

**T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ**

**YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN ANALİZİ VE
YÖNETİM DÜZEYLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL
YETKİNLİKLERE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ:
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Hazırlayan
Melek ÇETİNKAYA**

**Danışman
Yrd. Doç Dr. Hatice ÖZUTKU**

AFYONKARAHİSAR 2009

Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No:07 İİBF 01

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Yönetmel Yetkinliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Melek ÇETİNKAYA

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

		İmza
Danışman Üye	:Yrd. Doç.Dr. Hatice ÖZUTKU
Jüri Üyeleri	:Prof.Dr. Belkıs ÖZKARA
	: Prof.Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
	: Yrd. Doç.Dr. Veysel AĞCA
	: Yrd. Doç.Dr. Gülsüm GÜRLER HAZMAN.....	

İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi Melek ÇETİNKAYA'nın “Yönetmeliklerin Analizi ve Yönetim Düzeyleri Açısından Yönetmelik Yetkinliklere İlişkin Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı tezini değerlendirmek üzere .../.../2009 günü saat ...:...'de Lisansüstü Eğitim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Mehmet KARAKAŞ
MÜDÜR

DOKTORA TEZ ÖZETİ

YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN ANALİZİ VE YÖNETİM DÜZEYLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN MODEL ÖNERİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Melek ÇETİNKAYA

İşletme Anabilim Dalı

Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2009

Danışman: Yrd. Doç Dr. Hatice ÖZUTKU

Yetkinlik kavramı organizasyonlar açısından son yılların en önemli konuları arasında yer almaktadır. Rekabetin yüksek olması, müşteri beklentilerinde yaşanan değişimler, teknolojik değişimlerin çok hızlı yaşanması organizasyonların verimliliklerini ve performanslarını yükseltmelerinde etkinlik sağlayan yetkinlik temelli uygulamalara yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar için yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler daha özel bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada yetkinlik kavramı, yetkinliklerin teorik altyapısı ve gelişim süreci genel olarak incelendikten sonra yönetsel yetkinlikler ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda yönetsel yetkinliklerin yönetsel düzeyler açısından ele alınması, yönetsel yetkinlik sınıflandırmaları ve yönetsel yetkinlik modelleri incelenmiştir. Yönetsel yetkinliklere yönelik olarak literatürde farklı sınıflandırmaların ve farklı modellerin olması sebebi ile Türk Otomotiv Sektöründe faaliyet gösteren ana ve yan sanayi firmalarına yönelik olarak, teorik arkaplana dayanarak yönetim düzeyleri için yönetsel yetkinlik modelleri geliştirilmiş ve geliştirilen modellerin uygulanabilirliği test edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel yöntemler ve yapısal eşitlik modelleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda yapısal geçerlilikleri sağlanan st, orta ve alt yönetim düzeyleri için ayrı ayrı yönetsel yetkinlik modellerine ulaşılmıştır. st düzey yönetsel yetkinlik modeli beş boyut ve yirmi yetkinlikten, orta düzey yönetsel yetkinlik modeli bir boyut ve dokuz yetkinlikten, alt düzey yönetsel yetkinlikler modeli ise bir boyut ve on bir yetkinlikten oluşmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlikler, Yönetsel Yetkinlikler.

ABSTRACT

ANALYSIS OF MANAGERIAL COMPETENCIES AND A MODEL PROPOSAL RELATED TO MANAGERIAL COMPETENCIES FOR MANAGEMENT LEVELS: AN EXAMPLE IN AUTOMOTIVE SECTOR

Melek ÇETİNKAYA

Department of Business Administration

Afyonkarahisar Kocatepe University, The Institute of Social Sciences

2009

Advisor: Assistant Professor Dr. Hatice ÖZUTKU

The concept of competency to organizations has taken places among the most important issues in recent years. High competition, the changes experienced in customer expectations, rapid technological changes and the improvement of the efficiency and performance of the organization have directed the organizations to the competency-based practices to ensure efficiency. In this context, the competencies that managers have for the organization have a more special significance.

In this study, the theoretical background of the competency concept and its relationships with human resource management were reviewed in general then the managerial competencies were examined in detail. In this context, managerial competencies in terms of managerial levels, managerial competency classification and managerial competency models were examined. Moreover, which methods of assessments used to evaluate managerial competencies and evaluation results in managerial effectiveness were taken place. Because of the different categories and different models in the literature for managerial competencies, from the point of the

theoretical infrastructure of this study managerial competency models were developed to managerial levels and applicability of these models were tested in the main industry firms and subsidiaries industry firms operating in the Turkish Automotive Sector. The data were analyzed by using statistical methods and structural equation modelling. In the research results, managerial competency models with the structural validity for individual upper, middle and lower management levels were reached. Upper level of managerial competency model consists of five dimensions and twenty competencies, middle level of managerial competency model consists of a dimension and nine competencies and lower level of managerial competency model consists of a dimension and eleven competencies.

Key Words: Competencies, Managerial Competencies.

ÖNSÖZ

Tez çalışmasını yürüttüğüm süre boyunca her konuda bana yol gösteren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU'ya, tez izleme komitesinde yer alan Yrd. Doç. Dr. Halil SAYLI ve Yrd. Doç. Dr. Gülsüm GÜRLER HAZMAN'a, verilerin toplanmasında gösterdikleri ilgi ve yardımseverlik nedeniyle otomotiv sektörü yöneticilerine, çalışmamın her aşamasında beni destekleyen eşim Doç Dr. Zafer ÇETİNKAYA'ya, kızım Sıdıka Gülnur ve oğlum Ertuğrul'a, anne ve babama sonsuz teşekkürler ediyorum.

Melek ÇETİNKAYA

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iii
DOKTORA TEZ ÖZETİ	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİKLERE YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE TANIMLAR..	5
1.1. YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR.....	5
1.2. YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	12
2. YETKİNLİK İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR VE ARALARINDAKİ FARKLILIKLAR	18
3. YETKİNLİK TÜRLERİ	21
4. YETKİNLİK DÜZEYLERİ.....	23
5. AVRUPA VE ABD'DE YETKİNLİK KAVRAMINA YÜKLENEN ANLAM FARKLILIKLARI.....	25
6. YETKİNLİK KAVRAMININ YÖNETİM LİTERATÜRÜNDEKİ EVRİMİ	31
6.1. YETKİNLİKLERİN TEORİK ALT YAPISINI OLUŞTURAN KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISI.....	32

6.2. YETKİNLİK TEMELLİ ORGANİZASYON ANLAYIŞINA GEÇİŞ SÜRECİ	35
6.3. McCLELLAND'IN YETKİNLİK ARAŞTIRMALARI	38
6.4. BOYATZİS'İN YETKİNLİK MODELİ	42
6.4.1. Boyatzis'in Etkin İş Performansı Modeli.....	43
6.4.2. Boyatzis'e göre Bir Bireyin Yetkinlikleri.....	45
6.5. SPENCER'LERİN YETKİNLİK AÇILIMLARI.....	46
6.5.1. Yetkinlik Özelliklerinin Beş Çeşidi	47
6.5.2. Nedensel İlişkiler	50
6.5.3. Başvuru Kriteri	51
6.6. LUCCIA VE LEPSİNGER'İN YETKİNLİK MODELLEME ÇALIŞMALARI	52
6.6.1. Teoriden Pratiğe: Yetkinlik Modellerinin Eyleme Geçişi	55
6.6.2. Yetkinlik Modelleri ve İKY Sistemlerinin Gelişimi.....	57

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN MODELLER

1. YÖNETSEL YETKİNLİKLER.....	59
1.2. YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN ANLAMI VE ÖNEMİ	59
1.2. YÖNETİM DÜZEYLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLER	62
1.2.1. Üst Düzey Yönetim Açısından Yönetmel Yetkinlikler	66
1.2.2. Orta Düzey Yönetim Açısından Yönetmel Yetkinlikler.....	68
1.2.3. Alt Düzey Yönetim Açısından Yönetmel Yetkinlikler.....	69
2. YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI.....	70
2.1. GENEL OLARAK YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMASI.....	71
2.1.1. Teknik Yetkinlikler	72
2.1.2. İş Yetkinlikleri.....	72
2.1.3. Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri	73
2.1.4. Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri	73

2.1.5. Sosyal Yetkinlikler	74
2.1.6. Kişiler arası Yetkinlikler	74
2.2. SPENCER'LERİN YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMASI.....	75
2.2.1. Başkalarını Geliştirme Yetkinlikleri	75
2.2.2. Pozisyon Gücünü Kullanma Yetkinlikleri.....	76
2.2.3. İşbirliği ve Takım Çalışması Yetkinlikleri.....	76
2.2.4. Takım Liderliği Yetkinliği.....	77
2.3. BOYATZİS'İN YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMASI.....	78
2.3.1. Hedef/Amaç ve Eylem Kümesi.....	78
2.3.2. Liderlik Kümesi.....	78
2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi.....	79
2.3.4. Astlarını Yönlendirme Kümesi	80
2.3.5. Diğerleri Üzerine Odaklanma Kümesi.....	80
2.4. LİTERATÜRDEKİ DİĞER YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMALARI	81
3. YÖNETSEL YETKİNLİK MODELLERİ.....	85
3.1. LİDERLİK YETKİNLİKLERİ MODELLERİ.....	85
3.1.1. Liderlerin Risk Algılama ve Durumsal Adaptasyon Yetkinlikleri....	86
3.1.2. Seçme ve Geliştirme İçin Liderlik Yetkinlikleri.....	86
3.2. KİŞİ-İŞ-ORGANİZASYON UYUMU İÇİN İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK MODELİ.....	88
3.2.1. Ücretleme ve Motivasyon Stratejileri.....	88
3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi	89
3.2.3. Takım Yetkinliği ve Grup Kararları Verme	90
3.3. KÜLTÜR VE DEĞİŞİMİ KAPSAYAN ÖRGÜTSEL YETKİNLİK MODELİ	91
3.3.1. Değer ve Kültüre Yönelik Bütünleşik Yaklaşım	92
3.3.2. Liderlik Geliştirme İçin Çapraz Kültürel Yetkinlikler	93
3.4. BAĞIMSIZ VEYA BAĞIMLI DEĞİŞKEN OLARAK YÖNETSEL YETKİNLİKLER.....	94
3.5. ORGANİK VE GENEL YÖNETSEL YETKİNLİKLER	96

4. BOYATZİS'İN YÖNETSEL YETKİNLİKLER (EFFECIVE JOB PERFORMANCE) MODELİ	97
5. YÖNETSEL YETKİNLİK MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI ...	107

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN MODEL OLUŞTURMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	109
2. PİLOT ARAŞTIRMA.....	111
3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	113
3.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ.....	113
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	115
3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	115
4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	116
5. MODEL OLUŞTURMA SÜRECİ	118
5.1. VERİ TOPLAMA ARACI.....	118
5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	119
5.3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER ÖLÇEĞİNDE YER ALAN YETKİNLİKLERİN TANIMLARI.....	120
5.4. YÖNETSEL YETKİNLİKLER ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ, TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR.....	129
5.4.1. Üst Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonların Değerlendirilmesi	130
5.4.2. Orta Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonların Değerlendirilmesi	135
5.4.3. Alt Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonların Değerlendirilmesi	139
5.5. AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ	143
4.5.1. Üst Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi	143

4.5.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi.....	145
4.5.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi.....	146
5.6. ARAŞTIRMANIN MODELLERİ.....	148
4.6.1. Üst Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli.....	148
4.6.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli	149
4.6.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli	150
6. ARAŞTIRMA MODELİNİN YAPISAL GEÇERLİLİĞİNİN TEST EDİLMESİ.....	151
6.1. ÜST DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE AİT BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	153
6.1.1. Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi	153
6.1.2. Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)	154
6.1.3. Ayırt Etme Geçerliliği (Discriminant Validity).....	155
6.1.4. Üst Düzey Yönetmel Yetkinlikler İçin Yapısal Modelin Test Edilmesi.....	157
6.2. ORTA DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE AİT BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	159
6.2.1. Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi	160
6.2.2. Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)	160
6.2.3. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler İçin Yapısal Modelin Test Edilmesi	161
6.3. ALT DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE AİT BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİĞİ.....	163
6.3.1. Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi	163
6.3.2. Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)	164
6.3.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlikler İçin Yapısal Modelin Test Edilmesi	165
6.4. ALTERNATİF MODELLERİN YAPISAL GEÇERLİLİKLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	167
7. MODEL TESTİ SONUCU ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	170

7.1. ARAŞTIRMA MODELLERİNİN ALTERNATİF MODELLERLE KARŞILAŞTIRILMASI	170
7.2. ÜST DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	173
7.3. ORTA DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	176
7.4. ALT DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	179
8. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLESİ	182
9. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	186
KAYNAKÇA	192
EKLER.....	198
ÖZGEÇMİŞ.....	203

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Yetkinlik Kavramının Çeşitli Tanımları	6
Tablo 1.2. Yetkinlik Teriminin Amacı ve Çeşitli Anlamları	11
Tablo 1.3. Yetenek ve Yetkinlikler Arasındaki Farklılıklar.....	19
Tablo 1.4. Yetkinlik Modellerinin İKY Sistemleri İçindeki Faydaları	57
Tablo 3.1. Pilot Uygulamada Kullanılan Yetkinlik Maddeleri	112
Tablo 3.2. Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	115
Tablo 3.3. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinliklerin Ortalama, Standart Sapma Ve Alfa Değerleri.....	131
Tablo 3.4. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	133
Tablo 3.5. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinliklerin Ortalama, Standart Sapma Ve Alfa Değerleri.....	135
Tablo 3.6. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	137
Tablo 3.7. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinliklerin Frekans, Standart Sapma ve Alfa Değerleri.....	139
Tablo 3.8. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	141
Tablo 3.9. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü	144
Tablo 3.10. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü	146
Tablo 3.11. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü	147
Tablo 3.12. İçsel Tutarlılık İçin Güvenilirlik İndeksleri	154
Tablo 3.13. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinliklerin Alt Boyutları İçin Uyum İndeksleri	154
Tablo 3.14. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlik Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi.....	156
Tablo 3.15. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlik Boyutları İçin X^2 Kritik Değerleri	156
Tablo 3.16. Yönetimsel Yetkinlikler–2. Dereceden DFA Sonuçları.....	159
Tablo 3.17. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Boyutuna Ait Yapı Güvenilirliği ..	160
Tablo 3.18. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Alt Boyutu İçin Uyum İndeksleri..	161
Tablo 3.19. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Boyutuna Ait Yapı Güvenilirliği.....	164
Tablo 3.20. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinliklerin Alt Boyutu İçin Uyum İndeksleri	164
Tablo 3.21. Yönetimsel Yetkinlik Boyutlarının Önemine Yönelik t-testi Sonuçları ..	183

Tablo 3.22. Ana ve Yan Sanayi Açısından Firmaların Yönetsel Yetkinlik Düzeylerine Verdikleri Öneme İlişkin Ortalamalar	184
Tablo 3.23. Ana ve Yan Sanayii Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	184
Tablo 3.24. Firmaların Büyüklükleri Açısından Yönetsel Yetkinlik Boyutlarına Verdikleri Önem Düzeylerine İlişkin Ortalamalar.....	185
Tablo 3.25. Firmaların Büyüklükleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi	185

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yetkinlikte Temel Özelliklerin Etkileşimi	9
Şekil 1.2. Bilgi, Beceri ve Güdülerle İlgili Temel Noktalar	20
Şekil 1.3. Örgütsel Yetkinlikler	33
Şekil 1.4. Etkin İş Performansı Modeli.....	44
Şekil 1.5. Merkezdeki ve Yüzeydeki Yetkinlikler.....	49
Şekil 1.6. Yetkinliklerin Nedensel Akış Modeli.....	51
Şekil 1.7. Yetkinlik Piramidi	54
Şekil 2.1.Örgütsel Hiyerarşide Yönetim Kademeleri	63
Şekil 2.2. Yönetim Becerileri ve Yönetim Kademeleri İlişkisi	65
Şekil 2.3. Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler	66
Şekil 2.4. Yönetimsel Yetkinlikler Hiyerarşisi Modeli.....	72
Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığın Çapraz Kültürel Farklılığı	90
Şekil 2.6. Etkin İş Performansı Modeli.....	100
Şekil 3.1. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Modeli	149
Şekil 3.2. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Modeli.....	150
Şekil 3.3. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Modeli.....	151
Şekil 3.4. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlikler İçin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi	158
Şekil 3.5. Orta Düzey Yönetimsel Yetkinlikler İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	162
Şekil 3.6. Alt Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	166
Şekil 3.7. Boyatzis'in Yetkinlik Kümeleri.....	168
Şekil 3.8. Spencer'lerin Yetkinlik Kümeleri	169

GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortamlar çok hızlı bir rekabet ve değişim özelliğine sahiptir. Bu durum karşısında işletmeler organizasyon yapılarında ve iş süreçlerinde yeniden yapılandırma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak değişen insan kaynakları yönetimi uygulamalarında, geleneksel iş analizleri, iş tasarlama ve iş değerlendirme gibi iş bazlı sistemlerin önem derecesi de değişmektedir. Kaynakların azalması ve talebin artmasıyla insan unsuru değerli bir kaynak olarak önem kazanmış, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve etkinliğinin sağlanması, rekabet üstünlüğü sağlamada ve verimliliği arttırmada en önemli unsur durumuna gelmiştir.

Bu durum organizasyonları ve insan kaynakları yönetimini uygulamalarını çalışanların yetkinlikleri üzerinde odaklanmaya yöneltmiştir. Bireyin işinde üstün performans göstermesine sebep olan bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Artık organizasyonlar, yetkinlik temelli insan kaynakları uygulamalarını kullanarak performanslarını yükseltme çabaları içine girmişlerdir.

Yetkinlik terimi son yıllarda örgüt literatüründe özellikle de İnsan Kaynakları alanında önemli bir kavram haline gelmiştir. Bazıları yetkinlik kavramını organizasyonların bir varlığı olarak değerlendirirken, bazıları da yetkinlik kavramını çalışanların yetkinlikleri olarak ele almışlardır. Çalışanların temel yetkinlikleri aynı zamanda kişisel yetkinlikler olarak da ele alınmaktadır. Başarılı yöneticilerin sahip oldukları yetkinlikler ele alındığında ise daha çok “yönetimsel yetkinlikler” terimi kullanılmaktadır. Örgütsel ve yönetimsel yetkinlikler, organizasyonun temel yetkinlikleri ve değerlerinden geldiği söylenen kişisel temel yetkinlik düşüncesi ile yakından bağlantılıdır. Kendi çalışanları için yetkinlik temelli sistemleri kullanan organizasyonlar, vizyoner veya yüksek performans organizasyonları olarak ele alınmaktadır.

Bireyi değerlendiren yetkinlik değerlemenin öncelikli olarak kullanılma amacı, iş performansını geliştirmektir. Yetkinlikler İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarında işe alma ve seçme, ücretleme, kariyer planlama, eğitim ve performans yönetimi gibi çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Özellikle performans

yönetimi uygulamalarında yetkinlik temelli değerlemenin kullanılmasının oldukça yaygın olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada yetkinlikler alanında önemli bir odak noktası olarak görülen yönetsel yetkinlikler incelenecektir. Yönetsel yetkinlikler, işletme performansı üzerinde doğrudan etki sahibi olan yöneticilerin yerine getirdikleri yönetsel işlerde üstün performans göstermelerini sağlayan bilgi, beceri ve yetenekleridir. Yönetsel yetkinlikler, her yöneticide bulunması gereken özellikler olarak kabul edilmekle birlikte, yöneticilerin buldukları yönetim düzeylerine göre bazı farklılıkların görülmesi de beklenmektedir. Yönetsel yetkinlik değerlendirme sistemleri, yönetsel performansı ortaya koyan ve işletme etkinliğini takip etme konusunda önemli rol oynayan sistemlerdir. Ortaya çıkan sonuçlara göre organizasyonlar gerekli yetkinliklere sahip yöneticileri işe alma, terfi ettirme, ya da yöneticilerini üstün performansa sebep olan yetkinlikler üzerinde eğitime ve geliştirme kararları alırlar. Yetkinlikler konusunda yaşanan gelişmeler ve kavramın geniş uygulama alanı bulması, araştırmacıları ve akademisyenleri bu konu üzerinde yoğun araştırmalar yapmaya yöneltmiştir. Bu çalışma, genel olarak örgütsel alanda yetkinliklere yönelik olarak yaşanan gelişmelere, daha spesifik olarak ise yönetsel yetkinlikler konusu üzerine odaklanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak yetkinlik kavramı ile ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Yetkinlik kavramı, yetkinlik kavramına yüklenen anlam farklılıkları, yetkinliklerin teorik alt yapısını oluşturan bakış açısı ve yetkinliklerin gelişim süreçleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde yönetsel yetkinlikler kavramı incelenmiştir. Yönetsel yetkinliklerin neler olduğu, yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklerin durumu ve yönetsel yetkinlik sınıflandırmaları araştırılmıştır. Bu kapsamda genel yönetsel yetkinlik sınıflandırmaları ile yetkinlikler yazınında önemli bir yeri olan Boyatzis ve Spencer'lerin yönetsel yetkinlik sınıflandırmaları ele alınmıştır. Yönetsel yetkinlik modelleri olarak ise batı ve doğu literatüründe geliştirilen modeller incelenmiştir.

Çalışmanın ilk iki bölümünde teorik çerçeve üzerinde durulmuştur. Teorik çalışmalarda yetkinliklere yönelik çok sayıda çalışmanın yapıldığı ancak yönetsel yetkinlikler konusu üzerinde yapılan çalışmaların nispeten daha az olduğu tespit

edilmiştir. Özellikle yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklerin ele alındığı çalışma sayısı çok sınırlıdır. Diğer taraftan yönetsel yetkinlikler konusunda ülkemizde yapılan kapsamlı bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

Araştırmanın amacı, yönetsel düzeylere göre yönetsel yetkinliklere yönelik modeller geliştirmek, bu modelleri otomotiv sektöründe test ederek söz konusu sektörde yönetim düzeyleri açısından geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış yönetsel yetkinlik modellerine ulaşmaktır. Bu kapsamda çalışmanın üçüncü bölümünde Türk Otomotiv Sektöründe ana ve yan sanayi firmalarını kapsayan bir araştırma yer almaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve analizlerin sonucunda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetim düzeylerine yönelik yönetsel yetkinlik modelleri geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerin yapısal geçerlilikleri, yapısal eşitlik modelleme yöntemi kullanılarak analiz edilmiş, güvenilirlik ve içsel yapı tutarlılıkları, yapı geçerlilikleri ve ayırt etme geçerlilikleri test edilmiştir. Yönetim düzeyleri açısından yapısal geçerlilikleri sağlanan yönetsel yetkinlik modellerine ulaşılmıştır.

Yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinlik modellerinin geliştirilmesi şüphesiz ki tüm sektörler açısından önem taşımaktadır. Otomotiv sektörü, kurumsallaşmış bir yapıya sahip, sağlıklı bilgilere ulaşma imkânı olan dinamik bir sektördür. Sektörde düzenli olarak seminer, konferans, eğitim ve bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır. Bulunduğu coğrafyada gelişmiş bir sanayi yapısına sahip olması sebebi ile yabancı yatırımcılar açısından stratejik önem taşımaktadır. Dolayısıyla yönetsel yetkinlik modellerinin otomotiv sektöründe uygulanabilmesi, işletme performanslarını olumlu etkileyecektir.

Araştırmanın ana kütesini Türk Otomotiv Sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık olarak 1000 yan sanayi firması ve 18 ana sanayi firması oluşturmaktadır. Araştırma örneklemi ise 9 ana sanayi, 314 yan sanayi firmasından oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak geliştirilen anket formu firmaların eğer varsa insan kaynakları yöneticilerine, eğer insan kaynakları yöneticileri yoksa üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde aşamalı olarak hem istatistiksel yöntemler hem de yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Araştırmada farklı yönetim düzeylerinde çalışan yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetsel yetkinliklerinin neler olduğunun belirlenmesi ile teoride geliştirilen

modellerin örneklem için uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yine literatürde genel kabul görmüş geçerlik ve güvenilirlik yapılarına sahip alternatif modeller olarak Boyatzis ve Spencer'lerin geliştirdiği modellerin, örneklem açısından geçerlilikleri test edilmiştir. Bu durum farklı ülkelerde geliştirilen modeller ile Türk otomotiv sektörü için geliştirilen modeller arasında karşılaştırma yapmayı, farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymayı sağlayarak yönetici performansını değerlendirmede dikkat edilmesi gereken noktaları ortaya çıkaracaktır.

Araştırmada karşılaşılan sınırlılıklar arasında, araştırmalarda sıkça karşılaşılan maliyet, zaman ve ulaşılabilirlik kısıtları sebebi ile verilerin bir firmadan sadece insan kaynakları müdürü ya da üst düzey yöneticiden elde edilmesi, aynı kurumsallaşma düzeyini yakalamayan sektörlerde homojenitenin yakalanamaması endişesi ile tek sektörde uygulanması sayılabilir. Ayrıca araştırmada farklı bakış açıları ile değerlendirme yapılabilmesi için, yönetim düzeylerine, büyüklüklere ve ana ve yan sanayi olması durumlarına göre hipotezler oluşturulmuştur.

Yönetmel yetkinliklerin taşıdığı önemi ortaya koymak amacıyla, farklı sektörlerle yönelik çalışmaların yapılması, yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinliklerin belirlenmesi ve genel yönetmel yetkinlik modellerinin geliştirilmesine katkı sağlaması açısından faydalı olacaktır. Ayrıca yönetmel yetkinliklerin yönetmel performans ve işletme performansı ile ilişkilerini ortaya koyan çalışmaların yapılmasına da ihtiyaç duyulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETKİNLİK KAVRAMININ KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1. YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR VE TANIMLAR

Yetkinlik kavramı son yıllarda insan kaynakları uygulamalarında yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Yetkinlik kavramı işletme bilimi açısından son derece geniş bir kavram olarak ele alınmış olup örgüt psikolojisi ve eğitim bilimleri disiplinleri de yetkinlikler kavramı ile yakından ilgilenmektedir. Yetkinlik kavramı değişik disiplin dallarının da ilgi alanlarına girmesi sebebi ile literatürde genel bir kavram karışıklığı bulunmaktadır. Yetkinlikler konusunda genel bir çerçeve ortaya koyabilmek için yetkinliklerin anlamı, türleri, literatürdeki gelişim süreci ve yetkinlik kavramına yüklenen anlam farklılıkları incelenecektir.

1.1. YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN TANIMLAR

Yetkinlik (competency) kavramına ilişkin sözlük tanımları ve literatür tanımları incelenerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Bir kelimenin sözlük anlamının ötesinde belli bir uzmanlık alanı ile ilgili derinlik kazanması, konunun uzmanı yazar ve düşünürler tarafından aynı içeriği yansıtacak şekilde kullanılmasına bağlıdır. Oxford Dictionary’de, competency kelimesinin sıfat biçimi olan competent’in karşılığı olarak; “kişilerin bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları yetenek, güç, yetki, beceri, bilgi v.s. sahip olma durumu” tanımı verilmektedir. Yönetim bilimi ile ilgili Türkçe metinlerde competency karşılığı olarak; yeterlilik; yeterlilik/yetkinlik ve liyakat kavramları kullanılmıştır. “Yetkinlik” kelimesinin sıfat

biçimi olan ‘yetkin’ kelimesine, TDK Türkçe Sözlük; “gerekli olgunluğa erişmiş, kâmil, mükemmel” karşılıklarını vermektedir. Esasen bu kelime “kompetan” şeklinde Türkçeleşmiş olarak da kullanılmaktadır. TDK Türkçe Sözlükte “kompetan” için “uzman, yetkili” karşılıkları verilmektedir (Bayraktar, 2002: 3).

Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) Komisyonu Eylül 1997’de yetkinlik modelleme uygulamalarını gözden geçirmek ve incelemeler yapmak amacı ile bir çalışma grubu oluşturmuştur. Job Analysis and Competency Modeling Task Force (JACMTF) ile ilgili geniş literatür araştırmaları yapılmış, yetkinlik modellerinin kullanılması ve geliştirilmesinde değişik tecrübelerle sahip 37 konu uzmanı ile röportajlar gerçekleştirilmiştir. Buna göre konu uzmanlarının “Yetkinlik nedir?” sorusuna; yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özelliklerdir; yetkinlikler geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri, yetenekler ve diğer özelliklerden temel olarak farklı değildir; “Bilgi ve Beceri düzeyini tanımlama” ya yardım eden yapılandırmadır; bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan, gözlemlenebilir davranışsal özelliklerdir; bilgi, beceri, yetenekler ve iş performansı gereklerinin bir karışımıdır şeklinde değişik cevaplar vermişlerdir (Shippmann vd., 2000: 704).

Tablo 1.1.’de yetkinlik teriminin farklı bakış açılarını anlamayı sağlayan çeşitli topluluk veya yazarlar tarafından yapılan tanımlar verilmektedir (Draganidis ve Mentzas, 2006: 52–53).

Tablo 1.1. Yetkinlik Kavramının Çeşitli Tanımları

<i>Yazar</i>	<i>Tanımlar</i>
Boyatzis (1982)	Boyatzis yetkinlikleri “etkin iş performansına neden olan bireyin temel özellikleridir” şeklinde tanımlamıştır.
Marrelli (1998)	Yetkinlikler, etkin iş performansı için gereken, ölçülebilir insan kabiliyetleridir
Dubois (1998)	Yetkinlikler, kişinin tek tek ya da topluca kullandığında başarılı performansla sonuçlanan düşünce modelleri, beceriler, bilgi ve tutumlardır.
	Yetkinlikler nasıl yapılacakları ve nasıl harekete geçirilecekleri bilinmezse kendileri kaynak değildir, fakat kaynaklar gibi

LeBoterf (1998)	yönetilebilir, birleştirilebilir ve harekete geçirilebilir. Bu hareketlenme uygun bir durumda olur, bilinen diğer durumlara bir benzerlik olarak yaklaşılmasına rağmen her durum benzersizdir.
HR-XML(www.hr-xml.org)	Yetkinlikler, özel, tanımlanabilir, açıklanabilir ve ölçülebilir bilgi, beceri, yetenek ve/veya kişi ile ilgili diğer özelliklerdir (tutumlar, davranışlar, fiziksel yetenekler gibi). İnsan kaynağı belirli bir işletme içinde gerçekleştireceği bu eylemlerin performansına sahip olmalıdır.
UK National Vocational Concil for Vocational Qualification (1999)	Yetkinlikleri performans standartları, çalışma kurallarını gerçekleştirme yeteneği veya iş standartları olarak tanımlamıştır.
Treasury Board of Canada Sekreterliği (1999)	Yetkinlikler, çalışanların kendi işlerini yaparken uyguladıkları bilgi, beceri, davranış ve yeteneklerdir ve örgütün iş stratejileri ile ilgili sonuçların başarılması için çalışanlarla ilgili harekete geçirici güçlerdir.
Selby vd. (2000)	Davranış terimlerinde ifade edilen yetenekler olarak tanımlamıştır
Perrenaud (2000)	Farklı durumlarla karşılaştığında, kavramsal kaynakların kabiliyetleri harekete geçirmesidir.
Intagliata vd. (2000)	Daha temelde yetkinlikler, organizasyonlarda oluşturdukları kültür ile birlikte, organizasyonun istenen sonuçlarını üretmede liderlerinin ihtiyaç duydukları davranışsal terimleri tanımlama yoludur. “Kuzey Yıldızı” gibi liderler sinerji yaratmak ve daha anlamlı ve tutarlı sonuçlar üretmek için bütün düzeylerde kaptanlık yapmalıdırlar.
Jackson ve Schuler (2003)	Bir kişinin işini etkin olarak gerçekleştirebilmesi için gerek duyduğu bilgi, beceri ve yetenek ve diğer özelliklerdir.
PeopleSoft	İş/pozisyonda başarıya katkı sağlayan bir grup gözlemlenebilir ve ölçülebilir bilgi, beceri ve davranışlardır.
Gartner Grup	Performansı tahmin eden veya sebep olan bilgi, beceri ve özellikleri kapsayan bir grup kişisel karakteristiklerdir.

Kaynak: Draganidis ve Mentzas, 2006: 53.

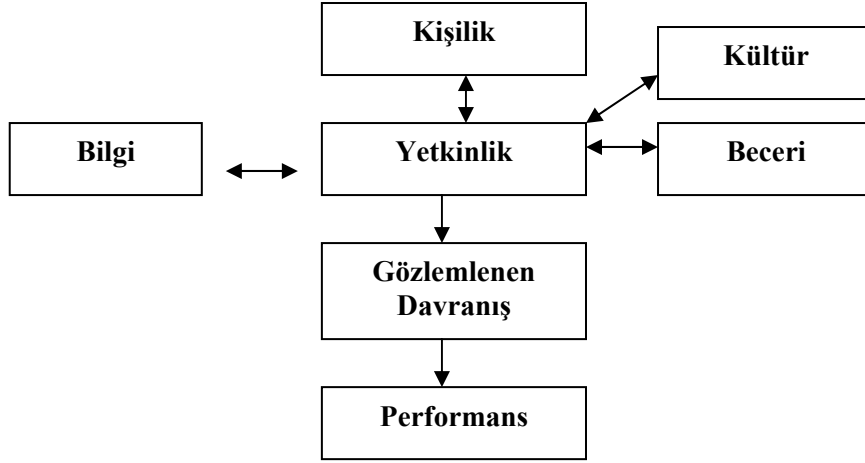
Yetkinlik çalışmalarında çok önemli yer tutan Spencer'lerin yetkinlik konusunda yaptıkları tanımda "Yetkinlik; bir işte veya bir durumda etkin başvuru kriteri ve/veya üstün performans için gerekli nedensel ilişkiler anlamına gelen bireyin temel özellikleridir" ifadeleri yer almaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 8).

Temel özellikler; iş görevleri ve çeşitli durumlarda tahmin edilebilir davranışlar ve kişiliğin kuvvetli yönleri anlamına gelmektedir. Nedensel ilişkiler; davranış ve performans tahminleri veya nedenleri anlamına gelmektedir. Başvuru kriteri; belirli kriterler veya standartlar üzerinden ölçülebilen, işlerini iyi ya da kötü yapan uygulayıcılar konusunda genel bir tahmin yapabilme anlamına gelmektedir. Kriterlere örnek olarak satış elemanı için satışların dolar hacmi veya alkol bağımlılığı uzmanı için bağımlılıktan kurtulan müşterilerinin sayısı verilebilir (Spencer ve Spencer, 1993: 8).

Boyatzis (1982), bireysel yetkinlikleri geliştirdiği etkin iş performansı modeli için gerekli fakat yeterli olarak görmemiş ve yetkinliği "Bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özelliklerdir" şeklinde tanımlamıştır. İş yetkinliğinde kişinin temel özellikleri; güdü, kişisel özellikler, beceri, sosyal rol veya kendi benliğinin bakış açısı veya kullandığı bilgidir. Kişi bu özelliklerinin var olduğunu ya da bu özelliklere sahip olduğunu bilebilir veya bilmeyebilir (Boyatzis, 1982: 21).

Tanımlardan görüldüğü üzere yetkinliğin beş temel özelliğinden söz etmek mümkündür. Bilgi; Her yetkinliğin az ya da çok kavramsal boyutta bir bilgi düzeyi vardır. Beceri; Yetkinliğin doğal ya da tecrübe ile kazanılmış yetenek boyutudur. Tutum; Kişilik özellikleri, karakter, inanç ve değerler gibi subjektif özelliklerin bilgi ve beceriyi harekete geçirme konusundaki yaklaşımıdır. Gözlemlenebilir Davranış; Yetkinliğin gözlemlenebilir (ve ölçülebilir) davranışa dönüşmesidir. Üstün Performans; Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır (Budak, 2008: 52–53).

Şekil 1.1. Yetkinlikte Temel Özelliklerin Etkileşimi



Kaynak: Budak, 2008: 53.

Genel olarak yetkinlik mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan görüleceği üzere yetkinliklerin üç boyutu vardır: Bilgi, beceri ve tutum (Budak, 2008: 53).

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin ‘ekip çalışması’ konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin, ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.

Yetkinliğin ikinci boyutu olan beceri kısaca “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır. Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Örneğin bireyin kişilik yapısı başkaları ile birlikte bir ekip içinde çalışmaya uygun ise bu konuda doğal bir yeteneğe sahip olduğu söylenebilir. Kişilik yapısı yalnız çalışmaya uygun olan bir birey de zaman içerisinde başkaları ile bir ekip içerisinde, diğerleri ile uyum içinde çalışma yeteneğini kazanabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle kazanılır ve geliştirilir.

Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce

sistemidir. Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürmesi gerekmektedir. Bunun içinde bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçları alma olarak algırsa, bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisi kullanım alanı bulamayacaktır (Budak, 2008: 53).

Literatür incelemelerinde yetkinlik kavramının tanımlanması yönünde gözlemlenebilir performans, kişinin performans sonuçlarının kalitesi veya standardı, bir kişinin temel özellikleri şeklinde üç temel konunun olduğu görülmektedir (Hoffmann, 1999: 276).

İlk tanımlamanın öğrenme sürecinin çıktıları veya gözlemlenebilir performans ile ilgili olduğu görülmektedir. Burada kişinin performansı üzerine odaklanması, yazılı standartlarda tanımlanan bileşenlerle ilgili olup olmadığı konusundadır. Bu yaklaşım, öğrenme programı için davranışsal bir çerçeve sağlar ve odaklanma, sonuçlar veya görevler üzerine tamamlanmış olur. Örgütsel sonuçlar; açık ve ölçülebilir performansı değerlemek için yapılandırılır, işi öğrenmeye yeni başlayanlar ve öğrenmekte olan stajyerlerin yetiştirilmesi için veya işlerinde önemli bir eleman olarak bulunan personelin akredite edilmesi için belirlenir. Bireylerin performansı, yetkin bir şekilde akreditasyonu sağlama, gözleme ve gerçekleştirme olarak ifade edilen yetkinlikler şeklinde tanımlanır.

İkinci tanımda yetkinlikler, sonuçların kalitesi ya da standartlar olarak görülmektedir. Bu tanımlama, işyerindeki etkinlik ve verimlilikteki kazanımları takip etmede kullanılır. Geliştirilen standartlar başarılmaya çalışılırken, örgütsel amaçlar, sonuçların doğal bir şekilde yönetilmesi olmalıdır. Bireyin veya takımın performansı ve ortak amaçlar arasında yapılacak eşleştirmeler yaklaşımın hedefi olmalıdır. Yetkinlik terimi, örgütsel performans hedeflerinin bütünü içinde tanımlanacaktır. Yani yetkinlik, gerçekleştirilecek ve sahip olunacak performans standartları anlamındadır.

Üçüncü tanımlamada ise yetkinlikler kişinin bilgi, beceri veya kabiliyetleri olarak ortaya konmaktadır. Bu tanımın kullanılmasında, yetkin performansın üretilmesinde bireysel girdiler üzerinde bir odak oluşturulur. Bu yetkinlik tanımının ilk iki tanımdan farkı, bireylerin çıktılarının ölçülmesi olarak görülür. Yetkin performansta mevcut olan bilgi, beceri veya kabiliyetlerin tanımlamasında; öğrenme programının geliştirilmesi için gereken girdiler de tanımlanabilir. Yetkinliği gerçekleştirmek için yapılan öğretim planı, ön koşul olması gereken bilgiyi de kapsamalıdır. Örneğin, personel motivasyonu yaklaşımını uygulamak için, psikolojinin prensiplerinin bilinmesi gibi (Hoffmann, 1999: 276).

Yetkinlik yaklaşımlarını açıklama ilkeleri, terimin tanımları ile ilişkilidir. Yani kullanılan yetkinliklerin içeriklerini, başlama noktası olarak kabul edilen tanımlar belirleyecektir. Yetkinliğe performans anlamı verilecekse, uygulama için mantıklı olan insan performansını geliştirme veya değiştirme olmalıdır. Yetkinliklere standartlar veya performans kalitesi olarak anlam verildiğinde mantıklı olan, becerilerin standardize edilmesi, standartların yükseltilmesi, performansın minimum standart gruplarının veya değişikliklerinin başlatılmasıdır. Yetkinliklere bireyin temel özellikleri anlamı verilirse, mantıklı olan yetkin performansa liderlik edecek olan öğrenmenin içeriğini veya programını belirlemedir (Hoffmann, 1999: 277).

Yetkinlik kavramının, kullanıldığı amaçlara bağlı olarak aldığı çeşitli anlamlar Tablo 1.2.'de göstermiştir:

Tablo 1.2.Yetkinlik Teriminin Amacı ve Çeşitli Anlamları

	Bireysel	Ortak	Amaç
Çıktılar	Performans Standartları	Kıyaslamalar (Benchmarks)	Performans Temelli Hedefler (yetistirme)
Girdiler	Bilgi, beceri ve yetenekler	Ayırt edici güçler	Özel Konulu İçerikler (eğitim)

Kaynak: Brophy ve Kiely, 2002: 167.

1.2. YETKİNLİK KAVRAMINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Yetkinlik teriminin literatürde psikoloji, yönetim, eğitim, politika gibi farklı bakış açılarından tanımlandığı görülmektedir. İlk başlarda eğitim alanında, eğitilen öğretmen davranışları olarak tanımlanmıştır. Boyatzis'in çalışmasıyla birlikte yönetim alanında daha geniş bilinir olmuştur. Ancak yetkinlik terimi özel bir grup tarafından sahiplenilmemiştir. Paydaşların değişik alanlarda olması, yetkinlik kavramının her alanın kendi kapsamında ele alınmasına ve kullanılmasına yol açmıştır. Psikologlar, yeteneğin ölçülmesi ve kişinin gözlenen performansının kendi özellikleri veya kapasitesi ile temsil edilip edilemeyeceği ile ilgilenmişlerdir. Yönetim teorisyenleri yetkinlik kavramını, bireysel performansın geliştirilmesiyle örgütsel hedeflerin nasıl en iyi şekilde başarılacağı ile ilgili fonksiyonel analiz tanımı olarak ele almışlardır. İnsan kaynakları yöneticileri yetkinlik kavramını, işe alma, yerleştirme, eğitime, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlama yöntemleri ile birlikte stratejik yönleri gerçekleştirmede kullanılan teknik bir araç olarak ele almışlardır. Eğitimciler yetkinlik kavramını, çalışma fikrine hazırlama ve yaygın eğitimi profesyonel şekilde tanımlama ile ilişkilendirmişlerdir. Politikacılar yetkinlik kavramını, özellikle İngiltere ve Avustralya'da Politik Partiler, İşçi Grupları ve Ticari Ortaklıklar gibi politik süreçlerdeki bütün unsurları kapsayacak şekilde, işgücü pazarının etkinliğini geliştirme anlamında kullanmışlardır (Hoffmann; 1999: 275).

Bugüne kadar yayımlanan çok sayıda tanım, üç farklı yaklaşım içerisinde gruplandırılabilir: Eğitsel standartlar, davranışsal repertuarlar (kazanımlar), örgütsel yetkinlikler (Markus, Thomas ve Allpres; 2005: 117–118):

Eğitsel Yaklaşım: Modern yetkinlik hareketleri eğitimsel disiplinden kaynaklanmaktadır. Eğitsel yaklaşım kapsamında temel olarak, becerilerin geliştirilmesi, standartların başarılması, güven belgelerinin ödüllendirilmesi gibi işlemler bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde "yetkinlikler" fonksiyonel rol analizleri üzerine inşa edilmiştir. Davranışsal Standart Kriteri tarafından değerlendirilen rol sonuçları ve/veya bilgi, beceriler ve/veya tutumlar, rol performansı için gerekli koşullar şeklinde tanımlanmıştır.

İngiltere’de endüstri içerisinde özellikle ticari ve teknik beceriler için gerekli görülen, “beklenen iş sonuçları” şeklinde yapılandırılan Mesleki Yetkinlik Standartları geliştirilmiştir. Buna göre yetkinlik; farklı durumlarda genel olarak tanımlanmış farklı düzeylerdeki bir faaliyet, bir davranış veya ortaya çıkmış sonuçlar veya minimum standartlardır.

Psikolojik Yaklaşım: 1973’te David McClelland, Amerika Birleşik Devletleri’nde eğitsel alanda çalışarak kişisel yetkinliklere işaret eden bir çalışma yayımlamıştır. Bu çalışmada, mesleki başarıyı tahmin etmede güdüler ve kişisel özellikleri, geleneksel IQ ve tutum testleri gibi ölçümlerden daha iyi olan özellikler olarak tanımlamıştır. McClelland’ın çalışması büyük etki yaratmış, bireysel başarıyla ilgili girdiler veya faktörler olarak tanımlanabilen ve diğerlerinden farklı olan bu fikir büyük ilgi görmüştür. McClelland ve Boyatzis yetkinlikleri tanımlamak için, belli organizasyonlar içindeki üstün performanslı olarak tespit edilen kişilerin Davranışsal Repertuar (Kazanım) Becerileri üzerine odaklanan bir metodoloji geliştirmişlerdir. Yetkinlikleri, “işte üstün veya ortalama performansla ilişkili nedenlere sebep olan beceriler, sosyal roller, kendi benliği (öz benlik), kişisel özellikler, güdüler ve bilginin genel olarak varlığı” olarak tanımlamışlardır.

İş Yaklaşımı (Rekabet avantajı için örgütsel yetkinlikler): Yetkinlik kavramının adı 1980’lerin sonunda iş stratejistleri tarafından verilmiştir. Hamel ve Prahalad “temel yetkinlikler” ve “yetenekler” fikrini iletmiştir. Onların örgütün “kolektif öğrenmesi” olarak ele aldıkları temel yetkinlik tanımı, yürürlükteki “yetkinlikler” akımına katkıda bulunmuş ve örnek teşkil etmiştir.

Crawford yetkinlik teriminin potansiyel boyutlarının daha iyi anlaşılmasını mümkün kılan bir bakış açısı sunmuştur: Girdi Yetkinlikleri, Çıktı Yetkinlikleri, Kişisel Yetkinlikler. Girdi yetkinlikleri, kişinin işine verdiği bilgi ve beceriler olarak açıklanmıştır. Kişisel yetkinlikler, kişinin işini yapma kabiliyeti altında yatan temel özellikleridir. Çıktı yetkinlikleri, kişinin iş yerinde sergilediği “görülebilir” performansla ilişkilidir. Crawford’un bakışıyla bu yetkinlikler, yeterli (competence) veya yetkin (competent) performansı başarma yönünde birleştirilmelidir (Ahadzic, Proverbs ve Olomoalaye, 2007: 3).

Yönetsel uygulamalarda baskın olan bakış açısı, yetkinliklerin “evrensel” şekilde inşa edilmesidir, yani etkinleştirildiği ve geliştirildiği özel bir örgütsel

bağlamdan bağımsızdır. Evrensel yaklaşımdan geriye doğru araştırılırsa, McClelland'ın çalışmalarında yetkinlikleri istatistiksel yöntemler kullanarak belirlediği ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran davranışlar olarak tanımladığı, Spencer'ların araştırmalarında, standart profesyonel figürler için genel yetkinlik profillerini belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir (Capaldo, Iandoli ve Zollo, 2006: 430).

Evrensel yaklaşımın yaygın olarak uygulanmasının başlıca sebebi maliyetli alan araştırmaları ve uzun zaman alan uygulamalar yerine, önceden saptanan standart profillerine ve yetkinlik kodlarına oldukça kolay adapte edilmesidir. Bazı yaklaşımlar teknik açıdan rasyonel ve tümdengelimci olarak sınıflandırılmaktadır; Spencer'ların metodu gibi. Genellikle tümdengelimci yaklaşımlarda, yetkinlikler kritik olay tekniğine göre yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılır. Spencer'ların yaklaşımının evrensel özellik taşıması, çeşitli profesyonel figürler için profillerin ve standart ölçeklerin tanımlanması şeklinde yetkinlikleri açıklamaya çalışmaları sebebiyledir (Capaldo, Iandoli ve Zollo, 2006: 430).

Organizasyonlar için yetkinlikler oldukça önemlidir; çünkü rekabet avantajı elde etmede anahtar rol oynarlar. Organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmede başarılı olabilmeleri için, örgütsel yetkinliklerin stratejik amaçlarla uyumlu olması gerekmektedir. Gerekli görülen yetkinlikler olmadan düşünülen ve karşılaştırılan stratejiler, başarıyla gerçekleştirilemez.

Yetkinliklere stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında yetkinlikler, kaynak ve yeteneklerin bir birleşimi olarak tanımlanmaktadır. Bir organizasyonda, yetenek ve kaynakların kombinasyonu, temel yetkinlikler olarak sınıflandırılabilir ki bunlar; değerlidir, nadirdir, taklit edilemez ve değiştirilemezler. Bunun gibi, temel yetkinlikler, stratejik rekabetin kaynağıdır. Örneğin, Apple firması için temel yetkinlik, ürün dizaynidir ve stratejik rekabet için temel kaynaktır. Stratejik perspektiften bakıldığında bir organizasyonda yetkinlikler; işlevler, süreçler ve rutinler olarak ele alınabilir. SAS enstitüsünde temel yetkinlikler, çalışan ve aile uyum kültürü ile araştırma ve gelişmeye verilen önem olarak belirlenmiştir. Yetkinlikler ayrıca insan kaynakları yönetimi alanının ana kavramı olarak gelişmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235).

İnsan kaynakları perspektifinden bakıldığında yetkinlikler, insanların yetenekleri olarak görülmektedir. Örneğin bir işi iyi yapabilmek, çalışanın bilgisini, yeteneğini ve kabiliyetini gerektirir. Örneğin, sağlık yönetimi alanında, etkin çalışan performansı için gereken yetkinlikler incelenmiştir. Bunun gibi bir araştırmada, Shewchuk, O'Connor, ve Fine, sağlık yöneticileri için işlem yönetimi gereken yeterliliklerin, müşteri odaklılık, politik ve etik ilgiler, finansal bilgi ve halkla ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Daha derin olarak bakılırsa, işlem yönetimi kategorisindeki yetkinlikler, iletişim becerileri, takım oluşturabilme, dinleme becerileridir ve bunlar müşteri odaklılık kategorisinde toplum bilgisi, düzenleyici bilgi ve politik bilgiyi kapsar (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235).

Yetkinlik kavramı, strateji ve insan kaynakları alanlarında farklı anlaşılıp geliştirilse de bu alanların ikisinde de merkezde yer almaktadır. Stratejik perspektif, yetkinliklere örgütsel bir seviyede odaklanır ve yetkinliklere, kaynakların ve yeteneklerin eşsiz bir bileşimi olarak daha soyut bir biçimde değinir. Öte yandan insan kaynakları yönetimi, yetkinliklere etkin meslek performansı ile ilgili olarak kişisel özellikler gözüyle bakar (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235).

Yetkinliklerin organizasyonda iletişimin güçlenmesini sağlayacak ortak bir dil oluşturmak, karar vermeyi kolaylaştıracak standart ve kriterleri belirlemek, çalışanlardan hangi başarı standartlarının ve ne tür davranışların beklendiğini net olarak ortaya koymak, kişisel gelişim için bir yön belirlemeye yardımcı olmak, gözlemlenebilir kriterler doğrultusunda daha adil ve doğru değerlendirme yapılmasını sağlamak, tüm İnsan Kaynakları süreç, uygulama ve çıktılarının entegrasyonunu sağlamak gibi konularda yararlarının olduğu bilinmektedir (Çörtelekoğlu, 2005).

Yetkinliklerin yukarıda sıralanan yararının görülebilmesi için organizasyonda doğru bir yetkinlik modelinin kurulmuş olması gerekmektedir. Doğru bir yetkinlik modelinin kurulabilmesinin önkoşulları ise; yetkinliklerin şirketin vizyon, misyon ve stratejilerinden yola çıkılarak tanımlanması, şirkete özel olması, diğer bir deyişle şirketin kendi çalışanlarından beklediği mükemmel ve gözlemlenebilir davranış özelliklerini tarif etmesi, tüm yetkinliklerin ve bu yetkinliklere ilişkin her bir davranış ifadesinin yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından bilinmesi, anlaşılması ve benimsenmesi olarak sıralanabilir (Çörtelekoğlu, 2005).

Bir yetkinlik modeli başarı faktörlerini bir araya getirir, belirli bir rolde mükemmel performans için gereken temel davranışları kapsar ve yetkinlikler olarak isimlendirir. Bu davranışlar ortalama veya zayıf performanstan ziyade işle ilgili mükemmel performansı temsil eder. Bu özellikler öncelikli olarak mükemmel performansı hedefleyen temel davranışları kapsar ve genellikle 20–80 arasında değişen kuraldan oluşur. Tanımları ve temel davranışsal göstergeleri temsil eder. Örneğin (<http://www.schoonover.com> e.t.2008):

Yetkinlik Başlığı: Müşteri Hizmetleri Oryantasyonu

Tanım: Müşteri memnuniyeti üreten ve değer katan davranışlarla müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verme.

Davranışsal Göstergeler: İçsel ve dışsal müşterilerin ve onların ihtiyaçlarının kavranması ve gösterilmesi; müşteri ihtiyaçlarına cevap veren uygun kaynakları harekete geçirme; müşteri memnuniyeti için kişisel sorumluluk alma (değer ekleyen etkileşimlere odaklanma gibi); müşterilerle direkt ve açık iletişim kurarak güven oluşturma (etkin dinleme becerisi, zamanında cevap verme, geri bildirim sağlama gibi); müşterilerin inandıkları konu ve ilgileri sağlamaya yüksek öncelik verme.

Bunun karşısında yetkinlikler, “taban”daki bilgi ve becerileri yani kendine verilen çalışmaları sonuçlandırma, telefonlara ve mektuplara cevap verme gibi genellikle beklenen performans düzeyindeki özellikleri, iş görevlerini veya yalnızca bireyin kendi başarısına katkıda bulunan nadir ve özel davranışları kapsamaz (<http://www.schoonover.com> e.t.2008).

Bazı performans geliştirme uzmanları, yıllar içerisinde geliştirilen yetkinlik modelleriyle birlikte dikkat çeken birtakım problemler üzerinde de durmuşlardır. Aşağıda bazı problemlerin kapsamaları verilmiştir (Teodorescu ve Binder, 2004: 9):

Yetkinlik Modelleri başarılar üzerine değil, davranışlar üzerine kurulur. Yetkinlikler davranış veya davranış kategorilerinin özetleridir. Önemli sonuçlara ulaşırken ortaya çıkan ve yetkinlik çeşitliliğini yansıtan davranışların bileşimidir. Örneğin, satış elemanları satış eğitiminde öğrendikleri farklı davranış tiplerini sergileyebilirler ama istenen sonuçlara ulaşmada başarısız olabilirler. Diğer taraftan işlerin tekrarlanması gibi iş sonuçlarını ve bunları üretmek için gereken örneğin müşterilerin memnun edilmesi, müşteri sadakatinin sağlanması gibi temel becerileri belirlemek için, eğiticilerin, yöneticilerin ve satış temsilcilerinin başarıya ulaşmada

gereken yetkinlikleri ve davranış kalıpları zaten vardır, işlerin tekrarlanma ile sonuçlanmasına asla izin vermezler. İstenen başarılarla ulaşmak için, sonuçları üreten davranışların bileşimini, doğru şekilde düzenlenmek gerekir.

Yetkinlik tanımında kullanılan terimler ve süreç hakkında anlaşmazlık vardır. Yetkinlik modeli oluşturanların, yetkinlikleri nasıl tanımladıkları ve bu yetkinliklerle örgütsel ve bireysel performans arasında nasıl bağlantı kurdukları konusunda büyük farklılıklar vardır. Bazı otoriteler, yetkinlikleri gösteren davranışları tanımlamada geniş alan araştırmaları yaparken, bazıları kendi modellerini oluşturmak için daha önceden kullanılmış olan listelerden yetkinlik isimlerini ve tanımlarını kolayca seçerler. Bir model, verilen yetkinlik çeşitlerinin diğerlerinden farkını tanımlamalı, farklı bir analiz süreci kullanmalı veya farklı yetkinlikleri farklı başarı faktörlerine bağlamalıdır. Langdon ve Marrelli'nin ifadesiyle “İş yetkinliklerini tanımlama, bilimden çok sanatın geleneksel kullanımınıdır”.

Yetkinlikler çok geniş, belirsiz ve sübjektif tanımlanır. Nadiren özeldir ve ölçülebilir. Örneğin yaygın olarak kullanılan yetkinliklerin kapsamında iyi iletişimci, işi çabuk kavrama yeteneği, aksiyon yönlü, güler yüzlü, pragmatik, yaratıcı ve takım oyuncusu olma vardır. Yetkinliklerin geniş yorumlara açık olması, açıklıkta zorluk oluşturmaktadır, performans ve değerlendirmede çeşitli karışıklıklara sebep olur. Yetkinlik modeli geliştirenler bu problemleri her yetkinlik için davranış göstergeleri ekleyerek çözmeye çalışmaktadırlar. Davranışsal göstergeler yetkinliklerin “anlam”larının ne olduğunu tanımlamayı sağlar, bireysel başarı gerekleri veya iş sonuçları yerine davranışlar üzerinde odaklanılır. Ayrıca davranışsal göstergeler, objektif ölçülebilir sonuçlar yerine sübjektif, ölçülemeyen istenen davranış tanımları şeklinde yazılır. Güncel bir yetkinlik modelinden alınan girişimcilik yetkinliği için davranışsal gösterge örneği; “inisiyatif kullanılır, araştırma yapılır, potansiyel satış fırsatları kullanılır” şeklindedir. Yorumların çeşitli olması ücretleme, geri bildirim, ölçüm ve performans yönetimi için zayıf ve belirsiz bir altyapı niteliğindedir. Yöneticiler, ölçülebilir ve objektif olmayan davranış yorumlarıyla nasıl başarılı şekilde ölçme, geliştirme, bir şeyleri teşvik etme konusunda karar verebilir? Uygulayıcılar gerçekten başarılı olmayı sağlayan yetkinliklerin neler olduğunu nasıl bileceklerdir? (Teodorescu ve Binder, 2004: 9).

2. YETKİNLİK İLE BAĞLANTILI KAVRAMLAR VE ARALARINDAKİ FARKLILIKLAR

Literatürde yetkinlik veya yetenek kavramı ile ilgili benzer terimlerin birbirleri yerine sıkça kullanıldığı görülmektedir. Bu karmaşıklık İngilizce'deki yetenek, beceri, yeterlilik kavramlarına denk düşen ve Türkçe'ye de bu anlamlarda çevrilen “aptitude, ability, capability, skill ve competence” gibi kavramların birbirleri yerine kullanılmasından kaynaklanmaktadır. İngiliz dilinde yetenek “aptitude” ile ifade edilir ve bu kelime insanın doğuştan getirdiği zekâ, kişilik ve yönelimleri ile ilişkili özellikleri içerir. Bu özellikler ise insanın ne yapabilecekleri ile ya da ne yapabilirim sorusuna verilecek cevaplarla ilgili olan kabiliyet/istidatlar ile (abilities), kişilik (personality) ve varoluş yönelimleri/eğilimleri (motivation) alt başlıkları altında toplanabilir (Doğan, 2004: 135).

“Capability” kavramı da benzer bir yapıya sahip olup, doğuştan getirilen donanımları ifade etmek için kullanılır. Oysa “skill” daha çok beceri anlamındadır ve insanın yeteneklerini kullanarak sonradan elde ettiği özellikleri, yeterlilikleri, birikimleri ifade etmek için kullanılır. Benzer biçimde “competence” kavramı da “skill” gibi insanın yeteneklerini kullanarak sahip olduğu becerileri, yeterlilikleri, melekeleri (Türkçe'ye “kompetan”, “işin kompetanı” şeklinde çevirilerle girmiştir) anlatmak için kullanılan bir kavramdır. Bu nedenle örgütsel anlamda kabiliyet ya da istidatlardan değil (aptitude), yeterliliklerden (competence) söz etmek olanaklıdır. Çünkü “aptitude” sadece insana özgü bir anlam taşımaktadır (Doğan, 2004: 135).

Yetkinlik teriminin yaygın olarak kullanılması, farklı anlamlar ile birlikte anılmaya başlanmasına yol açmıştır. Örneğin; İngiltere'deki uzman gruplar içinde yetkinlik terimi iki farklı anlam yönünde gelişmiştir. Yetkinlikler, “bireyin gösterdiği davranışlar” olarak veya “performansın minimum standartları” olarak tanımlanmıştır. Yetkinlik terimi (competency) davranışlar olarak ifade edilirken, yeterlilikler (competence), standartlar olarak ifade edilmektedir. Özel sektör organizasyonları yetkilik modeli kullanımı yönünde eğilim gösterirken, kamu sektöründeki organizasyonların hepsi yeterlilik modeli kullanımı yönünde eğilim göstermektedir (Hoffmann, 1999: 275).

Yetkinlik (competency) terimi sık sık eş anlamlı olan yetenek (competence) teriminden ayırt edilmeden kullanılmıştır. Ancak son yıllarda, araştırmacılar terminolojinin pratik ve kavramsal olarak nasıl yorumlanması gerektiği gerçeği ile karşı karşıya kalmışlardır. Buna göre temel görüşte zorda olsa bir uzlaşma sağlanmış, en iyi tanımların bireylerin işlerindeki eylemlerinde gösterdikleri kişisel özellikler olduğu ortaya konmuştur. Yetenek (competence) terimi, kişinin dışsal standartları tam olarak yerine getirebilme yeteneğidir (çıkıtı tabanlı ölçekler). Yetkinlik (competency) terimi, yetkin performansa ait eylemlerin davranış boyutlarına başvuran kişi ile ilişkili kavramdır (Ahadzie, Proverbs ve Olomoalye, 2007: 2). Yetenek, mesleki bir alanda belirlenen standart eylemleri gerçekleştirebilme yeteneğidir. Kavramların kesin anlamlarının tanımlanması, sadece geliştirilmesi ve öğrenilmesini kavramsallaştırma ve kolaylaştırma ile ilgili değil, aynı zamanda örgütsel ortamlarda yapılan pratiklikle ilgili olması sebebiyle de önemlidir (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 528).

1980 ve 1990'larda İnsan Kaynakları uzmanları yetkinlikler (competencies) ve yeterlikler (competences) arasında bir fark çizdiler, halen bu iki terim birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Yetkinlik (competency) daha çok çalışanların sahip olmaları gereken davranışlar veya yüksek düzey performansı başarmak için gereken girdileri elde etme olarak tanımlanmakta iken, yeterlilik (competence) çıktılar ve performans şeklinde gösterilir veya bir minimum standartlar sistemi olarak kabul edilir (<http://www.cipd.co.uk> e.t.2008).

Tablo 1.3'te yetenek (competence) ve yetkinlik (competency) arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

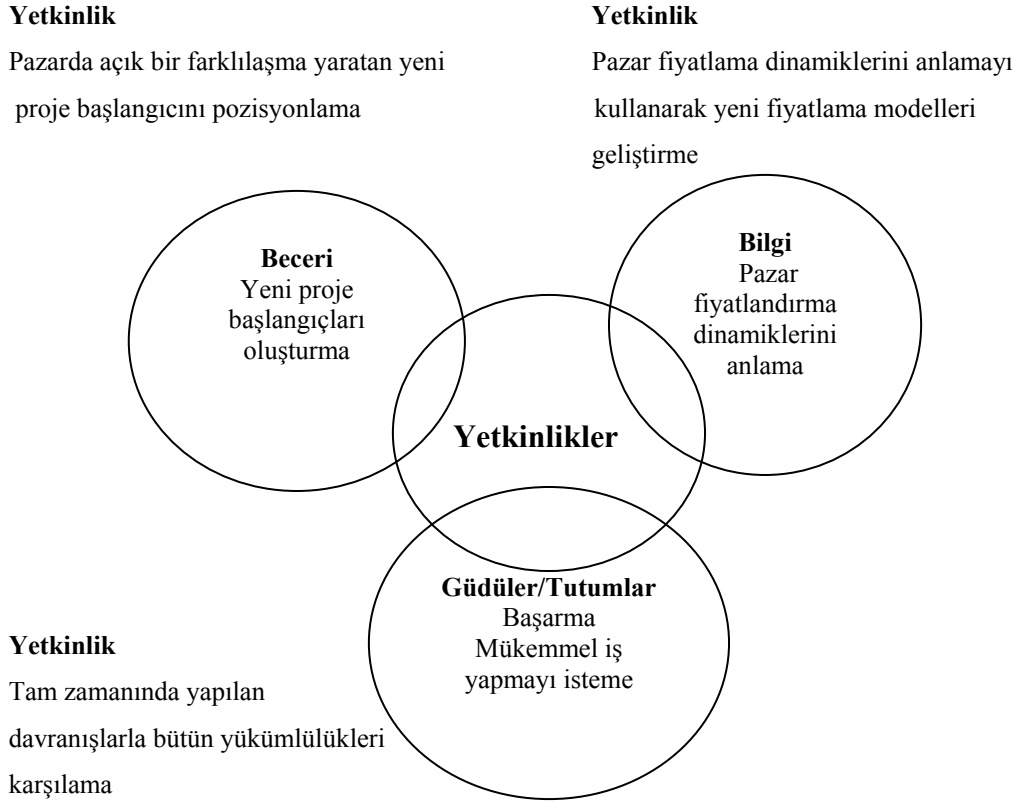
Tablo 1.1.Yetenek ve Yetkinlikler Arasındaki Farklılıklar

<i>Competence</i> <i>(Yetenek)</i>		<i>Competency</i> <i>(Yetkinlik)</i>
Beceri tabanlı (sert yetenekler)	→	Davranış tabanlı (yumuşak davranışlar)
Standart Başarılar Ne ölçüldü	←	Davranış biçimi Standartlar nasıl başarıldı

Kaynak: Brophy ve Kiely, 2002: 167.

Şekil 1.2.'de bilgi, beceri, güdüler gibi temel noktalar ve yetkinliklerle ilişkileri gösterilmiştir (<http://www.schoonover.com> e.t.2008).

Şekil 1.1. Bilgi, Beceri ve Güdülerle İlgili Temel Noktalar



Kaynak: http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm e.t.2008.

Yetkinlikler sadece mükemmel performansı gösteren davranışları kapsar. Bilgiyi kapsamaz, ancak bilgiyi “uygulama”yı kapsar veya başarı üreten bilginin davranışsal uygulamalarını kapsar. Yetkinlikler becerileri de kapsar ancak sadece başarı üreten becerilerin gösterilmesini kapsar. Son olarak yetkinlikler çalışma güdüsü değildir, ancak güdülerle ilişkili gözlemlenebilir davranışları kapsar (<http://www.schoonover.com> e.t.2008).

3. YETKİNLİK TÜRLERİ

Literatür incelemelerinde, yetkinlik türleri dört farklı grupta toplanmaktadır. Bu grupları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Baker vd., 1997: 266):

Stratejik Yetkinlik: Şirketin iş stratejileri ve rekabetçi çevre arasındaki uyum iyiliğidir.

Ayırt Edici Yetkinlik: Bir takım temel teknolojilerin ve becerilerin kuruluşu rekabet avantajı sağlamasıdır. Bu yetkinlik türü örgütsel düzeylerin pek çoğunda mevcut olabilir.

Fonksiyonel Yetkinlik: Firmanın rekabetçi öncelikleri ile imalat veya pazarlama gibi belirli fonksiyonlardaki kuvvetli yönleri arasındaki uyum iyiliğidir.

Bireysel Yetkinlikler: Özel bir işi etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için bilgi ve becerilerden oluşan bir takım bireysel gereklerdir.

Henüz göreceli olarak açıklanmasa da rekabetçi yetkinlik olarak ifade edilen beşinci yetkinliğin de var olduğuna inanılmaktadır. Rekabet yetkinliği, endüstri içindeki bir şirketin, uyguladığı temel iş süreçlerindeki en iyi standartların, ölçülerek devam etmesi anlamına gelen bir kavramdır (Baker vd., 1997: 266).

Rekabet yetkinliği diğer dört türden farklıdır. Rekabet yetkinliğinin farkı dinamik olmasıdır. Performans geliştirmenin dış standartları olarak temelinde, diğer organizasyonlarla kıyaslama vardır (Baker vd.,1997: 267).

Spencer'ların bakış açısı ile yetkinlikler, iş performansı kriterini tahmin etmeye yönelik olarak iki bölüme ayrılabilir, “eşik-başlangıç” yetkinlikler ve “ayırt edici” yetkinlikler (Spencer ve Spencer, 1993: 15).

Eşik yetkinlikler: Bu yetkinliklerin temel özellikleri, ortalama ve üstün performansın ayırt edilmediği, işin yapılması için gereken en düşük düzeydeki etkililiktir. Anlayabilme yeteneği gibi genelde işin gerektirdiği minimum bilgi veya temel becerilere sahip olmaktır. Eşik yetkinlik, bir satış elemanı için faturayı doldurabilme yeteneği veya ürün hakkında sahip olduğu bilgisidir.

Ayırt edici yetkinlikler: Ortalama ve üstün performanslı çalışanları ayırt edici faktörlerdir. Örneğin: organizasyon tarafından gerekli görülen hedeflerden daha yüksek hedefleri koyabilmeyi başarma, ortalama satış elemanlarından üstün olan satış elemanlarını ayırt edici bir yetkinliktir (Spencer ve Spencer, 1993: 15).

Bir başka gruplandırma içeriğinde ise şu konular üzerinde durulmaktadır. Sosyal yetkinliklerin arkasındaki temel varsayım, tanımlanan örgütsel özelliklerin karşısında, başarı için gerekli özellikler grubuna sahip olunmasıdır. Örneğin, Thornton üst yönetim için bir yetkinlikler listesi hazırlamıştır. Bu listedeki yetkinlikler, liderlik ilişkileri becerileri, genel yönetim becerileri, kişisel beceriler, iletişim becerileri, yaratıcılık ve bağlılık, adapte olabilme gibi kişisel özelliklerdir. Orta düzey yöneticiler için önemli olan yetkinlikler dört grupta toplanmıştır. Bu dört grupta yer alan yetkinlikleri; zihinsel yetkinlikler; stratejik bakış açısı, analiz yeteneği ve sağduyu gibi; kişisel yetkinlikler; ikna yeteneği, etkileycilik gibi; adapte olabilme yetkinliği; mücadele gücü gibi ve sonuçları yönlendirme yetkinliği; teşvik edici olma, iş anlayışı şeklinde sıralamak mümkündür (Cardy ve Selvarajan, 2006: 238–9).

Lado ve Wilson (1994), araştırmalarında örgütsel yetkinlikleri yönetsel yetkinlikler, girdi tabanlı yetkinlikler, dönüşümcü yetkinlikler, çıktı tabanlı yetkinlikler şeklinde sınıflandırmışlardır (Lado ve Wilson, 1994: 703-704):

Yönetsel Yetkinlikler; geniş ölçüde düşünülen, örgütsel yetkinlikler: (a) Stratejik vizyona sahip olan örgütün stratejik liderlerinin benzersiz yetenekleri, örgütün iletişim konusundaki vizyonu, örgüt üyelerinin bu vizyonu gerçekleştirme güçleri, (b) Yararlı firma-çevre ilişkisini kurma konusundaki eşsiz yeteneğini kapsar. Bunlar örgütsel yetkinlik özellikleridir, çünkü örgütsel kaynakların yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde edilmesi belirlenir, bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi sağlanır, ve bu değerler örgütsel paydaşlara dağıtılması sağlanır, örgütsel rant kaynaklarının kuvvetlendirilmesi ve böylece rekabet avantajının sürdürülmesi sağlanır.

Girdi Tabanlı Yetkinlikler; girdi tabanlı yetkinlikler, fiziksel kaynakları kapsar, örgütsel sermaye kaynakları, insan kaynakları, bilgi, beceri, yetenekler ki bunlar müşteriler tarafından değer verilen ürün ve hizmetlerin dağıtılmasını ve firmanın dönüştürücü süreçlerini ortaya çıkarmayı mümkün kılar. Strateji araştırmacıları rekabet avantajını sürdürmeyi başarmanın mevcut kaynaklardan firmanın yararlanma yeteneğine ve rakiplerine oranla daha etkili ve verimli kaynakları toplama yeteneğine bağlar. Girdi tabanlı yetkinlikler yönetsel vizyonu hem etkiler hem de ondan etkilenir “bilgi için kaynakların yönlendirilmesi ve

kapsamının biçimlendirilmesi” ve müşteri değerinin yaratılması ve müşteriye ulaştırılması için örgütsel değirmende öğütülmesini sağlar.

