına olan ihtiyacın önemi açığa çıkmıştır (Airey ve Nightingale, 1981: 53). İnsan kaynaklarına ihtiyacın artması, öneminin ortaya çıkması ve bunun öneminin benimsenmesiyle birlikte, turizmden ekonomik getiri elde eden devletler, yükseköğretim düzeyinde, mesleki öğretim programları geliştirmeye ve uygulamaya başlamıştır (Airey ve Nightingale: 1981: 54).

Turizmde eğitim ve öğretim, yüz yıldan uzun bir sürede gelişmiştir (Baum ve Kokkranikal, 2005: 90; Baum, 2002: 355). Ancak, turizmin diploma veren ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkması 1960'lara dayanır (Airey, 2011: 13). O günlerden günümüze büyük bir ilerleme olmuştur. Artık, birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede yükseköğretim seviyesinde turizm öğretimi yapılmaktadır (Airey ve Johnson, 1999: 229; Airey, 2011: 14). Ve birçok gelişmiş ülkede, turizm öğretiminde elit sistemden kitle sistemine doğru geçiş olmuştur (Wickens ve Forbes, 2011: 300).

Türkiye’de, yükseköğretim düzeyinde turizm öğretimine yönelik faaliyetler 1980’lerin başına dayanır (Korzay, 1987: 43). Söz konusu yıllarda, turizmi geliştirmeye yönelik fiziksel altyapı çalışmaları, teşvik ve yatırımlar sonrasında artan turizm talebi, eğitilmiş ve beceri sahibi insan kaynağına olan ihtiyacı oldukça artırmıştır (Brotherton, Woolfenden ve Himmetoğlu, 1994: 110). Söz konusu ihtiyacı karşılamak üzere, Milli Eğitim Bakanlığı, 1990’larda turizm öğretimini güçlendirmeyi hedefleyen önemli bir stratejiyi uygulamaya koyarak farklı üniversitelerin bünyesinde iki ve dört yıllık yüksekokulların gelişimini teşvik etmiştir (Roney ve Öztin, 2007: 5).

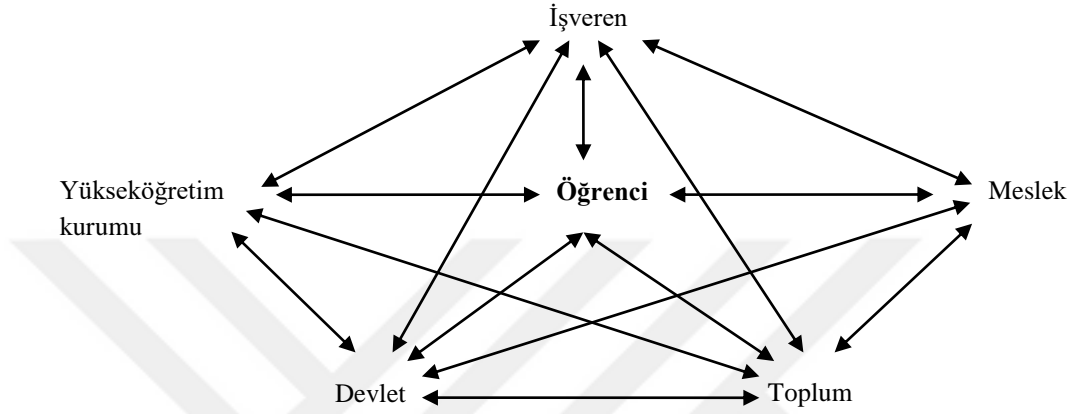
Türkiye’de, birçok turizm fakültesi, yüksekokulu ve meslek yüksekokulu bünyesinde turizm eğitimi yapılmaktadır. Bunların dışında işletme, işletme ve yönetim bilimleri, iktisadi ve idari bilimler, iktisadi idari ve sosyal bilimler, iktisat, uygulamalı bilimler, ticari bilimler, güzel sanatlar v.b. birçok farklı fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokulu bünyesinde turizm programlarının bulunduğu bilinmektedir. Söz konusu birimlerde, turizm, konaklama, seyahat, rehberlik, gastronomi, yiyecek-içecek, rekreasyon ve animasyon alanlarında birçok farklı bölüm ismi altında eğitim-öğretim yapılmaktadır. İlgili alanlarda, binlerce öğrencinin öğrenim gördüğü tahmin edilmektedir.

Günümüzde gerek kamu gerekse özel kurum, kuruluş ve işletmeler tarafından üstlenilen eğitim ve öğretim faaliyetinin (Baum ve Kokkranikal, 2005: 90), turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştirmek üzere (Airey ve Nightingale, 1981: 54) uluslararası ortak strateji olduğu görülmektedir. Bu stratejinin, uygulanmasında ve yönetilmesinde *öğrenci, eğitim-öğretim kurumu, işveren, meslek, devlet ve toplum* gibi belli başlı paydaşlar (Busby, 2011: 95) rol üstlenmektedir (şekil 6). Bu paydaşlardan özellikle, eğitim-öğretim kurumları ve işveren işletmeler, öğrencilerin gerekli olan yetkinlikleri edinmesinde sorumluluk sahibidir (Partlow, 1990: 32; Baum, 2005: 91).

Turizm eğitimi, turizm (konaklama) endüstrisine yetkin yöneticiler sağlama ihtiyacından ortaya çıkmıştır (Nelson ve Dopson, 2001: 58). Turizm eğitimi, hangi seviyede olursa olsun, beşeri sermayenin geliştirilmesinde ve endüstrideki farklı birçok iş ve mesleğe ihtiyaç duyulan özellikteki işgücünü sağlamada bir başlangıç noktasıdır (Ladkin, 2011: 446). Bu sebeple turizm öğretiminin temel hedefi, endüstriye, en uygun yetkinliklere sahip yüksek kalibreli mezunlar yetiştirmektir

(Nolan vd., 2010: 433; Christou, 2002: 24-25). Bu, müfredat ve alanla ilgili tüm derslere yansımalıdır; aksi halde herhangi bir geçerlilik ve inandırıcılığı olmayacaktır (Christou, 2002: 24-25). Buergermeister'e (1983) göre, turizm öğretiminin kritik bir unsur olarak devam etmesi isteniyorsa, müfredat, geçmişin değil, geleceğin meselelerini yansıtmalı ve endüstrinin beklentilerine uyum sağlamalıdır.

Şekil 6: Turizm yükseköğretimi paydaşları (Busby, 2011: 95).

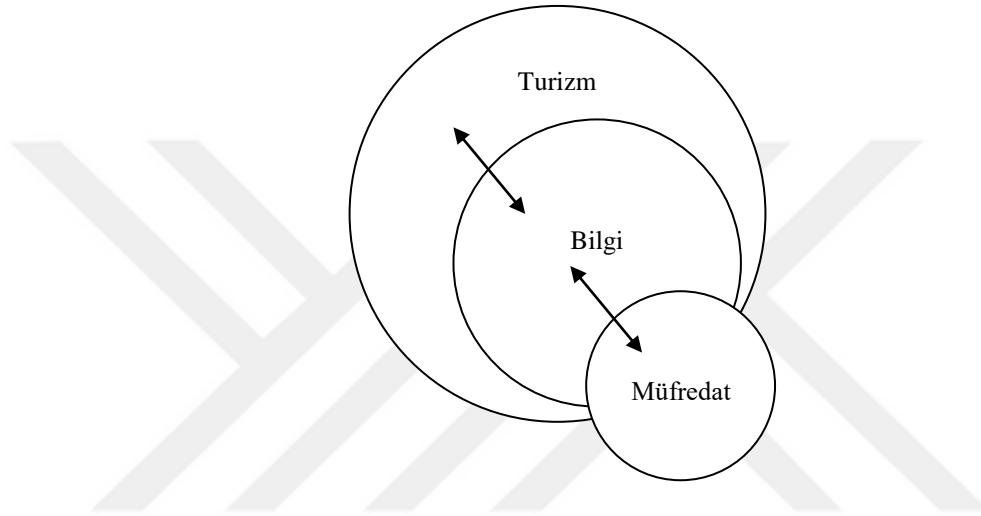


Müşterileri, kaliteli bir hizmet sunan becerikli ve yetkin çalışanlarla tatmin edebilmek için etkili bir turizm öğretimi sistemine gerek duyulur (Christou, 1999: 683; Christou ve Eaton, 2000; 1058). Etkili bir turizm öğretim sistemi söz konusu olduğunda, değinilmesi gereken kritik bir mesele müfredattır. Çünkü müfredat, neyin öğretildiğini tanımlamaktadır (Tribe, 2011: 47); diğer bir ifadeyle, müfredat ortaya neyin konduğunu ilgilidir. Tribe'a (2011) göre turizm olgusunu anlamak için bir takım bilgi paketlerini içeren müfredat, disiplin tarafından ortaya konmuş turizm bilgisinin sadece belli bir kısmını ifade etmektedir (şekil 7). Turizm bilgisi ise, henüz tam olarak keşfedilmemiş turizm olgusunun yalnızca belli bir kısmını kapsamaktadır (Tribe, 2011: 47-52).

Daha önce değinildiği gibi müfredat, endüstrinin ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sahip olması gereken yetkinliklerin edinilmesinde kritik rol üstlenmektedir. Ancak, turizmde müfredatın ve genel anlamda öğretimin, oldukça hızlı gelişen turizm endüstrisiyle birlikte (Airey ve Johnson, 1999: 229), beklenen standartların dışında farklı biçimlerde geliştiğine (Airey, 1981: 54) sıkça değinilmektedir. Birçoğuna göre (Su, Miller ve Shanklin, 1997: 36; Petrova ve Mason, 2004: 153; Evans, 1993: 245; Ashley vd., 1995: 75; Ladkin, 2011: 446; Petrova ve Mason, 2004: 153; Tsai vd., 2006: 50; Chung, 2000: 474), turizm

öğretimi ve müfredatı, oldukça karmaşık bir hal almıştır. Konuya yönelik sürdürülen tartışmada ön plana çıkan bir mesele, *ana turizm bilgisi* ve *ana müfredattır*. Özellikle Birleşik Krallık'ta üzerinde durulan ana müfredat tartışması (Airey ve Middleton, 1984: Baum, 1990: 16; Airey ve Johnson, 1999: 230-232; Christou, 2002: 31; Stuart-Hoyle, 2011: 412), gerek yerel gerekse uluslararası düzeyde, öğretimi ve müfredatı, en azından belli başlı turizm unsurlarını (endüstrinin ihtiyaç duyduğu genel yetkinlikleri de içerecek şekilde) ortaklaştırmak üzerinedir.

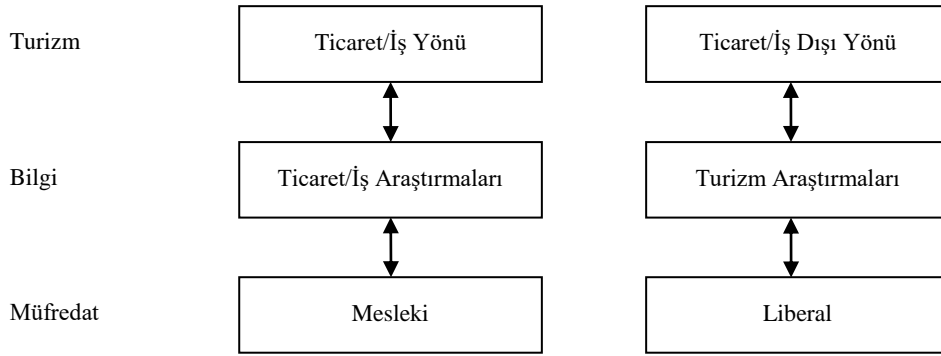
Şekil 7: Turizm, bilgi ve müfredat (Tribe, 2011: 50).



Son zamanlarda turizm bilgisi ve müfredatından iki akımsal gelişmeden bahsedilmektedir. Söz gelimi Tribe (2011), turizm bilgisi ve müfredatında iki farklı yaklaşımla ilerlediğini öne sürmektedir (şekil 8). Bu yaklaşımlardan ilki, turizmi ticaret/iş bilgisi vasıtasıyla inceleyerek, ticaret/iş olgusu olarak kabul eden ve mesleki müfredatın yükselişine olanak tanıyan ve “*meslekizm*” (*vocationalism*) olarak nitelendirilebilecek (Busby, 2001: 30) *mesleki yaklaşımdır*. İkincisi ise, turizmi çeşitli bilgi yaklaşımlarıyla inceleyip sınırlanamaz bir olgu olarak kabul eden *liberal yaklaşımdır*.

Birçok turizm paydaşının ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yetiştirmede turizm öğretiminin yanısıra turizm eğitimi kritik bir unsur olarak kabul görmektedir (Baum, 2005; 91). Turizm yükseköğretimi ve mesleki eğitim, becerilerin (Baum, 2005: 91) ve niteliklerin geliştirilmesine yönelik güçlü birer teşvik unsuru ve işsizliğe karşı önemli birer güvencedirler (Hjalager ve Andersen, 2001: 115).

Şekil 8: Turizm, bilgi ve müfredat (Tribe, 2011: 52).



Daha önce birçok kez değinildiği gibi, turizm endüstrisinin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı, uluslararası düzeyde bir olgu olan öğretim stratejisi vasıtasıyla sağlanmaktadır. Ancak turizm işletmeleri, turizm programları vasıtasıyla sağlanan insan kaynağını genellikle kendi içsel *İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY/HRM)* ve *Geliştirme (İKG/HRD)* sistemleri (Hendry, 1995; Maxwell ve Quail, 2005; Nickson, 2011: 152-160; Werner ve DeSimone, 2012; Dowling, Festing ve Engle, 2008; Mathis, Jackson ve Valentine, 2014) vasıtasıyla örgüte adapte etmektedir. Örgüt çalışanlarına yönelik birçok fonksiyonu kontrol eden İKY, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerinden (*KSAOCs*) etkili bir şekilde yararlanılmasını sağlayan resmi sistemler tasarımıdır (Pynes, 2009: 3). Daha belirli bir şekilde İKD, belirlenmiş kurumsal stratejiler doğrultusunda performansı artırmak ve gelecekteki iş talebini karşılamak (Werner ve DeSimone, 2012: 4); değişen ve karmaşık bir çevrede etkili bir karşılık vermek (Nickson, 2011: 142) üzere çalışanların uzun vadeli öğrenme aktivitelerinin yönetimiyle ilgilenmektedir (Maxwell ve Quail, 2005: 92).

İKY ve İKD sistemlerinin temel içsel geliştirme (Maxwell ve Quail, 2005: 91) unsuru eğitimidir (Nickson, 2011: 154). Eğitim, 18. yüzyıldan beri (Werner ve DeSimone, 2012: 5) örgütlerin kalite ve performanslarının sürekli olarak gelişimindeki payelerden biridir (George ve Weimerskirch, 1994: 96). Eğitimin, örgütlere sağladığı faydalar şunlardır (Nickson, 2011: 154):

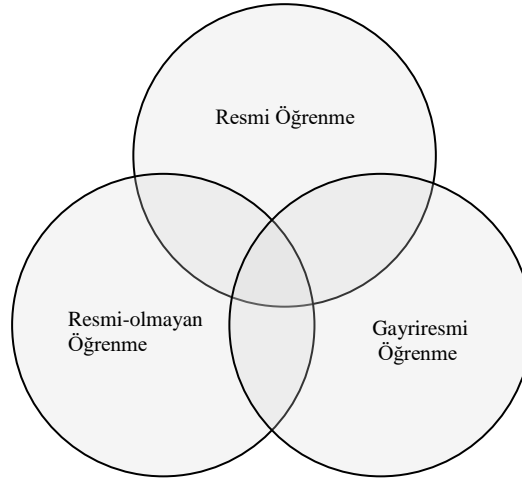
- *çalışanların işleri daha çabuk ve etkili bir şekilde öğrenilmesini katkı sağlar,*
- *mevcut çalışanları iş performansının iyileşmesini sağlar ve uzmanlık becerileri konusunda güncel olmalarını sağlar,*
- *daha az hata ile daha fazla çabukluktan ileri gelen daha fazla iş hacmine öncülük eder,*

- *hataların düzeltilmesine yönelik yönetimde harcanan zamanının ve israfın önlenmesini sağlar,*
- *yeni ve mevcut çalışanlara yönelik işgücü devrinin azalmasına yardımcı olabilir,*
- *güvenlik eğitimi kazaların engellenmesini sağlar,*
- *örgüte iyi çalışanların çekilmesini sağlar,*
- *esnek çalışmaya yönelik bir önkoşuldur,*
- *değişimle mücadele etmeye yönelik daha istekli bir davranışın oluşmasını sağlar,*
- *TKY ve güçlendirme gibi belirli yönetim tekniklerinin işlevselleştirilmesini sağlar.*

Eğitim ve öğretimle birlikte, European Commission (1999), bu iki olguyu kapsayan daha geniş bir kavram ileri sürmektedir: *öğrenme (learning)*. Bu kavram, eğitim ve öğretim olgularını, gerek enstitü eğitim-öğretimini, gerek şirket eğitimlerini, gerekse iş ve serbest zaman süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla kapsamaktadır (European Commission, 1999: 2-3). Öğrenme, yeni formlardaki iş örgütlenmesinde ve daha karmaşık bir ticaret/iş ortamında, işgücünün becerilerine yönelik yeni ve artan talepleri ifade etmek üzere ortaya çıkan daha geniş bir kavramdır (European Commission, 1999: 2-3). Üç tip öğrenme söz konusudur (şekil 9); yükseköğretim gibi eğitim-öğretim enstitütleri tarafından sağlanan ve diploma ve yeterlik belgeleri gibi değerlendirme sistemleri olan *resmi öğrenme (formal learning)*, genellikle işyerleri ve sivil toplum kuruluşları tarafından sağlanan ve resmi belgelendirme sistemleri olmayan ve eğitim-öğretim sistemleri etrafında şekillen *resmi-olmayan öğrenme (non-formal learning)* ve günlük yaşamda doğal bir süreçte gelişen *gayriresmi öğrenme (informal learning)* (European Commission, 1999: 3).

1920'lerde ilk dört yıllık turizm eğitimi (otel yöneticiliği) programının kurulmasından itibaren akademisyenler otel yöneticiliği yetkinliklerini araştırmakta ve konuya yönelik endüstrinin geridönüşlerini değerlendirmektedir (Kay ve Russette, 2000: 52). Bu uzun arayışın, günümüzde halen devam ettiği görülmektedir.

Şekil 9: Öğrenme kavramı (European Commission, 1999: 3).



2.2. İNSAN KAYNAKLARINDA YETKİNLİK FAKTÖRÜ

Özellikle yükseköğrenim seviyesinde birbiriyle büyük oranda iç içe olan öğretim ve eğitim (Cooper ve Shepherd, 1997: 35) vasıtasıyla edinilebilecek karakteristiklerle ilgili birçok terim söz konusudur (Curtis ve McKenzie, 2002: 4). Bunlar literatürde genellikle; *beceriler (skills)*, *yetkinlikler (competencies/competences)*, *nitelikler (qualities)* ve *özellikler (attributes)* şeklinde ifade edilir (Curtis ve McKenzie, 2002: 4; Buergermeister, 1983; 38; Tas, 1988; 41; Wang, Ayres ve Huyton, 2009: 63). Bunlarla birlikte, *bilgi, beceriler ve yetenekler/kabiliyetler (KSAs)* veya *bilgi, beceriler, yetenekler ve diğer karakteristikler (KSAOs/KSAOCs)* gibi kavramlar da sıklıkla kullanılmaktadır (Kay ve Moncarz, 2004; Pynes, 2009). Söz konusu terimlerin tartışılmasında, bunların kullanımlarından ileri gelen karmaşıklıklar ortaya çıkabilmektedir (Curtis ve McKenzie, 2002: 4). Bu karmaşıklığın, turizm literatürüne de yansıdığı görülmektedir. Konuya yönelik araştırmalarda bu terimlerin tamamı, hem aynı anda hem de birbirinin yerine, kullanılabilir.

Becerinin birçok farklı tanımı olması sebebiyle, tanımı konusunda ortak bir kaniya varmak oldukça güçtür (Noon, Byton ve Morrell, 2013: 111). Ancak beceriyle ilgili popüler bir tanım, yaklaşık altmış yıl önce Katz (2009) tarafından yapılmıştır. Katz'a (2009) göre beceri, *ille doğuştan olmayan, yani geliştirilebilen ve salt potansiyelde değil aynı zamanda performansta belli edilen yeterlikleri* ifade eder (Katz, 2009: 4). Beceri kavramı, psikologlar tarafından bilgi, beceri ve yetenekler

olarak ortaya konan çalışanların iş ortamına taşıdığı kapasite ve beşeri sermayeyi ifade eder (Cappelli, 1996: 139).

Bir tanıma göre beceri, *belirli bir görevi yerine getirebilmek için* (Curtis ve McKenzie, 2002: 7) *eğitim vasıtasıyla elde edilebilen fiziksel veya zihinsel bir yetenek*; beceriyi kapsayan (Mondy, Noe ve Premeaux, 2002: 332) yetkinlik ise, elde edilebilir bir davranıştır (Fournier ve Ineson, (2010: 33).

Yetkinliklerle ilgili kullanım alanlarına göre (şekil 10) birçok tanım sunan literatür mevcuttur (Brophy ve Kiely, 2002: 166). Popüler bir tanıma göre yetkinlikler, belirli bir pozisyondaki görevleri yerine getirmedeki elzem aktivite ve becerilerdir (Tas, 1988: 41; Tas, LaBrecque ve Clayton, 1996: 91; Morris, 1973: 7). Birçoğuna göre ise yetkinlikler, bir görevi yerine getirebilmek için gerekli olan beceri, bilgi, davranışlar, tavırlar-karakter nitelikleri (*attitudes-traits*), dürtüler (*motives*) ve öz-presiplerden (*self-concept*) ileri gelmektedir ve bunlar eğitim ile geliştirme vasıtasıyla iyileştirilebilmektedir. (Brophy ve Kiely, 2002; Fournier ve Ineson, 2010: 33; Millar ve Park, 2013: 81). Bu sebeple, yetkinlik şimdilerde, bir kişinin işini düzgünce yerine getirmesindeki yeteneğinin bir özelliği olarak kullanılmaktadır (Tsai vd., 2006: 52).

Şekil 10: Yetkinlik teriminin anlam ve amaç tipolojisi (Brophy ve Kiel, 2002: 167).

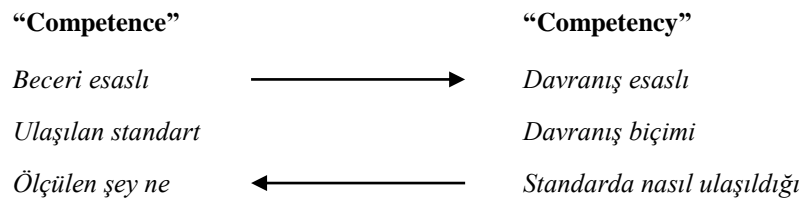
	Bireysel	Kurumsal	Amaç
Çıktılar	Performans standartları	“Benchmark”lar	<i>Performans esaslı amaçlar (eğitim/training)</i>
Girdiler	Bilgi, beceri ve yetenekler	Ayırt edici güçlü yanlar	<i>Konu içeriği (öğretim/education)</i>

Yetkinlikler, gözlemlenebilir ve ölçülebilir davranışlar ve çıktılar vasıtasıyla birinin becerilerine, bilgisine ve davranışlarına işaret eder (Tsai vd., 2006: 52). Curtis ve McKenzie’ye (2002) göre yetkinlik, gözlemlenebilir davranışla ilgilidir ve performansın değerlendirilmesi için bir zemin oluşturur. Yetkinlik, gerekli becerilerin ve bilginin bireysel başarıyı vasıtasıyla kanıtlanmaktadır (Chung, 2000: 474).

Yetkinlik teriminin, çok cepheli olması ve değişen tanımları sebebiyle, bu terimin doğasında, kavramsal yapısında ve uygulanmasında karmaşıklık söz

konusudur (Brophy ve Kiely, 2002: 167). Literatürde genellikle “*competency/competencies*” olarak ifade edilen terim, “*competence/competences*” olarak da ifade edilebilmektedir. Rowe’a (1995) göre, birçok sözlükte bu iki terim bir arada sunuluyor olsa da, “*competence*”, beceri ve ulaşılan performans standardı, “*competency*” ise, davranış olarak değerlendirilebilir; diğer bir ifadeyle, biri insanların neler yapabildiğini ifade ederken, diğeri ise, insanların yapabildiği şeylerin nasıl yapıldığına odaklanır (şekil 11). Curtis ve McKenzie’ye, (2002) göre ise “*competency*”, belirli bir görevi yerine getirmek için gerekli yetenekleri ifade eden gözlemlenebilir davranıştır; halbuki ilgili görev, daha geniş yeteneklerin göstergesi olabilir; bu sebeple terim, indirgemeci ve hızlı gelişmeyle ve bir bakıma belirsizlikle nitelendirilen bir iklimde, esneklik ve adapte olabilirliğin değerli karakteristikler olduğu bir yerde, bireylerin yeteneklerini bu çerçevede değerlendirmek oldukça sınırlayıcı olabilir. Öte yandan “*competence*” ise, insanların yeni durumlara yönelik işe yarar karşılıklar üretmesine ve değerlendirmesine olanak tanıyan temel anlayışa sahip olduklarını öne sürer; bu sebeple, “*competence*”, “*competency*” terimine tercih edilebilir; ancak iki kavram arasındaki belirgin benzerlik, anlama yönelik önemli farklılığın önüne geçebilmektedir (Curtis ve McKenzie, 2002: 7). Literatürde, “*competency*” çoktan “*competence*” terimine üstün gelmiş durumdadır; bu sebeple, bu çalışmada genel olarak “*competency*” terimi benimsenmiştir.

Şekil 11: “Competence” ve “competency” arasındaki arabirim (Rowe, 1195: 13).



Daha önce, eğitim, öğretim ve iş ile serbest zamanlardaki süreçleri bütüncül yaklaşımla ele alan öğrenme faaliyetinden bahsedilmişti. Bu kavram, yetkinlik kavramıyla yakın bir ilişki içerisindedir (European Commission, 1999: 3);

- *Yetkinlik kavramı, birey-işletme ilişkisini açıklamadaki karmaşıklığı beceri kavramından daha iyi ifade edebilmektedir.*
- *Yetkinlikle ilgili muhtemel bir tanım; bireyin teknik, kişisel ve hassas beceri ve niteliklerini işletme bağlamında tam kullanma kapasitesi ve şirketin*

bireysel tabanlı yetkinlikleri organik biçimde birleştirme, kullanma ve bunlardan yararlanma kabiliyeti şeklinde olabilir.

Nitelik (quality), bir kişi tarafından sahip olunan ayırt edici özelliktir (Oxford Dictionaries, 24 Temmuz 2016a). *Özellik (attribute)* ise, bir kimsenin yapısında var olan niteliktir (Oxford Dictionaries, 24 Temmuz 2016b). *Nitelikler, özellikler ve karakteristikler* bireylerin yeterlikleriyle ilgilidir; *karakteristikler* ise ayrıca, belirli işlerle ilgili gereklilikleri açıklamak için kullanılır (Curtis ve McKenzie, 2002: 7). Bazı araştırmacılar, yalnızca becerileri değil, aynı zamanda bilgi ve davranışları da içermesi sebebiyle, nitelik kavramını yetkinlik kavramına tercih etmektedir (Curtis ve McKenzie, 2002: 4). Ancak daha önce tanımlandığı gibi, yetkinlik teriminin de bilgi ve davranışları içermesi söz konusudur.

Artan uluslararasılaşma ve küresel pazarın talepleri, örgütlerde çekirdek kadronun farklı kültürel ortamlarda çalışabilmesi için kritik yetkinliklerle donanmış olmasına yönelik bir baskı oluşturduğu açık ve seçiktir (Nolan vd., 2010: 436). Günümüzde firmalar, beceri kıtlığı sebebiyle, en yeteneklileri elde etmeye yönelik sıkı bir rekabet içerisinde (D'Annunzio-Green, Maxwell ve Watson, 2005: 3; Ayres, 2006: 25).

Eğer hizmet kalitesi (Christou, 2002: 25; Jolliffe ve Farnsworth, 2003: 313) ve rekabet başarısı insanlar vasıtasıyla sağlanıyorsa, o zaman bu insanların sahip olduğu beceriler (Pfeffer, 1994: 16) ve yetkinlikler (Tas, 1988; Baum, 1990) kritik öneme sahiptir. Endüstriye özgü beceriler, artık tek başına iş garantisi sağlamamaktadır; bunlarla birlikte, problem çözme, iletişim kurma, kaynakları tahsis etme ve iş ortamındaki karmaşık karşılıklı ilişkileri anlama işverenler tarafından aranan yetkinliklerdir (Fournier ve Ineson, 2010: 33). Turizm profesyonelleri, endüstrideki sorunlarla mücadele edebilmek ve gelecekte başarılı olabilmek için bilgi, beceri ve yetenekler konusunda donanımlı olmalıdır (Kay ve Moncarz, 2004: 285). Bu, rekabet avantajı kazanmada kritik bir koşuldur (Lepak ve Snell, 1999: 35). Endüstriye yönelik becerilere sahip çalışanları istihdam eden firmalar sürdürülebilir (Ployhart ve Moliterno, 2011: 127) rekabette avantaj sahibidir (Auw, 2009: 26). Sürdürülebilir rekabet avantajı, avantaj için rekabet eden firmaların, birbirlerinin faydalarını kopyalayamadığında oluşur (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 303).

2.3. YETKİNLİK ALANI MODELİ

Son zamanlarda, yetkinliklerin gruplandırılmasına yönelik popüler bir model Sandwith (1993) tarafından geliştirilmiştir. Sandwith'in (1993), öne sürdüğü *yetkinlik alanı modeli*, Katz'ın (1955) becerilerin gruplandırılmasına yönelik geliştirdiği modele dayanmaktadır. Sandwith (1993), Katz'ın (1955) becerilere yönelik geliştirdiği *teknik, beşeri ve düşünsel* alanlarını geliştirerek, yetkinlik alanlarına uyarlamıştır.

Sandwith'e (1993) göre, yöneticilerin aktiviteleri, Katz'ın (1955) belirlediği üç alan ile sınırlandırılmaz. Yapılan alan araştırmasına dayanarak Sandwith (1993), yönetsel yetkinliklere yönelik, beş alan tespit etmiştir:

- *Düşünsel/Yaratıcı alan,*
- *Liderlik Alanı,*
- *Kişilerarası alan,*
- *Yönetsel alan,*
- *Teknik alan.*

Yetkinlik alanı modeline göre (Sandwith, 1993: 45), yöneticilerin temel aktivitesi karar vermedir; bu nedenle yöneticilerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve beceriler etkili sonuçlar elde etmek için çalışma koşullarına uygulanır. Böyle yaparak yöneticiler, ne olduğu, ne yapılması gerektiği, nasıl yapılması gerektiği, kiminle konuşulması ve nasıl konuşulması gerektiği ile ilgili sürekli kararlar verirler. Bu karar verme süreci, yukarıdaki beş alanda sahip olunan bilgi ve becerilere göre belli bir durumdaki faktörlere bağlı olarak uygun tepkilerin seçimiyle ilgilidir.

Sandwith'e göre (1993), bir yöneticinin görevi nadiren bir alanla sınırlıdır; birçok yönetsel görev, aynı anda veya yakın bir sırada birçok alanı içermektedir. Örneğin bir üst düzey yönetici, yıllık departman hedeflerinin belirlenmesine yönelik bir oturumunu yönetmektedir. Burada yönetici;

- *örgüt tarafından ilgili departmana atfedilen talepler ve kısıtlamalar konusunda açıkça haberdar olmalıdır (düşünsel alan).*
- *toplantıya yönelik net bir amaç bilincine sahip olmalıdır (düşünsel alan).*
- *ilgili departmanın iş süreci ve kapasiteleri konusunda bilgili olmalıdır (teknik alan).*

- *toplantıyı yararlı girdiler doğrultusunda düzenlemeli ve idare etmelidir (liderlik alanı).*
- *grup üyelerine soru sormalı, dinlemeli ve söylenenlere tepki vermelidir (kişilerarası alan).*

Bu tür bir durumu yönetmede başarılı olabilmek için, yönetici ilgili dört alanda hünerli olmalıdır.

2.3.1. Düşünsel/Yaratıcı Alan

Bu alanın düşünsel yönü, bir işin önemli elemanlarını anlamakla ilgili olan bilişsel becerilere yöneliktir. En yaygın düşünsel beceri, bir kişinin örgütteki rolünü ve bu rolün diğerleriyle ilgisini anlamasıyla ilgilidir.

Düşünsel alanla birlikte, beyin-zihin işlevini ve yaratıcı düşünceyi yeni bir bakış açısıyla anlamak ve bunların yönetsel davranışta üstlendikleri rolü görebilmek için yaratıcı alan eklenmiştir. Bu genişletilmiş alan, yeni fikirlerin geliştirilmesini, mevcut fikirlerin yeni fikirlere sentezlenmesini ve yaratıcı bir şekilde değişime adapte edilmesini ifade eder. Bu alanla ilgili diğer bazı öğeler;

- *örgüt misyonunun anlaşılması,*
- *örgütün dış çevreyle olan etkileşiminin kavranması,*
- *örgüt kültürünün, örgütle ilgili tarihsel olarak gelişmiş değerlerin, inançların ve normların kavranması,*
- *örgüt geleceğinin hayal edilmesi,*
- *beklenmedik değişimlere adaptasyon sağlanması,*
- *örgütün çeşitli meselelerini yönetmek için gerekli olan politikaların geliştirilmesi,*
- *uzun ve kısa vadeli planlamalardır.*

2.3.2. Liderlik Alanı

Liderlik alanı, düşünsel alan ile diğer alanlar arasında stratejik bir bağ oluşturmaktadır. Düşünsel/Yaratıcı alan, olguları anlamayı ve eyleme yönelik fikirler oluşturmayı hedeflerken, düşünceyi üretken eyleme dönüştüren alan liderliktir. İyi liderler, eyleme geçmek için fırsatları stratejik bir şekilde seçerek, kimi ve nasıl etkili bir şekilde etkileyeceğini belirleyerek, dikkati, manayı ve güveni başarılı bir şekilde

yönetir. Liderler, kendi erdemlilikleri örneği üzerinden insanları kendilerine çekerek dikkatlerini yönetir. Tipik olarak başarılı bir lider, heyecan, yetkinlik, çalışkanlık ve başkalarının çabalarını işe yönlendirmedeki çaba konusunda rol modelidir. Lider, insanları yalnızca etki altında tutmakla kalmamakta, aynı zamanda onları, yetkilendirerek ve güvenlerini sağlayarak etki altına almaktadır. Böylelikle insanlar, faydalı iş projelerine anlamlı bir şekilde katkı sunma imkanı elde ederler. Liderler, astlarını teşvik ederek ve onları geliştirerek bireysel performansı yönetir ve nitekim etkili bir takım oluşturur. Ayrıca başarılı lider, kendini bir örnek olarak sunar ve güven iklimi oluşturmaya yönelik eylemler ortaya koyar. İnsanlara, uygun destek verilerek ve başarıya teşvik edilerek, zor görevler vasıtasıyla itimat edilir. Hatalar, cezalandırmak için birer vesile olarak değil, öğrenmek için birer fırsat olarak kabul görülür ve iyi bir lidere, adanmış olduğu şeyi yapmaya yönelik güven duyulur.

2.3.3. Kişilerarası Alan

Kişilerarası alan, başkalarıyla etkili bir etkileşime yönelik becerilere odaklanır. Örgütlerin müşterilere yönelik hizmete ve katılımcı iş sürecine daha fazla önem vermesi sebebiyle, günümüzde birçok iş pozisyonunda dikkate değer kişilerarası yetkinlik gerekmektedir. Sözcüleri, satış personeli müşterilerle ilişim kurmada etkili olması beklenir. Kalite geliştirme takımı üyeleri, kendi aralarında ve liderleriyle etkili bir şekilde iletişim kurup problem çözebilmelidir. Denetçiler, çalışanlarla etkili bir şekilde etkileşim sağlayabilmeli ve yöneticiler, başkalarıyla tüm temaslarında kişilerarası alanda yetkin olmalıdır. Dinleme, katılma, aksettirme, susma ve duraklama, tetkik edip özetleme ve ifade etme etkili bir yüz-yüze iletişimin zeminini oluşturur. Temel iletişim becerileri, sözel sunum becerileri, telefon becerileri, çatışma-yönetim becerileri, uzlaşma becerileri, yazılı iletişim becerileri gibi ilişkili beceriler tarafından takviye edilmektedir. Bu temel ve ilişkili becerilerden, yeni çalışanların eğitimi, yetkilendirme, hedef tespiti, performans koçluğu, şikayetlerin yönetimi ve disiplin mülakatlarının idare edilmesi gibi iş meselelerinde aktif olarak yararlanılır.

2.3.4. Yönetimsel Alan

Yönetimsel alan, örgütlerde kişilerarası ile teknik alan arasındaki aktivite alanlarına hitaben ortaya çıkmıştır. Katz'ın orjinal modelinin gelişiminden itibaren otuz yıllık sürede, yönetimsel alan gelişmiş ve ayrı bir alan olarak ortaya çıkmıştır. Bu alan, insanların yönetimini ve örgütün finansal aktivitelerini kontrol etmeyi amaçlayan mevzuatın yaygınlaşmasına bağlı olarak gelişmiştir. Bu modelde yönetimsel terimi, örgütün teknik operasyonlarıyla dolaylı olarak ilgili olan personelin ve finansal konuların yönetimiyle ilgilidir. Aslında terim, genel olarak yönetimsel iş anlamına gelmemektedir; yönetimle ilgili evrak işleri ve süreçler hem teknik hem de yönetimsel alanlarda yer bulmaktadır.

Bu alanda yer alan personel yönetim sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği, eşit fırsatlar, insan hakları, emek-yönetim ilişkileri vb. yasal mevzuattan ileri gelir. Bu yasal mevzuat sebebiyle örgütlerin, mevzuat ve sendikalar tarafından belirlenmiş kolektif düzenlemeler ve limitler dahilinde faaliyet yürütmesi beklenir. Buna istinaden birçoğu, uyumu sağlamak için politika ve prosedür belirler. Aynı zamanda bu süreçte, personel oryantasyonu, eğitimi, performans değerlendirmeleri, mağaza kuralları, devamlılık, dakiklik, disiplin, çalışan desteği ve diğer konularda ilave personel politika ve uygulama da ortaya çıkar. Finansal yönetim sistemleri ise, örgütün teknik işlevinin başarısını ölçmeye ve gözlemlemeye istinaden ortaya çıktığı için *teknik alanla* yakından ilişkilidir. Finansal yönetim sistemleri, bütçe, maliyet-fayda analizi, muhasebe prosedürleri, bilanço vb. şeyleri içerir. Yöneticilerin, bu finansal yönetim sistemlerini yönetmede bir miktar yetkinlik geliştirmesi gerekir. Yetkinliğe yönelik talep, yönetim pozisyonunun seviyesiyle birlikte artar.

2.3.5. Teknik Alan

Bu aktivite alanı, birçok örgütte kolaylıkla ayırt edilebilmektedir. Örgütün tahıl paketlemesi, telefon hizmeti vermesi veya sağlık hizmeti sunması gibi yaptığı temel iş ile ilgilidir. Teknik alanda bir yönetici, sunulan ürün veya hizmetle ilgilenmektedir. Buradaki yetkinlik, üretim standartları, iş süreçleri ve metotları, teçhizat, makineler, imkanlar, yeni teknolojiler vb. ile ilgili bilgi ve becerilerle ilgilidir. Ayrıca, gözlemlemeyi, raporlamayı, çıktı, kalite ve üretkenlikle ilgili süreçleri değerlendirmeyi içermektedir.

3. BÖLÜM

OTEL YÖNETİCİLİĞİ YETKİNLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

3.1. PROBLEM

Turizm, küresel bir sosyal ve ekonomik olgudur (Sharpley, 2004: 11; Edgel vd., 2014:1). Ekonomik, sosyal, kültürel ve politik fayda sağlayan turizm (Hall, 2005: 218; Hong, 2008: 1), hizmet endüstrisi olması bakımından insan kaynağına dayanmaktadır (Cheng ve Brown, 1998: 136; Cooper, vd., 2008: 364; Baum, 2012: 124). Turizm işletmeleri, rekabet üstünlüğü elde etmek, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak için (Pfeffer, 1994 16; Nankervis ve Debrah, 1995: 507; Kuşluyan ve Kuşluyan, 2000: 251) nitelikli personele ihtiyaç duymaktadır (Nickson, 2011: 142; Wang, Ayres ve Huyton, 2009: 62). Bu işletmeler, nitelikli personel temin etmek amacıyla yüksek miktarlarda yatırım yapmaktadır (Lee-Ross ve Pryce, 2010: 39). Ancak turizm endüstrisi, çalışma koşulları ve kariyer olanakları bakımından olumlu bir imaja sahip değildir (Baum ve Kokkrankal, 2005: 93; Roney ve Öztin, 2007: 6; Nickson, 2011: 2). Bu sebeple işletmeler, nitelikli personel elde etme ve tutma konusunda güçlüklerle karşılaşmaktadır (Liu ve Wall, 2006: 162; Richardson, 2010a: 1). Bu durum (*ceteris paribus*), mevsimsellik gibi etkenlerle birlikte, endüstride, yüksek işgücü devrine, düşük hizmet kalitesine ve gelir kaybına neden olmaktadır (Becherel ve Cooper, 2002: 2; Jolliffe ve Farnsworth, 2003: 312; Lee-Ross ve Pryce, 2010: 14-15; Bardarova, Jakovlev ve Koteski, 2013: 75; Temizkan ve Yabancı, 2015: 136). Makro açıdan ise, sürdürülebilir gelişimi (University of Cambridge, 8 Nisan 2016; Baum, 2012: 124) olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu sebeple günümüzde, insan kaynağına yatırım ihtiyacı şarttır (Dale ve Robinson, 2007: 56).

Turizmden gelir elde eden birçok ülke, endüstriye yönelik nitelikli (kalifiye) personel temin etme konusunda sorun yaşamaktadır (Liu ve Wall, 2006: 162; Thomas ve Augustyn, 2007: 56; Richardson, 2010a: 1). Bu ülkeler, söz konusu sorunu aşmak üzere çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bunlardan biri, turizm öğretimidir (Dunne, Bennett ve Carré, 1997: 512; Valachis, 2003: 2). Sözelimi günümüzde birçok ülkede, yükseköğrenim düzeyinde turizm eğitimi programları mevcuttur (Airey ve Johnson, 1999: 229). Bu programların sayısı, giderek

artmaktadır (Evans, 1993: 243; Su, Miller ve Shanklin, 1997: 36; Petrova ve Mason, 2004: 153). Ancak bu durum, turizm müfredatında uyumsuzluğa yol açmakta, turizm öğretiminin kalitesi ve doğruluğu konusunda (Su, Miller ve Shanklin, 1997: 36) endüstride endişeye ve zihin karışıklığına neden olmaktadır (Petrova ve Mason, 2004: 153). Ve yöneticiler, turizm mezunlarının beklentileri karşılması konusunda yeterince ikna olamamaktadır (Petrova ve Mason, 2004: 153). Nitekim Turizm öğretimi, öğrencilerin endüstrinin beklentilerine yönelik yetiştirilmediği konusunda işverenler tarafından eleştirilmektedir (Evans, 1993: 245; Ashley vd., 1995: 75; Ladkin, 2011: 446; Petrova ve Mason, 2004: 153; Tsai vd., 2006: 50).

Birçoğuna göre, endüstride ihtiyaç duyulan yetkinlikler, öğretim enstitülerindekinden oldukça farklıdır (Chung, 2000: 474; Millar, Mao ve Moreo, 2008). Bu durum aslında birçoğu (Werner ve DeSimone, 2012: 289; Wang, 2009: 62; Liu ve Wall, 2006: 162; Petrova ve Mason, 2004: 154; Amoha ve Baum, 1997: 3; Subramonian, 2008: 45) tarafından, mevcut pozisyonların gerektirdiği beceriler (ve yetkinlikler) ile adayların sahip olduğu beceriler (ve yetkinlikler) arasındaki farklılığı ifade eden *beceri açığı/farklılığı*, *açık/farklılık*, *yetkinlik açığı/farklılığı* (*skills gap*, *gap*, *competencies gap*) kavramlarıyla da dile getirilmektedir.

Haywood ve Maki (1992), turizm akademisyenleri ile turizm profesyonelleri arasında, endüstrinin arayışı bağlamında (1) *pratik becerilere* ve (2) *genel nakledilebilir becerilere* yönelik beklenti farklılıkları olduğuna değinmektedir (Cooper ve Shepherd, 1997: 34). Bunun, daha kavramsal ve turizm odaklı materyal geliştiren akademisyenlerle zıtlık oluşturduğu savunulmaktadır (Cooper ve Shepherd, 1997: 34). Raybould ve Wilkins'e (2005) göre, akademisyen ve öğrenciler, aslında, işverenler tarafından, en azından ilk etapta, değerlendirmeye alınmayacak kavramsal ve analitik becerileri geliştirmeye yönelik vakit yatırımı yapmaktadır. Akademisyenler ile profesyoneller arasında gelişen iletişimdeki söz konusu farklılığın;

- *iki taraf arasındaki zayıf işbirliği düzeyleri,*
- *öğreticilerin (akademisyenlerin) endüstriye iştirak etmemesi,*
- *endüstrinin eğitim-öğretimdeki rolünün etkili bir şekilde (danışma kurulları vb. vasıtasıyla) ortaya konulamamasından*

kaynaklandığı öne sürülmektedir (Haywood ve Maki, 1992; Cooper ve Shepherd, 1992: 34).

Yukarıda bahsedilen durum, endüstri ve öğretim arasında bir koordinasyon eksikliğini olduğunu düşündürmektedir. Bunun ise; endüstri beklentisi, insan kaynakları niteliği ve müşteri memnuniyeti ekseninde, kalitenin ve sürdürülebilirliğin sağlanması bakımından sorun oluşturduğu düşünülmektedir. Bu anlamda; profesyoneller ile öğretmenler arasında kuvvetli ilişki (Busby, 2011: 95) ve işbirliği (Nolan vd., 2010: 450) ve turizm programlarında öğretilenlerle, endüstrinin beklentileri arasında, mutabakat sağlanmaya çalışılmalıdır (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994: 37). Bu mutabakatın sağlanmasında temel meselelerden birinin, otel yöneticiliği yetkinlikleri olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın temel sorusu, turizm profesyonelleri ile turizm akademisyenlerine göre söz konusu yetkinliklerin neler olduğudur.

Nitelikli personel sağlamada, resmi öğretim kritik bir öneme sahiptir (Valachis, 2003: 2; Nolan vd., 2010: 433; Dunne, Bennett ve Carré, 1997: 512). Müşterileri, kaliteli hizmet vasıtasıyla tatmin edebilmek için, etkili bir turizm öğretimine ihtiyaç duyulur (Christou, 1999: 683; Christou ve Eaton, 2000: 1058; Cooper ve Shepherd, 1997: 35). Etkili bir turizm öğreniminde iki önemli aktör, işverenler ve öğretmenlerdir (Cooper ve Shepherd, 1997: 34; Baum, 1990: 13). Beklentileri karşılayabilecek nitelikte insan kaynağının sağlanmasında bu iki aktörün işbirliğine ihtiyaç duyulur (Cooper ve Shepherd, 1997: 47). İşverenlerin beceri ve yetkinliğe yönelik beklentileri, turizm ve konaklama işletmeciliği programlarının tasarımında temel oluşturur (Baum, 1991: 3). Bu sebeple öğretmenler ve öğrenciler, endüstrinin güncel beklentilerinden haberdar olmalı ve bunları müfredata dahil etmelidir (Okeiyi, 1994: 37). Müfredat, beceri seti bakımından, gerek endüstri gerekse öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmelidir (Raybould ve Wilkins, 2004: 203; Nolan vd., 2010: 433; Wang, Ayres ve Huyton, 2009: 69; Breiter ve Dements, 1996: 57). Ancak söz konusu yaklaşım, öğretimin tamamen profesyonellerin beklentilerine göre şekillendirilmesi olarak algılanmamalıdır (O'Halloran, 1992: 83). Turizm öğretimi, diğer profesyonel eğitimler gibi, endüstriyi izlemekten ziyade ona öncülük etmelidir (Lewis, 1993: 273). Turizm öğretiminin temel amacı, endüstriye, en uygun niteliklere ve donanıma sahip yüksek kalibreli mezunlar yetiştirmektir (Christou, 2002: 25). Bunun sağlanabilmesi adına, turizm ve konaklama işletmeciliği programlarına ve öğrencilerine yönelik sürekli gözden geçirilen (Kay ve Russette, 2000: 54) yol gösterici bir yetkinlik alanı (Baum, 1990: 16; Airey, 1999: 270;

Christou, 2002: 31) tartışmaya açılmalıdır. Ve bu yetkinliklerin, insan kaynakları sisteminin ortak dili olması (Brophy ve Kiely, 2002: 167) üzerinde düşünülmalıdır.