Dönüşümcü Yetkinlikler; dönüşüm kaynaklı yetkinlikler “girdileri çıktılara faydalı bir şekilde dönüştüren örgütsel yeteneklerdir” şeklinde tanımlanır. Bu yetenekler inovasyon ve girişimcilik, örgütsel kültür ve örgütsel öğrenmeyi kapsar.

Çıktı Tabanlı Yetkinlikler; çıktı tabanlı yetkinlikler bilgi tabanlı her şeyi, müşteri sadakati, ürün ve hizmet kalitesi ve kurumsal itibar veya imaj gibi görünmeyen stratejik değerleri kapsar. Çünkü bu yetkinlikler büyük miktarlarda firmaya özel finansal, teknolojik, insan ve örgütsel kaynaklara yatırım yapılmasını gerektirir, uzun zaman sonra gelişirler ve serbestçe satılamazlar, genellikle ekonomik getirileri geleceğe yöneliktir ve böylece rekabet avantajını sürdüren güç haline gelirler. Bu yetkinlikler kurumsal itibar veya imajı yaratan müşterilerin gönüllü olarak yüksek ücret ödeyecekleri üstün kaliteli hizmet veya ürünlerin yaratılması ve dağıtımını sağlayacak şekilde birbirleri ile alakalıdır. Üstün ürün/hizmet kalitesinden sağlanan karlar, müşteri değerini yaratma ve dağıtmada kalite artırıcı sistemlere firmaların yatırım yapması konusunda motive eder. Bu çıktı tabanlı yetkinlikler, örgütsel kaynakların etkin ve etkili kullanılmasına hizmet eder, gelecekteki müşteriler, çalışanlar, hissedarlar ve diğer paydaşlar için firmayı çekici kılar, ayrıca yatırımlarının yüksek karlara dönüşeceğini beklemediklerinden gönüllü olarak sağlayacakları kaynakları ve bilgi, beceri ve yetenekleri artırır.

4. YETKİNLİK DÜZEYLERİ

Literatürde yetkinlik düzeyleri en detaylı şekilde Boyatzis’in çalışmasında ele alınmıştır. Bu nedenle burada Boyatzis’in çalışmasındaki yetkinlik düzeyleri açıklanmıştır. Boyatzis, yetkinlikleri güdü, kişisel özellikler, sosyal rol veya kişinin benlik algısının bakış açısı, beceriler veya kullandığı bilgi olarak ele almaktadır. Bu tanımlama, sadece yetkinliği tamamen anlamak için değil, aynı zamanda yetkinlik değerlendirme ve ölçmede metodolojik konulardaki uygulamalar için de önemli bir ayrımdır.

Bu konuyu açıklayabilmek için iki insanın yetkinliklerini incelememiz yerinde olacaktır. Beyin cerrahı beyin ameliyatlarında uzmanlaşmış ve bilgisayar teknisyeni bilgisayar donanımlarının bakım ve onarımları konusunda uzmanlaşmıştır.

Her birinin kendi işlerinde etkin olduğu varsayımı geçerlidir. Her ikisi de sistemin bir parçası olan ve çalıştırılması için gerekli olan beyinleri ile çalışırlar. Gösterilmek isteneni anlatabilmek için kendi işlerindeki farklılıkları ortaya koymak gerekir, bilgisayar teknisyeni öncelikle kendi başına çalışır, beyin cerrahı diğer cerrahlarla, hemşirelerle, anestezi elemanları ve hizmetlilerle birlikte çalışır (Boyatzis, 1982: 23).

Her ikisinin de sahip olması gerekli yetkinlikler vardır. Her biri tedavi ettikleri sistemi çalıştırmada problemi tanımlayabilir. Her biri mantıksal olarak düşünebilir, teşhis için sistemle intibak sağlar. Her biri küçük boşluklarda doğru hareket etme işlemlerinde ince kas kontrolüne sahiptir. Her biri, üzerinde çalıştıkları sistemin onarılması veya bakımı için ihtiyaç duydukları ek bilgiyi bulma konusunda inisiyatif alabilir. Her biri yapabilecekleri konusunda (güçlü oldukları yerler, sınırlı oldukları yerler gibi) doğru bilgiye sahiptir. Yani beyin cerrahı ve bilgisayar teknisyeninden ikisi de çeşitli niteliklere (ince kas kontrolü ve inisiyatif alma tavrı gibi) ve becerilere (sistemin koşullarına göre düşünmek, teşhis yeteneği, kendini doğru değerlendirme) sahiptir.

Yani kendi çalışmalarını gerçekleştirmede farklı bilgileri kullanırlar. Varsayımlardan birinde verilen, beyin cerrahının işlemleri esnasında çabalarının hepsiyle birlikte, çalıştığı takımı ile etkin çalışma becerisine sahip olması gerektiğini de ekleyebiliriz. Bu beceriler bilgisayar teknisyenine gerekemeyecektir, çünkü bilgisayar kullanıcıları ile iletişim kurmada gereken kişiler arası becerilerin ötesinde teknisyen kendi başına çalışır (Boyatzis, 1982: 24).

Bu yetkinlikler incelendiğinde, beyin cerrahı ve teknisyen için gereken yetkinliklerin farklı oldukları anlaşılır, yani sahip oldukları yetkinlik çeşitleri farklıdır. Her ikisi de riske intibak edebilme gibi bilinen kişisel özelliklerde, kişiler arası yönetme yeteneği veya diğerleri ile birlikte çalışma gibi becerilerde ve işlem yaptıkları sistemleri anlama gibi bilgide uzmanlaşması farklı olmalıdır.

Bu örnekte yetkinliklerin farklı düzeyleri tanımlanmaktadır. Yani, kişisel özellikler ve beceriler yetkinliklerin farklı düzeylerinde dikkate alınır. Örneğin, inisiyatif alma durumu olarak bahsedilen özellik, beyin cerrahı ve bilgisayar teknisyeninden her ikisi için etkinlik düzeyinde dikkate alınmıştır. Bu beceri muhtemelen, ihtiyaç duyulan bilgi için araştırma yapma yeteneğini kapsama özelliği ile ilgilidir, diğer bazı konular gibi araştırma yapma veya doğruyu bulma becerisi her

iki insanda da eşittir. Yetkinlik düzeyleri yetkinlik türlerinin çeşitli olmasından farklıdır. Yetkinlik türlerinin çeşitliliği insan çalışmalarının farklı alanlarını kapsar. Örneğin, ince kas kontrolü, takım çalışmalarını birleştirmek için gereken kişiler arası beceriler, devre transistörünün uzmanlık bilgisi, yetkinlik türlerinin çeşitleridir. İnsanın çalıştığı farklı bölgelerin veya alanların her biri ile ilgilidir.

Çalışma durumunu harekete geçiren yeteneğin tamamen anlaşılması için, yetkinlik düzeyleri ve türleri arasında kavramsal olarak bir ayırım yapılmalıdır. Bu ayırım, seçim ve eğitim programlarının nasıl uygulanacağını ve her yetkinlik türünün nasıl değerlendirileceğini ve ölçüleceğini de kapsamalıdır (Boyatzis, 1982: 25).

Her yetkinlik bireyde çeşitli düzeylerde vardır, fark edilmeyen düzeyde sahip olunan güdülerle, bilinen düzeyde kişinin benlik algısıyla ve davranışsal düzeyde becerilerle. Bu, kişinin kendi işinde yetkinlikleri uygulamasında, herhangi bir durumda uygulanan yetkinliklerin derecesi kadar iyi bir şekilde yansıtılır. Örneğin, “planlama” yetkinliği muhtemelen çoklu düzeyde vardır. Güdü düzeyinde yetkinlik, birinin performansını iyileştirmesi, istenen hedefleri başarması olarak görülebilir. Beceri düzeyinde yetkinlik, hedef belirleme yeteneği olarak görülebilir, sıralanan eylem listesi hedefleri başarma ile sonuçlanmalıdır, bu eylem planını kullanmanın yararları ve maliyetleri belirlenmelidir. Bir kişi planlama yetkinliğinin güdü düzeyine sahipse, muhtemelen bu yetkinlik düzeyine sahip olamayana kıyasla yapacakları algılanan hedefler ve bunlar hakkında düşünmek olacaktır. Bir kişi de planlama yetkinliğine beceri düzeyinde sahipse, bu düzeyde sahip olmayana kıyasla yapacakları eylem planı geliştirme ve tanımlanan veya eklenen hedeflerden birini kapsayan riskleri değerlendirme olacaktır (Boyatzis, 1982: 27).

5. AVRUPA VE ABD’DE YETKİNLİK KAVRAMINA YÜKLENEN ANLAM FARKLILIKLARI

Yetkinliklerle ilgili iki genel yaklaşım vardır; Amerika yaklaşımı ve İngiltere yaklaşımı. Boyatzis, Amerika yaklaşımına örnek olarak gösterilebilir, yetkinlikler (competency) geniş bir şekilde “kişinin temel özellikleri” olarak tanımlanır. Bu özellikler; güdüler, kişisel özellikler, beceriler, kişinin kendi benlik algısının veya sosyal rolünün bakış açısı ve kullandığı bilginin varlığıdır.

İngiltere Devlet İstihdam Departmanı (Government Employment Department) yetkinliği (competence) oldukça geniş tanımlamıştır. Bu yaklaşım, en iyi şekilde gerçekleştirildiğinde, bir işten beklenen sonuçların ne olduğunu tanımlar. Day'ın (1989) yetkinlik tanımı “eylemlerin içine bilgi ve becerileri koyma yeteneği” İngiltere yaklaşımına uygun bir tanımdır (Heffernan ve Flood, 2000: 129).

Yetkinlik terimi halen gelişigüzel kullanılmaktadır. American Management Association (AMA) yetkinliği “bir işi üstün performans ve/veya etkin eylemlerle sonuçlandıran, kişinin temel özellikleridir” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlar yirmi yılı aşkın zamandır yapılan yüzlerce araştırmada hâkim durumdadır. İngiltere’de Çalışan Departmanının Standartları Programında yapılan tercih ise yetenektir (competence). Standartlar programı, yeteneği “mesleki bir alanda çalışanın yapabileceği şeyleri tanımlayan, bir eylemin, davranışın veya kişinin gösterebileceği sonuçların belirlenmesidir” şeklinde tanımlar (Training Agency, 1988: 5).

İngiltere'nin karşısında Amerika'da kullanılan yaklaşım 1970'lerin sonlarında McBer Birliğinin ortalama performanstan üstün yönetsel performansı ayıran özellikleri tanımlamaya çalışmasıyla ortaya çıkmıştır. Yetkinlikler iş görevleri olarak görülmezler, fakat daha çok görevde çalışırken ortaya çıkarlar, kişisel kalite bu yaklaşımda önemli bir rol oynar. McBer için yetkinlik mikro boyutlu iş görevleri hakkında değil, makro yetkinlikler olarak tanımlanabilen daha genel temel özelliklerdir. Çalışanların güdeleri ve bilgisi, becerileri ve kişisel özelliklerine ait terimlerin tanımlarındaki çeşitlilikler, üstün yönetsel performansa yol açan nedenlerin farklı olması sebebiyledir (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 528).

Yetkinliklere dikkat çeken alternatif bir yaklaşım UK Government Employment Department tarafından getirilmiştir. Yetkinlik tanımı burada, çalışanın kişisel özelliklerinden daha geniştir, gerçekte kişinin bu özellikleri konunun ilk odağı değildir. Bunlar yerine yaklaşım, yeterli düzeyde gerçekleştirilen işten beklenen sonuçları tanımlar. Sadece bilgi ve becerileri değil aynı zamanda işi yaparken gereken etkin personel kalitesinin kapsamını da tanımlamayı önerir.

İngiltere’de 1988’de British Institute of Management and Government tarafından desteklenerek işverenlere liderlik eden bir organizasyon olan Management Charter Initiative (MCI) kuruldu. MCI'nin misyonu “İngiliz yöneticilerin kalitesini

iyileştirerek İngiltere'deki organizasyonların performansını yükseltmek” olarak belirlenmişti. 1989'da MCI, yönetim konusunda endüstriye liderlik etmenin hükümet tarafından yapılması gerektiğini ve yönetimdeki iyi uygulamaların tanımlanması gerektiğini kararlaştırmıştır. MCI'ye ek olarak National Council for Vocational Qualification (NCVQ) 1988'de benzer bir şekilde amacını “mesleki yetenekler için güvenilir standartlar oluşturmak ve mesleki niteliklerin bu standartlar üzerine kurulmasını sağlamak” olarak açıklamıştır. 1990'da MCI tarafından yönetim standartlarının yayımlanması ile bütün mesleki sektörler ve bütün organizasyonlardaki müdürler tarafından gereken becerileri temsil ediyor gibi görünen kriterler grubu şekillendirilmiştir. MCI'nin bunun için kullandığı kavramsal çerçeve daha sonra NCVQ'nın kurduğu standartlar programının temelini oluşturmuştur. İstihdam Departmanı, “İstihdam ile ilgili, endüstri lideri organizasyonlar tarafından hazırlanan, her sektörü ve her meslek grubunu kapsayan ve milletçe onaylanan yetenek standartlarının tanımları yapılmalıdır” şeklinde bir açıklama yapmıştır. Sonuç olarak NCVQ, yetkin performans olarak dikkate aldıkları düzeylerin uygunluğunu ispatladıkları için ödüllendirilmiştir. Bununla birlikte burada üzerinde durulan konu hedeflerin, sonuçların “uygun” olarak belirlenen düzeyinde oluşturulmasıdır ve bu Amerikan ve İngiliz modeli arasındaki önemli bir farkı ortaya koyar. Özellikle MCI'nin içeriğinde yer alan performans geliştirme tanımında, geliştirilen performans sadece uygun olan performansla karşılaştırma yapılarak belirlenmelidir. Eğer uygun performans “yeterli” veya “yetersiz” olarak tanımlanmışsa, üstün ve ortalama performans arasındaki farklılıkların ayrıntıları değerlendirme ölçeğinde oldukça kaba şekilde değerlendirilir (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 528).

İngiltere'deki NCVQ hareketinin gerisinde önemli politik destek vardır, ekonominin performansı ve işgücü etkinliğini geliştiren önemli bir parçanın bu bakış açısı üzerine kurulmuş olduğu görülmektedir. İş gücü piyasasında etkin olmayan mesleki niteliklere liderlik etmek için standartların “ortak değer” inin olmaması, normal bir argümandır. Dışarıda yetkinlik olarak tanımlanan mesleki standartlar, bu problemin üstesinden gelmek için ortak bir değer olarak görülür, yetkinlik profili olarak bütün mesleklerle birlikte iş gücü pazarında da etkinlik ve düzenleme için temel oluşturmak gereklidir. Temel politika, iş gücü pazarının özgürlüğünü ve

eğitimini kolaylaştırmaktır. Mesleki yetkinlikler, bir mesleğin beklenen standartlarla birlikte aktivitelerinin de gerçekleştirilmesi yeteneği olarak tanımlanır. Bu standartlar, yetkin bir bireyin yapması gereken fonksiyonlardır, yetkinlik elementleri olarak açıklanır. Böylece İngiltere'nin yetkinlik yaklaşımı MCI ve NCVQ'nun çalışmalarında özel fonksiyonlarda iş performansı üzerinde odaklanma ve sertifikasyon ve akreditasyona doğru yönelmek olarak özetlenebilir. NCVQ'da güvence verilen temel öneri, bilgiden çok yeteneklerin değerlemesi üzerine kurulan mesleki niteliklerin geliştirilmesidir, yani girdiden daha çok çıktılar üzerinde durulur (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 528).

Dilbiliminde Chomsky, performansın “görünen yüzeyi” ile yetkinliğin “derin yapısı” arasındaki farkı vurgulayarak, ikisinin doğrudan karşılaştırılabilir anlamda olmamasına rağmen, “performans” ile “yetenek” kavramlarını karşılaştırmıştır. Daha sonraları özellikle İngiltere'de MCI/NCVQ yaklaşımında performansın eş anlamlısı olarak “yetkinlik” terimi kullanılmıştır, fakat Amerika yetkinlikleri etkin veya üstün performansa liderlik eden “temel özellikler” olarak vurgulamıştır (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 529).

İngiltere'de yetkinliğin kullanımını profesyonel alanda belgelendirmek için “uygun standartlar” kurulmasının terimin ima ettiği “yeterli” kelimesi ile daha yakından bağlı olduğu görülmektedir. Amerikan yaklaşımında ise bunun tersi baskındır, yeterliden daha çok mkemmел ve üstün uygulayıcıların özelliklerini tanımlama aranır, yani bu farklılıkların çalışma metodolojisinde nitelenebilir farklılıklar olduğu görülür. Amerika'daki özel sektör üretim endüstrilerinde baskın olan fakat kamu sektörü hizmet endüstrilerinde daha az açık olan bu yaklaşımda, örneğin davranışsal olay görüşmeleri ile üstün performansı ayırt eden bu özelliklerin tanımlanması, kişi-merkezli iş analizi çalışmalarıyla yapılmaktadır. Böylece yetkinlikler, beceri, kişisel özellikler veya davranışlar olarak açıklanır. İngiltere'deki baskın olan yaklaşımda ise görev-merkezli iş analizi tekniği kullanılır, başarılı çalışanların becerilerinden çok gereken roller, işler ve mesleki görevleri tanımlayan “fonksiyonel analiz” olarak adlandırılan yöntem kullanılır. MCI çerçevesinde performans düzeyleri “ortalama” olarak ele alınan yöneticilerin performanslarındaki sonuçlar vurgulanmıştır, bunun karşısında Amerika'da yönetsel yetkinlikler üstün

etkili yöneticilerin araştırmaları üzerine kuruludur (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 530).

Yetkinlik teriminin iki temel anlamının ele alındığı görölmektedir. İngiltere yaklaşımı, eğitimin sonuçları veya çıktılarına başvurur, yani bu yaklaşımda yetkinlik performans anlamında kullanılmıştır. Diğer tanımlama yetkin performansı başaran kişinin ihtiyaç duyduğu temel özellikler veya girdilere başvurur, daha çok davranış temellidir (Heffernan ve Flood, 2000: 129).

Amerika Birleşik Devletleri yaklaşımı David McClelland tarafından geliştirilen iş yetkinliği değerlendirme metodu ile birlikte anılır. McClelland araştırmasında, zeka testleri ve diğer ölçeklerden farklı olarak yaşamdaki başarıyı veya iş performansını başarıyla tahmin eden bütün değişkenlerin tanımlarını düzenlemiştir. Bir işteki üstün ya da etkin performansı tahmin etmede gösterilen “yetkinlikler-competencies”in neler olduğunu bulmuştur. McClelland yetkinlikler için insanları değerlendirmiş ve onların performansını tahmin etmenin mümkün olduğunu söylemiştir. Boyatzis, McClelland’ın araştırmaları ve incelemeleri üzerine yöneticilerin özelliklerinin etkin performansla ilişkili olduğunu söylemiştir. Boyatzis’in modeli, davranışlar kişi ve çevrenin bir fonksiyonudur şeklinde açıklanan “davranışların klasik psikolojik modelinin adaptasyonu” olarak dikkate alınır. Bu iki yazar yetkinlikleri “üstün performansa neden olan temel özellikler” olarak görürler (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973). Bu yaklaşım, yönetim yetkinliği girdi yaklaşımı olarak bilinir.

1970’lerin başlarında Amerikan Yönetim Birliği (American Management Association-AMA) üstün yöneticilerin geliştirilmesine liderlik edecek bir program başlatmıştır. Görev, yetkin yöneticilerin ne yaptığının bulunması ve yöneticilerin bu yetkinlikleri nerede öğrenebileceklerine yönelik bir programın tasarlanmasıdır. McBer ve Company bu araştırmayı yürütmek için seçilmiş, çalışma Richard Boyatzis başkanlığında yürütölmüştür (Heffernan ve Flood, 2000: 129).

Boyatzis, özel ve kamu sektöründen farklı organizasyonlarda, 41 farklı işte ve 2000 çalışan yönetici üzerinde odaklanarak çalışmıştır. Araştırma ve programın kurulduğu varsayımlar; a) Üstün ve ortalama yöneticiler arasındaki fark ne bildiklerinden değil, işte daha çok ne yaptıklarından dolayıdır, b) Üstün yöneticilerin becerileri (davranışları) öğrenilebilir, c) Beceriler en iyi şekilde uygulayarak

öğrenilir ve öğrenme iş üzerinde meydana gelir, d) Yönetmel yetkinliklerin kullanılması ve sahip olunan son deliller yöneticilerin işlerinden gelmelidir şekilde sıralanmıştır.

Amerikan yaklaşımına en genel eleştiri, bugünün üstün performanslıları tarafından sergilenen davranışların, gelecekte de eşit derecede etkin olacağı konusuna bütün organizasyonlar tarafından güvenilmemesidir. Yönetim gerekleri ve geliştirme için önerilen planlamalar, gelecek üzerine odaklanmalıdır ve organizasyonun gelecekteki doğrultusu yönünde değişimleri yansıtabilen ve esnek olan yetkinliklerin listesinin oluşturulması çok önemlidir. Bu liste gelecekte gerekli olacak yetkinlikleri en iyi şekilde tahmin etmeli ve sık sık gözden geçirilmelidir. Geleceğe yönelmek için gerekenler, yetkinlik listeleri yapılmalıdır, yetkinlik listelerinin oluşturulmasını sadece üstün ve ortalama performanslıların karşılaştırılması üzerine kurmak biraz sahte olmaktadır. Listeler yarın gerekli olacaklardan ziyade bugünün yetkinliklerini belirtme riskini taşır (Woodruffe, 1993).

Amerikan modeli bireysel yöneticinin özellikleri ve onların performans içeriğiyle bağlantıları üzerine odaklanır. Bu yaklaşım organizasyonun içeriğinde, kültüründe, pazar ve iş çevresinde, yönetmel yetkinliklerin yeterli tanımlarını yapmada başarısızdır. Sonuç olarak yetkinlikleri geniş iş senaryoları alanında ve değişebilen durumlarla ilişkili olarak tanımlamak çok önemlidir (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 533).

İngiltere'nin yetkinlik perspektifine yaklaşımı daha çok, bireyin tanımlanan eylemi tamamlaması olarak ifade edilen deneyimlerin akreditasyonu ve bireyin tanımlanan eylemi nasıl tamamladığı şeklinde ifade edilen uzmanlığın değerlendirilememesi konularıyla ilgilidir. Yönetmel yetkinliklerin etkin bir şekilde gösterilmesi, eğer yönetici diğer durumlarda da uygun olan yetkinliği kullanıyorsa, gerekli olan uzmanlık düzeyinde karar verdiği için gerekli değildir. Dahası İngiltere perspektifi eğitim ve yetiştirmeyi düzenleyen çıktılarının standartlarını sabitleştirme ve anlamadan çok, iş performansındaki becerileri harekete geçiren şeyleri belirlemede daha fazla merkezîyettir.

Kullanılan terminoloji Amerikan/McBer modelinde tanımlanan makro yetkinlik veya temel genellemeler üzerine değil, yönetimin görevleri ve öneriler üzerine kurulmuştur. Mikro yetkinliklerin kapsamlı listelenmeleri durgun çevredeki

işlerde, firmalarda ve pazarlarda kabul edilebilir, ancak inşaat sektörü gibi çalkantılı ve dinamik durumlarda mikro yetkinliklerde sonu gelmeyen değişiklikleri yönetmek mümkün değildir (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 531–2).

Bekliden en uygun ilerleme yolu Amerikan ve İngiliz modellerinin her ikisinin de elementlerini birleştirmedir. Eklin, insan kaynakları uygulayıcıları ve uzmanlarına bir dilemma ile karşı karşıya kaldıklarını söylemiştir. Bir taraftan makro yetkinlikler yaklaşımı temelinde yetiştirme ve geliştirmeden acil yardımlara ihtiyaç gösterdiği ve işlerin çoğunun günlük gerçeğinin değişebildiği görülmektedir. Diğer taraftan mikro yetkinlik yaklaşımının benimsenmesiyle tanımlanan iş elementlerinin yüzlercesinde yetiştirme göreviyle karşı karşıya kalınır. İngiltere modeli işi yapanların kendilerinden çok iş pozisyonlarının performans gerekleri üzerinde odaklanır ve iş analizi sonuçlarının boyutlarına göre organizasyona yetiştirme paralelinde liderlik edebilir. Bu yetenekler başarılması beklenen performans standartları ve iş amaçları olarak tanımlanabilir. Oysa Amerikan yetkinlik modeli girdi eğilimlidir, İngiltere modeli çıktılar üzerinde odaklanır, çalışanın temel özelliklerinin çıktı standartlarını karşıladığında var oluşu varsayılır. Her model açıkça kuvvetli yönlere sahiptir fakat bu karşılıklı seçkinlik olarak dikkate alınmamalıdır. Aynı zamanda Stuart ve Lindsay iki modeli birbirinin tamamlayıcısı olarak görmüş, her modelin kendi başına eksik olduğunu, gerekli yönetsel yetkinliklerle çalışmak ve anlamak için kapsamlı bir çerçeve gerektiğini belirtmiştir (Cheng, Dainty ve Moore, 2003: 534).

6. YETKİNLİK KAVRAMININ YÖNETİM LİTERATÜRÜNDEKİ EVRİMİ

Yetkinlik kavramının farklı tanımlarının yapılması ve farklı yaklaşımlar açısından değerlendirilmesi görülmektedir. Bu konularda tam bir anlaşma sağlanamamasına rağmen, yetkinlikler yönetim literatüründeki yerini kuvvetlendirmeye devam etmektedir. Burada yetkinliklerin dayandığı teorik altyapı ve yetkinlik kavramının organizasyon anlayışına geçiş süreci ele alınmıştır.

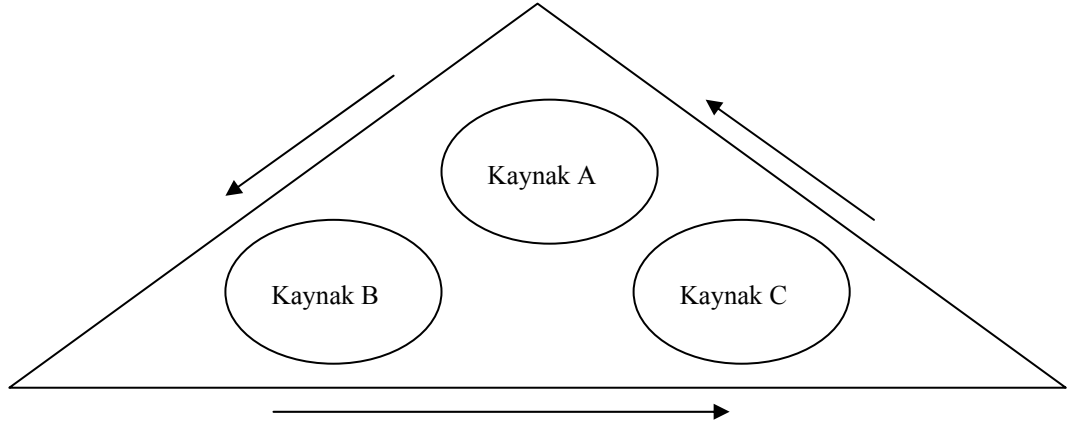
6.1. YETKİNLİKLERİN TEORİK ALT YAPISINI OLUŞTURAN KAYNAK TABANLI BAKIŞ AÇISI

Kaynak tabanlı görüş, özellikle 1980'lerin ortalarına gelindiğinde işletmelerin farklı çıktılar elde etmede neden farklı stratejiler kullandıklarını açıklamada başlangıç noktası olarak işletme içi kaynak ve becerilerin analizini dikkate almaktadır. Kaynak tabanlı görüş sayısız teorik ve ampirik çalışmalarla 1990'larda tam bir ivme kazanmıştır. Örgüt içi kaynakların rekabet avantajı yaratmadaki rolü birçok işletme ve araştırmacı tarafından yoğun şekilde irdelenmiş, örgüt kültürü ve örgüt yeteneği gibi unsurlar ve bunların örgüt performansı ile olan ilişkisi ve ölçümü de çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Özellikle bu dönemde Gary Hamel ve C.K.Prahalad "bireysel beceri dizileri ve örgüt birimleri arasındaki öğrenme toplamı" olarak tanımladıkları öz yetenek kavramıyla, işletme kaynakları ve bu kaynakların analiz ve kullanım alanına yeni bir boyut getirmişlerdir (Doğan, 2004: 141).

Prahalad ve Hamel'in makalesi ile temel yetenek ve örgütsel yetenek terimleri iş gündemine girmiştir. Ancak bu çalışmada firmanın kaynak tabanlı bakış açısında tartışılan yeteneklerin kökeni üzerine çok az vurgu yapılmaktadır. Bu görüşe göre, bir organizasyon zenginlik üreten, verimli bir şekilde çalışan bir grup kaynaktan oluşur. Kaynaklara örnek olarak; firmanın yapıları ve ekipmanları, çalışanlarının yetkinlikleri ve becerileri, prosedürler ve normlar, kültür ve değerler verilebilir (Fernandes, Mills ve Fleury, 2005: 340–341).

Mills vd.'e göre yetkinlik kavramı kaynak tabanlı bakış açısından ele alındığında, bir firmada belirli bir performans düzeyini sağlama yönünde koordine edilen kaynakların bir grubu şeklinde açıklanır. Şekil 1.3.'de örgütsel yetkinlik olarak sonuçlanan kaynaklar, birbirine bağlılık ve koordinasyon şeklinde temsil edilerek yetkinliklerin sınırlarını göstermede bir üçgen olarak kullanılmıştır, elipsler yetkinliklere bağlanan kaynakları, oklar sınırlar üzerinde uzanarak giden koordinasyon aktivitelerini göstermektedir (Fernandes, Mills ve Fleury, 2005: 341).

Şekil 1.1. Örgütsel Yetkinlikler



Kaynak: Fernandes, Mills ve Fleury, 2005: 341.

Kaynak tabanlı çerçevenin içinde, firma, pazarda alışı ve satışı serbest olmayan kaynakların ve yeteneklerin bağlantı noktalarını gözden geçirmelidir. Firmaya özel kaynak ve yetenekler, ekonomik fayda açısından verimlidirler, rakipler tarafından kolayca kopyalanamazlar, rekabet avantajı sağlayan ve devam ettiren güçlü kaynaklardır (Lado ve Wilson, 1994: 702).

Wernerfelt “firmanın kaynak tabanlı bakışı” terimini başlatmış ve kaynakları şu şekilde tanımlamıştır: “Belirli bir zamanda bir firmanın kaynakları; firmaya geçici olarak bağlı olan, maddi olan ve olmayan bütün tanımlanmış değerlerdir”. Yani kaynak firmaya ait olabilir, örneğin fabrika binası gibi. Veya üçüncü parti tasarım danışmanları veya firmanın geçici bir parçası olan personelinin becerileri ve uzmanlıkları gibi erişebileceği kaynaklar da olabilir. Kaynaklar aktivitelerin altında yatan sebeplerdir ve Penrose aralarındaki bağlantıyı şu şekilde açıklamıştır (Penrose, 1959: 25):

“Kaynaklar tarafından sağlanan hizmetler, kaynakların kullanılma şekillerinin tam olarak bir fonksiyonudur; aynı kaynaklar farklı yollar veya farklı amaçlar için ve farklı hizmet veya farklı hizmet grupları sağlayan diğer kaynakların miktarları veya çeşitleriyle ve farklı kombinasyonlarda kullanıldığında, potansiyel hizmetlerin bir grubunu oluşturur, en önemli kısım, hizmetler tanımlanamazken, kaynakların kullanımının bağımsızca tanımlanmış olmasıdır, “hizmet” kelimesi bir fonksiyon veya bir aktiviteyi içerir. Bu ayrımında her firma için eşsiz kaynaklar çoğunluktadır.”

Yetkinlikler literatürü aynı zamanda birkaç analiz düzeyini de kapsar. Ortak düzeyde Prahalad ve Hamel'in "temel yetkinlikler" düşüncesi öne çıkar, ana kavram olarak yeni işleri üretmede yetkinliklerin nasıl kullanılabilceği ele alınır. İş birimi düzeyinde Selznick'in müşteriler tarafından değer verilen ayırt edici yetkinlikler ve Liedtka'nın müşteri veya rakiplere daha az belli edilen ama ayırt edici ve temel yetkinlikleri desteklemede temel olan meta-yetkinlikler fikri vardır. Bu düzeyde ilgi; değer in yükseltilmesinde, devam ettirilmesinde ve iş birimi yetkinliklerinin değer kazanmasındadır. Organizasyona daha derinden bakacak olursak, grup yetkinlikleri ve bireysel yetkinlikler olarak iki düzey daha ortaya çıkar, her ikisi de organizasyonun koordinasyon ve yapılandırılma temelinde gizli şekilde bulunmaktadır. Ortak düzey veya iş birimi düzeyinin her ikisindeki işlemlerde, dinamik yetenek çerçevesi olarak gerekli olan yeni yetkinlikler için nasıl tanımlar yapılabileceği ve bu yeni yetkinliklerin içinde kaynakların nasıl yeniden düzenleneceği belirlenmiştir (Mills, Platts ve Bourne, 2003: 149-150).

Firmanın kaynakları maddi olan olmayan, insan olan olmayan bütün girdi faktörlerini kapsar, insan isteklerini tatmin eden mal ve hizmet üretiminin girdisidirler ve firma tarafından kontrol edilirler. Örgütsel yetkinlikler dinamik olarak tanımlanan sınırsız mekanizmalardır, diğer firmalara göre üstün performansı başarmada kaynakları elde etme, geliştirme ve ilerletmeyi mümkün kılarlar. Yetkinlikler, firmanın kapasitesini üretme, değiştirme ve firmanın insan kaynakları tarafından istenen örgütsel sonuçları başarmasında gereken bilgiyi sağlama ile bağımlıdır. Örgütsel yetkinlikler arasında örgütsel kültür, öğrenme, yöntem ve girişimcilik gibi rekabet avantajını devam ettiren kuvvetli kaynaklar da bulunmaktadır (Lado ve Wilson, 1994: 702).

Kaynaklar ve yetkinlikler; ayırt edici yetkinlikler, temel yetkinlikler, firmaya özel yetkinlikler, örgütsel yetenekler ve örgütsel sermaye olarak da isimlendirilmektedir. En çok kullanılan ifade ile örgütsel yetkinlikler, bütün firmaya özel değerleri, bilgiyi, becerileri ve örgütün yapısını, teknolojisini, süreçleri ve kişiler ve gruplar arası ilişkileri içinde gizleyen yetenekleri kapsar.

Kaynak tabanlı bakış açısının ana terimi bu örgütsel yetkinliklerdir, heterojendirler ve rekabet avantajını devam ettiren ana ilkelerin değişmez şeklidir. Örgütsel yetkinlikler heterojendir, rekabetçi çevre içinde dağılan ve yerleşen firmalar

arasında da eşit değildir; yetkinliklerin yayılması ve yetkinlik donanımlarındaki farklılıklar, firmaların rekabet pozisyonları ve dağılım büyüklüklerindeki farklılıkları açıklamaktadır. Barney, rekabet avantajı üreten heterojen yetkinliklerin en az iki durumu sağlaması gerektiğini savunmuştur: a) Rekabetçi çevre tehlikelerini nötralize etmesini ve/veya firmaların fırsatları değerlendirmesini mümkün kılan bir değerde olmalıdır; b) Belirli bir rekabet çevresindeki firmaların çok azı bu yetkinliklere sahip olmalıdır (Lado ve Wilson, 1994: 702).

Ek olarak, örgütsel yetkinlikler, firmaya olan ekonomik faydalarını devam ettirmek için göreceli olarak değiştirilmemelidir. Yetkinlikler, değiştirilmemesine ek olarak bir firmadan diğerine transfer edilemez. Örneğin; örgütsel kültür, örgütsel iş yapma usulleri, firmanın ünü ve imajı, diğer örgütlere mükemmel bir şekilde transfer edilemez (Lado ve Wilson, 1994: 702). Özetle; kaynaklar ve yetkinlikler, müşterilerin gözünde organizasyonlara yüksek değer sağlar veya temin eder, rakiplerin kopyalamaları ve yerine başka şeyler koymaları zordur ve faydaları yüksek değerde olan pazarlarda sahipleri için benzerini yapmak kolaydır (Mills, Platts ve Bourne, 2003: 149–150).