3.2. KONUYA YÖNELİK ÖNCÜL ÇALIŞMALARLA GENEL BİR BAKIŞ

Temel işyeri yetkinliklerini belirlemeye yönelik, 1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında, Amerika, İngiltere ve Avustralya'da bir takım girişimlere tanık olunmuştur (Kearns, 2001: 9). Bu girişimler, turizm araştırmalarında da karşılık bulmuştur. Sözgelimi turizmde, yöneticilik pozisyonlarına yönelik yetkinlikler üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Konuyla ilgili bilinen en erken çalışma, 1970'lere dayanmaktadır. Morris (1973), otel ve restoran yöneticiliğiyle ilgili iş yetkinliklerini belirlemeye yönelik bir inceleme yapmıştır. Sonrasında, Mariampolski, Spears ve Vaden (1980), yiyecek-servisi yöneticiliği adaylarında bulunması gereken beceri ve bilgileri tespit etmeye çalışmıştır. Buergermeister (1983), yeni başlayan konaklama yöneticilerine yönelik beceri ve yetkinlikleri değerlendirmiştir.

Konuyla ilgili başlıca çalışmalar, 1980'lerin sonlarına dayanmaktadır (Kay ve Russette, 2000: 52). Bunlardan biri, Tas'ın (1988) çalışmasıdır. Tas (1988), literatürden hareketle, otel yöneticiliğine (genel müdürlük adaylarına) yönelik "zorunlu", "çok önemli" ve "orta önemli" kategorilerinde 36 maddelik yetkinlik tespitinde bulunmuştur. Baum (1990), söz konusu çalışmayı İngiltere'deki otel yöneticilerine uygulamış ve önem derecesine göre benzer sonuçlar elde etmiştir. Öte yandan, Knutson ve Patton (1992), literatürden hareketle konaklama endüstrisinde başarılı olabilmek için 15 maddelik bir yetkinlik alanı belirlemiş ve yönetici aday öğrencilerin (geleceğin konaklama liderlerinin) bu yetkinlikleri ne derece önemli buldukları ile ne derece sağladıklarını düşündükleri saptanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, öğrencilerin önemli buldukları beceriler ile bunları ne kadar sağladıklarına yönelik algıları arasında belirgin bir açık söz konusudur (Knutson ve Patton, 1992: 39). Okeiyi, Finley ve Postel (1994), yiyecek-içecek yönetimi yetkinliklerine ilişkin, yönetici, eğitmen ve öğrencilerin düşüncelerini karşılaştırarak en uygun öğretim metotları hakkında eğitmen ve yöneticilerin düşüncelerini tespit etmiştir. Sonuçlara göre eğitmenler, insan ilişkilerine, maliyet kontrolüne, liderlik becerilerine ve denetime; yöneticiler, insan ve müşteri ilişkilerine, motivasyona; öğrencilerse, insan ve müşteri ilişkileri, liderlik becerileri ve denetime öncelik

vermiştir (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994: 38). Çalışmanın devamında bu vb. becerileri geliştirmeye yönelik öğretim metotları olarak; ders-konuşma, slayt-gösteri, tartışma grupları, uygulama-tecrübe, rolpley, örnek olay, benzetim, bağımsız öğrenme ve stajyerlik belirlenmiştir (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994: 39). Otel-mülkiyet yönetimiyle ilgili bir çalışma hazırlayan Tas, LaBrecque ve Clayton (1996), söz konusu pozisyona yönelik yetkinlikleri 18 maddeyle ifade etmiştir. Çalışma, Sandwith'in (1993) *yetkinlik alanı modeline* dayanmaktadır (Kay ve Russette, 2000: 53).

Son zamanlarda, müşteri odaklı yetkinlikleri ön plana alan bir çalışma Kay ve Russette (2000) tarafından hazırlanmıştır (Testa ve Sipi, 2012: 649). Kay ve Russette (2000), yöneticiliğe yönelik yalnızca temel yetkinlikleri değil, aynı zamanda, belirli seviyedeki (örn. *giriş* seviyesindeki ve *orta* seviyedeki) ve alandaki (örn. *önbüro, yiyecek ve içecek, satış*) yetkinlikleri ve bunların hangi ölçüde kullanıldığını belirlemeyi amaçlamıştır. Söz konusu çalışmada, şunlara ulaşılmıştır (Kay ve Russette, 2000: 61); günümüz yöneticileri, sahip oldukları yetkinliklerde gösterdikleri performansa göre üstleri tarafından değerlendirilmektedir. Ve performanssızlık tolere edilmemektedir. Ayrıca, en önemli yetkinlikler, *liderlik, teknik ve kişilerarası alanlarında* olmuştur. *Yönetimsel* ve *düşünsel/yaratıcı alanlarına* yönelik yetkinlikler ise dört ve beşinci sıralarda yer almıştır. Diğer bir çalışma, Nelson ve Dopson (2001) tarafından hazırlanmıştır. Bu çalışmada, otel yöneticilerinin, insan kaynakları uzmanlarının ve mezunların beceri ve yeteneğe ilişkin beklentileri karşılaştırılmıştır. Taraflar, listedeki tüm yetkinlikleri bağıl önem bakımından bazı tutarsızlıklar olsa da önemli bulmuşlardır (Nelson ve Dopson, 2001: 62). Christou (2002) ve sonrasında Raybould ve Wilkins (2005) ise, endüstriye girişte sahip olunması gereken becerilere yönelik otel yöneticileri ile turizm öğrencilerinin algılarını karşılaştırmıştır. Çalışmada, otel yöneticiliğine girişte sahip olunması gereken becerilere yönelik yöneticilerin beklentileriyle öğrencilerin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Raybould ve Wilkins'ten (2005) hareketle Nolan vd. (2010), yetkinlikler hakkında otel yöneticilerinin beklentilerini ve memnuniyetlerini, aynı zamanda, mezunların algılarını ve öğrenim tecrübelerine yönelik memnuniyetlerini incelemiştir. Söz konusu çalışmada, konaklama ve turizm işletmeciliği öğretiminin belli başlı kritik alanda endüstrinin ihtiyacını karşılamadağı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı, otel yönetici adaylarının sahip olması gereken yetkinlikleri ve yöneticiler ile akademisyenlerin bu yetkinliklere yönelik düşüncelerini belirlemektir. Bu kapsamda, şunlar hedeflenmektedir:

- (1) *Otel yöneticiliği yetkinliklerini, literatürden ve iş ilanlarından hareketle belirlemek ve literatüre sunmak,*
- (2) *Belirlenen yetkinliklere yönelik, genel müdürlük-üst düzey yöneticilik görevi dikkate alınarak, otel yöneticilerinin algılarını belirlemek,*
- (3) *Belirlenen yetkinliklere yönelik, genel müdürlük- üst düzey yöneticilik görevi dikkate alınarak, turizm akademisyenlerinin algılarını belirlemek,*
- (4) *Belirlenen yetkinliklere yönelik, genel müdürlük-üst düzey yöneticilik görevi dikkate alınarak, otel yöneticileri ile turizm akademisyenlerinin algılarında farklılık olup olmadığını belirlemek,*
- (5) *Yukarıdaki hedeflerden elde edilecek bulgular doğrultusunda, turizm yükseköğretiminin geliştirilmesine yönelik öneriler sunmak.*

3.4. ÖNEM

Gerek bireysel gerekse toplumsal anlamda birçok faydası olduğu kabul edilen turizm (Lundberg, 1990; 42-45; Hall, 2005: 218), çoğunlukla insan kaynağına dayanmaktadır (Baum, 2012: 124). İnsan kaynağının sahip olduğu tahsil (öğrenim) ve beceriler, turizmde başarılı olma bakımından oldukça önemlidir (Nankervis ve Debrah, 1994: 507; Purcell ve Quinn, 1996: 52; Hjalager ve Andersen, 2001: 115-116; Jolliffe ve Farnsworth, 2003: 313-314). Ancak günümüzde, nitelikli personel sağlama konusunda güçlüklerle karşılaşmaktadır (Liu ve Wall, 2006: 162). Endüstri ihtiyaç duyduğu yetkinlik ve becerilere sahip personeli temin edememekte ve bundan turizm öğretimini sorumlu tutmaktadır (Ladkin, 2011: 446). Turizm öğretimindeki hızlı gelişme, bölümlerde standardizasyon eksikliğine; bu durum, işverenler açısından karmaşıklığa, mezunlar açısından ise işgücü piyasasında engellere neden olmuştur (Petrova ve Mason, 2004: 153). Halbuki, firma başarısı büyük oranda müşteri memnuniyetine bağlı olan turizmde, müşteri deneyimi personel yetkinliklerine, niteliklerine ve davranışına bağlıdır (Jolliffe ve Farnsworth, 2003:

313-314; Hjalager ve Andersen, 2001: 115). Bu anlamda turizm öğretiminin, beceri, bilgi ve yetkinlik açısından, öğretimsel beklentilerin yanısıra endüstrinin ve öğrencilerin beklentilerini de karşılaması gerekmektedir (Raybould ve Wilkins, 2005: 203; Wickens ve Forbes, 2011: 300).

Turizm günümüzde, küresel çapta en hızlı gelişen ekonomik aktivitelerdendir (Wall ve Mathieson, 2006: 1; Saarinen, 2007: 41; Edgel vd., 2014: 1). Bu hızlı gelişimin önemli katalistlerinden biri olarak kabul edilebilecek teknoloji, günümüzde iş ve yaşam alışkanlıklarını değiştirmektedir (Buhalis, 2003: 2; Holloway ve Humphreys, 2012: 63-64). Söz konusu olgu; gölgesinde yetişen nesillerin (Pennington-Gray ve Blair, 2010: 73), diğer bir deyişle turist stereotiplerinin, görüş ve tutumlarını, aynı zamanda turistik aktivitelerle yönelik tüketim eğilimlerini de etkilemektedir (Park, Jang ve Brayley, 2010: 96; Burns ve O'regan, 2010: 146). Sözelimi günümüzde, kitle turizminden post-Fordist tüketime doğru bir yönelim söz konusudur (Gale, 2008: 5). Bu yönelimde, aynı pazarda faaliyet gösteren firmalar, hizmet bakımından daima rekabet içerisinde (Porter, 1985: 9; Barney ve Delwyn, 2007: 4). Bununla birlikte, her nesil beraberinde, benzer ve değişken değer ve yargılar, beceriler, özellikler, kapasite, ilgi, beklenti ve çalışma yöntemleri getirmektedir (Pendergast, 2010: 1; Jennings vd., 2010: 58; Beckendorff ve Moscardo, 2010: 38). Böyle bir ortamda, endüstrinin çalışan beceri ve yetkinliklerine yönelik beklentileri de günden güne değişmektedir (Raybould ve Wilkins, 2005: 204; Baum, 2002: 352; Curtis ve McKenzie, 2002: 2). Bu sebeple, turizmin değişen çehresinde, hizmet kalitesinin sağlanması anlamında, personelin sahip olması gereken beceri, yetkinlik ve nitelikler sürekli irdelenmeye (Kay ve Russette, 2000: 54) devam edilmelidir.

Daha önce belirtildiği gibi, otel yönetici adaylarının sahip olması gereken becerileri, özellikleri ve yetkinlikleri irdelemeye yönelik çeşitli ülkelerde yapılmış araştırmalardan ileri gelen uluslararası literatür mevcuttur. Ancak bu literatür, ulusal düzeyde karşılık bulamamaktadır. Sözelimi Türkiye’de, konuyu uluslararası literatürü değerlendirerek inceleyen çalışmalara “eğer varsa” rastlanmamıştır. Öte yandan, profesyonellerin ve akademisyenlerin algılarını karşılaştırarak inceleyen bilinen çalışma (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994; Sue, Miller ve Shanklin, 1997; Tsai vd., 2006) sayısı oldukça sınırlıdır. Sözelimi, Okeiyi, Finley ve Postel (1994), *yiyecek ve içecek yöneticiliği yetkinliklerine*, Sue, Miller ve Shanklin (1997) *genel*

müdürlükle ilgili bilgi ve becerilere, Tsai vd. (2006) ise, giriş-seviyesi konaklama yöneticiliği yetkinliklerine yönelik karşılaştırmalı tespitler yapmıştır.

Bu çalışma, literatürü, ülkeçi endüstrinin beklentilerini ve akademisyenlerin konuya yönelik yaklaşımlarını güncel ve bütüncül bir perspektifle incelemiştir. Bu sayede paydaşlar, konuyu makro çerçevede inceleme imkanı elde edecektir.

Çalışmada, otel yöneticiliği yetkinliklerinin uluslararası literatür eşliğinde, ulusal çerçevede güncel bir yaklaşımla incelenecek olması literatüre kuramsal olarak katkı sunacaktır. Ayrıca, uygulama etabında elde edilen bulguların kuram doğrultusunda değerlendirilmesi sonucunda geliştirilen önerilerin paydaşlara, endüstri ve öğretimdeki uygulamalar açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Söz gelimi çalışma sonuçları, turizm öğretiminin ve müfredatının gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi (Partlow, 1990; 32; Kay ve Russette, 2000: 63) bakımından yararlı olacaktır. Benzer bir şekilde turizm işletmeleri, içsel İK geliştirme programlarını tekrar gözden geçirebilecektir. Konunun merkezinde yer alan kritik bir paydaş turizm öğrencileri ise, profesyonellerin ve akademisyenlerin yönetici adaylarına yönelik beklentilerden haberdar olacak; öğrenim süreleri boyunca ve kariyer planlaması yaparken; turizm mezunları ise kariyerlerine yön verirken bu beklentileri göz önünde bulundurabilecektir. Öte yandan devlet, konuyu genel olarak değerlendirebilmek için güncel bir kaynağa erişim sağlayabilecektir. Sonuç olarak çalışma, konuya yönelik mutabakatın oluşmasına yönelik paydaşlar arasında bağlantı kurulmasına aracılık etmiş olacaktır.

Nitekim teorik olarak, yukarıdaki katkılar vasıtasıyla hizmet kalitesinin artacağı varsayılırsa, müşteri memnuniyetinin artması ve bunun da endüstriye ekonomik getiri sağlaması beklenmektedir.

3.5. YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın yöntemi, *Araştırma Soruları ve Hipotezler, Kapsam ve Sınırlılıklar* ve *Veri Toplama Tekniği* olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir.

3.5.1. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Daha önce belirtildiği gibi bu çalışmanın temel amacı, otel yöneticiliği yetkinliklerini yöneticilerin ve akademisyenlerin perspektifinden değerlendirmektir. Bu amaçla, bazı araştırma soruları belirlenmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir:

(I) Otel yöneticiliğine yönelik yetkinlikler nelerdir?

(1a) Literatüre göre, otel yöneticiliği yetkinlikleri nelerdir?

(1b) Turizm iş ilanlarına dayanarak, otel yöneticiliği yetkinlikleri nelerdir?

(1c) Belirlenen yetkinliklere yönelik genel müdürlük-üst düzey yöneticilik görevi dikkate alınarak otel yöneticilerinin algıları nasıldır?

(1d) Belirlenen yetkinliklere yönelik genel müdürlük-üst düzey yöneticilik görevi dikkate alınarak turizm akademisyenlerinin algıları nasıldır?

(1e) Belirlenen yetkinliklere yönelik otel yöneticileri ile turizm akademisyenlerinin algılarında farklılıklar var mıdır?

Yukarıda belirlenen araştırma soruları doğrultusunda, istatistiksel olarak çıkarımlar yapabilmek için bazı hipotezler öne sürülmektedir. Profeyoneller ile akademisyenlerin algılarında istatistiksel olarak farklılık olup olmadığını ortaya koymak için belirlenen hipotezler şunlardır:

***Araştırma hipotezi:** Turizm profesyonelleri ile akademisyenlerinin otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algılarında anlamlı bir fark vardır.*

3.5.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu çalışmada, otel yöneticiliği yetkinlikleri incelenmektedir. Çalışma konusunun doğası ve aynı zamanda belirlenen amaçlar gereği, bu çalışmanın iki inceleme alanı söz konusudur. Bunlar, turizm endüstrisi ve turizm akademisidir. Bu anlamda çalışmanın evreni, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilerden (genel müdür veya insan kaynakları yöneticileri) ve yükseköğretim turizm programlarında görev yapan öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Türkiye'de 2015 yılı sonu itibarıyla turizm işleme belgeli 618 adet beş yıldızlı tesis mevcuttur (tablo 1) (Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 25 Ağustos 2016). Söz konusu otellerde birer genel müdür veya insan kaynaklarından sorumlu yönetici olduğu varsayılmaktadır.

Tablo 1: Turizm işletmesi belgeli tesis sayısı

Sınıfı (Beş Yıldızlı)	Tesis Sayısı
Oteller	523
Tatil Köyleri	67
Termal Oteller	28
Toplam	618

İkinci grup, turizm öğretim programlarında görev yapan öğretim üyelerinden (akademisyenlerden) oluşmaktadır. Güncel verilere göre, Türkiye'deki turizm fakültesi, yüksekokulu ve meslek yüksekokulu sayısı 70'tir. Bunların 37'si devlet, 3'ü vakıf fakültesi; 19'u devlet, 1'i vakıf yüksekokulu ve 10'u devlet meslek yüksekokuludur (Yüksek Öğretim Kurulu, 30 Aralık 2016). Bu öğretim birimlerinde görev yapan öğretim üyesi sayısı ise, toplam 429'dur (Yüksek Öğretim Kurulu, 30 Aralık 2016). Bunların 42'si profesör, 87'si doçent doktor, 300'ü ise yardımcı doçent doktordur (tablo 2). Bunların dışında; işletme, işletme ve yönetim bilimleri, iktisadi ve idari bilimler, iktisadi idari ve sosyal bilimler, iktisat, ticari bilimler fakülteleri bünyesinde faaliyet gösteren turizm işletmeciliği, turizm ve otel işletmeciliği, turizm ve otelcilik, turizm ve otel yöneticiliği ve turizm rehberliği bölümleri mevcuttur (Yüksek Öğretim Kurulu, 30 Aralık 2016). Bu fakültelerde ise tespit edilebildiği kadarıyla, toplam 46 öğretim üyesi görev yapmaktadır (tablo 2). Öte yandan yukarıda değinilen birimler dışından uygulamalı bilimler, güzel sanatlar fakülte, yüksekokul veya meslek yüksekokulu bünyesinde turizm programları olduğu ve bu programlarda görev yapan öğretim üyelerinin olduğu bilinmektedir. Ancak, söz konusu birimlerin ve programların kendi içerisinde oldukça karmaşık bir biçim alması sebebiyle bu birimler, programlar ve görevli öğretim üyeleri çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Tablo 2: Turizm yükseköğretim birimlerinde görevli öğretim üyesi sayısı

	Profesör	Doçent Doktor	Yardımcı Doçent Doktor
Turizm Fakültesi	37	75	206
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu	4	7	69

Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu	0	0	3
Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu	1	5	12
Turizm Meslek Yüksekokulu	0	0	3
Turizm ve Otel İşletmeciliği Meslek Yüksekokulu	0	0	2
Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu	0	0	5
Diğer Fakülteler	13	11	22
Toplam	55	98	322

Yukarıdaki evrenden hareketle, %95 güven aralığında ve $p = 0.5$ olmak üzere, turizm profesyonelleri için örneklem sayısı;

n , örneklem sayısı,

N , evren ve

e , anlamlılık seviyesi olmak üzere,

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

formülünden (Yamane, 1967: 886; Israel, 1992: 4) hareketle,

$$n = \frac{618}{1 + 618(.05)^2} = 243 \text{ tür.}$$

Turizm akademisyenleri içinse;

$$n = \frac{475}{1 + 475(.05)^2} = 218 \text{ olarak belirlenmiştir.}$$

3.5.3. Veri Toplama Tekniği ve Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi Süreci

Çalışmada belirlenen konu ve amaçlar doğrultusunda, konunun kuramsal olarak incelenmesi için, öncelikle literatür incelemesi yapılmıştır. Bu inceleme, aynı zamanda, veri temin etmek için gerekli olan aracın geliştirilmesine de zemin hazırlamıştır.

Çalışmada, çok sayıdaki insanın görüşleri ve davranışları konusunda bilgi toplamada kullanılan (Neuman, 2014: 49) anket araştırması yapılmıştır. Enstrümanın geliştirilmesinde iki kaynaktan yararlanılmıştır. Bunlardan ilki, konuyla ilgili tespit edilebilmiş önceki çalışmalardır. Söz konusu çalışmalar incelenerek anketin, temel çalışmalardan biri olarak kabul edilen Tas (1988), ve yetkinlik yaklaşımını benimsemiş son on yılda yapılmış çalışmalardan (Tsai vd., 2006; Nolan vd., 2010; Cheung vd., 2010) geliştirilmesine karar verilmiştir. Bunlardan Tas (1988), esas kabul edilmiştir. Tas (1988), çalışmasını Amerika'da yapmıştır. Bu sebeple, söz konusu çalışmada yer alan yetkinlik maddelerinden bazılarının, şimdiki uygulama alanı Türkiye'ye daha uygun olacağı düşünülen Baum, (1990), Baum (1991) ve Christou (2002) çalışmalarında yer alan maddelerle değiştirilmesine karar verilmiştir. Tas (1988) dışındaki çalışmalar ise, yardımcı kaynak olarak kabul edilmiştir. Yardımcı kaynaklar, Tas (1988) ile karşılaştırılarak, belirgin anlam farkı içeren maddeler, Tas (1988) maddelerine eklenmiştir (ek 1). Anketin geliştirilmesindeki ikinci kaynak ise, iş ilanlarıdır. İş ilanları, yöneticilerin, çalışan adaylarına yönelik güncel beklentilerini gerçek zamanlı olarak yansıtan önemli bir kaynak olarak görünmektedir. Günümüzde, teknolojik gelişmeler sayesinde, iş ilanları büyük oranda internet ortamına taşınmıştır. Bu sebeple, Türkiye'de en çok ziyaret edilen kariyer web siteleri inceleme alanı olarak belirlenmiştir. Bunlar; “*kariyer.net*”, “*eleman.net*”, “*yenibiris.com*”, “*secretcv.com*” ve “*elemanonline.com.tr*”dir (Alexa, 15 Mart 2016). Söz konusu siteler, domestik olarak, endüstride personel istihdamının en yoğun olduğu dönemlerde, 01-24 Mart 2016 tarihlerinde ziyaret edilerek, turizm

endüstrisine yönelik yaklaşık 3 bin ilan dijital olarak kaydedilmiştir. Büyük hacimli verileri, sistematik biçimde kolay bir şekilde gözden geçirmede etkili ve popüler bir analitik yöntem içerik analizidir (Weber, 1990: 12; Stemler, 5 Eylül 2016; Hall ve Valentin, 2005: 239-242). Web kaynaklarının analizinde de kullanılan (Cooper ve Schindler, 2014: 385) bu yöntemle, ilgili ilanların “aranan nitelikler” kısımları incelenmiştir. İnceleme, çalışma amacına uygun olarak, belirli kriterler çerçevesinde yürütülmüştür. Bunlar, ilanı veren işletmenin (1) *dört veya beş yıldızlı* olması, ilanın (2) *müdürlük, müdür yardımcılığı veya yöneticilik* pozisyonlarına yönelik olması ve aranan adayın (3) *ön lisans, lisans veya lisansüstü* mezuniyet derecesine sahip olmasıdır. Söz konusu sınırlandırmalarla yapılan inceleme sonucunda, 84 adet uygun ilan tespit edilmiştir. Bu ilanlarda yer alan özellikler, incelenerek saptanmıştır. Saptanan özellikler arasında anlam yakınlığı olan, ancak söylemsel olarak farklılık içerenler, karşılaştırılmış, en uygun olanı belirlenerek, diğerleri, bu madde kapsamında kategorize edilmiştir. İnceleme sonucunda, 179 adet madde belirlenmiştir. Bu maddeler arasından 27’sinin, literatüre istinaden, yetkinlik değerlendirmesi kapsamına alınamayacağına karar verilmiştir. Geriye kalan maddelere, Nelson ve Dopson (2001) ile Brown’dan (17 Mayıs 2016) uyarlanmış önemlilik derecelendirmesi uygulanmıştır. Söz konusu derecelendirmeye göre maddeler; *zorunlu (100-81)*, *çok önemli (80-61)*, *önemli (60-41)*, *az önemli (40-21)* ve *önemsiz (20-1)* şeklinde sınıflandırılmıştır. Sınıflandırma sonucunda; zorunlu, çok önemli, önemli ve az önemli kategorisindeki 14 madde değerlendirmeye alınmıştır (tablo 3).

Tablo 3: İş ilanları analizi sonucunda değerlendirmeye alınan maddeler

	4 Yıldız		5 Yıldız		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Yazılı ve sözlü yabancı dil bilgisine sahip olmak	15	71,4	54	85,7	69	82,1
Yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olmak	12	57,1	45	71,4	57	67,9
MS office yazılımını etkili bir şekilde kullanabilmek	13	61,9	44	69,8	57	67,9
Misafir memnuniyeti odaklı düşünebilmek	12	57,1	27	42,9	39	46,4
Ekip çalışması yapabilmek	11	52,4	25	39,7	36	42,9
Kişiler arası etkili ilişkiler geliştirebilmek	9	42,9	27	42,9	36	42,9

Bütçeleme konusunda bilgili/birikimli olmak	8	38,1	19	30,2	27	32,1
Ekibini yönetebilmek	9	42,9	18	28,6	27	32,1
Raporlama konusunda bilgili/birikimli olmak	8	38,1	18	28,6	26	31,0
Problem çözme becerisine/becerilerine sahip olmak	5	23,8	20	31,7	25	29,8
Analitik becerilere sahip olmak	5	23,8	19	30,2	24	28,6
Satış teknikleri konusunda bilgili/birikimli olmak	7	33,3	13	20,6	20	23,8
Ön büro otomasyon yazılımlarını etkili bir şekilde kullanmak	6	28,6	13	20,6	19	22,6
Temel bilgi teknolojileri bilgisine sahip olmak	3	14,3	15	23,8	18	21,4

Değerlendirmeye alınan maddeler, literatürden hareketle hazırlanan maddelerle karşılaştırılmıştır. Söz konusu karşılaştırma, aşağıda yer alan tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4: Literatür ve iş ilanları analizi maddeleri karşılaştırması

Literatürden elde edilen maddeler	Kaynak	İş ilanları analizinden elde edilen maddeler
Birçok yabancı dil bilir	Tsai vd. (2006)	Yazılı ve sözlü yabancı dil bilgisine sahip olmak
Gerek yazılı gerekse sözlü olarak etkili bir şekilde iletişim kurar	Tas (1988)	Yazılı ve sözlü iletişim becerilerine sahip olmak
Ön büro ekipmanını (örn. rezervasyon sistemleri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır	Tas (1988)	MS office yazılımını etkili bir şekilde kullanabilmek
-		Misafir memnuniyeti odaklı düşünebilmek
İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine sahiptir	Tas (1988)	Ekip çalışması yapabilmek
Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır	Tas (1988)	Kişiler arası etkili ilişkiler geliştirebilmek
İşletmenin önemli her bir unsuruna yönelik bütçenin geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardım eder	Tas (1988)	Bütçeleme konusunda bilgili/birikimli olmak
İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine sahiptir	Tas (1988)	Ekibini yönetebilmek
İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder		
Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar		
Departmanlar bazında personel verimliliğinin geliştirilmesine ve kontrolüne		

yardımlar eder

Personel yakınmalarını etkili bir şekilde yönetir

Departman hedeflerine göre çalışanlara sorumluluk ve yetki devreder

Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporlar hazırlar

Tas (1988)

Raporlama konusunda bilgili/birikimli olmak

Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporları analiz eder

İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine sahiptir

Tas (1988)

Problem çözme becerisine/becerilerine sahip olmak

İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine sahiptir

Tas (1988)

Analitik becerilere sahip olmak

-

Satış teknikleri konusunda bilgili/birikimli olmak

Ön büro ekipmanını (örn. rezervasyon sistemleri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır

Tas (1988)

Ön büro otomasyon yazılımlarını etkili bir şekilde kullanmak

Ön büro ekipmanını (örn. rezervasyon sistemleri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır

Tas (1988)

Temel bilgi teknolojileri bilgisine sahip olmak

Karşılaştırma sonucunda 12 maddenin örtüşmekte olduğuna karar verilmiştir. Bunlardan, *ekip çalışması yapabilmek* maddesinin bir liderlik niteliği olarak (Zaccaro ve Klimoski, 2001: 10; Moore ve Rudd, 2004: 26; Cheung vd., 2010: 29) değerlendirilebileceğine karar verilmiştir. Bunun yanısıra, *analitik becerilere sahip olmak* maddesinin de liderlik niteliği olarak değerlendirilmesine (Kirkpatrick ve Locke, 1996: 194; Moore ve Rudd, 2004: 26; Flores, 2012: 213) karar verilmiştir. Birbiriyle bağdaştırılan (Popkewitz ve Fendler, 1999: 46; Cottrell, 2011: 1; Aarnio, 2005: 1228) iki kavram olan analitik ve kritik düşünme kapsamında ele alınan (Briceland, 1981: 202-203; Cottrell, 2011: 3) becerilerden biri ise *problem çözmedir*. Dolayısıyla, yukarıda problem çözmeye ilgili olan madde de liderlik niteliği maddesi kapsamında değerlendirilmiştir. Ayrıca, önbüro ekipmanının kullanımıyla ilgili maddedeki “*önbüro ekipmanı*” ifadesinin yerine, daha kapsayıcı ve güncel olması bakımından “*iş teknolojisi*” ifadesinin (Nolan vd. 2010) yer alması gerektiğine karar verilmiştir. Öte yandan bütçelemeyle ilgili maddelerde, ilgili literatür maddesinin yerine daha kapsayıcı olduğu varsayılarak iş ilanları analizinden elde edilen maddenin eklenmesi uygun görülmüştür. Yapılan karşılaştırma sonucunda, ya doğrudan yada mevcut maddelere entegre edilerek ankete dahil edilmesi kararlaştırılan maddeler tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Literatür ve iş ilanları analizi karşılaştırması sonucunda ankete dahil edilen maddeler

Maddeler
Yazılı ve sözlü bir veya daha çok yabancı dil bilgisine sahiptir
İş teknolojisini (örn. rezervasyon sistemleri, MS Office programı, temel bilgi teknolojileri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır
Misafir memnuniyeti odaklı düşündür
Bütçeleme konusunda bilgili ve birikimlidir
İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine [örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilme vb.] sahiptir
Satış teknikleri konusunda bilgili ve birikimlidir

Literatür ve iş ilanları analizi sonucunda, *içerik geçerliliğinin* (Selltiz ve Jahoda, 1959: 161; Reaves, 1992: 82; Babbie, 1995: 128) bir bakıma sağlandığı düşünülen anket tamamlanmıştır. Anket, Tas (1988), Nelson ve Dopson (2001), Christou (2002) ve Brown'dan (17 Mayıs 2016) uyarlanmış *beşli Likert ölçeğine* göre düzenlenmiştir. Tas'a (1988) göre, 4.50 ve üzeri ortalamaya sahip maddeler zorunlu, 4.49-3.50 arasında bir ortalamaya sahip maddeler oldukça önemli, 3.49-2.50 arasında bir ortalamaya sahip maddeler ise, orta derecede önemli olarak nitelendirilmelidir. Buna paralel olarak Nelson ve Dopson (2001) ise, 4.00-3.50 arasında bir değere sahip maddelerin aşırı önemli, 3.49-2.50 arasındaki maddelerin çok önemli, 2.49-1.50 arasındaki maddelerin önemli, 1.49-0.50 arasındaki maddelerin biraz önemli ve 0.50 altındaki maddelerin ise önemsiz olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Örneklemin birimlerinin sosyo-demografik durumunu tespit edebilmek için belli başlı değişkenler belirlenmiştir. Sosyo-demografik değişkenler/karakteristikler; yaş, cinsiyet, öğrenim seviyesi, meslek ve benzeridir (van Lenthe vd. 2000: 1077-1078; Gjonça ve Calderwood, 22 Aralık 2016). Bunun yanı sıra ankete, araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcıların iş tecrübelerini, görev yaptıkları pozisyonları ve görev yaptıkları kurum/kuruluşların sınıflarını belirlemeye yönelik değişkenler eklenmiştir. Örneklem birimlerinin yaşlarını belirlemede, sosyal sınıflama ve mobilitede kullanılan klasmandan uyarlanmış 24 ve altı, 25-44, 45-64 ve 65 ve üzeri klasmanı (United Nations, 22 Aralık 2016) kullanılmıştır. Öte yandan iş tecrübesinin belirlenmesinde temel değişkenlerden biri, belirli bir işte geçirilen toplam süredir (Quinones, Ford ve

Teachout, 1995: 17; Tesluk ve Jackobs, 1998: 323). Örneklem birimlerinin iş tecrübesini belirlemek için, Pardo ve Ruiz-Tagle'den (2017) maaşlı çalışanlara yönelik iş tecrübesi klasmanından uyarlanmış 0-12, 13-21 ve 22+ kategorileri kullanılmıştır.

Geliştirilen anketin içeriğiyle ilgili muhtemel tasarım hatalarını (Cooper ve Schindler, 2014: 199), anlam karmaşalarını (Wellington ve Szczerbinski, 2007: 62) algılama ve yorumlama problemlerini (Altunışık, 2008: 8) minimize etmek, işlevselliği sağlamak (Rugg ve Petre, 2007: 73), anketin uzunluğunu ve gerekli olan maddeleri belirlemek (Neuman, 2014: 338; Selltiz ve Jahoda, 1959: 550-552) ve içeriği netleştirmek (Maxwell, 2005: 57) amacıyla anket *öntesti (pilot)* yapılmıştır. Öntestler, anketlerin en küçük parçalarına ayrılarak incelendiği keşifsel çalışmalarıdır (Oppenheim, 1966: 25-26). Hatasız bir anket (Babbie, 1995: 153) ve kusursuz güvenilirlik (Reaves, 1992: 79) elde etmek her ne kadar nadir bir durum olsada, öntestler aynı zamanda, araştırmanın güvenilirliğinin artırılmasında önemli metotlardan biridir (Neuman, 2014: 213).

Öntest, *tesadüfi (olasılığa dayalı) olmayan*, popülasyonun tipik örneklerinin seçilmesine olanak tanıyan metotlardan biri olan (Selltiz ve Jahoda, 1959: 520; Babbie, 1995: 225) *amaçlı örneklem* yaklaşımıyla gerçekleştirilmiştir. Öntestin profesyonellere yönelik kısmı, Emitt 2017 Fuarı'nda gerçekleştirilmiştir. Anket, söz konusu fuara katılan beş yıldızlı otel işletmelerinin genel veya insan kaynakları müdürlerine uygulanmıştır. Akademisyenlere yönelik anket ise, turizm alanında duayen ve yetkin akademisyenlerin bir kısmına ya elden yada e-posta vasıtasıyla ulaştırılmıştır. Örneklem birimlerinden elde edilen anket verileri ($n = 29$), tutarlılıkla ilgili olan (Field, 2009: 11-12; Bryman, 2008: 264) güvenilirlik analizi yapılmak üzere SPSS yazılımına girilmiştir. Sonuçlara göre, anket maddeleri yüksek seviyede iç tutarlılığa sahiptir, *67 madde; $\alpha = .96$* .

Anketin işlevselliği ve geçerliliğiyle ilgili tespitlerde bulunabilmek için, örneklem birimleriyle, problemleri tespit etmede etkili metotlardan biri olan ve katılımcıların anketle ilgili düşüncülerini "*sesli düşünerek*" ifade ettiği kognitif mülakatlar (Neuman, 2014: 358-359) yapılmıştır. Söz konusu mülakatlar sonucunda, anketin detaylı bir çalışmanın ürünü olduğuna yönelik izlenim uyandırdığına ve tespit edilen yetkinliklerin beklentileri yansıttığına yönelik geridönüş olmuştur. Bu durum, anketin *görünüş/yüz geçerliliği* (Reaves, 1992: 81; Babbie, 1995: 127)

konusunda olumlu bir kanı oluşturmuştur. Ancak aynı zamanda, anketin oldukça uzun ve yorucu olduğu konusunda ciddi eleştiriler olmuştur. Neuman'a (2014) göre, anketlerde kesin bir uzunluk söz konusu değildir; ancak anketlerin uzunluğu arttıkça yanıtlar önemli ölçüde düşmektedir. Lund ve Gram'a (1998) göre de kapsamlı anketlerin faydaları daha fazladır; ancak daha kısa anketler belirgin düzeyde daha fazla yanıtlanmaktadır. Bu sebeple, anketin makul uzunluğa sahip olduğu konusunda tereddüt yaşanmış ve söz konusu soruna bir çözüm getirilmesi gerektiğine karar verilmiştir. Katılımcının anketi değerlendirmeye yönelik yükünü, yorgunluğu ve isteksizliği sonucu yanıtlarda oluşabilecek hata payını azaltmak (Biemer ve Lyberg, 2003: 120) ve katılım oranını artırmak için bazı maddelerin çıkarılması uygun görülmüştür. Tas'a (1988) göre, 4.50 ve üzeri ortalamaya sahip maddeler zorunlu, 4.49-3.50 arasında bir ortalamaya sahip maddeler oldukça önemli, 3.49-2.50 arasında bir ortalamaya sahip maddeler ise, orta derecede önemli olarak nitelendirilmelidir. Buna göre, çalışmanın amacına tezat bir durum olmadığı varsayılarak, 3.50'nin altındaki değere sahip maddelerin anketten çıkarılmasına karar verilmiştir (tablo 6). Bu sayede, daha kompakt bir anket elde edilmiştir.

Tablo 6: Pilot test sonrasında 3.50 değerinin altında kalan maddeler

	n	\bar{x}	S.S.
Operasyonel fizibilite değerlendirmesinin geliştirilmesine yardım eder	29	3,48	,829
Belirli operasyonel hedeflere ulaşmak için iş akışı taslakları geliştirir	29	3,48	,574
Bakımı yapılan otel odalarını standart kat hizmetleri prosedürlerine göre teftiş eder	29	3,45	,910
Makul oda-ücret-yapısı hesaplamalarında standart yaklaşımları benimser	29	3,45	,985
Misafir odalarındaki renk, eşya dahil tüm iç tasarım prensiplerinden anlar	29	3,38	,903
İsraf ve daralma dahil olmak üzere stok kontrolünü yönetir	29	3,38	,979
Çalışan adaylarıyla bilgilendirici ve makul bir mülakat düzenler	29	3,34	,857
Bilgisayar analizlerinde faydalanmak üzere doğru şekilde periyodik operasyonel veri toplar	29	3,31	1,039
Personeli desteklemek üzere iş başı eğitim düzenler	29	3,31	1,105

Personel görev listesi planlar	29	3,24	1,123
Yeni personel oryantasyonlarını yönetir	29	3,24	,988
Bakım-onarım politika ve prosedürlerinden anlar	29	3,21	,978
Temel bina/inşaat işlevleri ve olanaklarından anlar	29	3,17	1,136
Dosya ve veri tabanı yönetim becerilerine sahiptir	29	3,17	1,037
Menüler planlar ve hazırlar	29	3,00	,964
Doğru ve tutarlı şekilde düzenli gece raporları derler	29	3,00	,964
İşbirliğine dayalı bir sendika-yönetim ilişkisine destek verir	29	2,93	1,067
Kat hizmetleri raporları derler	29	2,86	1,060
Otel varışlarını ve ayrılmalarını işleme koyar	29	2,76	1,185

Pilot test sonrasında elde edilen yeni formdaki anket, tekrar test edilmek üzere katılımcılara dağıtılmıştır. Söz konusu ankete katılım, kısa sürede iki kat artmıştır. Katılımcılardan her ne kadar anketlere yönelik pür formda reaksiyon beklemek zor olsa da ve her zaman bir miktarda sapma olacak olsa da, anket tasarımı, renkler ve giriş kısmı revize edilerek (Oppenheim, 1966: 26-27), katılımcıları duygusal ve duygusal olarak rahatsız edebilecek negatif faktörler minimize edilmeye çalışılmıştır. Düzenlemeler sonucunda, geridönüşe yönelik daha olumlu gelişmeler olduğu görülmüştür. Revize edilmiş anket, ucuz, basit ve hızlı metotlardan biri olan (Neuman, 2014: 347; Bethlehem ve Biffignandi, 2012: 45) internet ortamında, örneğin rastgele seçildiği (Reaves, 1992: 97; Rea ve Parker, 2005: 162) ve her birinin seçilmede eşit sansa sahip olduğu (Yamane, 1967: 65) *tesadüfi (olasılığa dayalı)*, *basit seçkisiz* metotla, e-posta vasıtasıyla örnekleme tekrar dağıtılmıştır. Elde edilen verilere ($n = 114$) tekrar güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Sonuçlara göre, anket maddelerinin yüksek seviyede iç tutarlılığa sahip olduğu kanısına varılmıştır, *48 madde; $\alpha = .96$* .

Belirlenen örneklem sayılarına ulaşabilmek için, gerek profesyoneller gerekse akademisyelerin tamamına yakınına e-posta, telefon vasıtasıyla veya bizzat ulaşılmaya çalışılmıştır. E-posta vasıtasıyla ulaştırılan anketler dağıtılmadan önce, örneklem birimlerinin (profesyonellerin) birçoğu telefonla aranarak ön bilgilendirme yapılmış ve e-posta adresleri toplanmıştır. Akademisyelerin e-posta adresleri ise

çalıştıkları kurumların web sayfaları incelenerek elde edilmiştir. Profesyonellere yönelik anketlerin çoğu, akademisyenlere yönelik anketlerin hemen tamamı elektronik ortamda uygulanmıştır. Bununla birlikte, bizzat görüşme imkanı bulunan bazı profesyonel ve akademisyenlere ise, anketler elden ulaştırılarak geridönüş sağlanmıştır. Öte yandan anketlerin örneklem birimlerine ulaştırılmasında, bazı öncü otel gruplarının ve sivil toplum kuruluşlarının destekleri alınmıştır. Bu destekler sayesinde, geridönüş oranı artmıştır. Yukarıda belirtilen metotlar vasıtasıyla, on aydan fazla süren çalışmalar sonucunda, belirlenen örneklem bağlamında yeteri kadar geridönüş sağlanmıştır.

3.6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Parametrik testlerde, örneklem birimlerinden elde edilen veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için *normallik dağılımları* incelenir (Field, 2009: 133-148; Martin ve Bridgmon, 2012: 110-114; George ve Mallery, 2009; Field, 2014; Dewberry, 2004; Cooper and Schindler, 2004; Lohnes ve Cooley, 1968; Cochran, 1977). Ancak *merkezi limit teoremine* göre, büyük örneklemlilerde (örn. 30, 40 ve üzeri; 200 ve üzeri), herhangi bir kriter uygulanmadan, veri setinin her durumda normal dağıldığı varsayılmaktadır (Field, 2009: 42, 139, 345; Ghasemi ve Zahediasl, 2012: 486).

Normallik dağılımı değerlendirmelerinden sonra, mevcut veri setini daha başa çıkılabilir bir hale getirmek, gizil değişkenleri ve bunların yapısını ortaya çıkarabilmek (Field, 2009: 628), farklı maddelerinin birbiriyle ne kadar iyi ilişkili olduğunu ve nasıl küme veya faktörler oluşturduğunu ve hangi genel isimler çerçevesinde toplanabileceğini (Salkind, 2011: 300) ortaya koyabilmek için *faktör analizi* uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanmamış veri seti ise, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 7: Yetkinliklerin önem derecesine göre sıralanması

	\bar{x}	S.S.
Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir	4.51	.631
Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir	4.45	.780
Misafir memnuniyeti odaklı düşünür	4.45	.642

Gerek yazılı gerekse sözlü olarak etkili bir şekilde iletişim kurar	4.37	.631
İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine [örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilme vb.] sahiptir	4.36	.639
Profesyonel görünüm ve duruş gösterir	4.33	.667
Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir	4.32	.652
İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar	4.30	.689
İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardım eder	4.21	.683
Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır	4.21	.658
Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık vb. gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir	4.20	.829
Yazılı ve sözlü bir veya daha çok yabancı dil bilgisine sahiptir	4.17	.773
Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar	4.15	.831
Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporları analiz eder	4.15	.853
Farklı departmanlarla etkili bir şekilde iletişim kurar	4.14	.747
İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder	4.14	.683
Problemleri büyümeden önce çözmeye çalışır	4.13	.673
Bütçeleme konusunda bilgili ve birikimlidir	4.12	.811
Yerel pazar hakkında yeterince bilgiye sahiptir	4.10	.798
Operasyonel problemleri belirler	4.07	.762
Kazançların kontrol edilebilirliğini ve seviyesini etkileyen faktörleri analiz eder	4.06	.727
Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır	4.01	.795
Mükemmel müşteri hizmeti becerilerine sahiptir	4.00	.770
Engellerin farkına varır ve muhtemel eylem planları geliştirir	3.99	.695
Operasyonel ve stratejik planlamaya yardım eder	3.99	.747
Gelecekteki pazarlama stratejilerini etkili şekilde tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut ticaret bilgilerini analiz eder	3.97	.777

Departman hedeflerine göre çalışanlara sorumluluk ve yetki devreder	3.97	.712
Ağırlama endüstrisinin eşsiz özelliklerinden anlar	3.96	.815
Yeni ticaret fırsatları geliştirmeye çalışır	3.95	.755
Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır	3.94	.812
Yönetmelik aktiviteyi belirleyen personel politikaları hakkında bilgi sahibidir	3.93	.759
Satış teknikleri konusunda bilgili ve birikimlidir	3.91	.786
Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular	3.91	.823
Personel performansını değerlendirir	3.91	.786
Okuma, kritik düşünme ve kariyer planlama gibi konularda kendini geliştirir	3.91	.790
Güvenilir gelir ve gider izleme sistemleri geliştirir	3.91	.876
Personel ve misafirlerle iletişimde kültürel farkındalık gösterir	3.88	.825
Hizmet sunumuna yönelik trendler hakkında farkındalık gösterir	3.87	.741
Yeterli sosyal ağ-networking becerilerine sahiptir	3.87	.846
Yüksek kaliteli sunum yapar	3.84	.805
Departmanlar bazında personel verimliliğinin geliştirilmesine ve kontrolüne yardım eder	3.82	.732
Personel eğitim ihtiyaçlarını belirler ve eğitimi uygun biçimde yönetir	3.79	.824
Personel yakınmalarını etkili bir şekilde yönetir	3.77	.759
Etkili bir enerji-yönetim programının geliştirilmesine yardım eder	3.75	.816
Önleyici güvenliğe yönelik dengeli bir programın geliştirilmesine yardım eder	3.71	.789
İş teknolojisini (örn. rezervasyon sistemleri, MS Office programı, temel bilgi teknolojileri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır	3.69	.996
E-ticaret vasıtasıyla satış fırsatları belirler ve bunlardan yararlanır	3.69	.822
Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporlar hazırlar	3.65	1.074

Veri seti, yöntemsel olarak farklılıklar içermesine rağmen *faktör analizi* ile benzer işleve sahip, daha az karmaşık (Field, 2009: 638) olan ve çok sayıdaki bağımsız değişkeni sistematik olarak daha az sayıda tutarlı değişken setine indirmek (Dunteman, 1989: 5) için *faktör analizinin* özel bir durumu olarak (Dunteman, 1989: 5; Jolliffe, 2002: 150) sıklıkla tercih edilen *temel bileşen analiziyle (PCA)* analiz edilmiştir. Analiz, *ortagonal döndürmeyle (varimax)* 48 maddeye uygulanmıştır. *Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)* ölçümü, örneklemin analiz için yeterli ve oldukça iyi olduğunu göstermiş olup ($KMO = .87$), madde başına tüm *KMO* değerlerinin, kabul edilebilir limit'in (.5) üzerinde (Field, 2009: 660) olduğu görülmüştür. *Bartlett's küresellik testi* $\chi^2 (105) = 2479.78, p < .000$, maddeler arasındaki korelasyonun yeteri kadar büyük olduğunu göstermiştir. Her bir bileşen (faktör) için *özdeğerleri* elde etmek üzere testler uygulanmıştır. İlgili testler, kuramsal olarak değerlendirilmek üzere *yetkinlik alanı modeli* eşgüdümünde yapılmıştır. Buna göre, ilgili testlerde, maddeler bağlamında kuramla uyuşmayan, çelişen sonuçlar test kapsamından çıkarılmıştır. Final testi sonucunda, dört bileşenin (faktörün) *Kaiser's kriterinin (1)* üzerinde bir *özdeğere* sahip olduğu tespit edilmiş ve bunlar *varyansın %63.5'ünü* açıklamıştır. Tablo 8, döndürme sonucunda elde edilen faktör yüklerini göstermektedir. Aynı bileşenlerde kümelenen maddelerden; birinci bileşen, *düşünselliğe/yaratıcılığa*, ikinci bileşen *liderliğe*, üçüncü bileşen *kişilerarası* ve dördüncü bileşen *yönetimsel alana* yönelik yetkinlikleri ifade etmektedir. Söz konusu bileşenler, kuramsal olarak yukarıda değinilen modele dayandırılmıştır. Bu anlamda bileşenler, ilgili modelde bahsedilen (1) *düşünsel/yaratıcı*, (2) *liderlik*, (3) *kişilerarası* ve (4) *yönetimsel alanlar* bağlamında sınıflandırılmıştır. (5) *Teknik alanı* karşılayacak herhangi bir bileşen oluşmamıştır.