6.2. YETKİNLİK TEMELLİ ORGANİZASYON ANLAYIŞINA GEÇİŞ SÜRECİ

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranış alanındaki araştırma ve teoriler, işlerin karmaşık örgütsel yapıların temel taşı oldukları görüşünde odaklanmaktadır. Örgütsel davranış alanındaki kapsamlı araştırmalardan bazılarında, bireylerinin işlerine ek olarak bazı özel sorumluluk ve davranışları olduğu görüşü iddia edilmektedir. Frederick Winslow Taylor'un Bilimsel Yönetim Teorisi ile iş temelli yaklaşım tanınmış, koyulan hedef ve başarıya ulaşmak için daha çok iş ve daha fazla insanın organize edilmesi ve yönetilmesi gerektiği görüşü ile bürokratik yaklaşım gelişmiştir (Lawler, 1994: 6).

Günden güne organizasyonlar insan kaynakları süreçlerini iş bazlı (iş tanımları, iş değerlendirme, iş analizi) sistemler yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) sistemleri benimseyerek düzenlemektedirler. Müşterinin önemli bir güç haline gelmesi, “kalite” kavramını miktarın önüne geçirmiş, kalite yönetimi ve toplam kalite yaklaşımları işletmelerde yerleşmeye başlamıştır. Müşteri taleplerinin

çok fazla çeşitlenerek, hızla artması, rekabetin genişlemesi, dünyanın gittikçe global tek bir pazara dönüşmesi gibi birçok etken stratejinin ve insanın önemini fark edilmesini sağlamıştır. Değişen rekabet koşulları işletmeleri, sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamış; mal ve hizmetlerin kalite ve fiyat açısından birbirine yaklaşması ve kar marjlarının düşmesi karlılık ve devamlılık için rakiplerden farklılaşmanın gerekliliğini gündeme getirmiştir. Farklı olmaya ve kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmaya çalışmak işletmeleri stratejiye, oradan da insana yöneltmektedir. Çünkü bir işi en kaliteli, en verimli şekilde yapmayı sağlayacak ve fark yaratacak olan tek kaynak insandır. Bu nedenle önceleri sadece fiziki gücünden faydalanılan insan kaynağının artık yaratıcılığın, beyin ve yürek gücünden faydalanılmaya gerek uyulmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003: 17-18).

Zamanla İnsan Kaynakları Yönetimi alanındaki seçme, eğitim, terfi gibi birçok süreç işi yapan bireyler üzerinde odaklanmış ve birçok organizasyon iş tanımlarını bireyin sorumluluk ve faaliyetleri üzerinde oluşturmaya yönelmiştir. Bu süreçlerin tümü bireyin motivasyonu ve iş performansını sağlamak için ortaya çıkmış ve iş tanımları tüm süreçlerde kullanılmaya başlamıştır.

Bilimsel Yönetim ve Bürokrasi yaklaşımları, organizasyonların verimliliğine bireyin katkısını standardize etmeye çalışmaktadır. Bürokrasi Yaklaşımı, bireylerin organizasyondaki mevcut işe uygun oldukları ölçüde değer katabilecekleri görüşünü ortaya koymaktadır. Bu sebeple mevcut olan işe kimin uygun olduğunu belirlemek için seçim testleri, bireylerin becerilerini geliştirmek için eğitim programları kullanılmaktadır. Örgütsel performansı en iyi düzeye getirmek, işleri uygun beceri sahibi kişilerle doldurmak ve bireyleri performans hedefleri yönünde motive etmek, ücretlendirmek ve ödüllendirmekle mümkündür (Lawler, 1994: 6-7).

İşletmelerin karşısındaki yeni performans talebinin temel sonucu, bireylerin rekabetçi özelliklerinin organizasyonel becerilerle ilişkide temel oluşturmasıdır. Dünyaca ünlü Amerikalı psikolog Peter Senge'nin ifadesine göre "organizasyonun rekabet özelliğinin kalbi öğrenmedir ve organizasyonel öğrenme kabiliyetinde bireylerin becerileri, özellikleri, öğremeleri gittikçe önem kazanmaktadır". İnsan kaynağının önemi arttıkça organizasyonlar kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip geliştirmeye yönelmişlerdir. Bir işte üstün performans elde etmeye sebep olan, kişinin bilgi, beceri ve kişilik özellikleri, yani

yetkinlikleri işletmeler tarafından farkedilmiş, önemleri günden güne daha iyi kavranmıştır. Bu gelişim sürecinden sonra işletmelerin neden yetkinliklere yöneldiklerini anlamak daha kolay olmaktadır. Üzerinde durulması gereken diğer bir nokta, sadece günümüzün organizasyonlarının aradığı yetkinliklerin değil, geleceğin organizasyonlarının ihtiyaç duyacağı yetkinliklerin de öngörülmesi gerektiğidir. Geleceğin organizasyonlarının hangi özelliklere sahip olacağı, bugünün organizasyonlarının geçirdiği değişimlerden yola çıkarak tahmin edilmektedir (Biçer ve Düztepe, 2003: 18).

Geçmiş yıllarda çok faydalı olarak kullanılmasına rağmen, organizasyonların çoğunun işe odaklanmak yerine, bireye ve onun yetkinliklerine odaklanmaya yöneldikleri görülmektedir. İş temelli yaklaşımdan yetkinlik temelli yaklaşıma doğru değişimde, organizasyonlardaki tüm sistemlerde değişim yaşanması gerekmektedir. İş temelli organizasyonun alternatifi olarak kabul edilen yetkinlik temelli organizasyon sistemi, öncelikle bireylerin becerilerine odaklanarak bu becerileri yönetmeyi, rekabet avantajı sağlayan örgütsel becerileri geliştirmeyi kolaylaştıran bir şekilde organizasyonun tasarlanmasını gerektirmektedir. Yetkinlik temelli organizasyon yaklaşımında, ayrıntılı iş tanımları geliştirmek yerine, beceri, davranış ve kişilik tanımları geliştirilmeye çalışılmaktadır (Lawler, 1994; 8).

Birçok birey için sahip olduğu iş, kendine güveninin önemli bir parçasıdır. Yetkinlik temelli yaklaşım bu zihniyetin değişmesini gerektirir ve bireylerin bu değişimi nasıl benimseyecekleri, hangi özellikleri ile bunu gerçekleştirebilecekleri konuları ile ilgilenmektedir. Daha durağan iş bazlı organizasyon anlayışından daha değişken yapıda olan yetkinlik bazlı modele yönelik, hem bireylerin motivasyonu ve kendine güveni ile, hem de organizasyonun, bireylerin ve takımların sorumluluklarını nasıl tanımlayacakları ile ilgilenmektedir (Lawler, 1994; 9).

Lawler'e göre yetkinlik temelli organizasyona yönelmenin en önemli etkisi, iş sonuçlarının ve iş sorumluluklarının ayrımındaki kriterlerin değişimidir. Önceleri İKY'deki değişmeyen denge "çalışan" ve "pozisyon" şeklinde olduğundan, pozisyonlar sabitlenip çalışanlarda mümkün olduğunca az değişiklik yapılarak sistem basitleştirilmeye çalışılmakta idi. Oysa yetkinlik temelli sistemler, çalışanların yetkinliklerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin iş tanımlarından ve görevlerden ayrı olarak yapmayı önermektedir.

6.3. McCLELLAND'IN YETKİNLİK ARAŞTIRMALARI

1970'lerin başlarında, resmi Amerika Birleşik Devletleri Bilgi Acenteliği (USIA) yüksek bürosu, motivasyon ve başarı konusuyla özel ilgili seçkin bir psikolog olan Harvard Profesörü David C. McClelland tarafından verilen bir seminer hazırladı. McClelland yüksek başarıyı gösteren ve paylaşan alışkanlıklar ve tutumları tanımlayan kişilik testleri geliştirmişti.

USIA ofisinde McClelland'ın yaklaşımının uygulanması, acentenin seçim prosedürlerinde devam etmekte olan problemlerin çözümüne yardımcı olmuştur: USIA üyeleri arasında, bulunan zenciler ve diğer azınlıklar için düzenlenmiş uygulamalar ve azınlıkların kültürel misyonlarının dışarıdan olması sebebiyle, acenteliğin başlangıçta kullandığı seçim prosedürlerinin neredeyse hiç değiştirilmeden ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanmıştır. Ayrıca, uygulanmakta olan testler USIA memurlarının işlerini nasıl iyi yaptıklarını tespit etmede oldukça yetersiz kalmaktaydı. Çalışanlar; McClelland'ın tarama testlerinden daha anlamlı kriterler temeline oturtulan çalışan seçme sürecine yeni başlayan bir acente olarak USIA'nın memurlarından mükemmel olanların alışkanlık ve niteliklerini tanımlamalı mıdır iddiasına olumlu yaklaşmışlardır (Lucia ve Lebsinger, 1999:14).

McClelland bu soruya evet olarak cevap vermiştir. USIA'nın personel yöneticisine ve bazı üst yöneticilere kendi en üstün çalışanlarının adlarını belirlemek için sorular sormaya başladı. İşlerine bağlı fakat üstün olmayan insanların adlarını da sordu. İki grup arasında farklılıklar aradı. McClelland ve meslektaşısı Charles Dailey, listelerindeki her isimle yoğun görüşmeler yaptılar. Onlardan, kendilerini nerede üstün davranışlar gerçekleştirmiş hissettiklerini ve nerede kendilerini gerçekten kötü hissettikleri konusunda üç gösterge tanımlamalarını istediler. McClelland ve Dailey açık bir tablo ortaya koymak için özenle detaylandırılmış sorular sordular, ne söyledikleri, ne yaptıkları, ne zaman ve nerede tamamen kendilerini gösterdikleri, kiminle beraber oldukları ve bunun gibi. Detaylandırılan tanımlar içinden seçimler yaparak anlatılanları analiz ettiklerinde, bir model oluşturdular: Diğerlerinin yapamadığı, üstün performanslıların yetkinlikleri nedir? (Lucia ve Lebsinger, 1999: 13).

1973'te McClelland kamu hizmeti işleri için kiralama uygulamaları hakkında bir yazı yazdı. Bilinen işler için IQ testleri ve Minnesota Multiphasic Personality Inventory'nin zekâ testleri ve psikolojik standartların kullanılmasının yetersiz olduğunu tespit etti. "Sözlük" kelimesinin tanımını doğru olarak işaretleyebilen geleceğin polisleri için bu niçin gerekli görülür diye sordu. İyi bir itfaiyeci olacak birisinin benzer kelimeyi bulması için yetenekli olması gerektiğine gerçekten inanılmalı mıdır? Kamu hizmeti pozisyonları için testler, öğelerden oluşmuş şekildedirler. McClelland standart testler yerine yetkinlik testlerinin kullanılması için bir tartışma açmıştır. Şunu ortaya koymuştur: "Eğer polis olacak kişi test edilmek isteniyorsa, polisin neler yaptığı araştırılsın. Bunun devamında onun işlerinin listesi yapılır, uygulamaların taranması ile listeler oluşturulur." (McClelland, 1973, 1-14).

İkinci dünya savaşı esnasında psikolog John Flanagan, iş olayları, krizler ve temel problemlere benzer durumlarla ilgili konularda, insanların gözlemleri ve davranışları üzerine veri toplayarak, başarılı performans için gereken beceri ve önemli özellikleri tanımlamaya çalışan Kritik Olay Görüşmeleri ile nelerin belirlenmesi gerektiğini geliştirmiştir (Flanagan, 1954: 327-358).

Flanagan'ın yaklaşımının McClelland'ın yaklaşımından farkı, kritik olay tekniğinde görüşmecinin düşünce ve duygularına dikkat edilmemesidir. Anlamli görülen diğer öğeler ve görüşülenler tarafından tanıklık edilmiş ve üretilmiş olan davranışların, öncelikle kendilerine sınırlandırma getirilir. Fakat davranışsal yaklaşımı McClelland USIA projesinde kullanmıştır, bu yaklaşım daha sonra yetkinlik modellerini geliştirme süreçlerinde temel adım olmuş, olayların algılanması ve kişisel deneyimlerin içerikleri üzerinde odaklanma genişletilmiştir (Lucia ve Lebsinger, 1999:13).

McClelland, zekâ testleri, sınavlar veya dereceler ile çeşitli araştırma bulgularını kullanarak okul sonrası başarı arasında ilişki olmadığını bulmuştur. 1973'te yazdığı makalede, "Zekâdan Çok Yetkinlik Testlerinin Kullanılması" okul ile ilgili testlerin sadece okulda derece kazanmada yapılacak olan testler olduğunu, çünkü zekâ testlerinin okuldaki testlere benzediği, fakat akademik çevreden sonraki başarıyı tahmin edemeyeceğini savunmuştur (Spencer ve Spencer, 1993: 3-4).

McClelland bu makalesinde modern yetkinlik modeli geliştirmek için temel olarak alınan çeşitli yönergelerin taslaklarını oluşturmuştur. McClelland eğitim

alanında testlerle ilgili çalışmasına rağmen, kendi söylediğine göre yaptığı çalışma ve oluşturduğu çerçeve işe uygulanabilmekte idi (Tozluyurt, 2005: 13-14):

Birincisi, McClelland; en iyi testlerin kriter testleri olduğunu belirlemiştir. Ancak burada, testlerin başarıyla yapılmış görevleri yansıtması gereği gözden kaçırılmamalıdır. McClelland'ın testler için uygun kriterleri tanımlamada kullandığı metodoloji rasyoneldir: çalışmaya başlanılan alanda ortalama başarılı olanlarla karşılaştırıldığında yüksek başarılı insanların yetkinliklerinin tanımlanması ve uygun olan bir testin geliştirilmesinde rehber olarak bu iki grup yetkinlik arasındaki farklılıkların kullanılması.

İkincisi, testler bireylerin neleri öğrenmekte olduklarıyla ilgili değişimleri yansıtacak şekilde hazırlanmalıdır. Bütün bilgi, beceri ve kişisel nitelikler, eğitim ve geliştirme ile etkilenebilir. Psikolojide, gizli önyargılardan birinin eğitim yoluyla değiştirilemez olduğu kuralı vardır (ırk önyargısı gibi). McClelland'a göre bu kuralda kişisel niteliğin ve diğer insan niteliklerinden herhangi birinin değiştirilemez olduğu konusundaki kanıtlar çok katı değildir. Yeni bir testte bu değerler üzerinde ısrar edilerek, özellikle değerlendirilmesi planlanan özelliklerdeki gelişmeleri yansıtması tasarlanmalıdır.

Üçüncüsü; bireyler test ve testin içeriğinde yer alan özelliklerin nasıl geliştirileceği hakkında açık bir şekilde bilgilendirilmelidir. Bu sayede testten önce gerekli becerilerin neler olduğu ve neleri gerektirdiği üzerinde odaklanma fırsatları ile potansiyel uygulamalar hakkında hazırlıklı olmaları sağlanır.

Dördüncüsü, testler, yaşam tecrübelerini kapsayan yetkinlikleri değerlemelidir. Özel görevlerin yüzlercesini tanımlamak yerine, özel bir işin nasıl gerçekleştirileceği konusu başarılmalıdır ve farklı meslekler için binlerce görev geliştirilebilir. McClelland birbiriyle ilişkili olan benzer yetkinliklerin beraberce aynı küme içinde gruplandırılmasını önerir. Örneğin, bir küme iletişim becerilerini, yazma, okuma, sözlü olmayan ipuçlarını tanımlamayı kapsamalıdır.

McClelland testlerin sadece uygulamada olan davranışları değil, özel cevap niteliği taşıyan davranışları da kapsaması gerektiğini önermektedir. Bütün testlerde özel bir cevap olmalıdır (doğru cevap, boşluk doldurma veya çoktan seçmeli gibi). Bununla beraber "bireyin açıkça belirlediği tercihlerini nadiren temsil eden testlerin dışındaki yaşam" alanlarını dikkate alarak testler, işi yapanların cevaplarıyla

tasarlanmalıdır. Diğer taraftan testler gerçek dünyayı da yansıtmalıdır, burada bir çözüm seti olmayabilir, fakat birey açık şekilde tanımlanmış uyarıcıların olmaması durumunda anında bir cevap oluşturabilir. Bu testler, genel olarak çeşitli eylemlerin sonuçlarına uygulanabilmelidir. Önceden bahsedildiği gibi her özel meslek için özel görevlerin yüzlercesini tanımlama probleminden kaçınılmalıdır. McClelland, muhtemel eylem çeşitlerine uygulanabilen geniş oranda tanımlar olması sebebi ile kodlarla tanımlama yapar. Yani, diğer eylemler için uygulanma kapasitesine sahip olmayan herhangi bir eylemdense, davranışsal özetlerinin daha düzenli ve kapsamlı olanları tercih edilir. Örneğin, bir kişi ilişkisiz görülen eylem çeşitlerine sahip olabilir, saldırgan olma, diğerlerinin teknik problemlerini çözmeye gönüllü olarak yardım etme, şu anki bilgi ve becerisinden emin olarak adımlar atma gibi. Bu eylemler dikkate alınmalıdır, bunlar güçlü olmada motivasyon göstergeleridir, motivasyon bu ayırt edici eylemlerle yüksek oranda ilişkilidir (Tozluyurt, 2005: 14-15).

İnsan performansının tahmin edilmesi ve ölçülmesi için, McClelland'ın yaklaşımı zekâ ve kişisel nitelik yaklaşımlarına alternatiftir. Yetkinlik yaklaşımı eğitsel başarıyı test etme alanında uygulamaya başlanmış, çok sayıda eğitsel ve işe yönelik uygulamalar için hızla benimsenmiştir. Yetkinlik yaklaşımının temel avantajları ve endüstride geniş ölçüde benimsenme sebepleri şöyle özetlenebilir (McClelland, 1973: 1-14):

- Performansı anlamanın en iyi yolu; zekâ gibi yetenekler veya temel kişisel nitelikler hakkındaki varsayımlara güvenmek yerine, insanların gerçekten neyi başarılı olarak yaptıklarını (yetkinlikler gibi) gözlemlemektir.
- Kişinin temel nitelikleri veya yeteneklerini belirleyen testlerin yönetilmesindense, performans tahmini ve ölçümünün en iyi yolu ölçmeyi istediğiniz yetkinliklerin temel bakış açılarına sahip olan insanların uygulamalarıdır.
- Doğuştan gelen ve geniş ölçüde istikrarlı olan yetenekler ve özelliklerin karşısında, zaman içinde yetkinliklerin geliştirilmesi ve öğretilmesi mümkündür.

- İnsanlar, kişisel özelliklerle ilgili gizli sır olan bir tane özellikten ziyade, performans düzeyinin gereklerini geliştirmek ve anlayabilmek için, yetkinlikleri görebilir ve ulaşabilirler.
- Yetkinlikler, sadece psikologların anlayışlarına emanet edilmesi veya sadece birkaç insan tarafından anlaşılması olasılığı yerine, insanların gerçek dünyada gerçekleştirebildikleri anlamlı yaşam sonuçlarına bağlanmalıdır.

Araştırma yılları ve USIA deneyimine sahip olarak McClelland ve psikolog David Berlow, uygulamanın içine yetkinlik kavramını koyan danışmanlık şirketi şeklinde bir şirket kurdular. Boston tabanlı McBer Şirketi, 1973'te başlayarak, endüstriyel ve devlet organizasyonlarından her ikisi için yönetsel pozisyonlarda üstünlük gerektiren yetkinlikleri tanımlamış ve araştırmalar yapmıştır (Lucia ve Lebsinger, 1999:14).

6.4. BOYATZIS'İN YETKİNLİK MODELİ

Boyatzis'in çalışmasının amacı; bir organizasyonda yönetsel işlerde etkin performans gösteren yönetici özelliklerinin belirlenmesidir. Yönetsel performansın tahmin edilmesi amaçlanmaz. Asıl amaç performansın genel niteliksel ayırt edicilerindeki farklılıklardan bazılarını açıklamaktır (zayıfa karşı orta, ortaya karşı süper yönetici gibi). Bu niteliksel ayırt ediciler, yöneticilerin sahip oldukları yetkinliklerin sonuçları olarak organizasyonlarda ve özel işlerde meydana gelmelidir. Boyatzis, oluşturduğu Yönetim Yetkinlik Modelinin unsurlarını dikkate alan performans testlerinin sonuçlarını yayımlayarak çalışmasını tamamlamıştır (Boyatzis, 1982: 9).

Ayrıca, yönetim yetkinlik modelinde olduğu gibi bu yetkinliklerin diğerlerini nasıl etkiledikleri ve yönetsel işlerin diğer bakış açıları ile ilişkisinin nasıl olması gerektiği konusunda da bir çerçeve önermektedir. Böylece Boyatzis'in çalışması, yöneticilerin yetkinlik modeline ek olarak daha geniş çerçevede bir yönetim teorisi modeli ile sonuçlanmıştır.

Performans teorisi, yetkinlik kavramları için temeldir. Bu yaklaşımda kullanılan teori “Temel Durumsallık” (contingency) teorisidir. Maksimum performansın, kişinin yetenek ve becerilerinin örgütsel çevre ve iş gerekleri ile tutarlı olduğunda gerçekleştiğine inanılır. Kişinin yeteneği kendisi tarafından tanımlanır: değerleri, vizyon ve kişisel felsefesi, bilgisi, yetkinlikleri, yaşam ve kariyer aşaması, ilgileri, ve tarzı. İş talepleri, yapılması gereken görevler ve rol sorumlulukları şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel çevre görüşünün, işlerin ve rol kapsamalarının tasarlanması ve/veya yetkinliklerin gösterilmesi üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu tahmin edilir. (Boyatzis, 2008: 6).

6.4.1. Boyatzis’in Etkin İş Performansı Modeli

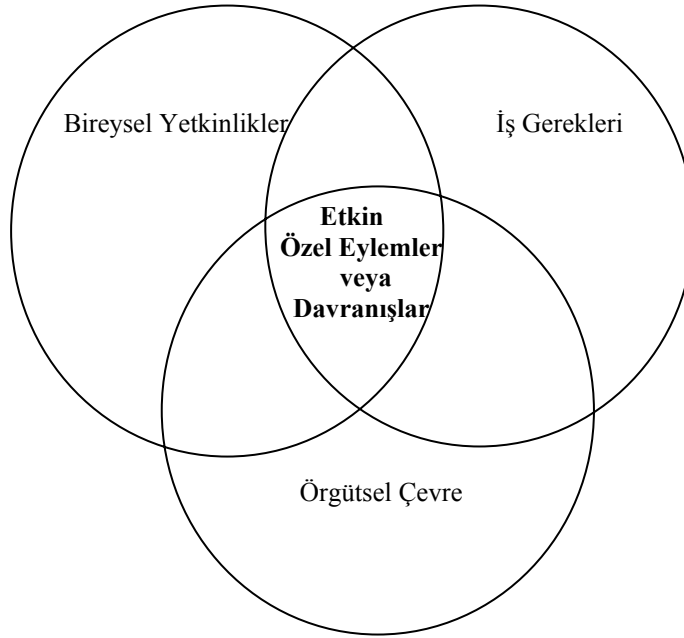
Bir işin etkin performansı, hedeflenen çıktılarının başarılması veya süreçlerin ve prosedürlerin uygun şekilde yürütülüp yürütülmediği konusundaki araştırmaların değerlendirilmesidir. Bazı işlerin performansı kolay değerlendirilebilir, çünkü performans ölçekleri ve hedefleri vardır, satış elemanı için aylık satış miktarı gibi, denetleyici tarafından ayın onu için belirlenen gelirin tamamlanması gibi, veya bir imalat mühendisi için israfı yüzde yirmi azaltan üretim makinelerini yeniden tasarlamak gibi. Yönetimde veya yönetsel işlerde etkinlik, bir örgütsel birimin performansını değerlendirmeyi gerektirir. Bu işlerin bazıları birimin performansının kolay ölçülebilmesine izin verir. Belli ürünlerin aylık çıktıları, işletme işlemlerinin hepsinin değerlendirilmesi ile birlikte işletme müdürünün performansını değerlendirmeyle ölçülebilir.

Bazı işler ise performans ölçümlerinin yorumlanmasına ve değerlemesine izin vermezler, araştırma-geliştirme müdürü gibi, ürün tasarlama mühendisi gibi, çalışan ilişkileri uzmanı veya bilim adamı gibi. Bu çeşit işlerde örgüte önemli olduğu düşüncesi ile, bilinen prosedür veya süreçler takip edilerek işteki kişilerin değerlendirilmesi veya değerlendirilmemesi daha anlamlıdır. Maalesef, kişinin performansı amacını gerçekleştirmediğinde veya istenen süreç veya sonuçları kolaylaştırmadığında işleri tanımlamak daha kolay olmaktadır. Örneğin; bir ürün müdürü, kendi ürünü ile ilgili olarak şirket içindeki pazarlama bölümü ile araştırma geliştirme ve imalat arasındaki etkileşimi yönetmekten sorumlu olmalıdır. Ortak yönetimin; etkin performansı iyi ve sorunsuz giden şeylerle tanımlamasındansa, ürün

ile ilgili olarak çeşitli bölümler arasında çatışmalar ortaya çıktığında tanımlaması daha uygun olacaktır.

Boyatzis'in ileri sürdüğü model Şekil 1.4.'te gösterilmiştir. Şekil, etkin eylemler olarak önerilen modeli temsil eder, böylece modeldeki üç kritik bileşen birbiri ile tutarlı veya uyumlu olduğunda etkin performans ortaya çıkacaktır. Eğer bu bileşenlerden herhangi birinde veya ikisinde tutarsızlık olursa veya birbirleriyle uyumsuzlarsa, sonuçlara ulaşamama ve etkin olmayan davranışlar ortaya çıkar (Boyatzis, 1982: 13).

Şekil 1.2. Etkin İş Performansı Modeli



Kaynak: Boyatzis, 1982: 13.

Etkin performans ihtimali bileşenlerden sadece ikisinin uygun veya uyumlu olduğunda ortaya çıkmasına rağmen, tutarlı bir etkin performans olması ihtimali daha azdır. Örneğin, iş gereklere ve çevre birbiri ile uygunluk içerisinde ise (birbirini destekliyors) fakat birey iş için uygun yetkinliklere sahip değilse, etkin performans, kendinden önceki yöneticinin etkilerinin devamı niteliğinde sonuçlanabilir. Benzer şekilde etkin örgütsel performansa etki eden gerekli yetkinlikler olmaksızın örgütsel süreç ve prosedürler, işi ve performansı herhangi bir çalışan için minimum fırsatları sağlayacak tarzda yapılandırır. Son olarak yöneticinin bir parçası olan inisiyatif

kullanma yetkinliği üzerinde çevre ve iş gereklerindeki bir değişim, muhtemelen etkin olmayan performansla sonuçlanabilir. Yöneticiler çevre ve iş için uygun davranış gerekleri yapısına uzun zaman güvenmezler. Gerekli yetkinlikler olmaksızın değişimlere cevap verme çabalarını, bağımsız şekilde etkin olarak gerçekleştiremezler (Boyatzis, 1982: 15).

Model, klasik psikolojik davranış modelinin bir adaptasyonu olarak dikkate alınabilir. Yani davranış, çevre ve kişinin bir fonksiyonudur. Model bireysel bileşenlerin nelerden oluştuğu konusunda önceki çalışma ve teorilerden ayrılmaktadır.

Modelde yer alan unsurlardan iş gerekleri unsuru, öncelikle işte yapılması beklenenlerin neler olduğunu ortaya çıkarır. Örgütsel çevre unsuru, bir kişinin yönetsel işlerde neler yapması gerektiği konusundaki bazı görüşleri ortaya çıkarır fakat öncelikle kişinin iş gereklerine cevap vermesi konusunda beklenenlerin nasıl olduğu ortaya çıkarılmalıdır. Bireyin yetkinlikleri unsuru, kişinin yeteneğinin neleri yapabileceğini ve niçin bilinen yollarda hareket etmeli olduğunu ortaya çıkarır (Boyatzis, 1982: 16).

6.4.2. Boyatzis'e Göre Bir Bireyin Yetkinlikleri

Şekilde 1.4.'te gösterilen bireysel yetkinlikler gereklidir, fakat işteki etkin performans için yeterli değildir. Klemp'e göre iş yetkinliği "Bir kişinin temel özelliklerinin bir işi etkin ve/veya üstün performansla sonuçlandırmasıdır". İş yetkinliği kişinin temel özellikleridir, bunlar güdü, kişisel nitelikler, beceriler, kendi benlik algısı veya sosyal rolü, ya da kullandığı bilgidir. Kişi bu özelliklere sahip olduğunu veya bu özelliklerin kendisinde var olduğunu bilebilir veya bilmeyebilir. Yani kişi bunları tanımlayamaz veya anlatamaz veya onlara sahip olduğunun farkında da olmayabilir.

Çünkü iş yetkinlikleri temel özelliklerdir, genel oldukları söylenebilir. Genel özellikler, pek çok davranış şekillerinde veya birbirinden farklı çok sayıda eylem şeklinde görülebilir. Baldwin kişinin bir sonuca veya çeşitli sonuçlara ulaşan eylemi gerçekleştirmesini (özel bir davranış göstermesi gibi), bir özelliğin veya çeşitli özelliklerin ifade edilmesi olarak açıklamaktadır. Eylemler bu ifadelerin sonuçlarıdır ve ifade edilen özelliklerle bire bir uyumlu olması da gerekmemektedir. Doğrudan

uyum olmama sebebi şekilde gösterilmiştir. Eylem veya özel davranış, belirli bir örgütsel çevrede, özel işin gerekleri ve iş talepleri kapsamında bir yetkinliğin açığa çıkmasıdır. Farklı bir iş veya farklı bir örgütsel çevrede bu yetkinlik, diğer özel eylemlerle birlikte açığa çıkabilir.

Bu karmaşa yüzünden farklı işlerdeki yetkinlik çerçevesini nelerin oluşturduğu konusunda ve oluşturulan modellerde hatalar ortaya çıkar. Yetkinliği tanımlamak için eylemlerin neler olduğunu, sistemdeki yerlerini, davranışlar dizisini, sonuçların veya etkilerin neler olduğunu, eylemlerin anlamlarının veya amaçlarının neler olduğunu ve sonuçları belirlemek gerekmektedir (Boyatzis, 1982: 21–22).

İş yetkinliği kavramının tanımlanmasında yetenekler de temsil edilmelidir. Kişinin yetkinlikleri, onun yapabileceklerini yansıtır, ne yapması gerektiğini değil. Şekil 1.4.'te görülen kesişim alanı bireyin etkin olan özel davranışlarını göstermektedir, yani durumu düzelten bireyin yeteneğinin ne olduğu bilinmelidir. Kişi hakkında bu bilgiler olmadan, onların özel eylemlerini ve niçin etkin olduklarını yorumlamak, tanımlamak ve tahmin etmek zor olur.

Yetkinlikler, bir işte üstün ve/veya etkin performans sebepleri ile ilişkili özelliklerdir. Bunun anlamı tercih edilen öncelikli özelliklere sahip olmak ve işte üstün ve/veya etkin performansa sahip olmaktır. İş performansı ile temel özellikler arasındaki nedensel ilişkilerin teorik tahminlerin yanında, bağımlı değişken olan iş performansı ile bağımsız değişken olan özellikler arasında ampirik ilişkiler de olmalıdır.

Eşik yetkinlikler; kişinin genel bilgisi, güduları, kişisel özellikleri, benliği, sosyal rolü, işi gerçekleştirmek için gereken becerileridir, fakat üstün iş performansına sebep olan davranışsal ilişkiler değildir. Örneğin, bir yöneticinin altında çalışanlarla doğal bir şekilde konuşması, eşik yetkinlik olarak dikkate alınabilir. Diğer yandan bu özellikler ortalama veya zayıf performanstan üstün performansı ayıran yetkinliklerdir (Boyatzis, 1982: 23).

6.5. SPENCER'LERİN YETKİNLİK AÇILIMLARI

1991'de yetkinlik değerlendirme metodu 24 ülkede 100 araştırmacıdan fazla kişi tarafından kullanıldı. Yirmi yıllık tecrübe dünya çapında Yetkinlik Modeli Veri Tabanı ve Genel Yetkinlikler Sözlüğü olarak genelleşti. Çok sayıda yetkinlik için

ölçek oluştu, çapraz-kültürel karşılaştırmalar ve iş performansını tahmin etmek için aranan bilgi ve motivasyon uygulamalarının rolü hakkında yeni bulgulara ulaşıldı (Spencer ve Spencer, 1993: 8).

İş-yetkinlik yaklaşımında analiz, iş içindeki kişi ile başlar. İyi iş gerçekleştirmek için gereken özellikler öncelikle tahmin edilecek şeyler değildir, açık uçlu davranışsal olay görüşmelerinde iş başarısıyla ilişkili insan özellikleri belirleyicidir. Yetkinlik metodu, bir işte üstün performans nedenlerinin genel olarak neler olduğu konusunda geçerlilik kriterlerini belirler, yoksa bir kişinin bütün özelliklerini tanımlayan daha güvenli faktörlerin neler olduğunu değil, bunlardan bazılarıyla iş performansı arasında ilişki kurulacağı umut edilir.

Yetkinlik yaklaşımı, insan kaynağının seçiminde, kariyer planlamada, performans değerlemede ve geliştirmede ileriki yıllarda uygulanabilir geniş ölçümlü bir insan kaynağı metodu sağlar.

Yetkinlikler insanların temel karakteristikleridir ve “belli bir zaman dilimi içinde sürekliliği olan ve benzer durumlarda kullanılan düşünce veya davranış yollarının genelleştirilmesini” göstermektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 9). Spencer’ler araştırmalarında özellikle bu konu üzerinde odaklanmışlardır.

6.5.1. Yetkinlik Özelliklerinin Beş eşidi

Spencer’lara göre yetkinliklerin beş farklı özelliği bulunmaktadır (Spencer ve Spencer, 1993: 10–11):

1-Güdüler: Bir kişinin sürekli olarak düşünmesi veya eylem durumunda olmayı istemesidir. Güdüler “içten gelen dürtülerdir, doğrudandır, seçilir”, diğer insanlardan daha farklı bir şekilde bilinen işler veya amaçlar yönünde davranmaktır.

2-Temel Özellikler: Fiziksel özellikler, olaylara cevap verme tutarlılığı veya bilgisidir. Örnek olarak savaş pilotunun fiziksel özellik yetkinliği olarak zaman ve iyi görme gücü verilebilir. Duygusal kontrol ve inisiyatif kullanma “olaylara tutarlı cevap verme” den daha komplekstir. Bazı insanlar diğerleri gibi abartmadan baskı altında dahi problem çözmeye görevlerinin gerektirdiğinin de ötesinde başarı gösterirler. Bu kişisel özellik yetkinliği, başarılı yöneticilerin özelliğidir.

Güdüler ve yetkinlikler içten gelen çalışma isteğidir ya da insanların yakın denetim olmadan uzun dönemde işlerinde neler yapabileceklerini gösteren “temel özelliklerin” kendiliğinden başlamasıdır.

3-Benlik Kavramı: Bireyin tutumları, değerleri ve kişisel imajıdır. Örneğin kendine güven, kişinin hemen hemen her durumda etkili olabileceğine inanması, benlik kavramının bir parçasıdır.

4- Bilgi: Kişinin belli alanlarda sahip olduğu bilgidir. Bir cerrahın insan vücudundaki sinirler ve kaslar hakkındaki bilgisi gibi.

Bilgi karmaşık bir yetkinliktir. Bilgi testlerindeki skorlar çoğu zaman iş performansını tahmin etmede başarısız olmuştur çünkü, iş yaparken kullanılan bilgi, beceriyi ölçmez. İlk olarak birçok bilgi testiyle alışkanlıklar ölçülmüştür ama gerçekte önemli olan bilgiye ulaşma yeteneğidir. Özel olgular hafızada bilinenlerden daha önemsiz olarak dururlar, olguların varlığı özel problemlerin çözümünde anlam kazanır ve gerektiği zaman bu bilgiye ulaşılır.

İkinci olarak, uygulanan bilgi testleri “cevaplar” dan oluşur. Ölçek testi uygulananların çözüm konusundaki yetenekleri, farklı seçeneklerdeki doğru cevapları bulabilir ancak bu doğru cevaplar insanların bilgi temelli hareket edip etmeyeceğini göstermez. Son olarak bilgi, kişinin neleri yapabildiği konusunda en iyi tahmindir, neleri yapabileceği konusunda değil.