Tablo 8: Yetkinliklere yönelik temel bileşen analizi sonucunda elde edilen bileşenler

	Bileşenler (Faktörler)			
	Düşünsel/Yaratıcı	Liderlik	Kişilerarası	Yönetimsel
Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır	.839			
Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır	.827			

İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardım eder	.525			
İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine [örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilme vb.] sahiptir	.750			
Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır	.713			
İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar	.683			
İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder	.665			
Profesyonel görünüm ve duruş gösterir	.633			
Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir	.842			
Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir	.823			
Misafir memnuniyeti odaklı düşünür	.701			
Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar	.799			
Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık vb. gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir	.760			
Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular	.700			
Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir	.682			
Özdeğerler	1.94	2.87	2.13	2.58
Varyans %	12.91	19.14	14.22	17.23

Analiz sonucunda elde edilen dört bileşenin tutarlılıklarını test etmek üzere veri setine güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, tüm alanlar yüksek seviyede iç tutarlılığa sahiptir, *15 madde; düşünsel/yaratıcı alan*, $\alpha = .74$; *liderlik alanı*, $\alpha = .81$; *kişilerarası alan*, $\alpha = .77$ ve *yönetimsel alan*, $\alpha = .79$. Veri setinin dağılımının ise, *merkezi limit teoremine* dayanarak normal olduğu varsayılmıştır.

Örneklem birimlerinin yaş, cinsiyet, öğrenim seviyesi ve meslek gibi sosyo-demografik durumuna yönelik belirli değişkenlere ve iş tecrübelerine, görev

yaptıkları pozisyonlara ve görev yaptıkları kuruluşların sınıflarına yönelik veriler, istatistiki olarak analiz edilmiştir (tablo 9). Buna göre, katılımcıların %53'ü profesyonel, %47'si akademisyendir. Bunların, %48'i kadın, %52'si erkektir. Öte yandan, %71'i 24-44, %28'i 45-64, %1'i 65 ve üzeri, %1'den azı ise 24 ve altında bir yaşa sahiptir. Katılımcılar, görev pozisyonları bakımından incelendiğinde ise, %44'ünün İK yöneticisi, %26'sının yardımcı doçent doktor, %15'inin doçent doktor, %9'unun genel müdür ve %6'sının profesör doktor olduğu görülmektedir. Bunlardan, %55'i lisansüstü, %35'i lisans, %8'i önlisans, %2'si orta öğrenim derecesine sahiptir. Bununla birlikte, %42'si turizm, %28'i işletme, %23'ü diğer bölümler ve %7'si iktisat mezunudur. Katılımcılar sektör tecrübesi bakımından incelendiğinde, %47'sinin 0-12, %30'unun 13-21 ve %23'ünün 22 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 9: Örneklem birimlerine yönelik demografik değişkenler, iş tecrübeleri, görev yaptıkları pozisyonlar ve görev yaptıkları kuruluş sınıfları

	Meslek grubu	Değişkenler	n	%
Meslek grubu	Profesyonel		244	52.8
	Akademisyen		218	47.2
Cinsiyet	Profesyonel	Kadın	128	52.5
		Erkek	116	47.5
	Akademisyen	Kadın	92	42.2
		Erkek	126	57.8
	Toplam	Kadın	220	47.6
		Erkek	242	52.4
Yaş	Profesyonel	24 ve altı	5	2.0
		25-44	194	79.5
		45-64	45	18.4
	Akademisyen	24 ve altı	1	.5
		25-44	132	60.06
		45-64	83	38.1
		65 ve üzeri	2	.9

		24 ve altı	6	1.3
	Toplam	25-44	326	70.6
		45-64	128	27.7
		65 ve üzeri	2	.4
<hr/>				
	Profesyonel	Genel müdür	40	16.4
		İK yöneticisi	204	83.6
	Akademisyen	Yardımcı Doçent Doktor	121	55.5
		Doçent Doktor	68	31.2
		Profesör Doktor	29	13.3
Görev yaptığı pozisyon	Toplam	Genel müdür	40	8.7
		İK yöneticisi	204	44.2
		Yardımcı doçent doktor	121	26.2
		Doçent doktor	68	14.7
		Profesör doktor	29	6.3
<hr/>				
	Profesyonel	Orta öğretim	11	4.5
		Önlisans	36	14.8
		Lisans	163	66.8
		Lisansüstü	34	13.9
Öğrenim seviyesi	Akademisyen	Lisansüstü	218	100.0
	Toplam	Orta öğretim	11	2.4
		Önlisans	36	7.8
		Lisans	163	35.3
		Lisansüstü	252	54.5
<hr/>				
Mezuniyet alanı	Profesyonel	Turizm	78	32.0
		İşletme	62	25.4
		İktisat	28	11.5
		Diğer	76	31.1
	Akademisyen	Turizm	118	54.1

		İşletme	67	30.7
		İktisat	4	1.8
		Diğer	29	13.3
	Toplam	Turizm	196	42.4
		İşletme	129	27.9
		İktisat	32	6.9
		Diğer	105	22.7
Toplam sektör tecrübesi	Profesyoneller	0-12	131	53.7
		13-21	65	26.6
		22 ve üzeri	48	19.7
	Akademisyen	0-12	86	39.4
		13-21	75	34.4
		22 ve üzeri	57	26.1
	Toplam	0-12	217	47.0
		13-21	140	30.3
		22 ve üzeri	105	22.7
Görev birimi	Akademisyen	Meslek yüksekokulu	8	3.7
		Yüksekokul	34	15.6
		Fakülte	176	80.7

Veri setinin dört bileşene indirgenmesi sonucunda, meslek gruplarının otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algılarında bileşenler (faktörler) bazında farklılık olup olmadığını ortaya koymak için veri seti istatistiki olarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda belirlenen hipotezler şunlardır:

H_{1_1} : Turizm profesyonelleri ile akademisyenlerinin kişilerarası alana yönelik algıları farklılık gösterir.

H_{1_2} : Turizm profesyonelleri ile akademisyenlerinin liderlik alanına yönelik algıları farklılık gösterir.

H_{1_3} : Turizm profesyonelleri ile akademisyenlerinin yönetsel alana yönelik algıları farklılık gösterir.

H_{14} : Turizm profesyonelleri ile akademisyenlerinin düşünsel/yaratıcı alana yönelik algıları farklılık gösterir.

Belirlenen hipotezler sınanmak üzere veri setine, iki grup ortalamalarının birbirinden farklı olup olmadığını test etmede kullanılan (Field, 2009: 324; Martin ve Bridgmon, 2012: 89) bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır (tablo 10).

Tablo 10: Meslek gruplarının bileşenler bazında algılarına yönelik T testi sonuçları

	t	S.D.	p	Ortalama farkı	S.H. farkı	H_0 Kabul/Ret
Kişilerarası alan	2.981	454	.003	.27710716	.09294653	Ret
Liderlik alanı	-1.846	454	.066	-.17261548	.09350169	Kabul
Yönetimsel alan	2.225	437.354	.027	.20868721	.09378249	Ret
Düşünsel/Yaratıcı alan	.341	454	.733	.03197247	.09383999	Kabul

H_{11} , H_{12} , H_{13} ve H_{14} 'e yönelik test sonuçlarına göre, profesyoneller ile akademisyenlerin algılarında liderlik ve düşünsel/yaratıcı alanlarına yönelik anlamlı bir fark yok iken; kişilerarası ve yönetimsel alanlarına yönelik anlamlı bir fark vardır, $p < .05$. Diğer bir ifadeyle, profesyoneller ile akademisyenlerin otel yöneticiliğine yönelik düşünceleri liderlik ve düşünsel/yaratıcı alanda ayrışmazken; kişilerarası ve yönetimsel alanda belirgin düzeyde ayrışmaktadır. Bu durumda, H_{02} ve H_{04} kabul edilirken, H_{01} ve H_{03} reddedilmiştir.

Yukarıdaki hipotezlerin yanısıra, meslek gruplarının algılarının cinsiyet, yaş (24 ve altı, 25-44, 45-64, 65 ve üzeri), mezuniyet alanı (turizm, işletme, iktisat, diğer) ve mesleki deneyim (0-12, 13-21, 22 ve üzeri) gibi değişkenler tarafından etkilenip etkilenmediğini test etmek üzere aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir. Söz konusu hipotezler, iki bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmede (Martin ve Bridgmon, 2012: 233; Field, 2009: 422) kullanılan iki/çift yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve aşağıda rapor edilerek değerlendirilmiştir. Öğrenim seviyesi (orta öğretim, önlisans, lisans, lisansüstü) ve görev pozisyonu (genel müdür, İK yöneticisi, yardımcı doçent, doçent doktor ve profesör doktor) değişkenlerinin ise, meslek grubu bağlamında ortak değerler (örn. akademisyenlerin tamamı doktora mezundur ve profesyoneller yalnızca genel müdür ile İK

yöneticilerinden oluşmaktadır) içermemesi sebebiyle, bunların meslek grubu bağlamında algıya yönelik etkileşimli etkileri test edilememiştir.

H₁₅: Otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algı, meslek grubuna ve cinsiyete göre farklılık gösterir.

H₁₆: Otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algı, meslek grubuna ve yaşa göre farklılık gösterir.

H₁₇: Otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algı, meslek grubuna ve mezuniyet alanına göre farklılık gösterir.

H₁₈: Otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algı, meslek grubuna ve mesleki deneyime göre farklılık gösterir.

H₁₅, H₁₆, H₁₇ ve H₁₈'e yönelik iki yönlü varyans analizleri sonucunda (tablo 11), tüm testler için grup varyansları arasında belirgin fark olup olmadığını değerlendirmek, diğer bir deyişle, varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirmek için (Field, 2009: 436) *Levene's testi* sonuçları incelenmiştir. Test sonuçlarına göre, varyanslar arasında belirgin bir farkın olmadığı, varyansların eşit olduğu varsayılmıştır, $p > .05$.

Tablo 11: Meslek gruplarının yetkinliklere yönelik algısının bazı değişkenler tarafından etkilenip etkilenmediğini test etmeye yönelik iki yönlü varyans analizi sonuçları

	S.D.	F	p	H ₀ Kabul/Ret
Meslek grubu	1	1.772	.184	Kabul
Cinsiyet	1	2.034	.154	
Meslek grubu * Cinsiyet	1	.064	.801	
Hata	458			
Meslek grubu	1	.272	.602	Kabul
Yaş	3	.258	.856	
Meslek grubu * Yaş	2	.722	.486	
Hata	455			
Meslek grubu	1	.620	.431	Kabul

Mezuniyet alanı	3	2.910	.034	
Meslek grubu * Mezuniyet alanı	3	1.935	.123	
Hata	454			
Meslek grubu	1	2.355	.126	
Mesleki deneyim	2	.240	.787	
Meslek grubu * Mesleki deneyim	2	.350	.705	Kabul
Hata	456			

H_{15} 'e yönelik test sonuçlarına göre, meslek grubu otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algıyı anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Benzer şekilde, cinsiyetin de algıyı anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Öte yandan meslek grubunun ve cinsiyetin algı üzerine etkileşimli etkisi anlamlı değildir. Diğer bir ifadeyle profesyonellerin ve akademisyelerin yetkinliklere yönelik algıları benzer olup kadın veya erkek olmalarına göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda, H_{05} kabul edilmiştir.

H_{16} 'ya yönelik test sonuçlarına göre, daha önce belirtildiği gibi meslek grubu otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algıyı anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Benzer şekilde, yaşın da algıyı anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte, meslek grubunun ve yaşın algı üzerine etkileşimli etkisi anlamlı değildir. Meslek gruplarının yetkinliklere yönelik algıları benzer olup yaşlarına göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda, H_{06} kabul edilmiştir.

H_{17} 'ye yönelik test sonuçlarına göre, meslek grubu yetkinliklere yönelik algıyı anlamlı bir şekilde etkilemezken, mezuniyet alanının algıyı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Mezuniyet alanına göre anlamlı etkinin nereden kaynaklandığı *ikili karşılaştırmalar* (tablo 12) üzerinden incelenmiştir.

Tablo 12: Mezuniyet alanları etkileşimlerine yönelik Bonferroni post hoc testi vasıtasıyla elde edilen ikili karşılaştırma sonuçları

Mezuniyet alanı	Mezuniyet alanı	S.H.	p	H ₀ Kabul/Ret
Turizm	İşletme	.04868	.039	Ret

	İktisat	.08187	1.000	Kabul
	Diğer	.05193	1.000	Kabul
İşletme	Turizm	.04868	.039	Ret
	İktisat	.08480	.705	Kabul
	Diğer	.05644	.294	Kabul
İktisat	Turizm	.08187	1.000	Kabul
	İşletme	.08480	.705	Kabul
	Diğer	.08671	1.000	Kabul
Diğer	Turizm	.05193	1.000	Kabul
	İşletme	.05644	.294	Kabul
	İktisat	.08671	1.000	Kabul

Yukarıdaki tablodan anlaşıldığı üzere etkinin, anlamlı bir şekilde işletme ve turizm gruplarının etkileşiminden kaynaklandığı görülmüştür, $p < .05$. Diğer gruplar arasındaki ikili etkileşimler ise anlamlı değildir. Öte yandan, meslek grubu ve mezuniyet alanının algı üzerine etkileşimli etkisi anlamlı değildir. Sonuç olarak, H_{07} kabul edilmiştir.

H_{18} 'e yönelik test sonuçlarına göre, meslek grubunun otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik algıyı anlamlı bir şekilde etkilemediği teyit edilmiştir. Bununla birlikte, mesleki deneyim de algıyı anlamlı bir şekilde etkilememiştir. Meslek grubunun ve mesleki deneyimin algı üzerine etkileşimli etkisi de anlamlı değildir. Nitekim, meslek gruplarının yetkinliklere yönelik algıları benzer olup mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermemiştir. Bu durumda, H_{08} kabul edilmiştir.

Nitekim mevcut bulgulara göre, meslek gruplarının algıları, *cinsiyet*, *yaş*, ve *mesleki deneyim* gibi değişkenler tarafından etkilenmezken, *mezuniyet alanı* değişkeni tarafından anlamlı bir şekilde etkilenmiştir.

Yukarıda, yetkinlik alanlarına yönelik H_{11} , H_{12} , H_{13} ve H_{14} bağlamında yapılan karşılaştırmalarla birlikte, yetkinlikler farklı bir açıdan, önem derecesi

bağlamında karşılaştırıldığında (tablo 13), profesyoneller ile akademisyenlerin algılarında yeniden bir ayrışmanın söz konusu olduğu görülmektedir. Ancak, M5, M6 ve M13'e yönelik hemen fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir. Öte yandan maddeler, meslek grupları bazında önem derecelerine göre sıralanıp yetkinlik alanları bakımından incelendiğinde karmaşık ve tutarsız bir örüntüyle karşılaşılmaktadır. Sözelimi, otel yöneticileri tarafında sırasıyla, *yönetimsel (1)*, *kişilerarası (2)* ve *liderlik (2)*, *kişilerarası (1)*, *yönetimsel (1)*, *liderlik (1)*, *yönetimsel (1)*, *düşünsel/yaratıcı (1)*, *liderlik (2)*, *düşünsel/yaratıcı (2)* ve *yönetimsel (1)* alanlarıyla karşılaştırılırken; akademisyenler tarafında ise *kişilerarası (2)*, *yönetimsel (1)*, *liderlik (2)*, *kişilerarası (1)*, *liderlik (2)*, *düşünsel/yaratıcı (1)*, *liderlik (1)*, *yönetimsel (2)*, *düşünsel/yaratıcı (1)*, *yönetimsel (1)* ve *düşünsel/yaratıcı (1)* alanlarıyla karşılaşılmaktadır. Bu durumda, profesyoneller ile akademisyenlerin otel yöneticiliğine yönelik algılarında bazı farklılıklardan söz etmek mümkündür. Bu farklılıklar, literatürde sıkça tartışma konusu olan turizm öğretim programlarının yönetici adaylarını endüstrinin beklentileri doğrultusunda hazırlamadığı tartışması bağlamında değerlendirildiğinde, geleceğin yönetici adaylarının endüstriye hazırlanmasında, her ne kadar seviyesi majör veya minimal anlamda tartışmaya açık olsa da, olumsuz bir etkisinin olabileceği izlenimi oluşturmaktadır.

Tablo 13: Yetkinliklerin önem derecesine göre birebir karşılaştırması

		Profesyoneller			Akademisyenler			
	Yetkinlik alanı	Sıra	Ortalama	Sıralama farkı	Ortalama farkı	Sıra	Ortalama farkı	
M1	Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir	Yönetimsel	1	4.50	-2	0.11	3	4.39
M2	Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir	Kişilerarası	2	4.49	1	-0.04	1	4.53
M3	Misafir memnuniyeti odaklı düşünür	Kişilerarası	3	4.48	1	0.06	2	4.42
M4	Profesyonel görünüm ve duruş gösterir	Liderlik	4	4.39	-4	0.11	8	4.28
M5	İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine [örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilme vb.] sahiptir	Liderlik	5	4.39	-	0.06	5	4.33
M6	Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir	Kişilerarası	6	4.35	-	0.07	6	4.28

M7	Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık vb. gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir	Yönetimsel	7	4.28	-4	0.16	11	4.12
M8	İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar	Liderlik	8	4.24	4	-0.12	4	4.36
M9	Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar	Yönetimsel	9	4.23	-3	0.16	12	4.07
M10	İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardımcı eder	Düşünsel/Yaratıcı	10	4.22	1	0.02	9	4.20
M11	Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır	Liderlik	11	4.14	4	-0.14	7	4.28
M12	İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder	Liderlik	12	4.12	2	-0.04	10	4.16
M13	Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır	Düşünsel/Yaratıcı	13	4.08	-	0.15	13	3.93
M14	Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır	Düşünsel/Yaratıcı	14	4.04	-1	0.21	15	3.83
M15	Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular	Yönetimsel	15	3.99	1	0.16	14	3.83

Daha önce belirtildiği gibi bu çalışma, amaç ve metot bakımından bilinen diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu sebeple, yukarıdaki birçok bulgunun birebir karşılaştırılabileceği başka bulgular mevcut değildir. Ancak, bu çalışmanın temel amacıyla (otel yöneticiliği yetkinliklerinin ortaya konulması) örtüşen bazı öncü çalışmalar mevcuttur. Bu anlamda çalışma bulguları, Tas (1988), Baum (1990), Christou, (1999), Christou ve Eaton (2000) ve Whitelaw (2005) bulgularıyla karşılaştırılmıştır (tablo 14). Buna göre çalışma bulguları, her bir yetkinlik maddesinin önem derecesine göre sıralanması bakımından, ilk madde haricinde, öncül çalışmaların bulgularıyla mutlak bir uyum içerisinde değildir. Ancak bu, çalışmaların farklı kültürel (Christou, 2002), örgütsel ve ticari çevrelerde, farklı koşullarda ve zaman serisinde yapılmış olmaları, ve belki algının istatistikî olarak hiçbir zaman mükemmel bir şekilde örtüşmeyecek olması sebebiyle olağan bir durumdur.

Tablo 14: Çalışma bulgularının bazı öncül çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılması

	Çalışma Bulguları	Whitelaw* (2005) İrlanda	Christou * (2002) Yunanistan	Christou ve Eaton* (2000) Yunanistan	Baum* (1990) Birleşik Krallık	Tas* (1988) ABD	
M1	Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir (Kişilerarası)	1: 4.51	10: 4.44	1: 4.87	1: 4.89	1: 4.81	1: 4.80
M2	Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir (Yönetimsel)	2: 4.45	9: 4.45	10: 4.54	11: 4.50	7: 4.54	14: 3.90
M3	Misafir memnuniyeti odaklı düşünür (Kişilerarası)	3: 4.45	-	-	-	-	-
M4	İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine [örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilme vb.] sahiptir (Liderlik)	4: 4.36	4: 4.50	8: 4.59	5: 4.60	9: 4.40	7: 4.48
M5	Profesyonel görünüm ve duruş gösterir (Liderlik)	5: 4.33	5: 4.50	3: 4.73	2: 4.83	5: 4.56	3: 4.61
M6	Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir (Kişilerarası)	6: 4.32	2: 4.55	2: 4.76	3: 4.72	6: 4.55	5: 4.60
M7	İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar (Liderlik)	7: 4.30	12: 4.37	7: 4.60	6: 4.58	9: 4.40	2: 4.69
M8	İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardım eder (Düşünsel/Yaratıcı)	8: 4.21	-	16: 4.31	12: 4.42	22: 3.92	21: 3.67
M9	Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır (Liderlik)	8: 4.21	6: 4.49	5: 4.66	4: 4.63	4: 4.57	6: 4.52
M10	Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık vb. gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir (Yönetimsel)	9: 4.20	-	13: 4.42	15: 4.33	11: 4.37	11: 4.09
M11	Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar (Yönetimsel)	10: 4.15	8: 4.49	11: 4.50	13: 4.38	2: 4.71	13: 3.99
M12	İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder (Liderlik)	11: 4.14	1: 4.60	9: 4.57	7: 4.58	8: 4.52	8: 4.44
M13	Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri	12: 4.01	-	19: 4.21	17: 4.24	12: 4.31	18: 3.75

kullanır (**Düşünsel/Yaratıcı**)

M14	Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır (Düşünsel/Yaratıcı)	13: 3.94	-	20: 4.18	22: 3.95	18: 4.06	23: 3.61
M15	Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular (Yönetimsel)	14: 3.91	32: 4.04	14: 4.38	19: 4.11	14: 4.23	9: 4.33

* Baum'dan (2006), Christou (2002), Christou ve Eaton (2000), Baum (1990) ve Tas (1988) kontrol edilerek aktarılmıştır.

Bulgular, önem sıralaması bakımından her ne kadar diğer bulgularla örtüşmese de, yetkinlik maddelerinin tüm bulgularda, genel olarak *çok önemli ve zorunlu (3.50 ve üzeri)* kategorilerinde yer aldıkları dikkat çekmektedir. Bu durumda, ilgili yetkinliklerin üst düzey otel yöneticiliğine girişte kritik öneme sahip olduğu mevcut çalışma bulguları tarafından doğrulanmaktadır. Örneğin, tüm bulgular bazında listenin başında yer alan “*Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir*” maddesine yönelik önem bakımından (her ne kadar ortalamalar farklılaşsa da) uluslararası düzeyde bir mutabakat sağlanmış gibi görünmektedir. Bu maddenin yanısıra, diğer bazı maddelerde benzer bir durum söz konusudur. Sözelimi, ortalamaları her ne kadar farklılık gösterse de, *M4*'ün Whitelaw (2005), *M5*'in Whitelaw (2005) ve Baum (1990), *M6*'nın Baum (1990), *M7*'nin Christou (2002), *M13*'ün Baum (1990) ve *M15*'in Christou (2002) ve Baum (1990) ile aynı sıralarda yer aldıkları görülmektedir. Öte yandan, bu çalışmadaki yetkinlik madde ortalamalarının, diğer çalışmalardakinden, genel olarak daha düşük oldukları dikkat çekmektedir. Örneğin, bu çalışmada en yüksek ortalamaya sahip yetkinlik maddesi *4.51*'de (*zorunlu kategorisi*) iken, diğerlerinkinde en yüksek ortalamaya sahip madde *4.89*'a kadar yükselebilmektedir.

Bu çalışmada, bulgu bakımından ilginç olan bir nokta, *kişilerarası ve liderlik alanlarına* yönelik yetkinliklerin genel olarak ön sıralarda kümelenmesidir. Öte yandan, *yönetimsel alana* yönelik yetkinlikler sıralama bakımından her ne kadar tutarlı bir örüntü izlemese de genel sıralama içerisinde önemli paya sahip oldukları görülmektedir. Benzer bir şekilde, diğer çalışmaların bulguları, ilk sıralarda *kişilerarası ve liderlik alanlarına (liderlik daha baskındır)* vurgu yapmaktadır.

Kişilerarası ve liderlik alanlarına yönelik yetkinliklerin listenin başında yer alması, hizmet kalitesi vasıtasıyla iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılması,

personel motivasyonunun ve performansının iyileştirilebilmesi bakımından olumlu bir durum olarak görülmektedir.

SONUÇ

Turizm ve konaklama insanların her bakımdan merkezde olduğu bir endüstridir (Baum, 2006). İnsanların insanların yararına çalıştığı bu endüstride, misafirlerin turistik deneyimlerini “sağlayan” veya “yıkkan” hizmet sunumunun (Baum ve Nickson, 1998) kaliteli bir şekilde yerine getirilmesinde ve turist memnuniyetinin sağlanmasında insan kaynakları kritik bir unsurdur (Swarbrooke ve Horner, 2007; Dieke, 2001).