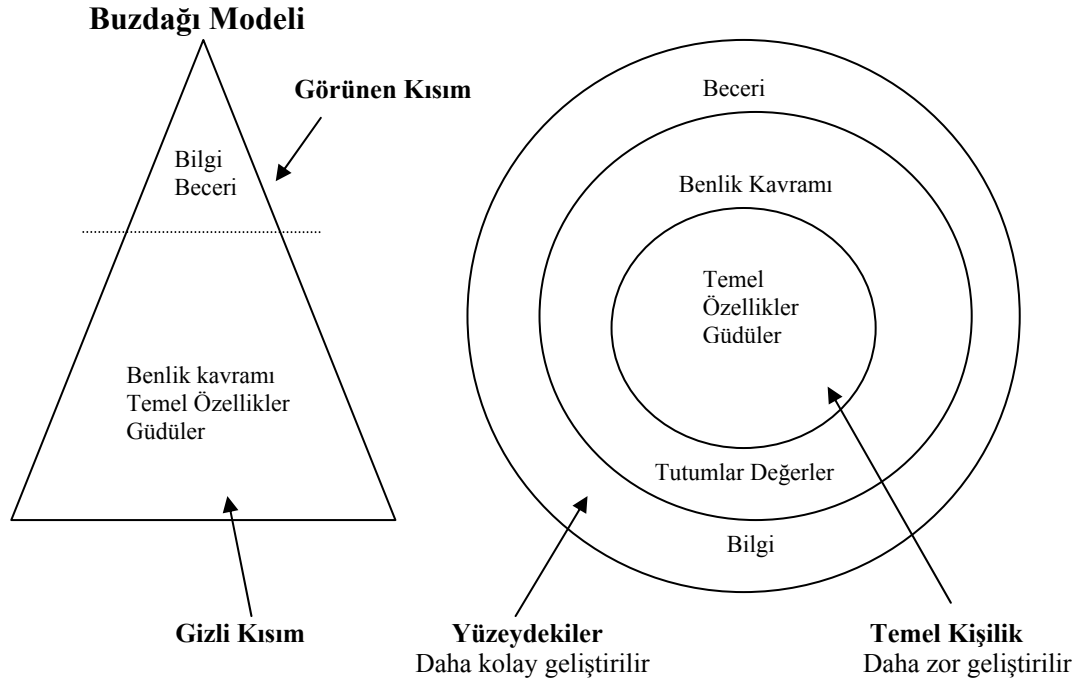
5- Beceri: Belirli fiziksel ya da zihinsel işleri gerçekleştirme yeteneğidir. Bir dişçinin fiziksel yeteneği dişlerdeki sınırlara zarar vermeden dolgu yapmasıdır, bilgisayar programcısının yeteneği 50.000 hattın mantıksal sıralamasını organize edebilmesidir.

Zihinsel veya kavramsal beceri yetkinliği, analitik düşünmeyi (bilgiyi ve verileri süreçleme, nedenleri ve etkileyicileri saptama, veriler ve planlar organize etme) ve kavramsal düşünceyi (karmaşık verilerde model örnekleri fark edebilme) kapsar.

Bir yetkinliğin düzeyi veya türü insan kaynağı planlaması için pratik uygulamalar sunar. İnsan karakterinde yüzeysel olan özellikler ile görünür bilgi ve beceri yetkinlikleri Şekil 1.5.’te gösterilmiştir. Benlik kavramı, temel özellikler ve güdüler daha gizlidir, daha derindedir ve kişiliğin merkezindedir. Yüzeydeki bilgi ve beceri yetkinliklerini geliştirmek nispeten daha kolaydır; çalışanların bu

yeteneklerinin geliştirilmesi daha uygun maliyetlidir. Temel güdüler ve temel özellik yetkinlikleri kişilik buzdağının temelinde yer alır, değer katılması ve geliştirilmesi daha zordur (Spencer ve Spencer, 1993: 10-11).

Şekil 1.3. Merkezdeki ve Yüzeydeki Yetkinlikler



Kaynak: Spencer ve Spencer, 1993: 11.

Benlik kavramı yetkinliği görünen ve görünmeyen alanlar arasında bulunmaktadır. Tutumlar ve değerler gibi öz güven de eğitimle, psikoterapi ile ve/veya pozitif gelişimsel deneyimlerle daha fazla zaman ve zorluk gerektirse de geliştirilebilir.

Organizasyonların çoğu yüzeysel yetkinlik olan bilgi ve becerilerin geliştirilmesi yönünde (bu konuda bir uzman veya bir danışman kiralararak) seçim yaparlar, temel özelliklerle temel güdü yetkinliklerinin de geliştiğini, yada iyi bir yönetimle yavaş yavaş geliştirilebileceğini varsayarlar. Bunun tersi muhtemelen daha maliyetlidir. Yani organizasyonlar temel güdü ve temel özellik yetkinliklerini geliştirmek için, özel işleri gerçekleştirmek için gereken bilgi ve becerileri öğretmeyi seçebilirler. Personel yöneticisi “Bir hindiye ağaca tırmanmayı öğretebilirsin ama bir sincap kiralamak daha kolaydır” şeklinde düşünebilir.

Karmaşık işlerde üstün performansı tahmin etmede yetkinlikler, işle ilgili becerilerden, zekâdan veya sertifikalarından daha önemlidir.

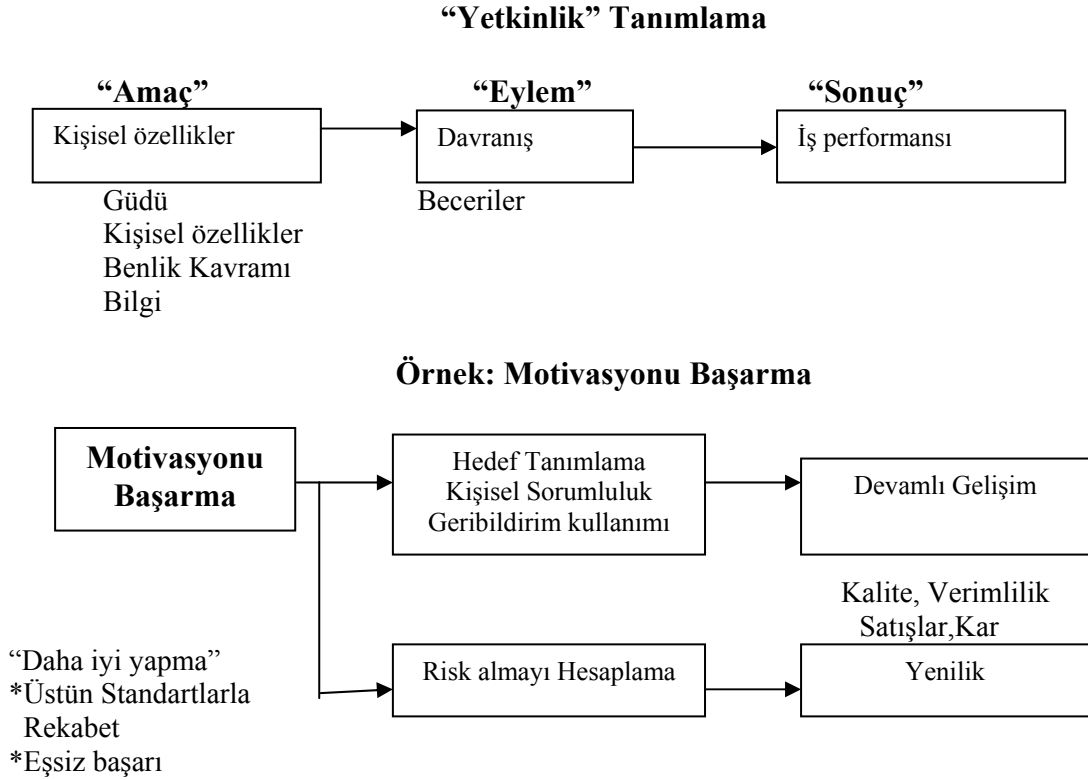
6.5.2. Nedensel İlişkiler

Güdü, temel özellik ve benlik yetkinlikleri, davranışsal eylemlerde beceriyi ortaya çıkarır ve iş performansı sonuçlarını tahmin etmeye dönüştür. Yani Güdüler/Temel özellikler→davranış→sonuçlar nedensel akış modelinde görülmektedir.

Yetkinlikler, her zaman bir amaç içerirler. Güdü veya temel özellikler kişiyi sonuca neden olan işleri gerçekleştirmeye zorlar. Örneğin, bilgi ve beceri yetkinliği her zaman bir güdü, özellik veya benlik yetkinliğini içerir, bunlar bilgi ya da beceriyi kullanmak için bir düğme etkisi gösterir. Davranış, amaç olmaksızın bir yetkinlik olarak tanımlanamaz. Örneğin “yönetme, etrafta yürüme” dir, bilgi olmaksızın eğer ispat edilmiş bir yetkinlik de yoksa bir müdürün niçin etrafta dolaştığını bilemezsiniz. Eylem, davranışları ve düşünceyi kapsar, düşünce önce gelir ve davranışı önceden haber verir. Örneğin; güdüler (bir şeyi daha iyi yapma düşüncesi gibi), planlama veya problem çözme düşüncesi gibi.

Nedensel akış modelleri “risk değerlendirme” analizlerinde kullanılabilir. Örneğin, Şekil 1.6.’daki nedensel oklar, bir örgüt çalışanlarının seçiminde gelişiminde ve motivasyonlarını arttırmada başarılı olamazsa, finansal sonuçlarda, verimlilikte ve kalitede daha az ilerleme, yeni ürün ve hizmetlere ulaşmada daha az başarı ortaya çıkacaktır (Spencer ve Spencer, 1993: 12–13).

Şekil 1.4. Yetkinliklerin Nedensel Akış Modeli



Kaynak: Spencer ve Spencer, 1993: 13.

6.5.3. Başvuru Kriteri

Başvuru kriteri Spencer’lerin yetkinlik tanımında kritik bir noktadır. Karakteristik bir özellik, gerçek dünyada anlamlı bir şeyleri tahmin etmeye yaramadıkça bir yetkinlik değildir. Psikolog William James bilim adamları için ilk kuralın “Farklı olmayı yapmak farklılık değildir” olduğunu söyler. Bir karakteristik performansta farklılık yapmazsa yetkinlik değildir ve insanları değerlendirmede kullanılmamalıdır.

Yetkinlik çalışmalarında sıkça kullanılan kriterler (Spencer ve Spencer, 1993: 14-15):

Üstün Performans: Bu istatistiksel olarak ortalama performanstan bir standart sapmanın üzerinde olarak tanımlanır, kabaca verilen bir işi 10 adam yerine 1 adam tarafından başarma düzeyidir.

Etkin Performans: Genellikle gerçek anlamı “kabul edilebilir en az” çalışma düzeyidir, çalışanların iş yapma yetenekleri göz önüne alınmaz.

6.6. LUCCIA VE LEPSINGER'İN YETKİNLİK MODELLEME ÇALIŞMALARI

Yetkinlik modelleri işi gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve özellikler olarak açılanmaktadır. Son yıllarda özellikle personel alma ve geliştirme çabalarına potansiyel yardımcı konumunda görüldükleri için ilgi daha da artmaktadır. Luccia ve Lepsinger bu ilginin üç temel eğilimden dolayı ileriki zamanlarda da büyüyerek devam edeceğini söylemektedir. Bu eğilimler; rekabette yoğunlaşma, saldırgan bir maliyet yönetimi ve küçülme, 360 derece geri bildirim sistemi kullanımının artmasıdır.

Luccia ve Lepsinger'in çalışması gündemdeki bilgi ve uygulamalara üç yönde katkı sağlamaktadır. Onların çalışması organizasyon ve pozisyonlarda, süreçleri basitleştirerek ve düzene koyarak yetkinlik modelleri geliştirmeye sonuçlanır. İşletmenin iç kaynakları olan süreçlerin ve pratik yöntemlerin geliştirilmesiyle, dışarıdan bir danışmanlık yardımı almaksızın başarıyla kullanılabilir. Ayrıca bu çalışma yetkinlik modellerinin kullanılması ve geliştirilmesi konusunda temel bilgileri içeren tek bir kaynak olarak hizmet etmektedir.

Yetkinlik modeli, örgütte bir rolü etkin gerçekleştirmek için gerekli olan özelliklerin, bilginin ve becerilerin belirli bir kombinasyonunu tanımlar ve seçme, eğitme, değerlendirme ve başarılı planlama için insan kaynağı aracı olarak kullanılır. Yetkinliklerin ölçülmesi ve tanımlanması konusunda nelerin gerektiği daha çok dikkate alınmalıdır yoksa daha fazla karmaşa ortaya çıkabilir. Beceriler, örneğin, özel bir makineyi çalıştırma yeteneği gibi yüksek yoğunlukta uzmanlık gerektiren yetenekler veya bir fikri mükemmel açıklıkta bir cümle ile yazmak gibi stratejik düşünme ve diğerlerini etkileme benzeri daha az maddi olan yeteneklerdir. Açıktır ki her iş, yoğunluk derecelerine bağlı daha az veya daha fazla ölçülebilen beceriler karmaşasını gerektirir. Örneğin, bazıları için kelime işlem takımının üyelerinin yeterince hızlı ve doğru bir şekilde olup olmadığını belirlemek için gerekli olan testi tasarlamak nispeten kolaydır. Birisinin yeterince stratejik düşünme ve etkin yönetici olarak diğerlerini etkileyebilme yeteneğine sahip olup olmadığını belirleme ise uzmanlık gerektirir (Lucia ve Lepsinger, 1999: 5).

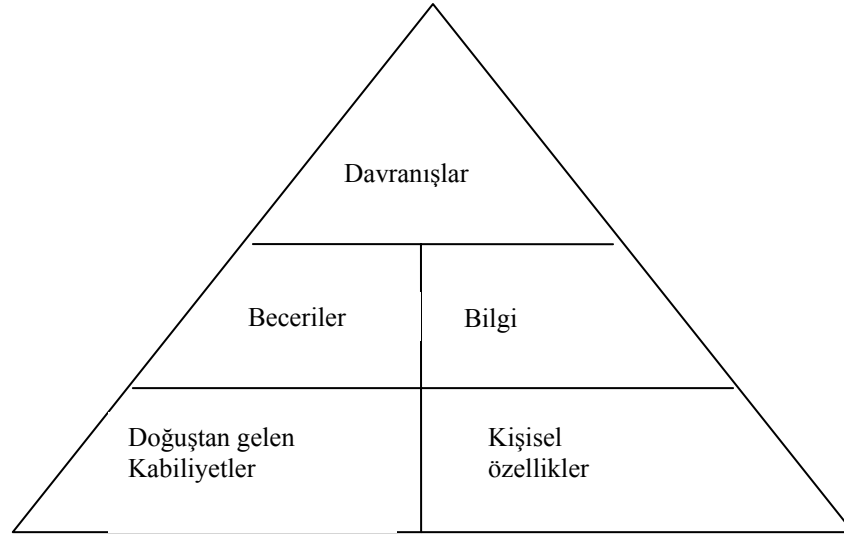
Bileşenlerin hepsinde, kişinin özellikleri muhtemelen daha karmaşık ve en azından daha kolay ölçülebilir. Kişisel özellikler; tutumlar, doğuştan gelen

yetenekler, potansiyeli ortaya çıkarma eğilimi veya bilgi veya becerinin özel bir çeşidini kullanmak olabilir. Örneğin; matematiksel yetenek, hesaplama becerilerini ortaya çıkaran potansiyeli gösterir. Diğer örnekler, mekanik yetenek, mantık yeteneğini, yüksek detaylı işler için doğuştan gelen ilgiyi kapsar. Özellikler, dış çevre ile ilgili özel bir yönü gösteren kişisel nitelikler olarak tanımlanabilir. Kişisel nitelikler, özgüven, kendi kendine yetme, duygusal istikrar gibi rol veya fonksiyonların bilinen çeşitlerini gerçekleştirme ve farklı durumlardaki eğilimleri gösterir. Örneğin, kendi kendine yetme, çok az denetimle bağımsız çalışmalarda başarı sağlamaktır.

Açıkça kabiliyetler ve temel kişisel özellikler, bilinen boyutları ile, bir bireyde doğuştan vardır; sahip olduğun özel becerilerini öğrenebildiğin şekilde mekanik işler için gereken bir kabiliyeti öğrenemeyebilirsin. Ancak mekanik beceriye sahip olanlar, mekanik süreçleri tamamen öğrenebilirler, aynı şekilde dil yeteneğine sahip olanlar, Portekizce'yi tam olarak ve daha hızlı öğreneceklerdir. Fakat yetkinliklerin ikincil tanımında daha önceki göstergelerde belirtilen, doğuştan geldikleri söylenen kişisel niteliklerin “değiştirilebilir ve geliştirilebilir” düşüncesinin arttığı görülmektedir. Dahası sayılamaz görülen karizma gibi kişisel niteliklerin, davranışsal terimlere dönüştürüldüğünde değerlendirilebilir ve ölçülebilir olduğu da ortaya konmuştur (Lucia ve Lepsinger, 1999: 6).

Şekil 1.7.'de görülen piramit; doğuştan gelen yetenekler ve kişisel özellikler temelinde, öğrenme, çaba sarf etme ve deneyim yoluyla kazanılan bilgi ve beceri çeşitlerinin bütünleştirilmesi üzerine inşa edilir. Piramidin tepesinde kazanılmış ve içten gelen yeteneklerin hepsini gösteren özel davranışlar grubu vardır.

Şekil 1.5. Yetkinlik Piramidi



Kaynak: Lucia ve Lepsinger, 1999, 7.

Davranışsal bakış açısından bu davranışların açıklanması iki sebeple önemlidir. Birincisi; insan kaynağı aracı olarak kullanışlı bir yetkinlik modeli için, etkin performans için gereken yetkinliklerin sadece tanımlanması değil, aynı zamanda gösterilmesi gereken yetkinliklere örnekler de sağlanmalıdır. İkincisi, doğuştan gelen özelliklerin önemli bir bölümünün kişide değiştirilememesine rağmen, davranışlar değiştirilebilir ve öğretilir. Diğer bir deyişle, kişi için özellik olarak empati yokluğunun geliştirilmesi zor olabilir (bazıları imkansızdır), fakat empatik davranışlar müşterinin ihtiyaçlarını dinleme veya onların ilgili oldukları şeyleri tespit etme eğitim ve geliştirme yoluyla ilerletilebilir.

Yani yetkinlik modeli geliştirmek için röportajlar, anketler, odak grupları veya bunların bir bileşiminden oluşan veri toplama sürecimiz somut veriler üzerine odaklanır. Özel davranışlar koçluk, eğitime ve diğer geliştirici yaklaşımlarla değiştirilebilir veya öğretilir. Benzeri şekilde, modelin kendisi davranışların terimlerinde ifade edilir (Lucia ve Lepsinger, 1999: 7). Bu yaklaşım yetkinlik modelinin bileşenlerinin onaylanmasını –geçerliliğini- kolaylaştırır.

Kendi hedefleri üzerine odaklanan bazı organizasyonlar, çeşitli yönlerde kendi yetkinlik modellerinin kapsamalarını tanımlamaktadırlar. Bazı modeller, bir örgütün üyelerine gereken ve anlamlı gelen temel yetkinliklerin tanımlanması anlamındadır, rolün veya kendi düzeylerinin konusunun ne olduğu ile ilgili değildir.

Temel yetkinlikler terimi burada, işin kuvvetli yönlerinden çok işgücünün bütün düzeyleri tarafından gösterilen davranışlar anlamındadır. Örneğin; temel yetkinlik olarak müşteri odaklı olma, özel iş hedeflerinin yansıtılmasıdır. Bir bölgesel yöneticinin çapraz örgütsel kaynakların koordinasyonu ile müşteri problemlerini çözme, ürünlerin uygunluğundan emin olarak satın alma modellerini analiz etme gibi konularda, müşteri hizmetleri temsilciliğinin ise üçüncü çalmada telefona cevap verme, kibar bir dil kullanma gibi konularda işe ait özellikler başlangıç aşamasında iyi bir şekilde açıklanmalıdır. Diğer modeller, bir birimde, yönetici veya danışman gibi bir iş çeşidinde, pazar analisti veya bölüm yöneticisi gibi bir pozisyonda etkinlik için gerekli yetkinlikleri belirleme amaçlıdır.

Müşteri odaklılık veya problem çözme gibi yetkinlikler, bilinen yetkinlikler olmasına karşın çeşitli organizasyonlara özel yetkinlikler de olabilirler, bu yetkinliklerle ilişkili davranışlar, bir şirketten diğerine iş, rol veya düzeylerde değiştikleri gibi bir şirketten diğerine de farklılık da gösterebilirler. Örneğin; başarılı araba satışlarındaki davranışların içerikleri, kabiliyetler ve kişisel nitelikler aynı olmasına rağmen başarılı ilaç satışlarındakinden farklıdır. Aynı organizasyon içinde iki yönetsel iş çok farklı düşünceler ve çok farklı beceriler gerektirir. Bir yetkinlik modelinin kullanışlı olması için, düşünce planında özel rollerle geliştirilmelidir. Bu sebepten dolayı yüksek kalitedeki araştırmalar üzerine kurulan en iyi standart olan “genel” yetkinlik modeli, ihtiyaca göre düzenlenirse daha etkin olacaktır (Lucia ve Lepsinger, 1999: 8–9).

6.6.1. Teoriden Pratiğe: Yetkinlik Modellerinin Eyleme Geçişi

1973'te McClelland psikolog arkadaşı David Berlew ile yetkinlik modellerini uygulamada test etme üzerine kendi fikirlerini yerleştirdikleri McBer şirketini kurdular. Bu zamandan sonra, yetkinlik modellerinin kullanılması artarak genişledi. Sadece son on yılda, dünya çapındaki organizasyonların binlercesi, işe alma, eğitim, terfi ve diğer insan kaynakları konularında karar vermek için yetkinlik çalışmalarını kullanmaktadır.

Yetkinlik modelleri geliştirmenin farklı metotları geliştirilmiştir, fakat en etkin olanlarından biri, kesin olan özelliklerin paylaşılmasıdır. Bütün bunların hepsi, üstün performansa neyin yol açtığını ve en üstün uygulayıcıları ve onların ne

yaptıklarını aramayı söyleyen McClelland'ı takip eder. Bu görüş iki önemli prensipten oluşur: Birincisi, rolleri hakkında varsayımlar yapmaksızın yüksek başarılı insanlar üzerinde odaklanmak ve ikincisi onların gerçekte ne yaptıklarına dikkat etmek.

Yetkinlik modelleri için yürürlükteki uygulamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Lucia ve Lepsinger, 1999: 18–19):

- 1- *İş Yetkinlikleri Değerleme Metodu*: Üstün ve ortalama performanslıları gözlemlene ve görüşmelerle kritik olaylar karşısında gösterdikleri farklılıkları belirleme (Dubois, 1993: 72–84). Spencer ve Spencer (1993) bu metodolojiyi kullanarak kendi araştırmalarını geliştirmişlerdir.
- 2- *Değiştirilmiş İş Etkinliği Değerleme Metodu*: Davranışsal farklılıkları tanımlar, fakat maliyetleri yüksektir (Dubois, 1993: 85–86).
- 3- *Genel Model-Örten Metot*: Organizasyonlar özel rol ve fonksiyonlar için standart genel yetkinlik modelleri satın alırlar.
- 4- *Uyarlanmış Genel Model Metodu*: Organizasyonlar genel modeli kendileri seçip yardım olarak kendi içlerinde yetkinliklerin geçici bir listesini oluştururlar.
- 5- *Esnek İş Yetkinliği Modeli Metodu*: Gelecekteki çeşitli durumlar karşısında etkin olarak uygulanması gereken yetkinlikleri tanımlar.
- 6- *Sistemler Metodu*: Sadece şimdiki gerçekleştirilenleri değil, gelecekte nelerin önemli olabileceğini yansıtmak ister.
- 7- *Hızlandırılmış Yetkinlik Sistemleri Metodu*: Özellikle organizasyonun ürünleri, hizmetleri ve bilgisi gibi çıktılarının üretimini destekleyen yetkinlikler üzerinde odaklanır.

Lucia ve Lepsinger'in yaklaşımı, diğer yetkinlik modellerinin geçerliliğini zorlamaktadır. Yani modelde tanımlanan geliştirme süreci, işte etkinlik sağlayan davranışlardan emin olunan adımları kapsar. Hedeflere, kaynaklara ve koşullara bağlı olarak yetkinlik modelinin nasıl geliştirileceğini gösterir.

6.6.2. Yetkinlik Modelleri ve İKY Sistemlerinin Gelişimi

Yetkinlik modelleri İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin temelinde artarak kullanılmaya başlamıştır. Yetkinlik modelleri İnsan Kaynakları Yönetimi sistemlerinin her sürecinde hayati rol oynarlar. İş üzerinde etkin olan gerekli yetkinliklerin tanımlanmasıyla birlikte bir organizasyon, başarılı performansla çok yakından ilişkili olan başarılı planlama sistemleri, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirme ve seçme alanındaki davranışlar üzerinde odaklanabilir. Her İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi için yetkinlik modeli kullanmanın faydaları Tablo 1.5’te özetlenmiştir (Lucia ve Lepsinger, 1999: 27–28).

Tablo 1.4. Yetkinlik Modellerinin İKY Sistemleri İçindeki Faydaları

İKY Sistemi	Faydaları
Seçme	<ul style="list-style-type: none">- İş gereklerinin tam bir resmini görmeyi sağlar- İşte başarılı olacak insanların işe alınma ihtimalini yükseltir- Şirketin beklentilerini karşılayamayan insanlara yatırım yapılmasını en aza indirir- Daha sistematik görüşme süreci oluşturur- Geliştirilmesi daha zor olan ve geliştirilebilen yetkinlikler arasında ayırım yapmaya yardım eder
Eğitime ve Geliştirme	<ul style="list-style-type: none">- Etkinlikte büyük etki sahibi olan bilgi, beceri ve özellikler üzerinde insanların odaklanmasını mümkün kılar- Örgütsel değer ve stratejilerin düzenlenmesi ile eğitime ve geliştirme fırsatlarını ortaya çıkarır- Eğitime ve geliştirmede zaman ve bütçe kullanımında daha fazla etkinlik sağlar- Devam etmekte olan koçluk ve geri bildirim için bir çerçeve sağlar
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none">- Nelerin ölçülebilir ve denetlenebilir olduğu anlayışının paylaşılmasını sağlar- Performans değerlendirme tartışmalarını kolaylaştırır ve odaklar

Başarı Planlama	<ul style="list-style-type: none">- Kişinin işteki davranışı hakkında bilgi sağlama için odak sağlar- Rol veya iş için gerekli özellikleri, bilgi ve beceriyi açıklar- Rol için adayın hazır olmasını değerlendirme metodu sağlar- Kaybolan yetkinlikleri eğitime ve geliştirme planlarını adreslemede odaklanır- Organizasyonun “tezgâh kuvveti”ni ölçmesine izin verir (yüksek potansiyele sahip olan uygulayıcıların sayısı)
-----------------	---

Kaynak: Lucia ve Lepsinger, 1999: 29.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL YETKİNLİKLER VE YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN MODELLER

1. YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Yetkinlik literatüründe yöneticiler ve yönetsel düzeyler temel odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Üstün bir örgütsel performansa ulaşmada yöneticilerin kilit rol oynamaları, çalışanları ve diğer örgütsel kaynakları hedefler doğrultusunda yönlendirmeleri ve yeni fırsatlar yaratarak etkinlik ve verimlilik artışı sağlama konusunda üstün yeteneklere sahip olabilmeleri sebebi ile özellikle yöneticilerin bireysel yetkinlikleri konusunda geniş çaplı araştırmalar yapılmıştır. Bu bölümde yönetsel yetkinlikler, yönetsel düzeyler ve yönetsel düzeylerde kullanılan yönetsel yetkinlikler, yönetsel yetkinlik grupları ve yönetsel yetkinlik modellerini kapsayan konular incelenecektir.

1.2. YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN ANLAMI VE ÖNEMİ

Yetkinlik kavramı son yıllarda örgütsel literatürde kendine önemli bir yer edinmiştir. Prahalad ve Hamel gibi bazı yazarlar yetkinlikleri varlık olarak ele alarak kurumsal yetkinlikler olarak kabul etmekte iken, Boyatzis, Burgoyne gibi diğer bazı yazarlar da çalışanların yetkinlikleri olarak ele almışlardır. Çalışanların temel yetkinlikleri kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmektedir, yetkinliklere başarılı yöneticiler tarafından sahip olduğunda ise çoğunlukla “yönetsel yetkinlikler” kavramı kullanılmaktadır (Abraham, Karns, Shaw ve Mena, 2001: 842).

“Yetkin” veya “yetkinlik” kavramlarının modern anlamdaki kökenleri “zihinsel kapasite ve şuur altı standartlarının tanımlarını geliştiren” klinik psikoloji ve hukuk biliminde yer almaktadır. Yetkinlik kavramını ele alan diğer disiplinler arasında eğitim, matematik, kimya gibi disiplinler sayılabilir. Yetkinlik kavramı hemen hemen her iş alanında yaygın olarak uygulanmaktadır, çünkü endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanının ağırlıklı olarak dayandığı bir varsayım vardır; bu “bireyin sahip olduğu yetkinlikler iş performansının veya başarısının belirleyicisidir” varsayımdır (Yorkovich vd., 2008: 77).

Firmaların performansı, daha çok yönetsel potansiyele ve şirketin yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan bağlantılı olan yönetim kalitelerine bağlıdır. Bu sebeple şirketler son yıllarda yönetim kalitelerini geliştirme çabalarını özellikle de uygulama düzeyinde yoğunlaştırmaktadırlar. Meşhur Amerikalı akademisyen ve danışman Richard Boyatzis, bu amaç için her yıl 37 milyon dolar kadar harcama yapıldığını iddia etmektedir ve henüz uygulamalarda ortalama performansın üstünde performans gösteren yönetici oranının %10–15 arasında olduğunu belirtmektedir (Zezlina, 2005).

Açıktır ki organizasyonlar ekonomik ve işe yönelik sebeplerle yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerle her zaman ilgilenmek zorundadırlar. Yönetsel yetkinlikler yöneticilerin “mikro becerileri”dir, organizasyonun sahip olduğu değerlerin veya yeteneklerin bir parçasıdır. Bu beceriler organizasyon içindeki diğer değerlerin de genişleyerek iş sonuçlarına dönüşmelerini sağlar, aynı zamanda performansı geliştirir. Yönetsel yetenekler uzun dönemde organizasyonların büyümesini sağlayan veya engelleyen temel faktör olarak tanımlanmaktadır (Henderson, 2005).

Organizasyonlar bugün ve yakın gelecekte, fiziksel olan ve fiziksel olmayan varlıklarını uygun bir karışımını oluşturarak ve strateji belirlemede varlık tabanlı yönetsel yetkinliklerin uygun bir karışımına ihtiyaç duyacaklardır. Yöneticilerin çoğu, iş tecrübeleri vasıtasıyla işteki fiziksel varlıklar üzerine ustalık kazanmışlar, etkinliği, maliyet verimliliğini ve işlem süreçlerini anlamışlardır. Bugünün üst düzey yöneticilerinin çoğu fiziksel varlıklar üzerindeki maliyeti düşüren her bir kuruluş için donanımlarını ve süreçlerini düzenleme üzerinde uzmanlaşabilmek için büyük bir çaba harcarlar, malların maliyetlerini düşürmeyi sağlarken üretim tesislerinin

kalitesini de yükseltirler, pazardaki rekabet karşısında pazarlama araçlarını kullanırlar (www.klminc.com e.t.2008).

Bununla birlikte yöneticiler, düşünceleri yönetme ve yenilikçilik üzerinde odaklanma, entelektüel varlıklardan yararlanma ve strateji haline getirme, değer yaratma, marka değeri oluşturma, sosyal sorumluluk öncelikleri ve insan kaynakları gelişimiyle kuruluşun itibarını sağlama gibi konularda daha az maharetlidirler. Organizasyonlar fiziksel varlıklarını optimize etmeye devam ederken, fiziksel olmayan varlıklarını yönetme yeteneğini de kazanmalıdırlar.

Varlıkları hareket ettiren iki önemli düşünce akılda tutulmalıdır. İlki ve en önemlisi yönetsel yetkinlikler değişmelidir çünkü fiziksel olmayan varlıkların yönetimi farklı bir zihniyet gerektirir. İkincisi her varlık tabanı kendi stratejileri içinde farklı olabilir. Kendi endüstrilerinin dışındaki bütün organizasyonları etkileyebilme gücüne sahip soyut varlıklar olan ve sahip olunması gereken yönetsel yetkinlikler; Yeni Fikirler Oluşturma ve Yeniliği Harekete Geçirme, Entelektüel Varlığı Harekete Geçirme, Marka ve Marka Stratejisi, İtibar ve Sosyal Sorumluluk şeklinde sıralanabilir (www.klminc.com e.t.2008).

Yeni Fikirler Oluşturma ve Yeniliği Harekete Geçirme: Fiziksel olmayan varlıklar bilgi tabanlı varlıklardır. Yeni fikirler, güzel düşünce ve kavramları tanımlayan yeniliklere dönüştürülebilir ve organizasyon içindeki uygulamalara yerleştirilebilir. Yöneticiler bugün yenilikçiliğin önemini kabul etmekteyken, organizasyonlar yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik etme veya kendi bilgilerini yönetmedeki stratejilerini de güncellememektedirler. Yüksek eğitim ve yüksek zekâ düzeylerinin, bugünkü işgücünün bütün düzeylerinde bulunduğu açıktır, hatta bunu yapabilmek insan kaynağının nasıl yönetileceğini öğrenmekten daha önemlidir. Bugünün iyi fikirleri, yarının hizmetleri ve yeni ürünleridir.

Entelektüel Varlığı Harekete Geçirme: Organizasyonlar entelektüel varlıklarını elde etme, yönetme veya harekete geçirmede başarısızlık yaşarlar. Organizasyonlar patentlerini, ticari markalarını ve sahip oldukları telif haklarının önemini görerek, lisans almayı sağlayabilirler. Bu perspektif gerçeğin bir parçasını oluştururken, diğer parça ise entelektüel varlıkların, stratejik düşünme ve planlamanın gerektirdiği kurumsal varlık olmalarıdır. Varlık tabanı, soyut varlıklar yönünde hareket ediyorken, yönetsel yetkinliklerin, değer katan varlık olarak

entelektüel varlıklar ve bunları başarılı ve anlamlı şekilde harekete geçiren bilginin fark edilmesi şeklinde değişmesi gerekir. Entelektüel varlık, stratejileri tanımlar, kullanıldıkça tükenen fiziksel varlıklara benzemez, fiziksel olmayan varlıkların değerleri kullanıldıkça artar.

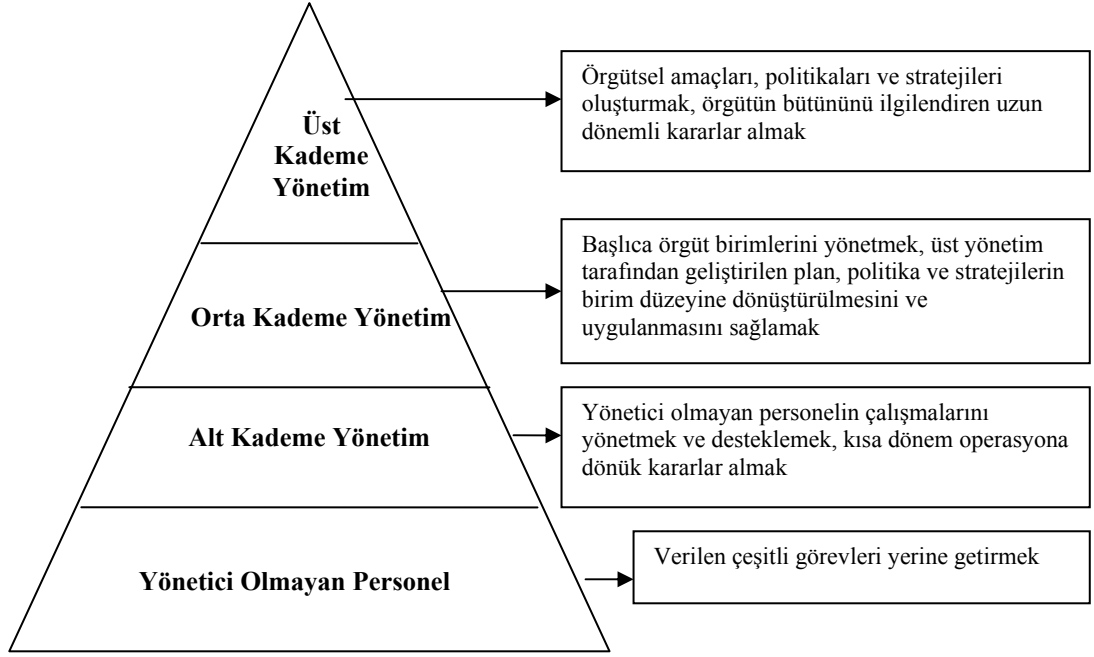
Marka ve Marka Stratejisi: Bütün organizasyonlar ve kuruluşlar gerçekte bir markadır, çünkü bütün varlıkları bir isim altında işlem görürler. Fakat kuruluşlar çoğu zaman marka sermayesi olarak adını oluşturmak için bir strateji geliştirmede başarısız olurlar. Marka yönetimi stratejik planlamanın konusu olmalıdır, çünkü marka oluşturma nicel olarak tanımlanabilen marka sermayesini geliştirir, bütün pazarlar bu sayede daha büyük doygunluk düzeyine ulaşır ve tüketim üst düzeye çıkar, markalar her kategori için gereklidir.