Günümüzde müşteriler daha da talepkar olmuş; işletmeler arasında rekabet daha yoğun ve karmaşık bir hal almıştır (Oakland, 2014). Turizm tüketicisi artık, kalite konusunda bilinçlenmiş ve özgün deneyimlere yönelik bir eğilim oluşmuştur (Baum ve Kokranikal, 2005). Gerçekliklerin anları (*MOTs*) olarak nitelendirilen müşteri-çalışan etkileşimi (Normann, 1977; Normann, 2002) hizmet kalitesinin sağlanmasında (Williams ve Buswell, 2003) bir odak noktası haline gelmiştir. Bu etkileşimin zorlu doğası, müşterilerin hizmete yönelik algılarının şekillenmesinde ana aktör olan (Maxwell ve Quail, 2005) çalışanların, hizmette kalitenin ve rekabetçi küresel “bilgi ekonomisinde” (Markwell, 2003) avantajın sağlanabilmesi için bilgi, beceri, davranış, özellik ve yaratıcılık konusunda (Nickson 2007; Baum, 2006; Swarbrooke ve Horner, 2011) oldukça donanımlı olmasını gerektirmektedir.

1940'lardan günümüze turizmde artan gelişim ve profesyonelleşmeyle birlikte, öğretim enstitüleri endüstrinin ihtiyaç duyduğu insan kaynağına karşılamada uluslararası düzeyde önemli bir rol üstlenmiştir (Airey, 2011; Airey ve Johnson, 1999). İşverenler tarafından yeterince kabul görmese de (Cooper ve Shepherd, 1997), üstlendiği rol ve rolün çıktıları gerek olumlu gerekse olumsuz yönleriyle birçoğu (Evans, 1993; Breiter ve Dements 1996; Robbins, 2011) tarafından tartışılmaya devam edilse de, turizm öğretimi ve eğitiminin, insan kaynağını yetiştirme ve geliştirmede uluslararası en popüler strateji olduğu açık seçiktir. Küresel bir olgu haline gelen ve turizmde kariyer yapmak isteyenler için oldukça önem kazanan (Ayres, 2006) turizm öğretiminin (Airey ve Nightingale, 1981) ve eğitiminin (George ve Weimerskirch, 1994; Nickson, 2011), yönetici adaylarının sahip olması

gereken bilgi, beceri, davranış ve özelliklerin geliştirilmesine kritik katkı sağladığı genel olarak kabul görmektedir.

Her ne kadar tarihsel olarak turizm endüstrisi nitelik odaklı olmasa da (Evans, 1993), artan uluslararasılaşma ve küresel pazarın talepleri, hizmet kalitesinin artırılabilmesi için çalışanların özellikle yöneticilerin yetkinlik ve niteliklerinin iyileştirilmesine yönelik bir baskı oluşturduğu ortadadır (Hjalager ve Andersen, 2001; Nolan vd., 2010). Bu sebeple öğretim kurumları, yönetici adayları ve yöneticiler, bilgi, beceri, davranış ve özellikler bağlamında değişen beklentilere ve yeni eğilimlere (Dieke, 2001; Nickson, 2011) adapte olabilmelidir.

Bu çalışmada elde edilen bulguları göre, Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde üst düzey yöneticiliğe girişte kritik olarak kabul gören yetkinlikler, *liderlik*, *kişilerarası*, *yönetimsel* ve *düşünsel/yaratıcı alanlarına* yöneliktir. Bu anlamda, üst düzey yöneticilik görevlerine hazırlanan yönetici adaylarının söz konusu alanlarda yetkin olması beklenmektedir. Öte yandan, turizm öğretim programlarının, yönetici adayı öğrencilerin ilgili alanlardaki yetkinliklerinin geliştirilebilmesi bakımından mevcut müfredatlarını gözden geçirmesinde yarar vardır.

Bu çalışmada kritik öneme sahip üst düzey otel yöneticiliği yetkinliklerine yönelik elde edilen bulgular, farklı çevre, koşul ve zaman serisinde ortaya konmalarına ve mutlak bir şekilde örtüşmemelerine rağmen, Tas (1988), Baum (1990), Christou, (1999), Christou ve Eaton (2000) ve kısmen Whitelaw (2005) bulgularını genel anlamda doğrulamaktadır. Bu anlamda, özellikle *kişilerarası* ve *liderlik* (daha baskındır) *alanlarıyla* birlikte *yönetimsel* ve *düşünsel/yaratıcı alanlarına* yönelik yetkinliklerin üst düzey otel yöneticiliğine girişte kritik olduğu kanısına varılmıştır. Öte yandan, *teknik alana* yönelik bir bileşen/faktör oluşmamış olmasının, verilerin üst düzey yöneticilik bağlamında değerlendirilmiş olmasına istinaden, olağan bir durum olduğu düşünülmektedir.

İstatistiki analiz sonuçlarına göre, Türkiye'deki beş yıldızlı işletmelerde görev yapan genel müdür ve insan kaynakları yöneticileri ile turizm öğretim programlarında görev yapan öğretim üyelerinin algılarında, örneğin iki grubun *kişilerarası* ve *yönetimsel alanlarına* ve birebir karşılaştırmalar sonucunda bazı yetkinliklere yönelik algısında anlamlı farklar söz konusudur. Bu durum, daha önce değinildiği gibi taraflar arasında mutabakatın sağlanmasında ve yönetici adayı

öğrencilerin profesyonel hayata etkili bir şekilde hazırlanmasında, tartışmaya açık olsa da, kısmen engel oluşturabileceği izlenimi uyandırmaktadır. Ancak, her ne kadar mutlak olmada da, birçok yetkinliğe yönelik mutabakatın sağlanmış olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yukarıda değinilen çalışma bulguları, mevcut literatür, ve konuya yönelik genel değerlendirmeler sonucunda belli başlı paydaşlara bazı önerilerde bulunmak mümkündür;

Öğretim kurumları ve öğretmenler açısından:

- Endüstrinin beklentileri ve tüketici eğilimleri takip edilmeli ve müfredat bu gelişmelere göre güncellenmelidir (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994; Buergermeister, 1983; Swarbrooke ve Horner, 2011; Nelson ve Dopson, 2001).
- Üzerinde sıklıkla durulan *ana müfredat* (Airey ve Middleton, 1984; Baum, 1990; Airey ve Johnson, 1999; Christou, 2002; Stuart-Hoyle, 2011), öğretim programlarında ve müfredatta *meslekizm* ya da *liberalizm* (Tribe, 2011; Busby, 2001; Mihalic, 2011), lisansüstüne yönelik farklı enstitülerin özgün güçlerini kullanarak programlar geliştirebilmesi, bunlara yönelik prensip ve standartlarda esnekliğin olması vb. (Partlow, 1990) konularında tartışmalar farklı perspektiflerle sürdürülmelidir.
- Mesleki açıdan alakalı, hem teori hem de uygulamaya yönelik dengeli ve akademik olarak etkili programlar (Airey, 2011) ve müfredatlar (Tribe, 2011) geliştirilebilmelidir.
- Öğretim kurumları, örgüt içi akademik, kalite standartlarını ve öğrenci performanslarını ölçmeli, gözlemlemeli, doğrulamalı ve zenginleştirmelidir (Robbins, 2011; Hearne, 2016; Rice, 2011; Darling-Hammond ve Wentworth, 2010; Darling-Hammond, 2013).
- Turizm öğretiminde konu geliştiren, aktaran, değerlendiren ve gözden geçiren en değerli kaynak olarak öğretmenler, bireysel motivasyon, adanmışlık ve hevesliliklerini sürdürebilmelidir (Stuart-Hoyle, 2011; Tribe ve Airey, 2011).
- Öğretmen odaklılıktan ziyade öğrenci odaklı bir paradigmayla; öğretmenin öğrenciye tek yönlü olarak tüm bilgiyi aktardığı *direktifli yaklaşımdan* çok, öğretmenin öğrenciye öğrenmesi için altyapı oluşturduğu ve öğrencinin bu altyapıyla birlikte derslik dışında (McInnis, 2003) kendi öğrenme sürecini aktif bir şekilde geliştirmekle sorumlu olduğu *yapılandırıcı yaklaşımın* benimsenmesi (Bibbings, 2011), “pasiften”, “katılımlı-aktif” öğretime doğru geçilmesi konusunda düşünülmelidir.
- Akademisyenler; öğrencilerin *kişilerarası, liderlik, yönetsel ve düşünsel/yaratıcı alanlarına* yönelik bilgi, beceri, davranış ve özelliklerini geliştirmelerine etkili bir

şekilde yön verebilmek için tek taraflı konuşma şeklindeki öğretimin yanısıra, ikili ve grup tartışması, rolplay, örnek olay incelemesi, simülasyon, görsellerle desteklenmiş anlatım, sunum, uygulamalı eğitim/staj ve öz-yönetimli egzersiz gibi dinamik öğretim metotlarından (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994; Wheller, 2011; Armstrong, 2004; Christou, 2002) etkili bir şekilde yararlanabilmelidir.

Endüstri ve profesyoneller açısından;

- Örgütler adına profesyoneller, turist davranışına yönelik eğilimleri takip etmeli (Swarbrooke ve Horner, 2011; Grönroos 1984), daha kaliteli bir hizmete yönelik beklentileri belirlemeli (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Beckford, 1998) ve çalışanlarının sürekli gelişimini bu doğrultuda sağlayabilmek için öğretim kurumlarının kaynaklarını ve kendi iç İK geliştirme sistemlerini etkili bir şekilde kullanabilmelidir (Gummesson, 1988; Powell, 1995; Christou, 2002; George ve Weimerskirch, 1994; Baum, 2006; Baum ve Kokkranikal, 2005; Werner ve DeSimone, 2012).
- Örgütler, sahip oldukları işgücünü örgüt hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde yönlendirebilmek için kendi örgütsel yapılarına uygun etkili birer insan kaynakları yönetimi ve geliştirme sistemi (George ve Weimerskirch, 1994; Baum ve Kokkranikal, 2005; Hoque, 2000; Nickson, 2007; Hayes ve Ninemeier, 2009) kurmalıdır.

Yönetici adayları açısından;

- Öğretim kurumları ve öğreticimler gibi, endüstrinin beklentileri ve tüketici eğilimleri takip edilmeli; bilgi, beceri, davranış ve özellikler bu doğrultuda geliştirilmelidir (Okeiyi, Finley ve Postel, 1994; Swarbrooke ve Horner, 2011; Tas, 1988; Christou, 2002; Jolliffe ve Farnsworth, 2003; Kay ve Moncarz, 2004; Nelson ve Dopson, 2001; Nolan vd. 2010; Fournier ve Ineson, 2010).
- İşveren, yatırımcı, müşteri ve çalışanlarının değişen beklentileri sebebiyle farklı ihtiyaçlara yönelik, esnek, yaratıcı ve duyarlı olunmalı; bunu sağlamak adına çoklu beceriler edinilmelidir (Breiter ve Dements, 1996; Valachis, 2003).

Devlet açısından:

- Turizmin genellikle özel sektör aktivitesi olarak görülmesine rağmen devlet, turizmin gelişimi için gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde geliştiricilik, üreticilik, koruyuculuk, destekleyicilik, düzenleyicilik, planlamacılık, hukuki düzenlemecilik, dağıtıcılık, girişimcilik ve teşvik edicilik gibi işlevleri yerine getirerek (Hall, 2005; Telfer, 2005) üst bir arabuluculuk rolü sergilemelidir.

- Paydaşların, özellikle endüstrinin ihtiyaçları dikkate alınarak, yüksek tahsile sahip mezunlar açısından istihdam fazlası veya eksikliğinin oluşmaması (Koko ve Guerrier, 1994), öğretim üyelerinin yüklerinin hafifletilmesi (Stuart-Hoyle, 2011) ve öğrenciler açısından daha etkili bir öğrenmenin gerçekleştirilmesi (Blatchford, Bassett ve Brown, 2011; Galton ve Pell, 2012; Harfitt, 2011; Dawkins, 2003; Fox, 2003; Clark, 2003) için öğretim programlarının sayıları ve öğrenci kontenjanları gözden geçirilmelidir.

Ortak öneriler:

- Özellikle profesyoneller ve yönetici adayları bakımından, nitelik odaklı düşünmemekten (Evans, 1993) ve *vasıfsızlaşma döngüsünden (down-skilling cycle)* (Baum, 2002) uzaklaşılmalı ve nitelik odaklı yaklaşım benimsenmelidir.
- Endüstrideki yüksek *mobilité* ve *bilgi, beceri transferi/göçü* (McKercher, Williams ve Coghlan, 1995; Williams, 2012; Ayres, 2006; Baum 2006) ile mücadele edebilmek için, örgütler, iç kariyer fırsatlarının ve gelişiminin etkili bir şekilde işlemesi (Richardson 2010b) ve kariyer yollarının açılması (O’Leary ve Deegan, 2005; Ayres, 2006) konusunda hassas olmalı; arabululuk rolünü üstlenen devlet ise, çalışan hakları konusunda yasal düzenlemeler (Grant ve Sharpley, 2005) ortaya koymalı ve destinasyonların ilerlemesinde birer katalizör ve kolaylaştırıcı görevi üstlenen *destinasyon yönetim örgütlerinin* (Presenza, Sheehan ve Ritchie, 2005) yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde (Temizkan, Erbaş ve Gökçe, 2016) geliştirilmesi konusunda faaliyetler yürütmelidir.
- Paydaşların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında, özellikle yükseköğretim kurumları ve turizm işletmeleri arasında, daha etkili bir iletişim ve işbirliği sağlanmaya (Busby, 2011; Nolan vd., 2010) çalışılmalıdır.

1970’lerde, geleneksel olarak zeka ve yetenek ölçümündeki sapmayı azaltmak ve insan performansını tahmin edebilmek için, sahip olunan zekadan çok yetkinlikleri test etme fikri öne sürülmüştür (Brophy ve Kiely, 2002). Örgütlerin, yönetimde mükemmelliği belirlemeye yönelik ortaya çıkan ihtiyacı, insan kaynaklarında yetkinlik yaklaşımının gelişmesini sağlamıştır (Brophy ve Kiely, 2002). Artık birçok profesyonel örgüt, öğretim programlarından mezun olanların bir işe yerleşmesinde yetkinlikler belirlemeye başlamıştır (Mariampolski, Spears ve Vaden, 1980). Ancak, belki de diğer birçok sektörün aksine, turizm ve konaklama endüstrisinin türlü doğası sebebiyle, mezunların hangi yetkinliklere sahip olması gerektiğini belirlemek kolay değildir (Gamble ve Messenger, 1990).

Turizm ve konaklama endüstrisinde ihtiyaç duyulan yetkinlikleri belirlemek her ne kadar zor olsa da, yüksek-kaliteli, endüstriye ilişkin öğretim sunabilmek için öğretimciler, endüstri tarafından başarılı yöneticilik için tanınan yetkinlikleri sürekli olarak araştırmalı, belirlemeli (Kay ve Russette, 2000) ve bunları zaman serileri içinde gözden geçirmelidir. Daha önce değinildiği gibi bu çalışma, otel yöneticiliği yetkinliklerini üst düzey yöneticilik bağlamında, turizm profesyonelleri ve akademisyenlerinin perspektiflerinden ulusal düzeyde incelemiştir. Konuya yönelik gelecek çalışmalar, bu çalışma sonuçlarını farklı zamanlarda tekrar test etmeli; konuyu, ulusal veya uluslararası düzeyde, belki de farklı paydaşların perspektiflerinden, tekdüze veya çoklu biçimde karşılaştırmalı olarak, farklı zamanlarda, benzer ya da farklı metotlarla incelemeye ve gözden geçirmeye devam etmelidir.

KAYNAKÇA

Aarnio, K. ve Lindeman, M. (2005). "Paranormal Beliefs, Education, and Thinking Styles", *Personality and Individual Differences*, C: 39, No: 7, ss. 1227-1236.

Ahlich, N. S. (2000). *Competing for Talent: Key Recruitment and Retention Strategies for Becoming an Employer of Choice*, Davies-Black, California.

Airey, D. ve Frontistis, A. (1997). "Attitudes to Careers in Tourism: an Anglo Greek Comparison", *Tourism Management*, C:18, No: 3, ss. 149-158.

Airey, D. ve Johnson, S. (1999). "The Content of Tourism Degree Courses in the UK", *Tourism Management*, No: 20, ss. 229-235.

Airey, D. ve Middleton, V. (1984). "Course Syllabi in the UK a Review", *Tourism Management*, C. 5, No: 1, ss. 57-62.

Airey, D. ve Nightingale, M. (1981). "Tourism Occupations Career Profiles and Knowledge", *Annals of Tourism Research*, C: 8, No: 1, ss. 52-68).

Airey, D. (2011). "Growth and Development", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Alexa, <http://www.alexa.com/topsites>, 15 Mart 2016.

Altunışık, R. (2008). "Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi için Öntest (Pilot Test) Yöntemleri", *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, No: 2, ss. 1-17.

Amoha, V. A. ve Baum, T. (1997). "Tourism Education: Policy versus Practice", *International Journal of Hospitality Management*, C: 9, No: 1, ss. 5-12.

Armstrong, J. S. (2004). "Improving Learning at Universities: Who is Responsible", *University of Pennsylvania Almanac*, C: 51, No: 15, ss. 1-4.

Ashley, R. A., Bach, S. A., Chesser, J. W., Ellis, E. T., Ford, R. C., Lebruto, S. M., Millman, A., Pizam, A. ve Quain, W. J. (1995). "A Customer-based Approach to Hospitality Education", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: 36, No: 4, ss. 74-79.

Auw, E. (2009). "Human Capital Capabilities and Competitive Advantage", *International Review of Business Research Papers*, C: 5, No: 5, ss. 25-36.

- Augustyn, M. (1998). "The Road to Quality Enhancement in Tourism", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 10, No: 4, ss. 145-158.
- Ayres, H. (2006). "Education and Opportunity as Influences on Career Development: Findings from a Preliminary Study in Eastern Australian Tourism", *Journal of Hospitality Leisure Sports and Tourism Education*, C: 5, No: 1, ss. 16-28.
- Babbie, E. (1995). *The Practice of Social Research*, Wadsworth, United States.
- Bardarova, S., Jakovlev ve Z., Koteski, C. (2013). "Investment on Human Capital in Tourism and Hospitality with a Specific Reference of R. Macedonia", *Journal of Process Management New Technologies International*, C: 1, No: 4, ss. 74-81.
- Barney, J. B. ve Delwyn, N. C. (2007). *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, United States.
- Baum, T. (1990). "Competencies for Hotel Management: Industry Expectations of Education", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 2, No: 4, ss. 13-18.
- Baum, T. (1991). "Management Trainees in the Hotel Industry: What Do Managers Expect", *Journal of European Industrial Training*, C: 15, No: 2, ss. 3-8.
- Baum, T. ve Nickson, D. (1998). "Teaching Human Resource Management in Hospitality and Tourism: a Critique", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 10, No: 2, ss. 75-79.
- Baum, T. (2002). "Skills and Training for the Hospitality Sector: A Review of Issues", *Journal of Vocational Education and Training*, C: 54, No: 3, ss. 343-364.
- Baum, T. ve Kokkranikal, J. (2005). "Human Resource Management in Tourism", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.
- Baum, T. (2006). *Human Resource Management for Tourism Hospitality and Leisure: an International Perspective*, Thomson, London.
- Baum, T. (2012). "Human Resource Management in Tourism: a Small Island Perspective", *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, C: 6, No: 2, ss. 124-132.
- Baum, T., Devine, F., Kattara, H., Kong, H., Osoro, W., Teixeira, R. M. ve Wong, K. (2012). "Reflections on the Social Construction of Skills in Hospitality: Preliminary

Findings from Comparative International Studies”, Derleyen: C. H. C. Hsu, W. C. Gartner, *The Routledge Handbook of Tourism Research*, Routledge, Croydon.

Becherel, L. ve Cooper, C. (2002). “The Impact of Globalisation on Human Resource Management in the Tourism Sector”, *Tourism Recreation Research*, C: 27, No: 1, ss. 1-12.

Beckendorff, P. ve Moscardo, G. (2010). “Understanding Generation Y Tourists: Managing the Risk and Change Associated with a New Emerging Market”, Derleyen: P. Beckendorff, G. Moscardo ve D. Pendergast, *Tourism and Generation Y*, Cabi, United Kingdom.

Beckford, J. (1998). *Quality: a Critical Introduction*, Routledge, London.

Bernoff, J. (2011). *Competitive Strategy in the Age of the Customer: only Customer-Obsessed Companies can Survive Disruption*, (Çevrimiçi)
<http://www.mainstreetmagazines.com/ebooks/age-of-the-customer.pdf>, 20 Ağustos 2017.

Bethlehem, J. ve Biffignandi, S. (2012). *Handbook of Web Surveys*, Wiley, United States.

Bibbings, L. (2011). “Learning Resources”, Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Biemer, P. P. ve Lyberg, L. E. (2003). *Introduction to Survey Quality*, Wiley, United States.

Blatchford, P., Bassett, P. ve Brown, P. (2011). “Examining the Effect of Class Size on Classroom Engagement and Teacher Pupil Interaction: Differences in Relation to Pupil Prior Attainment and Primary vs. Secondary Schools”, *Learning and Instruction*, C: 21, No: 6, ss. 715-730.

Bouranta, N., Chitiris, L. ve Paravantis, J. (2008). “The Relationship between Internal and External Service Quality”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 21, No: 3, ss. 275-293.

Bowen, D. E. ve Lawler, E. E. (1992). “Total Quality-Oriented Human Resources Management”, *Organizational Dynamics*, ss. 29-41.

- Breiter, D. ve Dements, C. J. (1996). "Hospitality Management Curricula for 21st Century", *Hospitality and Tourism Educator*, C: 8, No: 1, ss. 57-60.
- Brophy, M. ve Kiely, T. (2002). "Competencies a New Sector", *Journal of European Industrial Training*, C: 26, No: 2, ss. 165-176.
- Brotherton, B., Woolfenden, G. ve Himmetoğlu, B. (1994). "Developing human resources for Turkey's tourism industry in the 1990s", *Tourism Management*, C: 15, No: 2, ss. 109-116.
- Brown, S. (2010). Likert Scale Examples for Surveys, ANR Program Evaluation Iowa State University Extension, (Çevrimiçi)
<http://www.extension.iastate.edu/ag/staff/info/likertscaleexamples.pdf>, 17 Mayıs 2016.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*, Oxford University Press, Italy.
- Buergermeister, J. (1983). "Assessment of the Educational Skills and Competencies Needed by Beginning Hospitality Managers", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, C: 8, No: 1, ss. 38-53.
- Buhalis, D. (2003). *E-Tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, Pearson, Malaysia.
- Burns, P. M. ve O'regan, M. (2010). "Everyday Techno-social Devices in Everyday Travel Life: Digital Audio Devices in Solo Travelling Lifestyles", Derleyen: P. M. Burns ve M. Novelli, *Tourism and Mobilities: Local – Global Connections*, Cabi, Trowbridge.
- Busby, G. (2001). "Vocationalism in Higher-level Tourism Courses: the British Perspective", *Journal of Further and Higher Education*, C: 25, No: 1, ss. 29-43.
- Busby, G. (2011). "Work Experience and Industrial Links", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.
- Buzan, T. Dottino, T. Israel, R. (2007). *Grass Roots Leaders: the Brainsmart Revolution in Business*, Gower, Padstow.
- Cappelli, P. (1996). "Technology and skill requirements: Implications for establishment wage structures", *New England Economic Review*, No: Özel Sayı, ss. 139-156.

- Cheng, A. ve Brown, A. (1998). "HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: a Comparative Study of Australia and Singapore", *The International Journal of Human Resource Management*, C: 9, No: 1, ss. 136-154.
- Cheng, S. ve Wong, A. (2015). "Professionalism: a Contemporary Interpretation in Hospitality Industry Context", *International Journal of Hospitality Management*, C: 50, ss. 122-133.
- Cheung, C., Law, R. ve He, K. (2010). "Essential Hotel Managerial Competencies for Graduate Students", *Journal of Hospitality & Tourism Education*, C: 22, No: 4, ss. 25-32.
- Christou, E. S. (1999). "Hospitality Management Education in Greece: an Exploratory Study", *Tourism Management*, No: 20, ss. 683-691.
- Christou, E. ve Eaton, J. (2000). "Management Competencies for Graduate Trainees", *Annals of Tourism Research*, C: 27, No: 4, ss. 1058-1061.
- Christou, E. (2002). "Revisiting Competencies for Hospitality Management: Contemporary Views of the Stakeholders", *Journal of Hospitality and Tourism Education*, C: 14, No: 1, ss. 25-32.
- Chung, K. Y. (2000). "Hotel Management Curriculum Reform based on Required Competencies of Hotel Employees and Career Success in the Hotel Industry", *Tourism Management*, C: 21, No: 5, ss. 473-487.
- Clark, J. (2003). "The Oxford Tutorial: the Dtudents' Perspective", *Business Higher Education Round Table*, C: 18, ss. 9-11.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*, John Wiley & Sons, New York.
- Cohen, D. ve Soto, M. (2007). "Growth and Human Capital: Good Data Good Results", *Journal of Economic Growth*, C: 12, No: 1, ss. 51-76.
- Cooper, C. ve Shepherd, R. (1997). "The Relationship Between Tourism Education and the Tourism Industry: Implications for Tourism Education", *Tourism Recreation Research*, C: 22, No: 1, ss. 34-47.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. ve Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*, Pearson FT Prentice Hall, Milan.

- Cooper, D. R. ve Schindler, P. S. (2004). *Business Research Methods*, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Cooper, D. R. ve Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches*, Sage, United States.
- Crosby, P. B. (1980). *Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*, Mentor, New York.
- Curtis, D. ve McKenzie, P. (2002). *Employability Skills for Australian Industry: Literature Review and Framework Development*, Australian Council for Educational Research, Canberra.
- D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. A. ve Watson, S. (2005). "Human Resource Management Issues in Hospitality and Tourism: Identifying the Priorities", Derleyen: N. D'Annunzio-Green, G. A. Maxwell ve S. Watson, *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, Thomson, Padstow.
- Dale, C. ve Robinson, N. (2007). "Strategic Imperatives for Tourism SMEs in Europe", Derleyen: R. Thomas ve M. Augustyn, *Tourism in the New Europe: Perspectives on SME Policies and Practices*, Elsevier, The Netherlands.
- Darling-Hammond, L. (2013). A New Vision for Accountability, (Çevrimiçi) <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/student-assessments-work.pdf>, 29 Şubat 2016.
- Darling-Hammond, L. ve Wentworth, L. (2010). Benchmarking Learning Systems: Student Performance Assessment in International Context, (Çevrimiçi) <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/benchmarking-learning-systems.pdf>, 29 Şubat 2016.
- Dawkins, R. (2003). "Better than any Alternative", *Business Higher Education Round Table*, C: 18, s.8.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. ve Tichy, N. (1981). Human Resource Management: a Strategic Perspective, *Organizational Dynamics*, C: 9, No: 3, ss. 51-67.

- Dewberry, C. (2004). *Statistical Methods for Organizational Research: Theory and Practice*, Routledge, Croydon.
- Dieke, P. U. C. (2001). "Human Resources in Tourism Development: African Perspective", Derleyen: D. Harrison, *Tourism and the Less Developed World: Issues and Case Studies*, Cabi, Trowbridge.
- Dowling, P. J., Festing, M. ve Engle, A. D. (2008). *International Human Resource Management*, Thomson, Singapore.
- Dunne, E., Bennett, N. ve Carré, C. (1997). "Higher Education: Core Skills in a Learning Society", *Journal of Education Policy*, C: 12, No: 6, ss. 511-525.
- Dunteman, G. H. (1989). *Principle Component Analysis*, Sage, United States.
- Edgel, D. L., Allen, M. D., Swanson, J. ve Smith, G. (2014). *Tourism Policy and Planning: Yesterday Today and Tomorrow*, Routledge, Croydon.
- European Commission (1999) Improving Training in Order to Upgrade Skills in the Tourism Industry. Report of an external expert working group. Rapporteur: J. F. Jensen.
- Evans, J. (1993). "Tourism Graduates: a Case of Over-production", *Tourism Management*, C: 14, No: 4, ss. 243-246.
- Evans, J. R. ve Dean, J. W. (2003). *Total Quality: Management Organization and Strategy*, Thomson-SouthWestern, United States.
- Fairholm, G.W. (2000). *Perspectives on Leadership: from the Science of Management to its Spritual Heart*, Greenwood, United States.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using Spss*, Sage, Estella.
- Field, A. (2014). *Discovering Statistics Using IBM Spss Statistics*, Sage, Germany.
- Flores, K. L., Matkin, G. S., Burbach, M. E., Quinn, C. E. ve Harding, H. (2012). "Deficient Critical Thinking Skills among College Graduates: Implications for Leadership", *Educational Philosophy and Theory*, C: 44, No: 2, ss. 212-230.
- Fournier, H. ve Ineson, E. M. (2010). "Closing the Gap between Education and Industry: Skills' and Competencies' Requirements for Food Service Internships in Switzerland", *Journal of Hospitality and Tourism Education*, C: 22, No: 4, ss. 33-42.

- Fox, L. (2003). "The Socratic Method: Teaching Students to Think", *Business Higher Education Round Table*, C: 18, s. 8.
- Gale, T. (2008). "The End of Tourism or Endings in Tourism", Derleyen: P. M. Burns ve M. Novelli, *Tourism and Mobilities: Local Global Connections*, Cabi, Trowbridge.
- Galton, M. ve Pell, T. (2012). "Do Class Size Reductions Make a Difference to Classroom Practice? the Case of Hong Kong Primary Schools", *International Journal of Educational Research*, C: 53, ss. 22-31.
- Gamble, P. R. ve Messenger, S. (1990). "Preparing Managers for Industry: The Role of Hospitality Management Education", *Journal of European Industrial Training*, C: 14, No: 3, ss. 13-19.
- George, D. and Mallery, P. (2003). *Spss for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, Pearson, United States.
- George, S. ve Weimerskirch, A. (1994) *Total Quality Management Strategies and Techniques Proven at Today's most Successful Companies*, John Wiley & Sons, United States.
- Ghasemi, A. ve Zahediasl, S. (2012). "Normality Tests for Statistical Analysis: a Guide for Non-Statisticians", *Endocrinology Metabolism*, C: 10, No: 2, ss. 486-489.
- Gjonça, E. ve Calderwood, L. (2004). *Socio-demographic Characteristics*, Elsa Project, (Çevrimiçi) <http://www.elsa-project.ac.uk/uploads/elsa/report03/ch2.pdf>, 22 Aralık 2016.
- Grant, D. ve Sharpley, R. (2005). "The Law and Tourism", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.
- Grönroos, C. (1984). "A Service Quality Model and its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, C: 18, No: 4, ss. 36-44.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service, *Review of Business*, C: 9, No: 3, ss. 10-13.
- Gummesson, E. (1978). "Toward a Theory of Professional Service Marketing", *Industrial Marketing Management*, C: 7, No: 2, ss. 89-95.

Gummesson, E. (1987). "The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, C: 20, No: 4, ss. 10-20.

Gummesson, E. (1988). "Service Quality and Product Quality Combined", *Review of Business*, C: 9, No: 3, ss. 14-19.

Haessly, J. (2010). "Tourism and a Culture of Peace", Derleyen: O. Moufakkir ve I. Kelly, *Tourism Progress and Peace*, Cabi, Bodmin.

Hall, C. M. (2005). "The Role of Government in the Management of Tourism: the Public Sector and Tourism", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.

Hall, C. M. ve Valentin, A. (2005). "Content Analysis", Derleyen: B. W. Richie, P. Burns ve C. Palmer, *Tourism Research Methods: Integrating Theory with Practice*, Cabi, King's Lynn.

Hall, C. M. (2005). "The Role of Government in the Management of Tourism: The Public Sector and Tourism Policies", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.

Harfitt, G. J. (2011). "An Examination of Teachers' Perceptions and Practice When Teaching Large and Reduced-size Classes: Do Teachers Really Teach them in the Same Way", *Teacher and Teaching Education*, C: 28, No: 1, ss. 132-140.

Hashimoto, A. (2004). "Tourism and Sociocultural Development Issues", Derleyen: R. Sharpley ve D. J. Telfer, *Tourism and Development Concepts and Issues*, Channel View, Great Britain.

Hawkins, D. E. ve Elliott, S. M. (2012). "A Consensus-building Approach for Optimising Tourism as a Sustainable Development Strategy: the Case of the Tourism Policy Forum", Derleyen: C. H. C. Hsu ve W. Gartner, *The Routledge Handbook of Tourism Research*, Routledge, Croydon.

Haywood, K.M. ve Maki, K. (1992). "A Conceptual Model of the Education Employment Interface for the Tourism Industry", Derleyen: J. R. B. Ritchie ve D. Hawkins, *World Travel and Tourism Review*, CAB, Oxford.

Hayes, D. K. ve Ninemeier, J. D. (2009). *Human Resources Management in the Hospitality Industry*, Wiley, United States.

- Hearne, J. (2016). *New Horizons for Learning*, (Çevrimiçi)
<http://education.jhu.edu/PD/newhorizons/strategies/topics/Assessment%20Alternatives/hearne.htm>, 29 Şubat 2016.
- Helm, S. (2003). "Calculating the Value of Customer Referrals", *Managing Service Quality*, C: 13, No: 2, ss. 124-133.
- Hendry, C. (1995). *Human Resource Management: a Strategic Approach to Employment*, Routledge, United States.
- Higgins-Desboiles, F. ve Blanchard, L. (2010). "Challenging Peace through Tourism: Placing Tourism in the Context of Human Rights Justice and Peace", Derleyen: O. Moufakkir ve I. Kelly, *Tourism Progress and Peace*, Cabi, Bodmin.
- Hjalager, A. M. ve Andersen, S. (2001). "Tourism Employment: Contingent Work or Professional Career", *Employee Relations*, C: 23, No: 2, ss. 115-129.
- Hochschild, A. R. (1979). "Emotion Work Feeling Rules and Social Structure", *American Journal of Sociology*, C: 85, No: 3, ss. 551-575.
- Holloway, J. C. ve Humphreys, C. (2012). *The Business of Tourism*, Pearson, Lombarda.
- Hong, W. (2008). *Competitiveness in the Tourism Sector: a Comprehensive Approach from Economic and Management Points*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Hoque, K. (2000). *Human Resource Management in the Hotel Industry Strategy, innovation and Performance*, Routledge, London.
- Israel, G. D. (1992). Determining Sample Size, University of South Florida-Florida Cooperative Extension Service, (Çevrimiçi) https://a7852d97-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/estadisticayunpocomas/tama%C3%B1omuestra.pdf?attachauth=ANoY7crE4AnZRqdzHczqfNWB95NMtWdObXK77UBvLhbQKrDMYGaED_Ef-0SKYu8c78EEMdtfhhoYfQHihbq7OzqogTXQpGlvcR2kxFv813AbTHp2m7Gd3al0KbAJz0sBxqLt7M8AGnNKBHPfSOFJapYoO4gJ8WGAfd60OTDcTOgDCeS8jxRqmKf8Lv8bHIwFZUa1uwPgW5Sk_N7lu9gcm6_z_hE-D93cYzaCZTynCobyW1QkCF_BIC4%3D&attredirects=0, 30 Ocak 2017.
- Jennings, G., Cater, C., Lee, Y., Ollenburg, C., Ayling, A. ve Lunny, B. (2010). "Generation Y: Perspectives of Quality in Youth Adventure Travel Experiences in an

Australian Backpacker Context”, Derleyen: P. Beckendorff, G. Moscardo ve D. Pendergast, *Tourism and Generation Y*, Cabi, United Kingdom.

Jolliffe, I. T. (2002). *Principal Component Analysis*, Springer, New York.

Jolliffe, L. ve Farnsworth, R. (2003). “Seasonality in Tourism Employment: Human Resource Challenges”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 15, No: 6, ss. 312-316.

Joiner, T. A. (2006). “Total Quality Management and Performance: the Role of Organization Support and Co-worker Support”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, C: 24, No: 6, ss. 617-627.

Jones, E. ve Haven-Tang, C. (2005). *Tourism SMEs Service Quality and Destination Competitiveness*, CABI, Trowbridge.

Jones, P. ve Lockwood, A. (1989). *The Management of Hotel Operations*, Cassell, London.

Jones, P. ve Lockwood, A. (2004). *The Management of Hotel Operations*, Thomson, Padstow.

Juran, J. M. (1982). *Upper Management and Quality*, Juran Institute, New York.

Kandampully, J. ve Suhartanto, D. (2000). “Customer Loyalty in the Hotel Industry: the Role of Customer Satisfaction and Image”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 12, No: 6, ss. 346-351.

Katz, R. L. (2009). *Skills of an Effective Administrator*, Harward Business School Publishing, United States.

Kay, C. ve Russette, J. (2000). “Hospitality-Management Competencies: Identifying Managers’ Essential Skills”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: 41, No: 2, ss. 52-63.

Kay, C. ve Moncarz, E. (2004). “Knowledge Skills and Abilities for Lodging Management Success”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: 45, No: 3, ss. 285-298.

Kearns, P. (2001). *Generic Skills for the New Economy: Review of Research*, Ncver, Leabrook.

- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1996). "Leadership: Do Traits Matter", Derleyen: R. M. Steers, L. W. Porter ve G. A. Bigley, *Motivation and Leadership at Work*, McGraw-Hill, Singapore.
- Koko, J. ve Guerrier, Y. (1994). "Overeducation Underemployment and Job Satisfaction: a Study of Finnish Hotel Receptionists", C: 13, No: 4, ss. 375-386.
- Korzay, M. (1987). "Tourism Education in Turkey", *International Journal of Hospitality Management*, C. 6, No: 1, ss. 43-48.
- Kotler, P. Bowen, J. T. ve Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson, New Jersey.
- Knutson, B. J. ve Patton, M. E. (1992). "How Prepared am I to Succeed in the Hospitality Industry? What the Students are Telling Us", *Hospitality and Tourism Educator*, C: 4, No: 3, ss. 38-43.
- Kuşlivan, S. ve Kuşlivan, Z. (2000). "Perceptions and Attitudes of Undergraduate Tourism Students towards Working in the Tourism Industry in Turkey", *Tourism Management*, No: 21, ss. 251-269.
- Ladkin, A. (2005). "Careers and Employment", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Elsevier, The Netherlands.
- Ladkin, A. (2011). "Careers and Employment", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.
- Lee-Ross, D. ve Pryce, J. (2010). *Human Resources and Tourism Skills Culture and Industry*, Channel View, Bristol.
- Lepak, D. P. ve Snell, S. A. (1999). "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development", *The Academy of Management Review*, C: 24, No: 1, ss. 31-48.
- Lewis, R. C. (1993). "Hospitality Management Education: Here Today Gone Tomorrow", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, C: 17, No: 1, ss. 273-283.
- Liu, A. ve Wall, G. (2006). "Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective", *Tourism Management*, No: 27, ss. 159-170.
- Lohnes, P. R. ve Cooley, W. W. (1968). *Introduction to Statistical Procedures: with Computer Exercises*, Wiley, United States.

- Lund, E. ve Gram, I. T. (1998). "Response Rate according to Title and Length of Questionnaire", *Scandinavian Journal of Public Health*, C: 26, No: 2, 154-160.
- Lundberg, D. E. (1990). *The Tourist Business*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- Mariampolski, A., Spears, M. C. ve Vaden, A. G. (1980). "What the Restaurant Manager Needs to Know: the Consensus", *The Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, C: 27, No: 3, ss. 77-81.
- Markwell, D. (2003). "Improving Teaching and Learning in Universities", *Business Higher Education Round Table*, C: 18, ss. 1-2.
- Martin, W. E. ve Bridgmon, K. D. (2012). *Quantitative and Statistical Research Methods: from Hypothesis to Results*, Jossey-Bass, United States.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. ve Valentine, S. R. (2014). *Human Resource Management*, Cengage, Canada.
- Maxwell, G. A. ve Quail, S. (2005). "Human Resource Strategy and Development for Quality Service in the International Hotel Sector", Derleyen: N. D'Annunzio-Green, G. A. Maxwell ve S. Watson, *Human Resource Management: International Perspectives in Hospitality and Tourism*, Thomson, Padstow.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: an Interactive Approach*, Sage, United States.
- McKercher, B., Williams, A. ve Coghlan, I. (1995). "Career Progress of Recent Tourism Graduates", *Tourism Management*, C: 16, No: 7, ss. 541-549.
- McInnis, C. (2003). "Emerging issues for Teaching and Learning in Australian Universities", *Business Higher Education Round Table*, C: 18, ss. 2-5.
- McNealy, R. M. (1993). *Making Quality Happen: A Step-by-step Guide to Winning the Quality Revolution*, Chapman & Hall, Padstow.
- Mihalic, T. (2004). "Tourism and Economic Development Issues", Derleyen: R. Sharpley ve D. J. Telfer, *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Channel View, Great Britain.
- Mihalic, T. (2011). "Slovenia", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Millar, M., Mao, Z. ve Moreo, P. (2008). Hospitality Management Educators vs. the Industry: a Competency Assessment, (Çevrimiçi)

<https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1006&context=hosp>, 10 Mayıs 2016.

Millar, M. ve Park, S. (2013). “Sustainability in Hospitality Education: The Industry’s Perspective and Implications for Curriculum”, *Journal of Hospitality and Tourism Education*, C: 25, No: 2, ss. 80-88.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs: a Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler, United States.

Moore, L. L. ve Rudd, R. D. (2004). “Leadership Skills and Competencies for Extension Directors and Administrators”, *Journal of Agricultural Education*, C: 45, No: 3, ss. 22-33.

Mondy, R. W., Noe, R. M. ve Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*, Prentice Hall-Pearson, New Jersey.

Morris, C. O. (1973). “Job Competencies Expected of Hotel and Restaurant Administration Graduates with Implications for Curriculum Development”, Oklahoma State University Faculty of Graduate College, Master of Science.

Moufakkir, O. ve Kelly, I. (2010). “Introduction: Peace and Tourism Friends not Foes”, Derleyen: O. Moufakkir ve I. Kelly, *Tourism Progress and Peace*, Cabi, Bodmin.

Müller, D. K. ve Jansson, B. (2007). “The Difficult Business of Making Pleasure Peripheries Prosperous: Perspectives on Space Place and Environment”, Derleyen: D. K. Müller ve B. Jansson, *Tourism in Peripheries: Perspectives from the North and South*, Cabi, Gateshead.

Nankervis, A. R. ve Debrah, R. (1995). “Human Resource Management in Hotels: a Comparative Study”, *Tourism Management*, C: 16, No: 7, ss. 507-513.

Nelson, A. A. ve Dopson, L. (2001). “Future of Hotel Education: Required Skills and Knowledge for Graduates of US Hospitality Programs Beyond the Year 2000 Part One”, *Journal of Hospitality and Tourism Education*, C: 13, No: 5, ss. 58-67.

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Pearson Education, United States.

- Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Butterworth-Heinemann, Bodmin.
- Nickson, D. (2011). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Routledge, New York.
- Nolan, C., Conway, E., Farrell, T. ve Monks, K. (2010). "Competency Needs in Irish Hotels: Employer and Graduate Perspectives", *Journal of European Industrial Training*, C: 34, No: 5, ss. 432-454.
- Noon, M., Blyton, P. ve Morrell, K. (2013). *The Realities of Work: Experiencing Work and Employment in Contemporary Society*, Palgrave Macmillan, China.
- Normann, R. (1977). *Management for Growth*, Wiley, Chichester.
- Normann, R. (2002). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley, Great Britain.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*, Routledge, Abingdon.
- O'Halloran, R. M. (1992). "Tourism Management Profiles: Implications for Tourism Education", *Hospitality Review*, C: 10, No: 1, ss. 83-91.
- Okeiyi, E., Finley, D. ve Postel, R. T. (1994). "Food and Beverage Management Competencies: Educator Industry and Student Perspectives", *Journal of Hospitality and Tourism Education*, C: 6, No: 4, ss. 37-40.
- Okumus, F., Altinay, L. Ve Chathoth, P. (2010). *Strategic Management for Hospitality and Tourism*, Butterworth-Heinemann, Great Britain.
- O'Leary, S. ve Deegan, J. (2005). "Career Progress of Irish Tourism and Hospitality Management Graduates", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 17, No: 5, ss. 421-432.
- Oppenheim, A. N. (1966). *Questionnaire Design and Attitude Measurement*, Basic Books, New York.
- Oxford Dictionaries, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/quality>, 24 Temmuz 2016a.
- Oxford Dictionaries, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/attribute>, 24 Temmuz 2016b.

Park, M., Jang, H., Lee, S. ve Brayley, R. (2010). "Tourism and the N Generation in a Dynamically Changing Society: the Case of South Korea", Derleyen: P. Beckendorff, G. Moscardo ve D. Pendergast, *Tourism and Generation Y*, Cabi, United Kingdom.

Pardo, C. ve Ruiz-Tagle, J. (2017). "The Dynamic Role of Specific Experience in the Selection of Self-employment versus Wage-employment", *Oxford Economic Papers*, C: 69, No: 1, ss. 189-212.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, C: 49, ss. 41-50).

Partlow, C. G. (1990). "Graduate Education in Hospitality Management: Implications for Curriculum Development", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, C: 14, No: 1, ss. 23-33.

Pendergast, D. (2010). "Getting to Know the Y Generation", Derleyen: P. Beckendorff, G. Moscardo ve D. Pendergast, *Tourism and Generation Y*, Cabi, United Kingdom.

Pender, L. (2005). "Introduction", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.

Pennington-Gray, L. ve Blair, S. (2010). "Nature-based Tourism in North America: is Generation Y the Major Cause of Increased Participation", Derleyen: P. Beckendorff, G. Moscardo ve D. Pendergast, *Tourism and Generation Y*, Cabi, United Kingdom.

Peterson, T. O. ve Van Fleet, D. D. (2004). "The Ongoing Legacy of R L Katz: an Updated Typology of Management Skills", *Management Decision*, C: 42, No: 10, ss. 1297-1308.

Petrova, P. ve Mason, P. (2004). "The Value of Tourism Degrees: a Luton-based Case Study", *Education and Training*, C: 46, No: 3, ss. 153-161.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, United States.

Ployhart, R. E. ve Moliterno, T. P. (2011). "Emergence of the Human Capital Resource: a Multilevel Model", *Academy of Management Review*, C: 36, No: 1, ss. 127-150.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, United States.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, United States.

Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: a Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, C: 16, No: 1, ss. 15-37.

Presenza, A. Sheehan, L. ve Ritchie, J. R. B. (2005). "Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations", *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, C: 3, No: 1, ss. 1-16.

Purcell, K. ve Quinn, J. (1996). "Exploring the Education-Employment Equation in Hospitality Management: a Comparison of Graduates and HNDs", *International Journal of Hospitality Management*, C: 15, No: 1, ss. 51-68.

Pynes, J. E. (2009). *Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations: a Strategic Approach*, Jossey-Bass: United States.

Quinones, M. A., Ford, J. K. ve Teachout, M. S. (1995). "The Relationship between Work Experience and Job Performance: a Conceptual and Meta-Analytic Review", *Personnel Psychology*, C: 48, No: 4, ss. 887-910.

Raybould, M. ve Wilkins, H. (2005). "Over Qualified and Under Experienced: Turning Graduates into Hospitality Managers", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, C: 17, No: 3, ss. 203-216.

Rea, L. M. ve Parker, R. A. (2005). *Designing and Conducting Survey Research: a Comprehensive Guide*, Jossey-Bass, United States.

Reaves, C. C. (1992). *Quantitative Research for the Behavioral Sciences*, John Wiley and Sons, Singapore.

- Rice, E. (2011). Reframing Student Outcomes to Develop 21st Century Skills, (Çevrimiçi) <https://edpolicy.stanford.edu/sites/default/files/publications/reframing-student-outcomes-develop-21st-century-skills.pdf>, 29 Şubat 2016.
- Richardson, S. (2010a). "Tourism and Hospitality Students' Perceptions of a Career in the Industry: a Comparison of Domestic Students and International Students Studying in Australia", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, No: 17, ss. 1-17.
- Richardson, S. (2010b). "Generation Y's Perceptions and Attitudes towards a Career in Tourism and Hospitality", *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, C: 9, No: 2, ss. 179-199.
- Ritzer, G. (2015). *The McDonaldization of Society*, Sage, United States.
- Robbins, D. (2011). "Quality Assurance", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.
- Roney, S. A. ve Öztin, P. (2007). "Career Perceptions of Undergraduate Tourism Students: a Case Study in Turkey", *Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism Education*, C: 6, No: 1, ss. 4-18.
- Rosander, A. C. (1985). *Applications of Quality Controls in the Service Industries*, ASQC Quality Press, United States.
- Ross, J. E. ve Perry, S. (1999). *Total Quality Management: Text Cases and Readings*, St. Lucie Press, United States.
- Rowe, C. (1995). "Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development", *Industrial and Commercial Training*, C: 27, No: 11, ss. 12-17.
- Rugg, G. ve Petre, M. (2007). *A Gentle Guide to Research Methods*, McGraw-Hill, Poland.
- Saarinen, J. (2007). "Tourism in Peripheries: the Role of Tourism in Regional Development in Northern Finland", Derleyen: D. K. Müller ve B. Jansson, *Tourism in Peripheries: Perspectives from the Far North and South*, Cabi, Gateshead.
- Salkind, N. J. (2012). *Statistics for People Who Think They Hate Statistics*, Sage, United States.