İtibar ve Sosyal Sorumluluk: Bir organizasyonun davranışları ve eylemlerinden çıkan kurumsal itibar çoğu zaman bellidir, fakat devamında, bu eylem ve davranışlar strateji geliştirme ve stratejik düşüncenin konusu şeklinde bilinçli olarak yapılmaz. İş ve toplum ahlakındaki yaşanan krizler, seçim ve kararların, karakter ve ahlakın, dürüstlük ve itibar şeklinde gösterilmesini gerektirmektedir ve üst düzey kurumsal stratejilerin konusu olmalıdır. Devam eden ahlaki eğitim ve buradan ortaya çıkan yeni sosyal sorumluluklar, toplum çevresinde faydalı oluyorken fiziksel olmayan varlık değerleri, alt düzeyi geliştirebilen ve harekete geçirebilen kurumsal karakteri göstermektedir (www.klminc.com e.t.2008).

1.2. YÖNETİM DÜZEYLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Her hangi bir örgütte yöneticiler, farklı yetki ve sorumluluk düzeylerinde görevlerini yerine getirirler. Bu düzeyler aynı zamanda yönetim kademelerini ifade eder. Bunlar üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe yönetim olarak adlandırılır. Şekil 2.1.'de bu kademeler ve görevleri yer almaktadır (Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008: 7).

Şekil 2.1.Örgütsel Hiyerarşide Yönetim Kademeleri



Kaynak: Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem, 2008: 8

İşletmelerde işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, işlemsel (operasyonel) düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işler de vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir. Her düzeydeki yönetici, insan da dâhil olmak üzere, elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi istenen ve hedeflenen sonuçlara ulaştırmakla görevlidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 24–25).

Örgütsel hiyerarşinin farklı derecelerindeki yöneticilerin yönetim becerileri farklı olduğu gibi iş sorumlulukları da farklıdır. Diğer bir deyimle farklı seviyelerdeki yöneticiler farklı sorumluluklara sahiptirler ve bu nedenle de farklı becerilere sahip olmaları gerekir. Alt kademe yöneticiler için gerekli olan beceriler, üst ve orta kademe yöneticilerden farklı olduğu gibi, orta kademe için gerekli olan beceriler de alt ve üst kademe yöneticilerden farklıdır. Analitik beceri örgütsel kararların alınmasında, politika ve stratejilerin belirlenmesinde önemli olan çevresel faktörleri tespit etme ve bunlar arasındaki işleri analitik olarak ele alma becerisidir.

Teknik beceri, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir. Beşeri beceri ise hem örgütsel amaçların gerçekleşmesini, hem de bireyin işten beklediği tatmini sağlayan becerilerdir. Kavramsal beceri ise örgütü oluşturan unsurları bir bütün halinde görebilme becerisidir (Genç, 2007: 60-61).

Üst, orta ve alt düzey yöneticilerin her biri, kendi işlerini elindeki kaynakları etkili ve verimli olarak kullanmak ve yönetim işlevlerini uygulamak suretiyle yönetir ve beklenen sonuçlara ulaşmaya gayret eder. Her düzeydeki yönetici işlerini yaparken planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerini kullanır. Ancak yöneticiler, buldukları düzeylerde ve yaptıkları işlerin niteliğine göre bazı yönetim işlevlerini diğerlerinden daha fazla veya daha az olarak kullanabilir. Örneğin rutin alt düzey işlerde planlama işlevine ayrılan süre, yürütme (işlerin yapılması evresi) sürecine ayrılandan daha az olabilir. Buna karşın üst düzeyde karmaşık işlerle uğraşan yöneticiler planlama ve organize etme işlevine daha fazla zaman ayırabilirler. Ancak her düzeydeki yönetici belirtildiği gibi bu işlevleri az veya çok, ama mutlaka kullanarak işlerini sonuçlandırır (Ülgen ve Mirze, 2007: 25).

Yöneticilik görevi karmaşık ve çok boyutlu olup, çok sayıda beceriye sahip olmayı gerektirir. Robert L. Katz tarafından sınıflandırılan bu beceriler, kavramsal, beşeri ve teknik olmak üzere üç ana grupta incelenebilir. Bu becerilerin tümü, yöneticiler açısından gerekli olmakla birlikte, bunların görece önemi, bulunan yönetsel kademeye göre farklılık gösterecektir. Şekil 2.2. yönetim becerileri ile yönetim kademeleri arasındaki ilişki betimlenmektedir (Bolat vd., 2008:10).

Şekil 2.2. Yönetim Becerileri ve Yönetim Kademeleri İlişkisi

Alt Kademe	Orta Kademe	Üst Kademe
Yönetim	Yönetim	Yönetim
Kavramsal Beceriler- Örgütü bir bütün olarak görebilme ve örgütü oluşturan parçalar arasındaki ilişkileri anlama becerisi		
Beşeri (insansal) Beceriler- Diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilme ve İyi ilişkiler geliştirebilme becerisi		
Teknik Beceriler- Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesi ile ilgili çeşitli araç, yöntem, ve Teknik teknolojileri kullanabilme becerisi		

Kaynak: Bolat vd., 2008: 11

Beşeri beceriler, özde diğer insanlarla uyumlu bir şekilde çalışabilmeyi ve iyi ilişkiler geliştirmeyi içerir. Bu çerçevede, kendini tanıma, diğerlerinin duygularını anlama ve kendini onların yerine koyabilme (empatik düşünme), astlarını güdüleme, uyumlu çalışmalarını sağlama, liderlik etme, çatışmaları çözme ve stres düzeyini azaltma, iletişim kurma vb. beceriler, beşeri becerileri oluşturur. Hangi kademede olursa olsun tüm yöneticilerin belirli ölçüde beşeri becerilere sahip olması gereklidir (Bolat vd., 2008: 12).

Yöneticilerle ilgili yetenekleri sayarken organizasyonda tüm kademe yöneticileri dikkate almak gerekir. Organizasyonun değişik kademelerinde yer alan yöneticiler belli ölçülerde bu niteliklere sahip olmalıdır. Ancak yöneticilik yetenekleri organizasyon kademelerine göre farklılık göstermektedir. Organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici yetenekleri de farklılık göstermektedir. Kademe yükseldikçe yönetici kendi teknik yeteneklerini uygulama yerine, amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşmakta ve astlarını amaçlara yönlendirmektedir. Bunu başardığı ölçüde de yöneticilik fonksiyonunu yerine getirmektedir. Aksi durumda yönetici teknisyen durumuna düşecektir. Bu nedenle organizasyonun üst kademelerinde yöneticinin işin yapılması ile direkt ilişkisi azalacak, araya başkaları girecektir (Efil, 1999: 12).

İşletmelerde veya örgütlerde yönetim işlevlerini uygulayarak işletmenin amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler işletmenin kurucuları ve sahipleri arasından seçilebileceği

gibi işletme dışından da seçilip atanabilirler. Yönetici, yapılmasından sorumlu tuttuğu işlerde işletmeyi etkili ve verimli bir şekilde amaçlarına ulaştırmakla görevli olan kişidir. Burada da tanımın vurguladığı gibi etkililik ve verimlilik göz ardı edilmemelidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 24). Organizasyonun çeşitli düzeylerinde gerekli yetenek ve beceriler Şekil 2.3.'te daha ayrıntılı olarak görülmektedir.

Şekil 2.3. Örgütün Çeşitli Düzeylerinde Gerekli Yönetimsel Beceriler

Üst Kademe Yönetim					Kavramsal Beceri
Orta Kademe Yönetim			Beşeri İlişkiler Becerisi	Analitik Beceri	Karar Verme Becerisi
Alt Kademe Yönetim	Teknik Beceri	İletişim Becerisi			

Kaynak: Efil, 1999: 12.

Şekil 2.3.'te görüldüğü gibi kavramsal beceri, üst yönetim açısından çok önemli iken, alt kademe yönetim açısından önemi azalmaktadır. Teknik beceri de alt kademe açısından önemli iken üst kademeye yükseldikçe önemi azalmaktadır. Karar verme becerisi, analitik beceri ve beşeri ilişkiler becerisinin tüm kademelerde önemli olduğu görülmektedir.

1.2.1. Üst Düzey Yönetim Açısından Yönetimsel Yetkinlikler

İşletmelerde amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun araçlar belirlendikten (planlama işlevi) sonra, organize etme süreci sırasında işler önce ana iş grupları olarak belirlenir. Her ana iş grubuna bir sorumlu yönetici atanır. Bu yönetici sorumlu tutulduğu görevi elindeki kaynaklarla etkili ve verimli bir şekilde kullanarak sonuca ulaşacaktır. Bu ana iş gruplarına veya üst düzey işlere atanan yöneticiler, üst düzey yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007: 25).

Üst kademe yönetim, örgütün en üst düzeyinde ve bütünsel anlamda sorumlu olan ve yetkili yöneticilerden oluşan yönetim kademesidir. Genel olarak bu yönetim kademesi, örgütün uzun vadeli stratejik kararlarının alındığı, varlığını sürdürme, büyüme ve bütünsel etkinlik ve verimlilik sorunlarının çözümlendiği ve örgütün tüm paydaşları ile sürekli iletişimin kurulduğu bir kademedir. Bu kademedeki

yöneticilerin başlıca sorumlulukları arasında paylaşılan bir misyon ve vizyon yaratma, örgüt kültürünü şekillendirme, örgütü hızlı değişimlere uyarlama, işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerini güçlendirme vb. sayılabilir. Aynı zamanda bu yönetim kademesinde örgütün yönünü belirleyen ve tüm örgüt paydaşlarını etkileyen politikalar oluşturulur. Üst kademe yöneticilere “tepe yöneticiler, stratejik yöneticiler” gibi isimler de verilmektedir. Yönetim Kurulu Başkan ve Üyeleri, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Genel Direktör, İşletme Müdürü vb. unvanları taşıyan yöneticiler üst kademe yönetimi oluştururlar (Bolat vd., 2008: 8).

Kavramsal beceriler özde örgütü bir bütün olarak görebilmeye ve örgütü oluşturan parçalar arasındaki ilişkileri anlamaya yarayan bilişsel bir beceridir. Bu çerçevede, yöneticilerin düşünme, bilgi işleme ve planlama, sorunları küçük parçalara bölme, bu parçalar arasındaki ilişkileri görebilme, bir sorunun diğerleri açısından yaratacağı etkileri fark edebilme vb. becerileri kavramsal beceriler olarak adlandırılır. Bu beceriler aracılığıyla yöneticiler, bir birimin bütünsel anlamda örgütü nasıl etkilediğini ya da örgütün endüstriyi, toplumu ve sosyal çevreyi nasıl etkilediğini görebilir. Diğer taraftan bu beceriye sahip yöneticiler stratejik düşünebilir ve uzun dönemli bir bakış açısı ile örgütün karşı karşıya kaldığı olanakları, tehditleri ve riskleri, aynı zamanda örgütün güçlü ve zayıf yönlerini görebilir ve değerlendirebilir (Bolat vd., 2008: 12).

Açıklamalardan da anlaşılabilceği gibi kavramsal beceriler, özellikle üst kademe yönetim açısından çok gerekli ve önemlidir. Yöneticiler üst kademelere doğru çıktıkça kavramsal becerilerini daha da geliştirmelidir. Üst kademe yöneticilerin karar verme, kaynak tahsis etme ve yenilik yapma gibi görev ve sorumlulukları örgüte çok daha geniş açıdan bakmalarını gerekli kılar. Bu becerilere duyulan gereksinim alt kademelere doğru inildikçe büyük ölçüde azalma eğilimi gösterir (Bolat vd., 2008: 12).

Analitik beceri, çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunmak ve teknikler kullanmak becerisidir. Organizasyonun orta ve özellikle üst kademelerinde önemi daha da artar, çünkü alt kademelerde önceden belirlenmiş ilkeler ışığında genelde durağan olan faaliyetler sürdürülürken, üst kademelerde belirsizlikler ve karmaşıklıklar daha çoktur. Bu

karmaşıklıkları ve belirsizlikleri çözebilmek için üst kademe yöneticileri daha çok kantitatif teknikleri kullanmaktadır.

Karar verme becerisi, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birini seçmektir. Karar verme becerisi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Karar verme becerisi, her yönetim kademesinde önemli olmakla birlikte üst kademedede daha önemlidir. Çünkü alt kademe yöneticileri faaliyetlerini üst kademenin verdiği kararlar doğrultusunda yürütürler (Efil, 1999: 13).

1.2.2. Orta Düzey Yönetim Açısından Yönetimsel Yetkinlikler

İşletmelerde üst düzey yöneticiler görevli oldukları ana iş gruplarını parçalara ayırarak ve her birine kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atayarak, ayrıca onlara kendi emrine verilmiş kaynaklardan yararlanma olanağı vererek bu alt iş gruplarının yürütülmesini sağlar. Orta düzeydeki bu işleri üst yönetime karşı sorumlu olarak yönetmekle görevli olan yöneticiler orta düzey yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007: 25).

Orta kademe yönetim, örgütsel hiyerarşide üst kademe ile alt kademe arasındaki yönetim düzeyini temsil eder. Operasyonel yöneticiler ya da taktiksel yöneticiler olarak da bilinen orta kademe yöneticiler, başlıca örgüt birimlerinin yönetiminden sorumludurlar. Bu kademenin ana sorumluluğu, üst kademe yönetim tarafından geliştirilmiş olan plan, politika ve stratejilerin uygulanmasını ya da daha özel (birimler düzeyinde) plan, program ve faaliyetlere dönüştürülmesini sağlamaktır. Orta kademe yöneticiler, örgütün bütününe ilgilendiren plan, politika, strateji ve kararları, sorumlu oldukları birimlere uyarlayarak, bunların kendilerine bağlı alt birimlere aktarılmasını sağlarlar. Benzer şekilde, alt kademelerden gelen bilgi, istek, öneri ve raporların da üst kademeye ulaştırılması görev alanlarına girer. Birim yöneticileri (örneğin pazarlama müdürü, üretim müdürü, satın alma müdürü vb.), proje liderleri, şefler vb. yöneticiler, orta kademe yönetimi oluştururlar (Bolat vd., 2008: 8-9).

Beşeri ilişkiler becerisi başkalarını anlama, onlarla anlaşma ve barış içinde birlikte çalışma becerisidir. Her düzeyde gerekli olmakla birlikte orta ve alt kademelerde daha önemlidir. Çünkü orta ve alt kademe yöneticileri çalışanlarla

doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler (Efil, 1999: 12). Başkaları vasıtası ile iş gören yönetici için bu becerinin önemi ve anlamı açıktır. Hatta biraz ileri giderek dünyası esas itibariyle ilişkilerdir demek mümkündür. Bu becerisi gelişmiş bir yönetici kendisinin başkaları hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinininkinden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir (Koçel, 2003: 40).

1.2.3. Alt Düzey Yönetim Açısından Yönetimsel Yetkinlikler

Orta düzeydeki işlerin parçalara ayrılması ve her birine bir sorumlu yönetici atanması ile alt yönetim düzeyleri oluşturulur. Alt düzeylerdeki işlemsel (operasyonel) işlerle görevli olan ve orta düzey yöneticilere sorumlu olarak çalışan yöneticiler alt düzey yöneticiler olarak adlandırılır (Ülgen ve Mirze, 2007: 25).

Alt kademe yönetim, örgütün uygulamaya yönelik faaliyetlerini yürüten ve mal ve hizmetlerin üretiminden doğrudan doğruya sorumlu olan yönetim kademesidir. Temel işlevleri, orta kademe tarafından geliştirilen planların uygulanmasını sağlamak ve yönetici olmayan çalışanların yönetiminden sorumlu olmaktır. Bu çerçevede temel görevleri üretim sürecinde etkinliği ve verimliliği oluşturan kural ve prosedürlerin uygulanmasını sağlamak, orta kademe yönetime teknik yardım ve destek sunmak, astlarına nezaret etmek, onları yetiştirmek ve güdülemek, günlük üretim faaliyetlerinin ve diğer rutin işlerin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini sağlamaktır. Gözetmen, hat yöneticisi, formen, ustabaşı, alt birim şefi, sorumlu sekreter, büro amiri vb. yöneticiler alt kademe yönetim kadrosuna örnek teşkil ederler (Bolat vd., 2008: 9).

Teknik beceri örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir. Bu beceriler, mühendislik, üretim ya da finansman gibi özel alanlara ilişkin yöntem, teknik ve araç gereç bilgisini içerir. Bu kapsamda, uzmanlık bilgisi, analitik yetenek ve daha çok teknik içerikli sorunların çözümünde ilgili araçları ve yöntemleri kullanabilme vb. beceriler teknik becerilere örnek gösterilebilir. Teknik beceri, özellikle alt kademe yöneticiler açısından önem taşır.

Alt kademe yöneticiler sahip oldukları teknik beceriler sayesinde yönetim kademesine getirilirler. Başka bir deyişle, genellikle yönetici olmayan çalışanlar arasından veya nadiren eğitim düzeyine bakılarak yeterli teknik beceriye sahip olanlar, yönetici olmaya hak kazanırlar. Bu beceriler sayesinde yöneticiler, astları ile orta kademe yönetim arasında önemli bir köprü görevini de üstlenirler. Teknik becerilere duyulan gereksinim, alt yönetim kademesinden üst yönetim kademesine doğru çıktıkça azalma eğilimi gösterir (Bolat vd., 2008: 11).

İletişim becerisi kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için tüm kademe yöneticiler açısından aynı öneme sahiptir. Kendisine bağlı bir müdür yardımcısı ile yazılı veya sözlü bilgi sağlama becerisi yaratamayan bir müdür için sonuçları ne ise, işçisi ile gerekli anlaşmayı sağlayamayan ustabaşı için de aynı önemi ve sonuçları doğurur (Efil, 1999: 12).

2. YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASI

Liderlik ve yönetim kalitesi her organizasyonun başarısını ve sağlığını doğrudan etkiler. Liderler veya yöneticilere bir organizasyona başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için entelektüel zeka, deneyim ve kişiler arası beceriler gerekli olmakla birlikte yetkinliklerin nasıl uygulanacağı konusunda bilgi sahibi olmaları da önemlidir. Geleneksel yetkinlik anlayışına göre yetkinlik “bir kişinin işinin büyük bir bölümünü etkileyen bilgi, tutum becerileridir; iş üzerindeki performansla ilişkilidir; eğitim ve geliştirme vasıtası ile geliştirilebilir ve iyi tanımlanmış standartlar karşısında ölçülebilir” şeklindedir.

Yöneticilerin performansa katkılarının diğer faktörlere göre daha fazla olduğu büyük ölçüde kabul edilmektedir. Bu durumda eşitleri ile karşılaştırıldığında üstün performans gösteren bir yöneticinin ayırt edici kalitesi önemli görülmektedir. Bununla birlikte organizasyonlarda başarılı yöneticilerin yetkinliklerini belirlemede yapılan çalışmalar son derece önemsiz kalmaktadır. Yetkinlik gruplarının belirlenmesindeki amaç sadece sahip olunan yetkinlikleri değil, yetkinlik düzeylerini de değerlendirmelerle ölçebilmek ve eylemlerdeki üstün performansın tahmin edicileri olarak yetkinlikleri tanımlamaktır.

2.1. GENEL OLARAK YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMASI

Literatürdeki farklı yetkinlik modellerinden alınan unsurlar bir araya getirildiğinde yönetsel yetkinliklerin altı grupta toplandığı görülmektedir bu grupları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Viitala, 2005: 439):

1. Teknik yetkinlikler,
2. İş yetkinlikleri,
3. Bilgi yönetimi yetkinlikleri,
4. Liderlik yetkinlikleri,
5. Sosyal yetkinlikler,
6. Kişilerarası yetkinlikler.

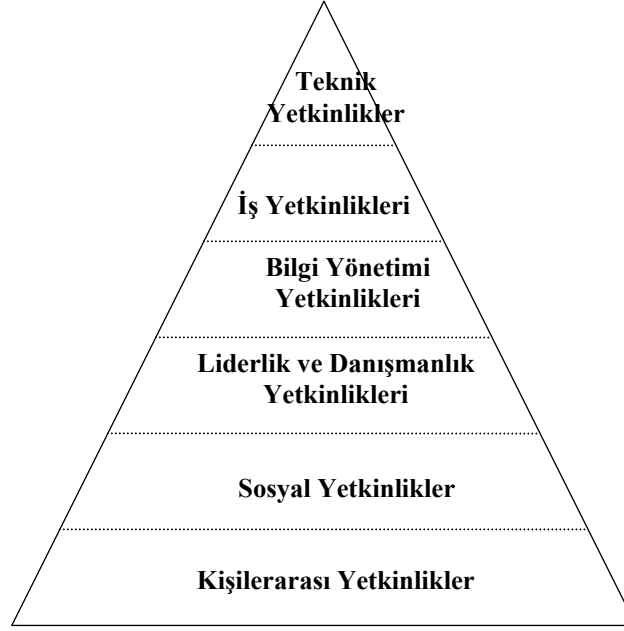
Bu yetkinliklerin yapısı Şekil 2.4.'te yer alan yetkinlikler piramidinden daha iyi anlaşılabilir. Yetkinlik grupları hiyerarşik bir model içinde görülmektedir. bu model Garavan ve McGuire'in buzdığı modeli ile yakından uygunluk göstermektedir, alt yüzeyde var olan unsurlar daha az görülebilen, bilgi ve beceriler şeklindedir. Modelde genel yetkinlikler belirtilmez fakat yetkinliklerin farklı türlerinin fonksiyonları ve kendi aralarındaki ilişkiler üzerine odaklanılır (Viitala, 2005: 430– 440).

Model yöneticilerin iş rollerinde genellikle önemli olarak dikkate alınan temel yetkinlik kategorilerini göstermektedir. Yetkinliklerin kişi ile ilişkili yetkinliklerden iş rolü ile ilişkili yetkinliklere doğru birbirini takip ettikleri görülmektedir. Zirveye daha yakın yetkinlikler daha çok özel iş deneyimleri ve eğitimle bağlantılıdır. Alt düzeye yakın yetkinlikler daha çok yöneticinin kişisel özelliklerine ve bir insan olarak kişisel gelişimine daha yakındır. Bu sebeple daha yukarıdaki yetkinlikleri geliştirmek daha kolay iken alt düzeydekileri geliştirmek daha zordur (Viitala, 2005: 439).

Burada yetkinliklerin teknik, yönetsel, insan, tutum, değer ve zihinsel beceri bileşenlerinin oluşturduğu bütünsel bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların kombinasyonu yöneticinin daha sonra göstereceği davranışları ve performansı için bir temel teşkil eder. Diğer taraftan piramidin temeline daha yakın

yatay olan yetkinlikler bir yöneticinin potansiyel performansı için temel nitelik taşımaktadır (Viitala, 2005: 440).

Şekil 2.1. Yönetmel Yetkinlikler Hiyerarşisi Modeli



Kaynak: Viitala, 2005: 439.

2.1.1. Teknik Yetkinlikler

Teknik yetkinlikler, yöneticinin sorumlu olduğu süreçler veya fonksiyonların içeriklerini yönetmede ihtiyaç duydukları yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler belirli bir alanda tekniklerin, prosedürlerin ve araçların kullanılmasına işaret ederler. Genellikle yöneticinin kendi eğitiminin bir parçası olarak uzmanlaştığı bilgi ve becerileri temsil eder. Tipik örnekleri olarak, finans ve muhasebe, hesap uzmanlığı, mühendislik ve kimya verilebilir (Viitala, 2005: 440).

2.1.2. İş Yetkinlikleri

İş yetkinlikleri, doğası gereği genel nitelik taşıyan herhangi bir işte yönetimle ilgili çalışmalarda ihtiyaç duyulur. Bunlar tipik olarak MBA programlarında bulunan yönetim yetiştirme veya eğitim alanlarını temsil eder. Bu yetkinlikler stratejik algılama, karar alma ve yönetim kurulu yönetme, sistemlerin temelindeki düşüncüyü kavrama ve sistemlere nasıl liderlik edileceği yeteneği, vizyon oluşturma, anlama,

yönlendirme ve organizasyon üzerinde odaklanmayı kapsar. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için dış ve iç kaynakları harekete geçirme ile birlikte aynı zamanda planlama, denetleme, bütçeleme, kar ve zararı tahmin etme, maliyetleri azaltma, stratejileri belirleme, performans değerlendirme ve gerekli raporları organize etme de bu kategori içinde yer almaktadır. Bunların genel iş bilgisi ve görevleri ile yakın bağlantısından dolayı yöneticiler için çok önemli meta kavramsal beceriler olarak ele alınmaktadır. Bu beceriler liderlikte gerekli olan becerilerden farklı olarak yönetimde gereklidir. Kısaca bu yetkinlikler yöneticiye yönettiği şeyleri yönetebilme becerisi verir (Viitala, 2005: 440).

2.1.3. Bilgi Yönetimi Yetkinlikleri

Yöneticilerin sadece kişisel düzeyde sahip oldukları bilgiyi ustaca kullanmada değil, aynı zamanda grup düzeyi ve örgütsel düzeyde de gelişim ve öğrenme, bilgi sürecini yönetme konularında yetenekli olmaları gerekir. Bilgi yönetimi yetkinlikleri; bilgi arama, kavram oluşturma ve kavramsal esneklik, analitik anlayış, karmaşık problem çözme becerileri ve çözümleri yapılandırma becerileri, öğrenmeyi anlama, kolaylaştırmak kadar geliştirme ve ilerletme ve diğerlerinin öğrenmeleri için destek olma gibi yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler sosyal yetkinlikler ve kavramsal temelli yetkinlikler arasında köprü vazifesi görmektedir (Viitala, 2005: 440–441).

2.1.4. Liderlik ve Yöneticilik Yetkinlikleri

Liderlik ve yönetim yetkinlikleri insanlara liderlik etmeyi ifade etmektedir. Bu yetkinlikler yöneticinin insanları yönlendirme yeteneğini, insanlara katılma ve insanları destekleme yeteneğini, insanları yükseltme ve insanları güçlendirme yeteneğini gösterir. Bunlar altında çalışanlarla birlikte genel bir amaç yaratma, farklılıkları yönetme, yaratıcılığı destekleme ve topluluk oluşturma için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri kapsar. Bu yetkinlikler sosyal yetkinlikler ve bilgi yetkinlikleri ile örtüşür. Sosyal yetkinliklerle karşılaştırıldığında liderlik ve yönetim yetkinliklerinin organizasyonda bir yönetici ve altındakiler arasındaki ilişkilerle daha fazla ilgili olduğu görülür. Bilgi yönetimi yetkinlikleri ile karşılaştırıldığında odak

daha çok insan konularındadır. Bu yetkinlikler geneldir ve aktarılabılır (Viitala, 2005: 440).

2.1.5. Sosyal Yetkinlikler

Sosyal yetkinlikler veya kişilerarası yetkinlikler yöneticinin sosyal ilişkilerindeki başarılı çalışmalarını gösterir. Bu yetkinlik türü yöneticinin farklı paydaşlarla ilişkiler kurma ve sürdürme yeteneğini kapsar. Bu yetenekler, insanları ve onların davranışlarını anlama, sosyal hüküm verme becerileri, iletişim ve diğerleri ile etkileşim, insanları motive etme ve çatışmaları yönetme gibi konularla ilgilidir. Bu yetkinlikler liderliğin temel alanlarını gösterir, daha geniş anlamıyla diğer insanları, organizasyonun veya grubun hedeflerini başarma yönünde etkileme olarak kavramsallaştırılır. Biraz daha yakından bakıldığında sosyal beceriler dört bileşen içinde kategorize edilmektedir: bir diğer kişinin yerine kendini koyma becerisi, diğer insanların beklentilerini doğru tahmin etme becerisi, başkasından beklenen davranışlar hakkındaki bilgiyi birleştirme becerisi ve diğer kişilerin beklentileri üzerine odaklanan öz kontrolü yerleştirme becerisi. Bu yetkinlikler liderlik becerileri ve kişiler arası yetkinliklerle örtüşmektedir (Viitala, 2005: 440).

2.1.6. Kişiler Arası Yetkinlikler

Kişilerarası yetkinlikler yöneticinin kişiliğinde yatay olarak derinde bulunmaktadır ve liderlik yaklaşımındaki özelliklerle yakından ilişkilidir. Bu özelliklerle beraber sosyal rol, öz benlik, güdüler ve değerler yetkinliklerin bu alanında yer almaktadır. Önemli yetenekler olarak, öz güven, proaktif oryantasyon ve başarılı oryantasyon, çatışmaları çözümlenme, adil ve doğru şekilde hüküm verme becerisi ve belirsizlikler üzerinde uzmanlaşma ve tolere etmedir. Kişilerarası yetkinlikler genellikle üç ana bileşenden oluşmaktadır: temel özsaygı, otorite yönündeki tutumlar ve öz kontrol (Viitala, 2005: 440).

2.2. SPENCER'LERİN YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMASI

Yönetmel yetkinlikler Spencer'lerin Etki ve Etkileme yetkinliklerinin alt kümesi olarak ele alınabilir. Bilinen özel etkilere sahip amaçları ifade eder. Personeli geliştirme, diğerlerine liderlik etme, takım çalışması ve işbirliğini geliştirme gibi özel amaçlar yöneticiler için çok önemlidir. Bu yetkinlikler yöneticiler arasında genel olarak görülmekte olan yetkinliklerdir, organizasyonlar kendi yönetmel yetkinliklerini belirlerken bunları kendilerine özel olacak şekilde geliştirmelidirler (Spencer ve Spencer, 1993: 54).

2.2.1. Başkalarını Geliştirme Yetkinlikleri

Başkalarını geliştirmedeki amaç bir veya daha fazla insanın gelişimsel ilerlemelerini veya öğrenmelerini sağlamaktır. Bu yetkinliğin asıl amacı, formel olarak olması gerekenden daha fazla etki ortaya çıkararak, diğer insanların gelişim amaçlarını gerçekleştirmektir. İnsanları rutin eğitim programlarına göndermek, onları geliştirmeyi yeterince açıklamaz, bu yetkinlik içerisinde yer almaz. Bu yetkinlik emsallerini, müşterileri ve hatta üst düzeydekileri daha fazla geliştirmeye çalışmaktır. Yetkinlik; eğitime ve öğretme, kendine bağlı olarak çalışanları gelişme ve ilerlemeye inandırma, başka insanlara koçluk yapma, gerçekçi bir pozitif ilgilenme ve destek verme şeklinde de adlandırılmaktadır. Bu yetkinliği açıklayan davranışlar ise, personeli, kendine bağlı olarak çalışanların veya daha başkalarının beklentilerini zor durumlar bile olsa pozitif karşılamak, onların da gelişme ve ilerlemeyi istediklerine ve bunu yapabileceklerine inanmak; diğer insanları yetiştirme stratejisi olarak olayların nedenlerini anlatmak veya karşılaşılan gerçek olaylar karşısında yönlendirme yapmak; kişisel kavramlardan ziyade, davranışlardaki negatifliği geri bildirim olarak vermek, kişinin gelişimi için bireye hedefler vermek veya kendisinden pozitif yönde performans beklentilerini bildirmek (Spencer ve Spencer, 1993: 54-55).

2.2.2. Pozisyon Gücünü Kullanma Yetkinlikleri

Yönlendirme, bireylerin amaçlarını onların istekleri ile uygun şekilde yapmak şeklinde açıklanabilir. Yol gösterici davranışlar, insanlara “neleri yapmalarını söyleme” şeklindedir. Bu söyleme şekli, firmanın talepleri veya potansiyel tehlikeler yönünde yapılır. Kişisel güç veya bireyin pozisyonunun gücü organizasyonun uzun dönemdeki iyiliği akılda tutularak uygun ve etkili bir şekilde kullanılmalıdır. Pozisyon gücünün kaprisli bir şekilde veya uygun olmayan şekilde kullanılması, bu yetkinliğin gerekleri içinde değildir, ayrıca üstün performans özellikleri arasında da değildir.

Yol gösterici olma veya yönlendirme amir-çalışan ilişkisinde daha açık görülmesine rağmen, kendine güven özgür bırakılmış çalışanlar tarafından görülebilir. Yönlendirme boyutunun önceliği kendine çok güvenmenin yoğun olarak yaşanmasıdır, yani suç veya tereddütlü durumlar olmaksızın çalışanları işten çıkarmayı veya öfkeli davranışlar göstermeyi kontrol altına alma konusundaki açık taleplerden gelir. Pozisyon gücünü kullanarak yönlendirme, üstün yöneticilerin günlük tarzları değildir. Seçici davranılır, belli durumlarda özellikle kriz ve revizyon durumlarında, gelişme çabalarına cevap veren performans zayıf kaldığında, etkisi yüksek olacak şekilde kullanılır. Bu yetkinlik ile ilgili davranışlar şunlardır: performans problemleri hakkında diğerleri ile doğrudan ve açık bir şekilde yüzyüze gelme, tek taraflı standartlar koyma, yüksek performans, kalite veya kaynaklar talep etme, kendi düzenlemeleri veya saçma olmayan ihtiyaçları ile uygunluk oluşturma, gereksiz talepler karşısında hayır demek veya diğerlerinin davranışlarına sınırlamalar getirmek (Spencer ve Spencer, 1993: 58-60).

2.2.3. İşbirliği ve Takım Çalışması Yetkinlikleri

Takım çalışması ve işbirliği gerçek amacı diğerleri ile işbirliği içinde çalışmayı, takımın bir parçası olmayı, ayrı ayrı veya rekabetçi çalışmanın karşısında birlikte çalışmayı gerçekleştirmektir. Takım üyeliğinin formel olarak tanımlanması gerekmez, bir problemi çözmek için farklı düzey ve departmanlardan insanlar iletişime geçebilir, veya bir projeyi tamamlamada bir takım olarak iş görebilir. Takım çalışması ve işbirliği, takım içinde herhangi bir rolde görülebilir, bireyin bir lider

veya formel otoritenin bir pozisyonunda olması gerekmez. Bazıları formel otoriteye sahip olabilir, fakat grup kolaylaştırıcısı olarak işlerin yürütülmesi için takım çalışması ve işbirliğini kullanarak çalışır veya katılımcı davranışlarla iş görür. Mükemmel üst düzey yöneticilerin çoğu takım liderleri ile takım çalışmaları oluştururlar.

Tipik olarak takım oluşturma davranışları şunlardır: özel planlara veya kararlara yardım eden düşünceleri ve fikirleri talep etmek, insanları grup süreçleri hakkında güncellemek ve bilgilerini korumak, bütün faydalı veya ilgili bilgileri paylaşmak, başkalarının takımdan bekledikleri pozitif beklentileri iletmek, başarmak için diğer insanlara alenen güvenmek, diğer insanları cesaretlendirmek ve güçlendirmek, onların güçlü veya önemli hissetmelerini sağlamak (Spencer ve Spencer, 1993: 61-63).

2.2.4. Takım Liderliği Yetkinliği

Takım liderliği farklı grupların veya bir takımın lideri olarak rol almaktır. Diğerlerine liderlik etmeyi istemekle gerçekleşir. Takım liderliği geneldir, ancak her zaman kesin olmamakla birlikte formal otorite pozisyonundan geldiği görülür, böylece iş boyutları da görülebilir. Takım çalışması daha çok özellikle üst yönetim veya üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulur. Takım liderliği liderlik rolünün yoğunluğu ve tam anlamıyla yerine getirilmesidir, doğru bir karizma ile toplantıları basit bir şekilde yürütmek değildir, çekici bir vizyon ve liderlik ile diğerlerine ruh verme ve enerji vermektir. Takım liderliği yetkinliği davranışları şunlardır: nelerin olacağını bildiren kararların etkilenecek olan insanlara bildirilmesi, bütün grup üyelerine adil davranma konusunda kişisel çaba gösterme, takım moralini ve verimliliğini yükseltmede kompleks stratejiler kullanma, diğer takım çalışanlarını liderin misyonu, hedefleri, iklimi, sesi ve politikalarına katılmalarını sağlama (Spencer ve Spencer, 1993: 64-66).

2.3. BOYATZİS'İN YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMASI

Boyatzis'in yönetim yetkinlik modeli boyutları, her yönetsel kademede, farklı düzeylerde bulunabilir. Boyatzis'in yönetim yetkinlik modeli beş boyutlu bir modeldir. Hedef ve eylem kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları kümesi, kendine bağlı çalışanları yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerine odaklanma kümesi olarak boyutlandırılmıştır (Boyatzis, 1982).

2.3.1. Hedef/Amaç ve Eylem Kümesi

Her yönetici amaçlara ulaşmak için planlama yapmak ve çalışanların planlara uygun hareket etmelerini sağlamak işini yapar. Yöneticilerin buldukları yönetim kademeleri ve bu kademede yapmaları gereken işler farklı olmasına rağmen, hem insan kaynağının hem de diğer kaynakların nasıl ve ne şekilde yönlendirileceği, problemlerin çözümü için gerekli davranışları gösterme yetkinlikleri her düzeyde çalışan yönetici için gereklidir. Bu küme aynı zamanda girişimcilik özellikleri taşıyan kümedir. Hedef ve eylem kümesi olarak adlandırılan bu küme, dört temel yetkinlikten oluşmaktadır. Bunlar: 1. Etkin yönlendirme, 2. Proaktiflik, 3. Kavramları anlama, 4. Etki ile ilgilenmek. Yöneticiler bu yetkinliklerle kendilerini bir oyundaki oyuncu gibi göreceklerdir, organizasyonlarını da daha geniş bir oyunun oyuncusu olarak göreceklerdir. Şimdi ve gelecek, çözülmesi gereken bir dizi sorun ve problem olarak görülmüş olacaktır. Yaşamdaki olayları kendilerini test eden fırsatlar olarak görürler, bazılarını kolayca başarırlar, bazıları için ise riskler almaları gerekir. Bu yöneticiler organizasyona liderlik ettikleri hislerine sahiptir. Riskleri üstlenirler ve kendi ilerlemeleri için çıkış yolları ararlar (Boyatzis, 1982: 60-61).

2.3.2. Liderlik Kümesi

Organizasyonun insan kaynaklarını harekete geçiren bir yönetici, insanları uyarmalıdır. Kaynaklara karar verdikten sonra (insan kaynağı, finansal kaynaklar, teknik veya fiziksel kaynaklar) kullanılmalıdır, yönetici bunları istenen amaçlar doğrultusunda nasıl organize edeceğine karar vermelidir. Hedefleri, planları ve kaynakların organizasyonu için kurulan mantığı personele iletmek, personelin ilgisini ve duyarlılığını uyarıcı önemli bir bakış açısını kazandırmak için gereklidir. Bir

yönetici aynı zamanda personeline, işlerine ve organizasyona olan ilgilerini arttırmak için ilham verir ve onları motive eder. Yönetici organizasyonu finansal analistler, bankerler, toplum veya halk organizasyonları, profesyonel veya ticari birlikler ve hükümet temsilcilikleri gibi dışarıdaki gruplar içinde temsil etmekten de sorumludur. Yönetici için yaptıkları toplantıların amaçları, genellikle bir anlayışın uyarılmasıdır ve personelin bağlılığını ve ilgisini sağlamaktır. Yönetimsel işlerin bu yönlerini de gerçekleştiren bir yönetici lider olmalıdır. Yorumlar yapabilen ve çalışanlara ruh veren bir yöneticinin dört temel özelliği vardır. Bunlar 1. öz güven, 2. sözlü sunum kullanma becerisi, 3. mantıklı düşünme ve 4. kavramsallaştırma. Bu yetkinlikler grubuyla yöneticiler genel olarak bilinen veya paylaşılan amaçları, değerleri, problemleri, ürünleri, organizasyondaki grupların veya insanların performanslarını veya endişelerindeki örnekleri veya konuları görür. Bu konuları diğerlerine güçlü ve etkileyici şekilde iletir (Boyatzis, 1982: 99-100).

2.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Kümesi

Yöneticiler, birlikte çalıştıkları astlar, amirler, eşitler, yönetim kurulu, hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler veya düzenleyici kurumların temsilcileri ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Yönetimsel işleri gereği insan kaynaklarına mareşallik yapmak yöneticilerin işlerinin bir parçasıdır.

Bir organizasyonda insan kaynaklarını yönetmek bir çok aktiviteyi gerektirir ancak temelde insan gruplarının koordinasyonunu gerektirir. Bu gruplar, iş birimleri, departmanlar, bölümler, destek bölümler olabilir. Koordinasyon ortak çabaları arttırmayı kapsamalıdır, kaynakları kullanmanın veya operasyonel zorlukların ötesindeki çatışmaların çözülmesini, gruplardaki bilgi ve malların değiş tokuşunu kapsamalıdır. Yönetici, organizasyondaki iftihar derecesini uyararak bir sorumluluğa sahip olmalıdır. Bu sadakat, organizasyona bağlılık ve birlik duygusu verir. Bunlar başarılırsa insanlar organizasyonun amaçları doğrultusunda birlikte çalışırlar. İşin bu sorumluluklarına cevap veren bir yöneticinin şu dört temel özelliğe sahip olması gerekir. 1. Sosyalleşme gücünün kullanılması, 2. Pozitif dikkat/olumlu ilgi, 3. Grup süreçlerini yönetme, 4. Kendini doğru değerlendirme. Yöneticiler bu yetkinlikler grubu ile etkileşim içinde oldukları diğer insanlar hakkında pozitif beklentilere sahip olurlar, bakış açılarını gerçekçi bir şekilde değerlendirebilirler, görevleri

başarabilmek için diğer insanlarla iletişim ağları ve koalisyonlar kurarlar, problemleri çözmeye bu ağları ve koalisyonları kullanırlar ve çalışma gruplarındaki saygıyı ve işbirliğini teşvik ederler.

2.3.4. Astlarını Yönlendirme Kümesi

Yöneticilerin kendi astlarını kontrol etmede ve onlara rehberlik etmede doğrudan kullandıkları iki yöntem vardır, bunlar performans geri bildirimleri sağlama ve geri bildirim ile sonuçlarını yorumlamadır. Geri bildirim, elektrik mühendisliğinden ödünç alınmıştır, bu titreşimlerin kaynağının arkasındaki elektrik akışı tepkisini anlatır. Yönetimde ve örgütsel jargonda geri bildirim, bir kaynağa bilginin geri dönmesi anlamına gelmektedir. Bunun en katıksız şekli, bir kişinin veya organizasyonun eylemlerinin sonuçlarıyla ilgili olan bilgi gibi, aylık satış hacmi veya aylık kârlılık gibi bilgilerdir. Genellikle geri bildirim bilginin yorumlanmasını da kapsar. Yorumlar genellikle bir kişinin cezalandırılması veya ödüllendirilmesi şeklinde sonuçlanır. Eğer performans planlardan daha iyi ise, yöneticinin pozitif geri bildirim ödül şeklindedir. Benzeri şekilde eğer performans planlanan bütçeyi aşmışsa, yöneticinin negatif geri bildirim astlarının cezalandırılması şeklindedir. Performanslar hakkında geri bildirim verme ve astların bu bilginin ne anlama geldiğini yorumlama, performans üzerinde pozitif veya negatif değerlendirmeler yapma, sadece astların yönlendirilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda astların motive olmalarını da sağlar. İşin bu ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için yöneticiye üç temel özellik gerekecektir: 1. diğer insanları geliştirme, 2. tek taraflı gücün kullanımı, 3. doğallık (spontanelik). Bu yetkinlik grubu ile yöneticiler, yönlendirmeler vererek astlarının performansını geliştirmede kendilerini diğerlerine anlatırlar ve performans geri bildirimleri sağlarlar (Boyatzis, 1982: 142-143).

2.3.5. Diğerleri Üzerine Odaklanma Kümesi

Yöneticilere yönelik olarak, olaylar, organizasyon veya yaşam hakkında bir bakış açısına veya bilgeliğe sahip olmaları gerektiği konusunda bir beklenti ya da bir umut vardır. Bu özellik zaman zaman olgunluk olarak adlandırılır. Bir yöneticinin olgunluğu, psikolojik gelişim düzeyini veya büyüttüğü egosunun kuvvetli yanlarını gösterir. Özellikle kişinin sahip olduğu hislerini ve yaşantısını ve dünyasını

çevreleyen ilişkilerinin sosyal ve psikolojik bakış açılarını gösterir. Olgunluk kavramını dört temel özellik açıklamaktadır. 1. öz kontrol, 2. algıda objektif olma, 3. dayanıklılık ve adaptasyon, 4. yakın ilişkiler ile ilgilenme. Bu yetkinliklerle yöneticiler, olayların ve insanların görüşlerini dengeleyebilirler. Bir konu veya bir çatışmanın, düşünce ve duygular gibi bütün yönlerini anlamaya çalışmalıdırlar. Diğer insanlar ile de yakın ilişkiler kurmaya çabalamalıdırlar. Narsist veya kendi merkezli olmamalıdırlar, bu şekilde çevrelerinde bulunan diğer şeyler üzerinde odaklanabilirler (Boyatzis, 1982: 159-160).

2.4. LİTERATÜRDEKİ DİĞER YÖNETSEL YETKİNLİK SINIFLANDIRMALARI

Boston tabanlı bir araştırma firması olan McBer and Company, çalışma için genel verileri toplamada iş yetkinliği değerlendirme metodunu kullanmıştır. Veriler farklı işlerde ve organizasyonlarda çalışan 2000 yöneticiden toplanarak yeniden analiz edilmiştir, McBer verilerin büyük bir kısmını Davranışsal Olay Görüşmelerine (Kritik Olay Görüşmesinin bir değişimi) dayanarak toplanmıştır. Araştırmanın objektifliği ortalama yönetsel performanstan, üstün yönetsel performansı ayırt eden davranışları tanımlamasıdır (Daloisio ve Firestone, 1982: 289).

Araştırma dört temel adımdan oluşmaktadır. İlki 12 farklı organizasyon ve 41 yönetsel pozisyondan bir kriter örnekleme tanımlamaktır. Şirketler zayıf, orta ve üstün performans örneklerinin tanımlarını oluştururken emsallerin ve üstlerin değerlendirmesi ve çıktı ölçümlerini kapsayan kendi değerlendirme kriterlerini kullanırlar. İkinci adım bir yönetici olarak insanların genelde ne yaptıklarını belirlemektir. Yöneticilerin hepsinden Davranışsal Olay Görüşmeleriyle kendi işlerinde tam olarak ne yaptıklarını detaylarıyla tanımlamaları istenmiştir. Araştırmanın üçüncü adımında üstün performansı ortalama ve zayıf performanstan ayırt eden davranışların tanımlayıcı özellikleri tanımlanmaktadır. Benzer davranışlar bir araya getirilerek davranış kümeleri oluşturulmuştur. Gruplandırılmış, isimlendirilmiş ve yönetsel yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. Dördüncü adım bu yetkinliklerin üstün performansı nasıl tahmin ettiğini araştırmaktır. Bunun için diskriminant analizi kullanılmıştır. Sonuçlanan on sekiz yetkinlik işte üstün performansla nedensel ilişkisi olan genel yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. Etkin

performans, işe özel görevler ve çevresel normlar, örgütsel iklim ve iş gerekleri ile birlikte uygun yetkinlikleri kullanma yeteneğine bağlıdır. Sonuçta elde edilen yönetsel yetkinlik modeli aşağıda yer alan beş yetkinlik kümesinden oluşmaktadır (Daloisio ve Firestone, 1982: 289):

Hedef ve Eylem Yönetimi Kümesi: Bu küme yöneticinin inisiyatifi, imajı, problem çözme becerisi ve amaçlara uyumu ile ilgilidir. Etkin oryantasyon, Proaktiflik, Etkileme, Kavramları kullanmayı teşhis etme yetkinlikleri bu küme altında yer almaktadır.

Astlarını Yönlendirme Kümesi: Bu küme, alttakileri geliştirmeye yardım eden geri bildirim kadar yöneticinin özgürce verdiği emir ve direktifleriyle astlarını yönlendirmesidir. Tek taraflı gücün kullanımı, Diğerlerini geliştirme, Spontanelik (doğallık) bu kümede yer alan yetkinliklerdendir.

İnsan Kaynakları Kümesi: Yöneticiler bu yetkinliklerle diğerleri hakkında pozitif beklentilere, kendi bakış açılarının gerçekçi olmasına, diğerleri ile birlikte yapılması gereken işlerde koalisyonlar veya iletişim ağları kurmaya, kendi çalışma grubundaki saygı ve işbirliğini teşvik etmeye sahip olurlar. Sosyalleşme gücünün kullanımı, Grup süreçlerini yönetme, Pozitif saygı, Algıda objektif olma, Öz değerlendirme, Öz kontrol, Uyum sağlama ve dayanma gücü yetkinlikleri bu küme altında yer almaktadır.

Liderlik Kümesi: Bu küme yöneticilerin temel konuları, bir organizasyondaki amaçları veya modelleri ayırt etme yeteneğini temsil eder ve böylece kuvvetli iletişim kurma ve insanları yönetmeyi sağlar. Öz güven, Kavramsallaştırma, Mantıklı düşünme, Sözlü sunum kullanımı yetkinlikleri bu küme altında yer almaktadır.

Uzmanlık Bilgisi Kümesi: Muhasebe, Ekonomi, Finans, Yönetim, Pazarlama gibi yetkinliklerin oluşturduğu kümedir.

Özetle araştırma sonuçları bazı uzmanlık bilgilerinin gerekli olduğunu da ortaya koymuştur fakat bu uzmanlık bilgisinin tam olarak nitelikleri tanımlanamamıştır (Daloisio ve Firestone, 1982: 289).

Kanada işbirliği derneğinin yönetim ve liderlik yetkinliklerini gruplama çalışmaları bulunmaktadır. Bu çalışmada, yöneticilerin ve liderlerin üstünlüklerini tanımlayan bilgi, beceri ve tutumlarla ilişkili kümelerin neler olduğu ele alınmıştır.

Çalışma dört temel yönetim yetkinliği kümesi üzerinde odaklanmıştır (www.coopscanada.coop e.t.2008):

1. İdari : Zaman yönetimi, planlama ve hedef koyma.
2. İletişimsel: Dinleme, tarafsız bilgi sağlama ve verme.
3. Yönetimsel: Yetiştirme ve delegasyon, performans değerlendirme, koçluk yapma.
4. Kavramsal: Problemleri tanımlama ve çözme, risk analizi yapma, karar verme.

New (1996), başarılı bir biçimde işlem gören bir yöneticinin yetkinlik ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada yönetsel yetkinlikleri gruplandırmıştır. Omega yönetim danışmanlık şirketinde çalışmakta olan New, yetkinlikleri üç ayrı kategoride tanımlamıştır. Bu kategorilerin her biri, sadece kişinin özel yetkinliğini değil, aynı zamanda hangi düzeyde olduğunu da değerlendirmede ölçülebilir ve ayrıca eylemlerdeki üstün performansı tahmin etmede yüksek skorlara sahiptir (New, 1996: 45–48).

İşe Özel Yetkinlikler: İşe özel yetkinlikler belirli bir rol veya pozisyondaki üstün performansla ilişkili aktivitelerin durumudur. Bunlar bu özel işi yapmak için gereken tutumlardır. Her işi görevlilerin başarı ile yapmaları için kesin yetkinlikler gerekir. İşe özel yetkinliklerin alanı sonsuzdur, bütün organizasyonlardaki bütün fonksiyonlar kendi ayırt edici yetkinliklerine sahiptir. İşe özel yetkinlikler transfer edilemez, diğer fonksiyonlardaki üstün performans göstergeleri bunlar için geçerli olmayabilir. Ama yine de belirli bir pozisyondaki başarılı performans, işe özel yetkinliklere sahip olmaları nedeniyle bir kişinin terfisi için sebep teşkil eder.

Genel Yönetim Yetkinlikleri: Genel yönetim yetkinlikleri bir organizasyondaki emsalleri, üstündekiler veya altındaki personel gibi diğer insanlarla etkileşim içinde olma durumudur. Sahip olunan pozisyonun kıdemi veya organizasyonun türü dikkate alınmaksızın hemen hemen bütün işler insanlarla etkileşimi gerektirir. Yani genel yönetim yetkinlikleri herhangi bir iş için normal olarak önemlidir. Yönetim eylemlerini tanımlamada önemli olan otuz adet bireysel yetkinlik tanımlanarak sekiz başlıkta toplanmıştır.

Eylem Yönetimi: Eylem ve standartlarla karar vermeyi kapsar; ilerlemeyi denetler, sonuçlarla ilişkili doğru eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlar.

Değişim Yönetimi: Değişimi kabul etme ve sorumluluk almada gönüllü olma.

Koordinasyon: İnsanların ve eylemlerin bütünleştirilmesini sürdürme,

Yaratıcılık: Uygun bir anlayış ve orijinallikle değişimi etkileme ve hayalinde canlandırma yeteneği

Liderlik: Amaçlar veya hedeflerle işkili olan diğer insanları etkileme,

Motivasyon: Bağlılık ve farkındalık oluşturma ve diğerlerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve harekete geçirme,

Organizasyon: Kaynakları belirleme, bu konudaki algılamaları aydınlatarak bunların nasıl kullanılacaklarını ve organize edileceklerini değerlendirme ve alternatifleri değerlendirme,

Planlama: Anlamlı hedefleri analiz etme ve karar verme, bu amaçları etkin ve uygun bir şekilde gerçekleştirebilmek için gerekli eylemleri devam ettirmek için potansiyeller bulmak.

Kuruma Özel Yetkinlikler: Kuruma özel yetkinlikler, kişinin sahip olduğu işindeki rolüne bakmaksızın bir organizasyonun kültürü içinde iş görebilmek için çalışma şeklini ayarlamasıdır. İşe özel yetkinlikler ve genel yönetim yetkinlikleri kendine tahsis edilen işinde kişinin performansı ile doğrudan ilişkili iken, kuruma özel yetkinlikler bir bütün olarak organizasyondaki bireyin başarı düzeyi ile ilişkilidir. Yüksek düzey performans sahibi bir yönetici, kendisine verilen işi ya da rolü ne olursa olsun kendi şirketinin kültürü ile uyumlaştırdığı kuruma özel yetkinliklere de sahiptir. Diğer taraftan, bir bankada kariyerini olumlu bir şekilde devam ettiren bir yönetici, başka bir pastanede benzeri bir pozisyona transfer olsa, işini aynı şekilde iyi yapamayabilir, çünkü onun kuruma özel yetkinlikleri yeni firmanın kültürü ile uyumlu değildir. Temel varsayımların bir çerçevesini oluşturan ortak kültüre, değerler ve amaçların organizasyon üyeleri tarafından paylaşılması ve anlaşılması ile sahip olunur. Bir şirketin kültürü benzersizdir, kendi geçmişindeki tehlikelerle, karşılaşılan özel durumlara verilen cevaplarla gelişir. Kültür, çalışanların örgütsel amaçlara duygusal olarak bağlanmalarına ve organizasyonla yüksek düzeyde özdeşleşmelerine hizmet etmesi sebebi ile organizasyonların büyük bir çoğunluğunda önemli bir faktör olarak görülmektedir. Neticede bir yönetici, hakim olan kültürle uyuşmayan kurumsal yetkinliklerle başka bir organizasyona gelmişse, kendi kurumsal yetkinlikleri meslektaşları ile karşılaştırıldığında başarılı olması zor

olacaktır, veya yeni işi için gereken kurumsal yetkinliklere kendisini adapte edecektir (New, 1996: 47:48).

3. YÖNETSEL YETKİNLİK MODELLERİ

Yönetmel yetkinliklerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Literatürdeki yetkinlik kavramına yüklenen anlam farklılıkları ve yönetmel yetkinlik kavramına yönelik sınıflandırmaların çeşitli olması, yönetmel yetkinlik modellerinin oluşturulması konusunda da çeşitliliğe sebep olmaktadır.

Yönetmel yetkinlik modelleri, özellikle Çin'de örgütsel psikoloji alanında geniş çalışma alanına sahiptir. Çin'de son yıllarda yaşanan ekonomik reformlar ve hızlı örgütsel değişimler, kuvvetli bir bilgi ağının kurulmasına, yeni yönetim sistemlerinin bütün ülke çapında yayılmasına, girişimcilik ve yenilikçilik anlayışının ilerlemesine sebep olmuştur. Bu değişimler daha kapsamlı ve daha uyum sağlayıcı yetkinliklerin ve yaklaşımların gelişmesini sağlamıştır. Bu nedenle Çin'deki son yıllarda gelişen üç farklı bakış açısı yönetmel yetkinliklerin çerçevesi açısından önemli görülmektedir. Burada önce Çin'de geliştirilen modeller incelenecektir. Daha sonra batı literatüründeki gelişmelerin ve bakış açılarının yönetmel yetkinlik modellerine yansımaları incelenecektir. Batı literatüründe, geliştirdiği etkin iş performansı modelini yetkinlikler temeli üzerine kuran Boyatzis'in (1982) modeli önemli de ele alınacaktır.

3.1. LİDERLİK YETKİNLİKLERİ MODELLERİ

Çin'de liderlik yetkinlikleri modelini oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar iki grup altında toplanmaktadır. Birinci grup, liderlerin risk algılama ve durumsal adaptasyon yetkinliklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaları, ikinci grup ise liderlerin seçme ve geliştirme yetkinliklerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmaları kapsamaktadır.

3.1.1. Liderlerin Risk Algılama ve Durumsal Adaptasyon Yetkinlikleri

Belirsizlik altındaki liderlik yetkinlikleri son yıllarda özellikle Çin yazınında önemli ilgi görmektedir. Yapılan araştırmalar, risk yönetimi yetkinliği ve durumsal adaptasyon yetkinliğinin yönetsel performansla ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Xie ve Xu Çin’de yaptıkları bir çalışmada özel sektör ve kamuya ait kuruluşlardan 172 yönetsel personelin risk algılama stratejilerini belirlemeye yönelik olarak yaptıkları bir çalışmada, yönetsel personelin kendi işlerindeki riskleri nasıl algıladıklarını açıklamaktadırlar. Yöneticilerin risk algılama stratejilerinde büyük değişiklikler bulunmuştur. Risk alma ve ilerleme stratejileri ile durumsal adaptasyon, organizasyonlardaki yönetsel personelin tarafından değişik şekillerde benimsenmektedir. Çalışma, risk alma stratejilerinin olmadığını göstermektedir fakat ilerleme ve durumsal adaptasyon stratejilerinin her ikisi de liderlik performansı ve verimliliği ile yüksek derecede ilişkilidir. Silverthorne ve Wang, Tayvan liderlik tarzının verimlilik üzerindeki etkisini test etmek için Tayvan’daki 20 ileri teknoloji işletmesinde 79 yönetici ve 234 yönetici yardımcısı arasında ampirik bir çalışma yürütmüşlerdir. Uyum sağlayabilen ve uyum sağlayamayan liderlerin devamsızlık, geri dönüş oranı, çalışma kalitesi, karlılık ve birimlerin üretimi gibi verimlilik ölçümleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar durumsal faktörlere uyum sağlamanın, verimlilik göstergeleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışma Tayvan’daki ileri teknoloji endüstrilerinde uyum sağlayıcı liderlik tarzlarının değerini destekleyen deliller sunmaktadır (Wang, 2003: 325).

3.1.2. Seçme ve Geliştirme İçin Liderlik Yetkinlikleri

Bu yapı davranışları ve mesleki çalışma biçimleri farklı olan kültürlerle has özellikler taşımaktadır. Çin’de örgütsel psikoloji alanındaki danışmanlık projelerinde liderlik yetkinliklerinin belirli özellikleri üzerinde odaklanılmaktadır. Wang ve Schneider, çok kültürlü liderlik takımını oluşturan dinamikleri araştıran 3 yıllık bir boylamsal çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmada çapraz kültürel yönetsel yetkinlik performans çerçevesi üzerine vurgu yapmakla birlikte, ortak girişimlerdeki çok kültürlü liderlik takımlarında dört adet çok önemli yetkinlik bulmuşlardır: kültürel yetkinlik, başarıma yetkinliği, karar verme yetkinliği ve takım yetkinliği.

Seçme ve değerlendirme için yönetsel yetkinlik modelleme üzerine yapılan başka bir çalışmada, yönetsel yetkinlik yapısının LISREL modelini formüle etmek için liderlik yetkinlikleri üzerine bir araştırma yapılmış ve bu araştırmada stratejik hiyerarşik iş analizi tekniği ile kritik liderlik vaka analizi yürütme tekniği kullanılmıştır. Kritik liderlik davranışlarını tanımlamaya ve tasarlamaya yönelik bir anket formu oluşturmak için 148 yönetici ile röportajlar yapılmış, anketler ise 420 yönetici ve onların farklı şirketlerdeki vekilleri arasında dağıtılmıştır. Yöneticiler ve yönetici pozisyonuna vekâlet edenler için liderlik yetkinliklerinin sayısı ve önemi analiz edilmiştir. Yapılmış röportajlardan ve stratejik hiyerarşik iş analizinden elde edilen sonuçlar üzerine kurulmuş olan, yönetsel performans ve liderlik özelliklerinin dört boyutu ile birlikte liderlik yetkinlikleri modeli önerilmiştir. Toplam 640 Çin’li yönetici üzerinde test edilmiş ve yapı geçerliliği ve tahmin geçerliliği kanıtlanan liderlik modelinin dört boyutu oluşmuştur.

Bu boyutlar; problem çözme ve kritik akıl yürütme, kavramsal yetenek, sorumluluk kişisel özelliği, duygusal kararlılık, grup uyumluluğu, dışa dönüklük ve açıklık yetkinliklerinden oluşan Psikolojik Özellikler boyutu; liderlik bütünlüğündeki moral kalitesi, çalışma değerleri, iş yükümlülükleri ve girişimcilik, başarının liderlik güdüleri, güç ve ilişki kurma yetkinliklerinden oluşan Liderliğe Yatkinlik boyutu; stratejik kararlar alma, ilişkileri düzenleme, personeli güçlendirme ve terfi ettirme, işleri denetleme ve yenilikçilik yetkinliklerinden oluşan Yönetsel Beceriler boyutu; fonksiyonel ve finansal bilgi ve deneyim, davranışsal, fonksiyonel, örgütsel performans gibi yönetim performansını gösteren yetkinliklerinden oluşan Uzmanlık Bilgisi boyutlarıdır (Wang ve Chen, 2002: 424-428).

Çin’deki liderlik modeli oluşturmaya yönelik olarak her iki grupta yürütülen çalışmalar; seçim, değerlendirme ve karar verme konularında liderlik yetkinlikleri üzerine bütünlük bir yaklaşımın gelişmesini sağlamıştır. Bu bütünlük yaklaşımın dört özelliği; değerlendirme ve değerlendirmenin çok boyutlu yetkinlik modelleri, ölçüt olarak birimleri değerlendirme ve örgütsel değerlendirme, süreçte prosedürel ve prosedürel olmayan kontrol ve çok aşamalı seçim ve karar verme özellikleri olarak özetlenebilir (Wang, 2003: 327).

3.2. KİŞİ-İŞ-ORGANİZASYON UYUMU İÇİN İNSAN KAYNAKLARI YETKİNLİK MODELİ

Çin’de insan kaynakları yönetimi alanındaki model geliştirme çalışmaları üç grup altında toplanmaktadır. Birinci grupta ücretleme ve motivasyon stratejilerine yönelik yönetsel yetkinlikleri belirleme çalışmaları, ikinci grupta örgütsel bağlılık ve kariyer yönetimi yetkinliklerini belirleme çalışmaları ve üçüncü grupta da takım yetkinlikleri ve grup kararları alma yetkinliklerini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar bulunmaktadır.

3.2.1. Ücretleme ve Motivasyon Stratejileri

Ücret ve motivasyon stratejileri örgütsel psikoloji ve insan kaynakları alanındaki en aktif araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır. Geleneksel olarak Çin’deki ücretleme sistemlerinin şekilleri endüstriyel sektörler ve bölgeler arasında çok az farklılıklar göstermektedir. Çin ekonomik reformlara ve açık politikalara başladığından beri ücretleme programlarının yeni şekilleri ve motivasyon stratejileri geliştirilmiş ve organizasyonların değişik türlerinde uyarlanmıştır. Zhou ve Martocchio (2001) dört değişkene sahip olan (iş performansı, meslektaşlarıyla ilişkiler, yöneticilerle ilişkiler ve kişisel ihtiyaçlar) ücret ve ödül politikalarında Çinli ve Amerikalı yöneticilerin politikalarını araştırmıştır. 71 Çinli yönetici ve 218 Amerikan yönetici çalışmaya katılmış, ücret ve ödül kararlarının senaryoları kullanılmıştır. Sonuçlar Amerikan meslektaşları ile karşılaştırıldığında Çinli yöneticilerin ikramiye kararlarının iş performansını daha az etkilediğini, parasal olmayan kararlar alınırken meslektaşları ile daha yoğun bir ilişki kurduklarını ve ikramiye kararları alınırken kişisel ihtiyaçlar üzerinde daha çok durulduğunu vurgulamışlardır. İlişki kurma yetkinliğinin Çin’deki insan kaynakları yetkinliklerinin önemli bir parçası olduğu kanıtlanmıştır (Zhou ve Martocchio, 2001: 115-145).

Yönetsel motivasyon stratejileri ile ilgili bir araştırma projesinde Du ve Wang, Çinli yöneticilerin başarı yönelimleri, başarılı motivasyon yapıları, performansla bağlantıları, başarılı motivasyonun durumsal değerlemesi, başarıya motivasyonunun mekanizmalarının işleyişi ve ödül kararlarının alınması konularında çalışma yapmışlardır. Motivasyon yöneliminin iki boyutlu bir modeli

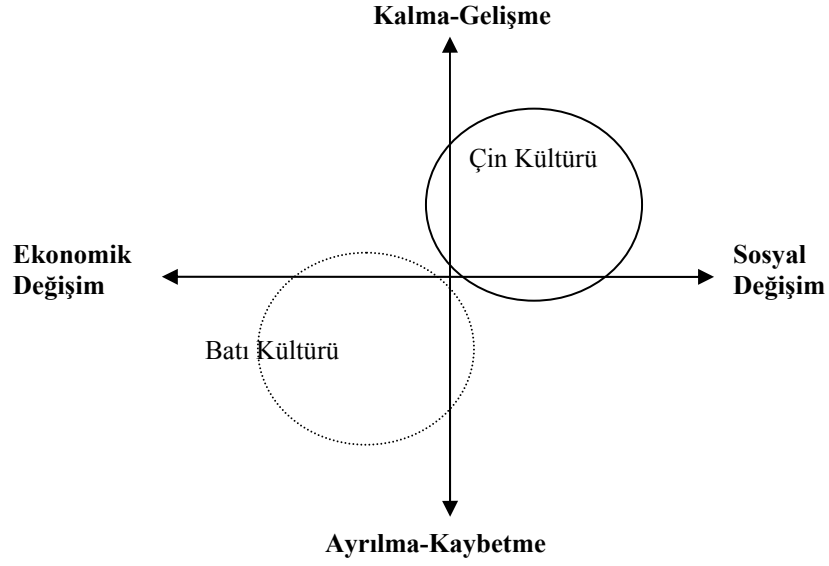
oluşturulmuştur: Kişisel ya da sosyal yönlü ve süreç ya da süreç yönlü. Derinlemesine bir durum analizi çıkarılmış ve daha sonra yapılan anket araştırması ile dört kritik faktör bulunmuştur: Çok çalışma davranışı, hedeflere ulaşmaya kendiliğinden devam etme, takım çalışması, kişiler arası rekabet. Aynı zamanda başarı motivasyonu örgütsel kültürle yakın bir ilişki göstermektedir. Başarı motivasyonunu değerlemede kritik liderlik davranışı envanteri geliştirilmiştir. Yapısal eşitlik modelleme Çinli yöneticilerin kendi kişisel başarı motivasyonlarının sosyal başarı motivasyonlarından daha kuvvetli olduğunu ve kendi başarı motivasyonlarının performansla daha yakın ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Wang, 2003: 328).

3.2.2. Örgütsel Bağlılık ve Kariyer Yönetimi

Personel ve işgücü yönetimi reformunun geliştirilmesi ile birlikte işgücü hareketliliği ve kariyer yönetimi örgütsel psikoloji alanındaki araştırmaların en çok çalışılan konuları haline gelmiştir. Kişi-iş-organizasyon uyumu ise insan kaynakları yetkinlik araştırmaları ve uygulamalarının ana çerçevesini oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılmış geniş çaplı bir çalışmada Lin, Zang ve Fang, 3236 çalışan arasında test ettikleri ‘Çinli Çalışanın Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ isimli bir enstrüman geliştirmişlerdir. Örgütsel destek, sosyal değişim değerleri, üst yöneticilerin güveni, iş memnuniyeti gibi faktörlerin temel etkilerini araştırmışlar ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmişlerdir. Sonuçlar göstermektedir ki üst düzey yöneticilerin güveni, örgütsel destek ve adil sosyal değişim, örgütsel bağlılık üzerindeki en önemli etkiye sahip olan faktörler arasındadır, etkin olmakla birlikte ideallik ve fırsat anlaşmaları da en önemli örgütsel bağlılık bileşenleri arasındadır.

Diğer bir sistematik araştırma projesi ile ilgili olarak Wang, Charles-Payvers ve Liu, Çin kültürüne dayanan örgütsel bağlılık kavramını, örgüt ve çalışan arasındaki sosyal değişim ile çalışanların organizasyonda kalma ve gelişmeleri arasında yakın ilişkili bulmuştur. Şekil 2.5.’te örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılmasında çapraz kültürel farklılıklar görülmektedir.

Şekil 2.1. Örgütsel Bağlılığın Çapraz Kültürel Farklılığı



Kaynak: Wang, 2003: 329.

Şekildeki koyu renkli daire örgütsel bağlılığın Çin kültürüne dayalı kavramının bulunduğu yeri göstermekte, sosyal değişim ve kalma-gelişme arasındaki örgütsel bağlılık alanını vurgulamaktadır. Oysa kesik çizgili daire örgütsel bağlılığın batılı kavramının yerini göstermekte ve ayrılma-kaybetme ile ekonomik değişimi vurgulamaktadır. Görülmektedir ki kültürel özelliklerin içeriksel sınırları Çin gibi batılı olmayan ülkelerde bazı temel kavramların uygulanabilirliğini sınırlandırabilir.

3.2.3. Takım Yetkinliği ve Grup Kararları Verme

Takım yetkinliği liderlik geliştirme ve değişimin temeli olarak görülmektedir. Çapraz kültürel liderlik takımlarının geliştirilmesi üzerine 40 Çinli şirket ve ortak girişimde 3 yıllık uzun bir çalışmada Wang ve Schneider, liderlik geliştirme ve takım etkinliği için gerekli bir yetkinlik olan takım oluşturma yetkinliğinin altı temel boyutu olduğunu saptamışlardır. Bu boyutlar aşağıda yer almaktadır (Wang, 2003: 329):

- Kariyer tanımlama boyutu: İşlerle baş edebilme için hazır olma, kariyer potansiyeli, kariyer görevini tamamlayabilme.

- Takım sorumluluğu boyutu: Takım deneyimi için hazırlık, risk alma, takım çalışmasında sorumlulukları oluşturma.
- İlişkileri paylaşma boyutu: Emsal konumundakilerle tartışmalara hazır olma, problem çözmeye katılım, takım üyeleri arasında ağ oluşturma.
- Kolektif oryantasyon boyutu: Takım üyeliğine hazır olma, grup ihtiyaçları ve grup eylemleri.
- Değişim önceliği boyutu: Değişime hazırlıklı olma, ilişkiler kurma ve takım çalışması fırsatları oluşturma.
- Bağımsızlık boyutu: Takım-üye değişimine hazır olma, lider-üye değişimi, yazılı olmayan kurallar.