- Sandwith, P. (1993). "A Hierarchy of Management Training Requirements: The Competency Domain Model", *Public Personnel Management*, C: 22, No: 1, ss. 43-62.
- Selltiz, C. ve Jahoda, M. (1959). *Research Methods in Social Relations*, Holt Rinehart and Winston, United States.
- Sharpley, R. (2004). "Sustainability: a Barrier to Tourism Development", Derleyen: R. Sharpley ve D. J. Telfer, *Tourism and Development Concepts and Issues*, Channel View, Clevedon.
- Sharpley, R. (2005). "The Accommodation Sector: Managing for Quality", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.
- Sheldon, P. (1989). "Professionalism in Tourism and Hospitality", *Annals of Tourism Research*, C: 16, No: 4, ss. 492-503.
- Sheyvens, R. (2011). *Tourism and Poverty*, Routledge, New York.
- Smith, S. J. L. (2012). "Impediments to International Tourism: an Exploration Issues in Five APEC Economies", Derleyen: C. H. C. Hsu ve W. C. Gartner, *The Routledge Handbook of Tourism Research*, Routledge, Croydon.
- Stemler, S. (2001). *An Overview of Content Analysis*, Practical Assessment Research and Evaluation, (Çevrimiçi) <http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17>, 5 Eylül 2016.
- Stuart-Hoyle, M. (2011). "Teachers", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.
- Su, A. Y., Miller, J. L. ve Shanklin, C. (1997). "Perceptions of Industry Professionals and Program Administrators about Accreditation Curriculum Standards for Hospitality Programs", *Journal of Hospitality and Tourism Education*, C: 9, No: 4, ss. 36-40.
- Subramonian, H. (2008). "Competencies Gap between Education and Employability Stakes", *TEAM Journal of Hospitality and Tourism*, C: 5, No: 1, ss. 45-60.
- Swarbrooke, J. ve Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth-Heinemann, Great Britain.

Thomas, R. ve Augustyn, M. (2007). *Tourism in the New Europe Perspectives on SME Policies and Practices*, Elsevier, The Netherlands.

Tas, R. F. (1988). "Teaching Future Managers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C. 29, No: 2, ss. 41-43.

Tas, R. F., LaBrecque, S. V. ve Clayton, H. R. (1996). "Property-Management Competencies for Management Trainees", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, C: 37, No: 4, ss. 90-96.

Telfer, D. J. (2004). "Tourism and Regional Development Issues", Derleyen: R. Sharpley ve D. J. Telfer, *Tourism and Development Concepts and Issues*, Channel View, Great Britain.

Telfer, D. J. (2005). "Managing Tourism for Development", Derleyen: L. Pender ve R. Sharpley, *The Management of Tourism*, Sage, Chennai.

Telfer, D. J. ve Sharpley, R. (2008). *Tourism and Development in the Developing World*, Routledge, Abingdon.

Temizkan, R. ve Yabancı, O. (2015). An Assessment of Human Resource Planning in Travel Agencies in the Context of Sustainability, M. A. Çukurçayır, A. Başoda, Ş. Ünüvar, M. Sağır, M. Çiçekdağı ve S. Büyükipekçi (Ed.), I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues Trends and Indicators bildiriler kitabı içinde, (ss. 136-141), Konya: Selçuk Üniversitesi.

Temizkan, R. Erbaş, A. ve Gökçe, F. (2016). Tiyader: a Non-Governmental Organization Building Common Sense in Tourism Sector, C. Çobanoğlu ve S. Ongan (Ed.), 6th International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Conference bildiriler kitabı içinde, (ss. 19-24), Florida: University of South Florida Sarasota-Manatee.

Tesluk, P. E. ve Jacobs, R. R. (1998). "Toward an Integrated Model of Work Experience", *Personnel Psychology*, C: 51, No: 2, ss. 321-355.

Testa, M. R. ve Sipe, L. (2012). "Service-Leadership Competencies for Hospitality and Tourism Management", *International Journal of Hospitality Management*, C: 31, No: 3, ss. 648-658.

Touminen, P. ve Kettunen, U. (2003). "To Fade or not to Fade? That is the Question in Customer Relationships too", *Managing Service Quality*, C: 13, No: 2, ss. 112-123.

Tribe, J. ve Airey, D. (2011). "Introduction", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Tribe, J. (2011). "Tourism Knowledge and the Curriculum", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Tsai, F. C., Goh, B. K., Huffman, L. ve Wu, C. K. (2006). "Competency Assessment for Entry-Level Lodging Management Trainees in Taiwan", *The Chinese Economy*, C: 39, No: 6, ss. 49-69.

United Nations, http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/SeriesM_74e.pdf, 22 Aralık 2016.

University of Cambridge, http://www.cisl.cam.ac.uk/publications/publication-pdfs/hr_briefing.pdf, 8 Nisan 2016.

Urry, J. (2002). *The Tourist Gaze*, Sage, Trowbridge.

Valachis, I. (2003). *Essential Competencies for a Hospitality Management Career: the Role of Hospitality Management Education*, (Çevrimiçi) <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.201.751&rep=rep1&type=pdf>, 10 Mayıs 2016.

van Lethé, F. J., Droomers, M., Schrijvers, C. T. M. ve Mackenbach, J. P. (2000). "Socio-demographic Variables and 6 year Change in Body Mass Index: Longitudinal Results from the GLOBE Study", *International Journal of Obesity*, C: 24, No: 8, ss. 1077-1084.

Vukonic, B. (2012). "An Outline of the History of Tourism Theory", Derleyen: C. H. Hsu ve W. C. Gartner, *The Routledge Handbook of Tourism Research*, Routledge, Croydon.

Wall, G. ve Mathieson, A. (2006). *Tourism: Change Impacts and Opportunities*, Pearson, Malaysia.

Wang, J., Ayres, H. ve Huyton, J. (2009). "Job Ready Graduates: a Tourism Industry Perspective", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, No: 16, ss. 62-72.

Warhurst, C. ve Nickson, D. (2007). "Employee Experience of Aesthetic Labour in Retail and Hospitality", *Work Employment and Society*, C: 21, No: 1, ss. 103-120.

Weber, R. P. (1990). *Basic Content Analysis*, Sage, United States.

Wellington, J. ve Szczerbinski, M. (2007). *Research Methods for the Social Sciences*, Continuum, Trowbridge.

Werner, J. M. ve DeSimone, R. L. (2012). *Human Resource Development*, South-Western, United States.

Wickens, E. ve Forbes, A. (2011). "The Student Experience", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Williams, C. ve Buswell, J. (2003). *Service Quality in Leisure and Tourism*, Cabi, Trowbridge.

Williams, A. M. (2012). "Tourism Migration and Human Capital", Derleyen: C. H. C. Hsu, W. C. Gartner, *The Routledge Handbook of Tourism Research*, Routledge, Croydon.

Witz, A., Warhurst, C. ve Nickson, D. (2003). "The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization", *Organization*, C: 10, No: 1, ss. 33-54.

Wheller, B. (2011). "Issues in Teaching and Learning", Derleyen: D. Airey ve J. Tribe, *An International Handbook of Tourism Education*, Routledge, New York.

Whitelaw, B. (2005). "Hospitality Management Education in Ireland: Meeting Industry Needs a Competency Based Approach", proceedings of "Tourism and Hospitality Research in Ireland: Exploring the Issues", University of Ulster, Portrush.

Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994). "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-based Perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, C: 5, No: 2, ss. 301-326.

Wyckoff, D. D. (1992). "New Tools for Achieving Service Quality", Derleyen: C. H. Lovelock, *Managing Services: Marketing Operations and Human Resources*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*, Prentice-Hall, United States.

Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü,

<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/TR,9860/turizm-belgeli-tesisler.html>, 25 Ağustos 2016.

Yüksek Öğretim Kurulu, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, 5 Mayıs 2016.

Yüksek Öğretim Kurulu, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, 30 Aralık 2016.

Yüksek Öğretim Kurulu, <https://istatistik.yok.gov.tr/>, 20 Kasım 2017.

Zaccaro, S. J. ve Klimoski, R. J. (2001). "The Nature of Organizational Leadership: an Introduction", Derleyen: S. J. Zaccaro ve R. J. Klimoski, *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, Jossey-Bass, United States.



EKLER

Ek 1: Literatür incelemesi sonucunda elde edilen anket maddeleri

Tas (1988)	Manages guest problems with understanding and sensitivity	Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir
Tas (1988)	Develops positive customer relations	Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir
Tas (1988)	Demonstrates professional appearance and poise	Profesyonel görünüm ve duruş gösterir
Tas (1988)	Communicates effectively both written and orally	Gerek yazılı gerekse sözlü olarak etkili bir şekilde iletişim kurar
Tas (1988)	Strives to achieve positive working relationships with employees	Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır
Tas (1988)	Identifies operational problems	Operasyonel problemleri belirler
Tas (1988)	Maintain professional and ethical standards in the work environment	İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar
Tas (1988)	Possesses needed leadership qualities to achieve organisational objectives	İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine sahiptir
Tas (1988)	Motivates employees to achieve desired performance	İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder
Tas (1988)	Follows the legal responsibilities associated with hotel operations	Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir
Tas (1988)	Follows hygiene and safety regulations to ensure compliance by organisation *	Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar
Tas (1988)	Assists in the development and control of departmental employee productivity	Departmanlar bazında personel verimliliğinin geliştirilmesine ve kontrolüne yardım eder
Tas (1988)	Effectively manages life-threatening situations such as fire, bomb threat, serious illness, etc.	Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık vb. gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir
Tas (1988)	Follows established personnel management procedures in supervision of employees	Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular
Tas (1988)	Manages employee grievances effectively	Personel yakınmalarını etkili bir şekilde yönetir
Tas (1988)	Assists in establishing organisational objectives and their priorities	İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardım eder
Tas (1988)	Delegates responsibility and authority to personnel according to departmental objective(s)	Departman hedeflerine göre çalışanlara sorumluluk ve yetki devreder
Tas (1988)	Knows personnel policies which govern supervisory activities	Yönetmelik aktiviteyi belirleyen personel politikaları hakkında bilgi sahibidir
Tas (1988)	Uses past and current information to predict future departmental revenues and expenses	Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır
Tas (1988)	Uses past and current information to predict future hotel reservations	Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır
Tas (1988)	Appraises employee performance	Personel performansını değerlendirir
Tas (1988)	Analyses factors that influence the controllability and level of profits	Kazançların kontrol edilebilirliğini ve seviyesini etkileyen faktörleri analiz eder
Tas (1988)	Develops work flow patterns to meet specific operational objectives	Belirli operasyonel hedeflere ulaşmak için iş akışı taslakları geliştirir

Tas (1988)	Conducts an informative and valid interview with prospective employees	Çalışan adaylarıyla bilgilendirici ve makul bir mülakat düzenler
Tas (1988)	Uses front office equipment effectively (e. g. electronic cash registers, point-of-sale devices, and reservation systems)	Ön büro ekipmanını (örn. rezervasyon sistemleri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır
Tas (1988)	Prepares weekly, monthly and annual financial statistical reports	Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporlar hazırlar
Tas (1988)	Analyses weekly, monthly and annual financial and statistical reports	Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporları analiz eder
Tas (1988)	Develops reliable revenue and expense tracking systems	Güvenilir gelir ve gider izleme sistemleri geliştirir
Tas (1988)	Assists in operational and strategic planning **	Operasyonel ve stratejik planlamaya yardım eder
Tas (1988)	Analyses past and present business information to effectively predict future marketing strategies	Gelecekteki pazarlama stratejilerini etkili şekilde tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut ticaret bilgilerini analiz eder
Tas (1988)	Assists in the development and maintenance of budgets for each important element of the organisation	İşletmenin önemli her bir unsuruna yönelik bütçenin geliştirilmesine ve sürdürülmesine yardım eder
Tas (1988)	Assists in the development of a balanced program of preventive security	Önleyici güvenliğe yönelik dengeli bir programın geliştirilmesine yardım eder
Tas (1988)	Assists in the development of an effective energy-management program	Etkili bir enerji-yönetim programının geliştirilmesine yardım eder
Tas (1988)	Promotes a co-operative union-management relationship	İşbirliğine dayalı bir sendika-yönetim ilişkisine destek verir
Tas (1988)	Processes hotel arrivals and departures	Otel varışlarını ve ayrılmalarını işleme koyar
Tas (1988)	Inspects serviced hotel rooms according to standard operating housekeeping procedures	Bakımı yapılan otel odalarını standart kat hizmetleri prosedürlerine göre teftiş eder
Nolan vd. (2010)	Manage control of stock including wastage and shrinkage	İsraf ve daralma dahil olmak üzere stok kontrolünü yönetir
Nolan vd. (2010)	Demonstrate awareness of trends regarding service presentation	Hizmet sunumuna yönelik trendler hakkında farkındalık gösterir
Nolan vd. (2010)	Engage in new business development	Yeni ticaret fırsatları geliştirmeye çalışır
Nolan vd. (2010)	Plan an employee roster	Personel görev listesi planlar
Nolan vd. (2010)	Demonstrate good knowledge of the local market	Yerel pazar hakkında yeterince bilgiye sahiptir
Nolan vd. (2010)	Demonstrate excellent client and customer service skills	Mükemmel müşteri hizmeti becerilerine sahiptir
Nolan vd. (2010)	Understand basic building utilities and facilities	Temel bina/İNŞAAT işlevleri ve olanaklarından anlar
Nolan vd. (2010)	Understand preventative maintenance policies and procedures	Bakım-onarım politika ve prosedürlerinden anlar
Nolan vd. (2010)	Identify and exploit sales opportunities via e-business	E-ticaret vasıtasıyla satış fırsatları belirler ve bunlardan yararlanır
Nolan vd. (2010)	Plan and prepare menus	Menüler planlar ve hazırlar
Nolan vd. (2010)	Demonstrate good networking skills	Yeterli sosyal ağ-networking becerilerine sahiptir

Nolan vd. (2010)	Demonstrate file management and database management skills	Dosya ve veri tabanı yönetim becerilerine sahiptir
Nolan vd. (2010)	Deliver high quality presentation	Yüksek kaliteli sunum yapar
Nolan vd. (2010)	Demonstrate cultural awareness in dealing with staff and guests	Personel ve misafirlerle iletişimde kültürel farkındalık gösterir
Nolan vd. (2010)	Identifying staff training needs and conduct training accordingly	Personel eğitim ihtiyaçlarını belirler ve eğitimi uygun biçimde yönetir
Cheung vd. (2010)	Confronts problems early before they become unmanageable	Problemleri büyümeden önce çözmeye çalışır
Cheung vd. (2010)	Anticipates obstacles and develops contingency plans	Engellerin farkına varır ve muhtemel eylem planları geliştirir
Tsai vd. (2006)	Understand the interior design principles in guest rooms including color scheme, fabrics and overall displays	Misafir odalarındaki renk, eşya dahil tüm iç tasarım prensiplerinden anlar
Tsai vd. (2006)	Compile housekeeping reports	Kat hizmetleri raporları derler
Tsai vd. (2006)	Accurately compile periodic operational data to benefit any computer analyses	Bilgisayar analizlerinde faydalanmak üzere doğru şekilde periyodik operasyonel veri toplar
Tsai vd. (2006)	Conduct in-service to support personnel	Personeli desteklemek üzere iş başı eğitim düzenler
Tsai vd. (2006)	Self-development such as reading, critical thinking and career planning	Okuma, kritik düşünme ve kariyer planlama gibi konularda kendini geliştirir
Tsai vd. (2006)	Understand unique characteristics of lodging industry	Ağırlama endüstrisinin eşsiz özelliklerinden anlar
Tsai vd. (2006)	Communicate effectively across different departments	Farklı departmanlarla etkili bir şekilde iletişim kurar
Tsai vd. (2006)	Conduct new staff orientations	Yeni personel oryantasyonlarını yönetir
Tsai vd. (2006)	Correctly and consistently compile regular night reports	Doğru ve tutarlı şekilde düzenli gece raporları derler
Tsai vd. (2006)	Knowledge of multiple languages	Birçok yabancı dil bilir
Tsai vd. (2006)	Adopt standardized approaches in sound room-rate-structure calculations	Makul oda-ücret-yapısı hesaplamalarında standart yaklaşımları benimser
Tsai vd. (2006)	Assist in the development of operational feasibility assessment	Operasyonel fizibilite değerlendirmesinin geliştirilmesine yardım eder

* Baum, 1990; Baum 1991 ve Christou, 2002'ye göre düzenlenmiştir.

** Baum, 1990; Baum 1991 ve Christou, 2002'ye göre düzenlenmiştir.

Ek 2: Turizm profesyonellerine yönelik anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket, otel yöneticiliği yetkinliklerini belirlemek için hazırlanmıştır. Otel genel müdürlüğü (üst düzey yöneticilik) görevini düşünerek aşağıda yer alan yetkinlik maddelerini önem derecesine göre değerlendiriniz.

Çok teşekkür ederiz.

	0	1	2	3	4
	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Zorunlu
1. Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir					
2. Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir					
3. Misafir memnuniyeti odaklı düşündür					
4. Mükemmel müşteri hizmeti becerilerine sahiptir					
5. Profesyonel görünüm ve duruş gösterir					
6. Gerek yazılı gerekse sözlü olarak etkili bir şekilde iletişim kurar					
7. Yazılı ve sözlü bir veya daha çok yabancı dil bilgisine sahiptir					
8. Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır					
9. Operasyonel problemleri belirler					
10. İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar					
11. İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine (örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilmek vb.) sahiptir					
12. İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder					
13. Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir					
14. Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar					
15. Departmanlar bazında personel verimliliğinin geliştirilmesine ve kontrolüne yardım eder					
16. Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık ve benzeri gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir					
17. Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular					
18. Personel yakınmalarını etkili bir şekilde yönetir					
19. İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardım eder					
20. Departman hedeflerine göre çalışanlara sorumluluk ve yetki devreder					
21. Yönetmelik aktiviteyi belirleyen personel politikaları hakkında bilgi sahibidir					
22. Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır					
23. Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır					
24. Personel performansını değerlendirir					
25. Kazançların kontrol edilebilirliğini ve seviyesini etkileyen faktörleri analiz eder					
26. İş teknolojisini (örn. rezervasyon sistemleri, MS Office programı, temel bilgi teknolojileri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır					
27. Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporlar hazırlar					
28. Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporları analiz eder					
29. Güvenilir gelir ve gider izleme sistemleri geliştirir					
30. Operasyonel ve stratejik planlamaya yardım eder					
31. Gelecekteki pazarlama stratejilerini etkili şekilde tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut ticaret bilgilerini analiz eder					
32. Bütçe konusunda bilgili ve birikimlidir					
33. Önleyici güvenliğe yönelik dengeli bir programın geliştirilmesine yardım eder					
34. Etkili bir enerji-yönetim programının geliştirilmesine yardım eder					
35. Hizmet sunumuna yönelik trendler hakkında farkındalık gösterir					
36. Yeni ticaret fırsatları geliştirmeye çalışır					
37. Yerel pazar hakkında yeterince bilgiye sahiptir					
38. Satış teknikleri konusunda bilgili ve birikimlidir					
39. E-ticaret vasıtasıyla satış fırsatları belirler ve bunlardan yararlanır					
40. Yüksek kaliteli sunum yapar					
41. Personel ve misafirlerle iletişimde kültürel farkındalık gösterir					
42. Personel eğitim ihtiyaçlarını belirler ve eğitimi uygun biçimde yönetir					
43. Problemleri büyümeden önce çözmeye çalışır					
44. Engellerin farkına varır ve muhtemel eylem planları geliştirir					
45. Okuma, kritik düşünme ve kariyer planlama gibi konularda kendini geliştirir					
46. Ağır endüstrisinin eşsiz özelliklerinden anlar					
47. Farklı departmanlarla etkili bir şekilde iletişim kurar					
48. Yeterli sosyal ağ-networking becerilerine sahiptir					
Cinsiyetiniz	Yaşınız	Göreviniz	Mezuniyetiniz	Mezuniyet alanınız	Yıl olarak toplam sektör tecrübeniz
Kadın	24 ve altı	Genel müdür	Orta öğretim	Turizm	
Erkek	25-44	İK yöneticisi	Önlisans	İşletme	
	45-64		Lisans	İktisat	
	65 ve üzeri		Lisansüstü	Diğer	

Ek 3: Turizm akademisyenlerine yönelik anket

Değerli Katılımcı,

Bu anket, otel yöneticiliği yetkinliklerini belirlemek için hazırlanmıştır. Otel genel müdürlüğü (üst düzey yöneticilik) görevini düşünerek aşağıda yer alan yetkinlik maddelerini önem derecesine göre değerlendiriniz.
Çok teşekkür ederiz.

	0	1	2	3	4
	Önemsiz	Az önemli	Önemli	Çok önemli	Zorunlu
1. Misafir problemlerini anlayışla ve hassasiyetle yönetir					
2. Pozitif müşteri ilişkileri geliştirir					
3. Misafir memnuniyeti odaklı düşündür					
4. Mükemmel müşteri hizmeti becerilerine sahiptir					
5. Profesyonel görünüm ve duruş gösterir					
6. Gerek yazılı gerekse sözlü olarak etkili bir şekilde iletişim kurar					
7. Yazılı ve sözlü bir veya daha çok yabancı dil bilgisine sahiptir					
8. Personelle pozitif çalışma ilişkileri geliştirmeye çalışır					
9. Operasyonel problemleri belirler					
10. İş ortamında profesyonel ve etik standartları sağlar					
11. İşletme hedeflerine ulaşmak için gerekli liderlik niteliklerine [örn. analitik/kritik düşünme becerileri (problem çözme vb.), ekip çalışması yapabilme vb.] sahiptir					
12. İstenilen performansa ulaşmak için personeli motive eder					
13. Otel faaliyetleriyle bağlantılı yasal yükümlülükleri yerine getirir					
14. Personelin hijyen ve güvenlik kurallarına uymasını sağlar					
15. Departmanlar bazında personel verimliliğinin geliştirilmesine ve kontrolüne yardım eder					
16. Yangın, bomba tehdidi, ciddi hastalık ve benzeri gibi yaşamı tehdit eden durumları etkili bir şekilde yönetir					
17. Personel denetimine yönelik, belirlenmiş çalışan yönetimi prosedürlerini uygular					
18. Personel yakınmalarını etkili bir şekilde yönetir					
19. İşletme hedeflerinin ve bunların önceliklerinin oluşturulmasına yardım eder					
20. Departman hedeflerine göre çalışanlara sorumluluk ve yetki devreder					
21. Yönetimsel aktiviteleri belirleyen personel politikaları hakkında bilgi sahibidir					
22. Gelecekteki departman gelirlerini ve masraflarını tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır					
23. Gelecekteki otel rezervasyonlarını tahmin için geçmişe ait ve mevcut bilgileri kullanır					
24. Personel performansını değerlendirir					
25. Kazançların kontrol edilebilirliğini ve seviyesini etkileyen faktörleri analiz eder					
26. İş teknolojilerini (örn. rezervasyon sistemleri, MS Office programı, temel bilgi teknolojileri, elektronik ödeme cihazları vb.) etkili bir şekilde kullanır					
27. Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporlar hazırlar					
28. Haftalık, aylık ve yıllık finansal ve istatistiksel raporları analiz eder					
29. Güvenilir gelir ve gider izleme sistemleri geliştirir					
30. Operasyonel ve stratejik planlamaya yardım eder					
31. Gelecekteki pazarlama stratejilerini etkili şekilde tahmin etmek için geçmişe ait ve mevcut ticaret bilgilerini analiz eder					
32. Bütçeleme konusunda bilgili ve birikimlidir					
33. Önlüye güvenliğe yönelik dengeli bir programın geliştirilmesine yardım eder					
34. Etkili bir enerji-yönetim programının geliştirilmesine yardım eder					
35. Hizmet sunumuna yönelik trendler hakkında farkındalık gösterir					
36. Yeni ticaret fırsatları geliştirmeye çalışır					
37. Yerel pazar hakkında yeterince bilgiye sahiptir					
38. Satış teknikleri konusunda bilgili ve birikimlidir					
39. E-ticaret vasıtasıyla satış fırsatları belirler ve bunlardan yararlanır					
40. Yüksek kaliteli sunum yapar					
41. Personel ve misafirlerle iletişimde kültürel farkındalık gösterir					
42. Personel eğitim ihtiyaçlarını belirler ve eğitimi uygun biçimde yönetir					
43. Problemleri büyümeden önce çözmeye çalışır					
44. Engellerin farkına varır ve muhtemel eylem planları geliştirir					
45. Okuma, kritik düşünme ve kariyer planlama gibi konularda kendini geliştirir					
46. Ağır endüstrisinin eşsiz özelliklerinden anlar					
47. Farklı departmanlarla etkili bir şekilde iletişim kurar					
48. Yeterli sosyal ağ-networking becerilerine sahiptir					
Cinsiyetiniz	Yaşınız	Unvanınız	Biriminiz	Doktora mezuniyet alanınız	Yıl olarak toplam yükseköğretim görev süreniz
Kadın	25-44	Yrd. Doç. Dr.	MYO	Turizm	
Erkek	45-64	Doç. Dr.	Yüksekokul	İşletme	
	65 ve üzeri	Prof. Dr.	Fakülte	İktisat	
				Diğer	