Bu araştırma projesinin sonuçları takım hazırlığının ilk üç boyutu (kariyer tanımlama, takım sorumluluğu, ilişkileri paylaşma) takım-üye değişimi için çapraz kültürel liderlik takımlarının etkinliğini olumsuz etkilemektedir, oysa ikinci üç boyut (kolektif oryantasyon, değişim önceliği, bağımsızlık) lider-üye değişimi için fonksiyonel durumdadır.

3.3. KÜLTÜR VE DEĞİŞİMİ KAPSAYAN ÖRGÜTSEL YETKİNLİK MODELİ

Çin’de ekonomik yapıyı oluşturan büyük firmaların çoğu, uluslar arası yapıya sahip firmalardır ve bu uluslar arası yapı firmaların örgüt kültürlerini etkilemektedir. Dolayısıyla çok kültürlü bir firmanın yöneticilerinin kültür ve değişim konusunda sahip olmaları gereken yetkinliklerin neler olduğu araştırmara konu olmuştur. Kültür ve değişimi kapsayan yönetsel yetkinlik modelinin oluşturulmasına yönelik araştırmalar iki grup altında toplanmaktadır. Birinci grup çalışmaları bütünleşik bir kültür oluşturma yetkinliklerinin araştırılmasına yönelik çalışmalar, ikinci grubu da liderlerin sahip olmaları gereken çapraz kültürel yetkinliklerin ne olduğunu bulmaya yönelik yapılan çalışmalar oluşturmaktadır.

3.3.1. Değer ve Kültüre Yönelik Bütünleşik Yaklaşım

Morris vd. (1999) kültür ve biliş (cognition) üzerine yapılan araştırmaların emic ve etic yaklaşımları arasındaki sinerjinin değişik şekillerini araştırmışlardır. Emic yada içsel perspektif halkın inanışlarının psikolojik geleneklerini takip eder ve kültürel antropolojistlerin “yerel bakış açıları”ndan oluşan kültürü anlama çalışmaları vardır. Oysa etic veya dışsal yaklaşım davranışsal psikolojinin ve dışsal kültürel uygulamalar, iç kültürde bulunmayan ekolojik veya ekonomik koşullar gibi öncelikli faktörlerden oluşan antropolojik yaklaşımların geleneklerini takip eder. Hem emic hem de etic yaklaşımlar Çin kültürü çalışmalarında gelenekseldir. Adil karar alma literatürü üzerine yazılanlar, iki yaklaşımda da dinamiktir ve birbirlerinin ilerlemelerini teşvik etmektedirler. Bütünleştirilmiş emic-etice çerçeve, kültür ve biliş modelleme çalışmalarında geniş bir perspektif sağlar. Morris vd. bu çalışmalarında uluslararası organizasyonlardaki farklı adalet hassasiyetlerine cevap vermede rehberlik edebilecek olan bütünleştirilmiş çerçevenin avantajlarını tanımlamışlardır (Morris vd. 1999: 783-793).

İşletme uygulamaları için güven ve ahlak Çin’deki psikolojik araştırmalarda uzun zamandır ele alınan konular iken, yüksek rekabetçi yönetim ve işletme çevrelerinde bu konu daha fazla dikkate değer bulunmaktadır. Atuahene-Gima ve Li (2001) satış kontrollerinin iki yönlü rollerini ve denetçinin yardımseverliği içinde satış elemanlarının daha önceki düşüncelerine dayalı olarak denetçinin davranışlarını araştırmışlardır. Çalışma denetlenenin güveni ve yeni ürünlerin satışlarını içeren satış performansı arasındaki ilişkilerin moderatörü olarak, daha önce yaşananları incelemiştir. Çin’deki ileri teknoloji firmalarından ve 190 Amerikan firmasından 215 saha satış elemanı arasında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, denetlenenin güvenini oluşturan denetçiye ulaşılabilirlik gibi faktörlerdir, fakat burada satışların performansının artması gerekli değildir. Çin örneğinde denetlenen çalışanın güveni, yüksek düzeyde başarı yönelimli bir denetçi çıktılarını kontrol ettiğinde, satış elemanı daha yüksek rol belirsizliği yaşamakta ve bu da satış performansını düşürmektedir. Sonuçlar denetlenenin güveni-satış performansı ilişkisinin denetçiye ulaşılabilirlik yüksek olduğunda negatif olduğunu göstermektedir (Atuahene-Gima ve Li, 2001: 75-79).

3.3.2. Liderlik Geliştirme İçin Çapraz Kültürel Yetkinlikler

Çeşitli çalışmalar Çin'deki ortak girişim ilişkilerinde çapraz kültürel yetkinlik modelleri üzerinde odaklanmaktadır. Kaye ve Taylor (1997), 89 adet ortak girişim otelinde yabancı yöneticilerle çapraz kültürel eğitimleri ve çalışma davranışları, kültürler arası duyarlılık (kolektivizm, bireysellik, açık fikirlilik ve esneklik) ve kültürel şoklar konusunda araştırmalar yapmışlardır. Sonuçlar çapraz kültürel oryantasyon eğitimlerinin kültürlerarası duyarlılıkla pozitif ilişkili olduğunu ve ilginç bir tespit olarak da Asya orijinli yöneticilerin kültürler arası duyarlılık düzeyinde Asyalı olmayan yöneticilerden daha büyük bir şok yaşadıklarını ortaya çıkarmıştır. Çalışma yabancı yöneticilerin seçilmesi ile bağlantılı olan personel politikaları için deliller sağlamaktadır (Kaye ve Taylor, 1997: 498-506).

Liderlik takımlarının çapraz kültürel yetkinlikleri 40 şirkette uzun dönemli bir çalışma şeklinde Wang ve Schneider tarafından da araştırılmıştır. Bu projenin sonuçları liderlik yetkinliklerinin dört boyutunu göstermektedir ve ortak girişimlerdeki çok kültürlü liderlik takımlarının çalışmaları için büyük önem taşımaktadır (Wang, 2003: 330).

Kültürel Yetkinlikler: Kişinin kendini ulusal kültür, bölgesel kültür, yeni kültür gibi farklı kültürlere uyarlaması yeteneği ve geliştirme, uyarlama, iyi ilişkiler kurma, meslektaşları, üstündeki yöneticiler ve müşterileriyle networklar oluşturma gibi ilişkileri yönetme becerisi.

Başarı Yetkinliği: Görevleri kontrol etme, denetleme ve organize etme yeteneği ve zaman ve hedef belirleme, tamamlanma zamanını belirleme ve performans yönetimi gibi başarı yönetimi becerileri.

Karar Alma Yetkinliği: İşte makul düzeyde risk ve sorumluluk alma yeteneği ve hızlı stratejik kararlar alma yeteneği.

İki Bileşenli Takım Yetkinliği: Grup uyumluluğunun yüksek düzeyi ve özellikle çapraz kültürlerde takım kaynaklarını kullanma becerisi.

Bu dört çapraz kültürel yetkinlik boyutunun örgütsel performansla yakın ilişkili olduğu kanıtlanmış olup değerlendirme, seçme ve ortak girişimlerin çok kültürlü liderlik takımlarını geliştirmek için kullanılması önerilmektedir.

Kakabadse ve Wang, iki amaca yönelik olan bir liderlik yetkinliği araştırması yürütmüşlerdir. Birinci amaç, yönetici ve denetleyicilerin geleneksel yönlerini değiştirme, ikinci amaç ise İngiltere'deki kadar Çin'de de seçme ve değerlendirme yönetimi için liderlik yetkinliklerinin kapsamlı yapısını tanımlamadır. Yönetim yetkinliklerinin faktör yapılarının sonuçları işletme liderlik yetkinliklerindeki Çin karakteristiklerini yansıtmaktadır (Wang, 2003: 331).

Bütünsel Yetkinlik Yapısı: Çin yönetim yetkinlikleri yapısı daha bütünseldir ve İngiliz ve Avustralyalı yöneticilerinkinden daha büyük yetkinlik faktörleri görülür.

Kültürel Genel Yetkinlik Faktörleri: Üç adet kültürel genel faktör saptanmıştır. Bunlar değişimin ortaya çıkması, bağımsızlık ve iş memnuniyetidir. Bunlar farklı kültürlerde benzerlik göstermektedir.

Kültürel Özel Yetkinlik Faktörleri: Daha bütünsel yetkinlik faktörleri üç tanedir. Liderlik becerileri, iletişim, geri bildirim/insan becerileri. Bu üç faktör Çinli kuruluşlardan personel uzmanlığı (yetkinlik), iletişim yapısı sistemleri (network) ve örgütsel katılım (bağlılık) gibi üç boyutlu örgütsel arayüz modelinin daha önceki bulgularını takip etmektedir.

Genelde araştırma sonuçları Çin devletinin sahipliği kendilerine ait olan kurumlardaki yöneticilerin ürün-sistem yönetsel yetkinliklerinin yüksek düzeylerine sahip olduklarını, oysa ortak girişim yöneticilerinde iş-eylem yönetsel yetkinliklerinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Ayrıca kişilerarası ilişki kurma becerileri Çin'deki iki tür kurum için de temel yetkinliktir.

3.4. BAĞIMSIZ VEYA BAĞIMLI DEĞİŞKEN OLARAK YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Yetkinlik modellerinin bu başlık altında ele alınması, yetkinlik kavramına Amerikan ve İngiliz yaklaşımlarının yükledikleri anlam farklılıklarının bir neticesi olarak ortaya çıkan yönetsel yetkinlik modellerdeki çeşitliliği ortaya koymaktadır.

Yetkinlik çerçevesi iki farklı yetkinlik kavramsallaştırmasının ortaya çıkmasıyla Anglo-Amerikan kültürel bağlamı ile daha geniş şekilde

sınırlandırılmıştır. Amerikan yaklaşımı yetkinliklere yönetsel davranışlarla ilişkisinde bağımsız değişken olarak ele alınırken, İngiltere perspektifi yönetsel davranış sonuçlarını performans standartları sonuçları ile eşdeğerde olan bağımlı değişken olarak ele alır. İngiliz yaklaşımı işyerinde nelerin gerçekten başarılması gerektiği üzerinde odaklanır, yönetsel yetkinlikleri bir kurumsallaşmanın profesyonel nitelikte sonuçlanması için temel olarak alır, Management Charte Initiative (MCI) ve National Concil of Vocational Qualitative (NVQ) gibi kurumlarla standartlar sistemini açıkça destekler. Bunun karşısında Amerikan modeli yetkinlikleri, davranışları etkileyen girdiler olarak bilgi beceri, tutum veya özelliklerin temsil ettiği oluşum şeklinde ele alır. AMA/McBer modeli, McClelland'ın çalışması, Boyatzis ve Spencer&Spencer tarafından titizlikle geliştirilen çalışmalar üzerine kurulur, temel özellikler olarak kavramsallaştırılan yetkinlik, performansa yol açan örgütsel faktörler ve iş ile ilgilidir (Grzeda, 2005: 533).

Yönetsel davranışlarla ilişkisinde bağımsız değişken olarak ele alınan yetenekler veya yetkinlikler çoğu zaman beceri, öz benlik, bilgi veya beceri ve yetenek gibi kavramlarla birlikte birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu davranış ve yetkinliklerin eşanlamlı olarak kullanılması ile birbirinin yerine geçebilen terimler, iş yetenekleri veya eylemler, yönetsel yetkinliklerle ilgili kavramsal belirsizlikleri arttırmaktadır. Böylece yetkinlikler özbenlik gibi tutumlar veya içsel bilgiyle, daha kolay gözlemlenebilen beceri ve davranışlar eş biçimlere sahipmiş gibi olmaktadır. Birbirlerinin yerine geçmelerinden kaynaklanan problemler yetkinliklerin tanımlaması için özel çaba isteyen şu üç unsurdan oluşmaktadır: 1. Yetkinlik, yöneticinin yüksek performans göstermesine sebep olan temel özellikleri olarak tanımlanır. 2. Üstün yöneticilerin becerileri (davranışları) öğrenilebilir. 3. Yönetim becerilerini (yetkinlikleri) kullanmayı ve sahip olmayı kanıtlayan deliller yöneticilerin işleri ile ilgili olmalıdır. Yetkinliklerin, beceri ve davranışların eş anlamlı olarak kullanıldığı bu örnek, kavramsal belirsizliğin olduğunu göstermektedir (Grzeda, 2005: 534).

3.5. ORGANİK VE GENEL YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Daha önceden verilen varsayımlar yönetsel yetkinliklerin bağımsız değişken oldukları ve performans sonuçları ile nedensel ilişkileri olduğu şeklindedir, burada yöneticilerin benzer yetkinlikleri göstermeyi başarıyla gerçekleştirip gerçekleştiremedikleri veya yetkinliklerin özel bir duruma has olup olmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Genel bakış açısı, her yönetsel pozisyonda daha az sayıdaki yetkinliklerin uygulanabilir olduğunu savunurken, bunun karşısında organik bakış açısı yetkinliklerin sosyal etkileşim yolunda açıklanan benzersiz meziyetler olduğunu savunmaktadır.

Genel perspektif temel yetkinliklerin özelleştirilmiş kısa bir listesinin yapılabileceği görüşündedir, örneğin; tekrarlanabilen beş yönetsel yetkinlik (Akin), eşik yetkinlikler (Boyatzis), temel liderlik yetkinlikleri (Bennis), temel insan kaynakları yetkinlikleri (Blancero vd.), pazarlama yetkinlikleri (Smart ve Conant) veya eşdeğerli yönetim tarzı yetkinlikleridir (Sargent ve Stupak). Bazı araştırmacılara göre bilgi almaya yönelik, karar almaya yönelik ve kişisel rollere yönelik olan az sayıdaki yetkinlikler, yönetsel pozisyonlar ve liderlik pozisyonları için genelleştirilebilir.

Daha çok rollerle, fonksiyonlarla ve yönetim tarzları ile ilişkili olarak geliştirilen formüller, genelleştirmelerin derecesi hakkında sorular oluşturur. Örneğin, bilgisel rollere bağlı yetkinlikler, büyüklük, üretim teknolojisi, hatta örgütsel kültür gibi çeşitli boyutlar arasında farklılaşsa da organizasyonlar tarafından kolayca genelleştirilebilir mi? Genelleştirmenin boyutları hakkındaki şüpheler, organizasyonlara özel yetkinliklerinde genel nitelikler taşıyan yetkinliklerden daha kuvvetli olmaları gerektiği konusundadır. Bu organik perspektif yetkinliklerin, sosyal yapılar olduğunu, duyarlı olma ve algılama fonksiyonu olarak örgütsel gerçekleri tanımlamanın özel bir şekli olduğunu iddia etmektedir. Yetkinlik değerlendirme kişisel özelliklerin daha net olarak ortaya çıkarabilmek için, performansla bağlantısı olmayan algılamaların temelinde yapılmalıdır. (Grzeda, 2005: 534–535).

Her duruma yönelik özel yetkinliklerin olacağı kabul edilmesine rağmen, organik perspektifi destekleyen çalışmaların sayısı kabul edilebilir düzeyin

altındadır. Organizasyonlar için değer niteliği taşıyan yönetsel yetkinlikler ise, rekabet avantajının kaynağı olmalıdır, neticede organizasyon için eşsiz olmalıdır. Organizasyona has yetkinlikler politik veya kültürel süreçlerle ve kişiler arası ilişki ağları ile ilgili olmalıdır. Gelecekteki yönetsel yetkinliklere yönelik tahminler geçmişteki ihtiyaçları karşılayan yetkinliklerden daha farklı olacaktır ve yetkinliklerin yeniden test edilmesi konusundaki düzenlemeler zamana karşı genelleştirilen yetkinliklerin uygun olmayan durumları ile birlikte olacaktır. Yetkinlikler örgütsel düzeylere, yönetim tarzına ve örgütsel stratejilere göre değişik şekillerde kurulacaktır (Grzeda, 2005: 535).

4. BOYATZIS'İN YÖNETSEL YETKİNLİKLER (EFFECIVE JOB PERFORMANCE) MODELİ

Birinci bölümde üzerinde kısaca durulan model, klasik psikolojik davranış modelinin bir adaptasyonu olarak dikkate alınabilir. Yani davranış, çevre ve kişinin bir fonksiyonudur. Model bireysel bileşenlerin nelerden oluştuğu konusunda önceki çalışma ve teorilerden ayrılmaktadır.

Boyatzis'in çalışmasında geliştirilen model bu konuda ortaya atılan ilk ve son değerlendirmeler değildir. Onun çalışmasının önceki çalışmalarda dikkate alınan veya gözden kaçan yönetsel yetkinlikler hakkındaki düşüncelerin, daha dikkatli bir şekilde harekete geçirilmesine sebep olduğu görülmüştür. Yetkin yönetim modellerini değerlendirme ve karşılaştırmada insanlar için temel bir başvuru kaynağı niteliği taşır ve organizasyonlar için kendi modellerini daha kullanışlı şekle dönüştürecek revizyonlara rehberlik eder.

Performans teorisi, yetkinlik kavramları için temeldir. Bu yaklaşımda kullanılan teori "Temel Durumsallık" (contingency) teorisidir. Maksimum performansın, kişinin yetenek ve becerilerinin örgütsel çevre ve iş gerekleri ile tutarlı olduğunda gerçekleştiğine inanılır. Kişinin yeteneği kendisi tarafından tanımlanır: değerleri, vizyon ve kişisel felsefesi, bilgisi, yetkinlikleri, yaşam ve kariyer aşaması, ilgileri, ve tarzı. İş gerekleri, yapılması gereken görevler ve rol sorumlulukları şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel çevre görüşünün, işlerin ve rol kapsamlarının tasarlanması ve/veya yetkinliklerin gösterilmesi üzerine önemli bir etkiye sahip olduğu tahmin edilir (Boyatzis, 2008: 6).

Boyatzis'in çalışması yöneticiler için "nasıl yapıldı" araştırması değildir, daha çok yönetim geliştirmede insanların ilgisini çekecek teorik bir çalışmadır.

Çalışmayı daha detaylı incelemeyden önce, çalışma modelini anlamak için bazı temel kavramları açıklamak ve önemini vurgulamak önem taşımaktadır. Bunun sebeplerinden biri bulguları yorumlamada mantıksal bir yol haritası sağlamasıdır. Daha önemli diğer bir sebebi ise okuyucunun yönetsel davranışları anlayabilmesi için yeni bir paradigma ile tanışmasıdır. Bazıları için paradigma, kullanmakta oldukları kavramlar üzerine sadece daha artırılmış bir bakış açısı olabilir. Diğerleri için paradigma, yönetsel davranışlar ve performans üzerine yeni bir yol arayışı olabilir. Tanımlanan kavramlar modelin anlaşılmasına yardım edecektir (Boyatzis, 1982: 10).

Bir işte kişinin performansının değerlendirilmesi ile etkin ve etkin olmayan performansı nelerin oluşturduğunun belirlenmesindeki problem, aynı anda faktörlerin çoğunu ölçmeyi ve anlamayı gerektirmesidir. Kişinin işteki etkin performansının basitçe değerlendirme çalışmalarını geliştirilen programlar, kişinin özel hedeflerine ulaşma derecesini yansıtmaktadır. Ama bu hedefler miyop bakışla ve özel işlerin performansının bütünsel değerlendirilmesi birleştirilmeksizin belirlenir. Örneğin; bir satış müdürü belirlenen bir çeyrekte satışlarda 10 milyon dolar üretim hedefine sahip olmalıdır (Boyatzis, 1982: 11). Eğer kişinin satışları satış biriminde üretimi yapılan miktar kadar ise, fakat aynı çeyrekte personelin devir oranı %50 olmuşsa, satış müdürü bu kişinin iş etkinliğini gerçekleştirebilir mi? Bu konu açık değildir.

Bu açıklamalardan sonra, etkin iş performansı şu şekilde tanımlanabilir: "Bir işin etkin performansı; örgütsel çevre şartları, prosedür ve politikalarla oluşturulan veya sürdürülen özel eylemlerle birlikte işin gerektirdiği özel sonuçlara ulaşılmasıdır (ürünler gibi).

"İşin gerektirdiği özel sonuçlar" organizasyonun ürün veya hizmetlerinin verimliliğine katkı sağlayan sonuçlar olmalıdır. Bu katkı iki şekilde gelmelidir. İşin sonuçları ürün veya hizmetin üretimine ve yaratılmasına ya doğrudan katkı sağlamalı, ya da organizasyonun ürün ve hizmetlerine katkı yapmayı kolaylaştıran diğer sistemleri sürdürmeli veya desteklemelidir.

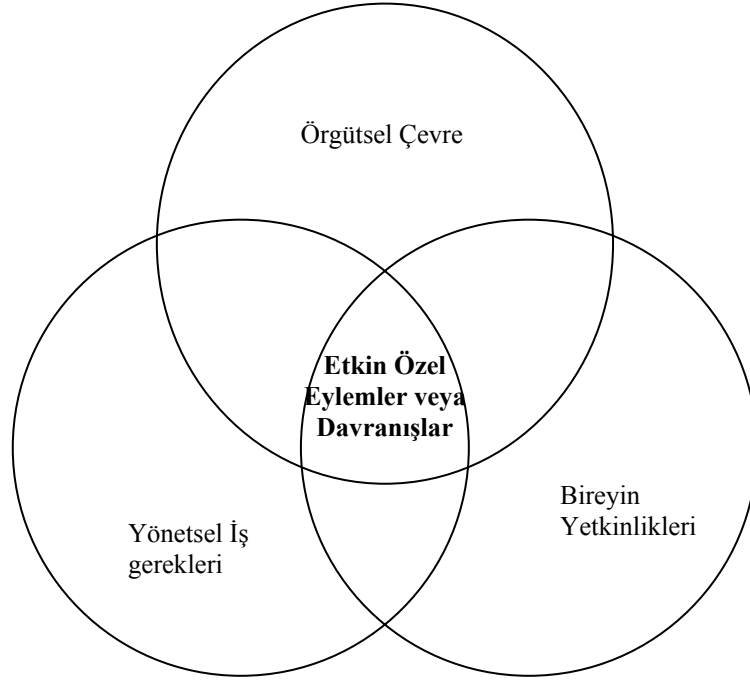
Kişinin bilinen yetenek veya özellikleri, uygun olan özel eylemler göstermesini mümkün kılar. Bu yetenek veya özellikler yetkinlikler olarak

adlandırılır. Bu noktada bireysel yetkinliklerin kişilerin iş durumlarına getirdikleri yetenekleri temsil ettiğini söylemek yeterlidir. Ürüne ait iş sorumluluklarında istenen sonuçlar özel eylemlerin gösterilmesini gerektirdiğinde, birey bu sonuca yeteneği ile yanıt vermek için kendi içsel kaynaklarından kaynak çeker. İşin bu gerekleri kişiden işin talep ettikleri olarak dikkate alınabilir. Bunların hepsi bir organizasyonun kapsamında ortaya çıkar. Organizasyon politika ve prosedürlere sahiptir ve bunlar organizasyonun içsel yapısını ve sistemlerini yansıtır. Bu aynı zamanda bir yönlendirmedir, yönetimdir. Ortak stratejinin, amacın, misyonun şeklini verir. Organizasyonlar, ürün ve değerlerini kapsayan teknik, finansal ve fiziksel kaynaklara sahiptir. Aynı zamanda gelenek ve kültürü de vardır (Boyatzis, 1982: 12). Bu faktörlerin hepsi örgütün içsel çevresinin oluşumuna katkıda bulunur. Organizasyonlar aynı zamanda, sosyal ve politik toplulukların, bir veya birkaç endüstrinin ve ekonomik koşulların oluşturduğu daha geniş bir çevrenin de içinde bulunmaktadır. İç örgütsel çevre iletir ve dış çevre üyelerine geri bildirimde bulunur.

İş performansının etkin olabilmesi için “örgütsel çevrenin koşulları, prosedürler ve politikalarla oluşturulan veya sürdürülen” eylemler ve özel sonuçlar gibi durumlar tanımlanmalıdır. Örgütsel çevrenin parçaları olarak bahsedilen faktörler, bu sonuçların üretilmesinde “uygun” olan eylemler ve işlerden beklenen özel sonuçlardır. Sonuçların ve eylemlerin değerleri (maliyetlere karşı faydalar gibi) büyük oranda örgütsel çevre tarafından belirlenmelidir.

Modelde yer alan unsurlardan iş gerekleri unsuru, öncelikle işte yapılması beklenenlerin neler olduğunu ortaya çıkarır. Örgütsel çevre unsuru, bir kişinin yönetsel işlerde neler yapması gerektiği konusundaki bazı görüşleri ortaya çıkarır fakat öncelikle kişinin iş taleplerine cevap vermesi konusunda beklenenlerin nasıl olduğu ortaya çıkarılmalıdır. Bireyin yetkinlikleri unsuru, kişinin yeteneğinin neleri yapabileceğini ortaya çıkarır (Boyatzis, 1982: 16).

Şekil 2.1. Etkin İş Performansı Modeli



Kaynak: Boyatzis, 1982: 13

i. Boyatzis'in Yönetimsel Yetkinlik Modelinin Boyutları

Yöneticilerin yetkinlik modeli iki boyutlu olmalıdır. Bir boyutu yetkinlik türlerini tanımlamalıdır. Yönetim yetkinliklerinin farklı türleri, kişinin bu yetkinliklere yönelik davranışları gösterme yeteneği ve insan davranışlarının çeşitli bakış açıları ile ilişkilidir. Örneğin, planlama yetkinliği hedef koyma, risk değerlendirme, hedefe ulaştıran eylem dizilerini geliştirme gibi özel eylemlerle ilişkilidir. Etkileme yetkinliği, diğerleri üzerinde etkiye sahip olma, bilinen eylemleri yapmaya onları inandırma veya onları örgütsel hedefler yönünde çalışmaya motive etme gibi özel davranışlarla ilişkilidir (Boyatzis, 1982: 25). Bu iki yetkinlik yönetim yetkinliği türlerinden daha farklı adlandırılır, insan davranışlarının farklı bakış açılarından bazılarını kapsarlar.

Yetkinliklerin çeşitleri, genellikle yöneticiler üzerinde toplanan verilerden ortaya çıkan yetkinlik değerlendirme çalışmalarında açıklanır. Boyatzis'in çalışmasında örneklem büyüklüğü tipik prosedürleri izlemek için gereğinden fazla büyüktür. Amaç; organizasyon ve iş dikkate alınarak yöneticinin etkinliği ile ilişkili olduğu görülen her yetkinliğin listesinin oluşturulmasıdır. Bu listeler iki kriter ile birleştirilmelidir.

Birincisi; yetkinlikler, istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte bir işte etkin performansı ayırt eder, ikincisi ise yetkinlikler, organizasyonun sağladığı hizmet veya ürünlerde farklı değildir, kişinin davranışlarında farklılaşır.

Sonuçlanan listede aşağıda yer alan 21 yetkinlik çeşidini bulunmaktadır (Boyatzis, 1982: 26):

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1- Kendini doğru olarak değerlendirme, | 11- Algısal objektiflik |
| 2- Kavramsallaştırma, | 12- Pozitif dikkat |
| 3- Yakın ilişkilerle ilgilenme | 13- Proaktivite |
| 4- Etki ile ilgilenme | 14- Öz güven |
| 5- Diğerlerini geliştirme | 15- Kendini kontrol etme |
| 6- Kavramları anlama | 16- Uzmanlık bilgisi |
| 7- Etkin oryantasyon | 17- Spontanelik (doğallık) |
| 8- Mantıklı düşünme | 18- Dayanma gücü ve uyum yeteneği |
| 9- Grup sürecini yönetme | 19- Sözlü sunum veya kullanım |
| 10- Hafıza (hatırlama) | 20- Sosyalleştirme gücünün kullanımı |
| | 21- Tek taraflı gücün kullanımı |

Uzmanlık bilgisi, yetkinlik çeşidi olarak listede yer almaktadır ve iş yetkinliğinin tanımında da görülmektedir. Uzmanlık bilgisi, kavramların ve iş deneyimlerinin kullanılabilir bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır. Gerçekten bilgiye, teknik metotlu veya iletişim metotlu olduğuna bakılmaksızın enformasyon toplanmasıyla ulaşılır. Bilgiyi etkin kullanma yeteneği, muhakeme veya düşünme yollarını kapsayan diğer yetkinliklerin sonucudur. Uzmanlık bilgisi kavramında, özel bir işe ait bazı konu dışı olgusal bilgilerin, performansla ilgili olabildiği varsayılmaktadır. Örneğin, termodinamiğin ikinci kuralının herkes için anlamlı bir enformasyon olduğu tartışılabilir (Boyatzis, 1982: 26). Diğer taraftan yönetsel işlerin çoğunda, termodinamiğin ikinci kuralının ezberden okunması olanaksız olmasına rağmen etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Yetkinliklerin bu türleri, incelenen işlerde veya belirli bir iş için anlam taşıyan kavramlar ve gerçekler olarak “Uzmanlık bilgisi” şeklinde isimlendirilmektedir. Yetkinliklerin tanımlarına bilginin “kullanılabilir” olarak dahil edilmesi vurgulanmıştır. Olgulara yönelik bilginin

kullanımı, incelenmeye başlanan iş için bu kavramların önemli bir testi olarak kabul edilmektedir.

Uzmanlık bilgisi iki sebepten dolayı yetkinlik türü olarak dikkate alınmalıdır. İlki, bilgi düzeylerinin farklılığıdır. Örneğin, şirketin önceki yıla denk tatmin edici bir dönüşün başarılıp başarılmadığını belirlemede, kişi eşitliğe geri döndüren formülü bilmelidir. Formüle girmesi gereken özel sayılar için finansal raporların nerelerine bakması gerektiğini bilmelidir. Ya da en azından çarpma veya bölmenin nasıl yapıldığını veya bilgisayarın nasıl çalıştığını bilmelidir. İkincisi, her bir kavram veya doğrular grubu farklı yetkinlikleri göstermede kullanılabilir (Boyatzis, 1982: 27–28).

ii. Yönetsel İşlerin Gerekleri ve Fonksiyonları

İş; genellikle iş sahibinin gerçekleştirmesi beklenen sorumlulukların listesi, alınması beklenen kararlar, üretilmesi gereken sonuçlar ve unvan adlandırmalarıyla tanımlanır. Her işin fonksiyonel gereklere sahip olduğu söylenebilir, yani bir kişi bu gerekleri işte, fonksiyon ve görevleri gerçekleştirirken yerine getirmelidir. Bu fonksiyonel gerekler ve bu gereklerin ortaya çıkan sonuçlarla ilişkisi, doğal olarak diğer işlerde de insanın çıktısına katkıda bulunmayı tasarlar. Bütün olarak bakıldığında, organizasyonun bütün üyeleri tarafından işlere ait bütünleştirilmiş performans sonuçları, misyon ve hedeflerin dikkate alınması ile organizasyonun performansına verimli katkı sağlayacaktır (Boyatzis, 1982: 16).

Organizasyonun bütün çalışanları kendi işlerinin istenen sonuçları ve fonksiyonları üzerindeki katkılarına göre hem yöneticiler hem de bireyler olarak sınıflandırılabilir. İşin unvanı bu ayrımla ilişkilendirilmez. Unvanlar (isimler), daha çok organizasyonun dış çevresinin, organizasyondaki diğerlerinin veya işi yapanların prestij (itibar) değeri üzerine verilir. Bir kişinin iş unvanında “yönetici” kelimesi varsa, bu mutlaka o kişinin müdür olduğu anlamına gelmez.

Yönetsel işlerdeki bir kişi, insan kaynaklarının kullanımı, yatırımları dikkate alarak karar verme, denetleme, koordinasyon, planlama gibi örgütsel fonksiyonları yerine getirerek hedeflerin başarılmasına katkıda bulunur. Her kim olursa olsun bir yönetici “diğer insanlar aracılığıyla yapılan şeyleri elde eder”. Yöneticinin eylemlerinin sonuçları, bir örgütsel birimin performansı ile bağlantılı olabilir. Yöneticinin eylemleri bütün üretim hattına veya en azından geniş olan üretim

hattının kendi bölümündeki üretimi üzerine doğrudan katkıda bulunur ve etki eder. Pazarlama bölümünün başkan yardımcısı bir yöneticidir. Eylemleri pazarlama bölümünün performansı üzerine doğrudan etkiye sahiptir.

Yönetsel iş gerekleri, sonuçlar üzerine konumlandırılmalıdır. Yönetsel iş gerekleri genel fonksiyonel gereklerin isimlerinde tanımlanabilir. Appley ve Drucker'in çalışmalarındaki sentez, yönetsel işlerin beş temel fonksiyon üzerine tanımlanmasıyla sonuçlanmaktadır: planlama, organize etme, kontrol etme, motivasyon ve koordinasyon. Fonksiyonlar, personel seçimi, sorumlulukların dağıtımı, hedeflerin kurulması, kararların alınması, performansın gözden geçirilmesi, alt çalışanların ödüllendirilmesi veya disipline edilmesi gibi özel terimler tanımlanmalıdır.

Yönetsel iş gerekleri yöneticinin gerçekleştirdiği görevlerin unvanlarında tanımlanmalıdır. Örneğin, bir pazarlama yöneticisinden, şirketin temel ürünlerinden birisi için en az bir yıllık yeni pazarlama kampanyasını tasarlaması, planlaması, koordine etmesi beklenir. Bu pazarlama müdürünün, yeni kampanyanın gerekleri için finansal analistlerle ve stratejik planlama personeli ile görüşerek bir bütünleşme sağlaması beklenir.

Yönetsel iş gerekleri aynı zamanda çeşitli rol unvanlarında tanımlanmalıdır. Rol, bir eylemler grubu ve yönetsel işteki kişiden beklenen sorumluluklar olarak tanımlanır. Yöneticilerden, yönetim rolünü gerçekleştirmeleri beklenmelidir. Yöneticilerden, yönettikleri bölüm için özel sonuçlara yönelik hedefleri ve hat fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için üstlendikleri sorumluluklarla bir araçsal rol gerçekleştirmeleri beklenmelidir. Yöneticilerden yönettikleri özel hedefleri dikkate alan etkileşimlerle birlikte örgütsel birimler veya örgütler arasında bir "ara birim" sorumluluğu taşıyan anlatımsal rolü gerçekleştirmeleri beklenir. Bu etkileşim dış çevrenin bakış açısı ve organizasyon arasında olmalıdır (Boyatzis, 1982: 17). Bir yönetici bu rollerden birisi ile adlandırılan bir işe sahip olmasına rağmen, yönetsel iş genellikle takımyıldızlar gibi adlandırılır veya çeşitli rollerin bütünleştirildiği görülür.

Bunun karşısında; bir kişi, bireysel düşünce ve eylemleri ile örgütsel hedeflerin başarılmasına katkıda bulunur. Kişinin eylemlerinin sonuçları doğrudan bu eylemlerle bağlantılı olabilir. Örneğin; satış elemanlarının eylemlerinin sonuçları

satışlarda görülür. Örgüt özel bir müşteriden bir satış aldığıında bu sonuç satış elemanının satış başarısındaki özel eylemleri ile bağlantılıdır. Benzeri şekilde, ürün tasarımı bir tasarımcının eylemlerinin sonuçlarıdır, üretim ürün hattı çalışanlarının eylemlerinin sonuçlarıdır, hesapların raporları muhasebeci veya hesap uzmanının eylemlerinin sonuçları olarak kabul edilir, yeni çalışanların işe alınması, kişisel görüşmelerin sonucudur ve yeni bir ürün bir bilim adamı veya mühendisin çalışmalarının sonuçlarıdır. Yöneticilerin kendi işleri için gereken özel eylemler ve sorumluluklar sahip oldukları işe göre değişecektir (Boyatzis, 1982: 18).

iii. Örgütsel Çevre

Her organizasyon bir çevrede var olur ve oluşur. İçsel çevre; örgütsel hedeflerin başarılması ve örgütsel misyon için uygun olup olmaması açısından önemlidir. Çevre değişkenlerinin hepsinin örgütün bütün çalışanları tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı veya çevre değişkenlerinin açıkça belirlenip belirlenmemesi önemli konulardır. Bunların hepsi örgütsel çevrenin bireyin etkin performansına nasıl katkıda bulunacağını belirlenmesi açısından önemlidir. .

Örgütsel çevre, çeşitli faktörleri kapsamaktadır. Örgütsel kültür veya iklim, organizasyon yapı, politika ve prosedürlerinin üyeleri üzerindeki etkisini tanımlayan kavramlar olarak açıklanmaktadır. Örgütsel iklim değişkenlerini, doğru politika, prosedür ve organizasyon yapılarını etkileyen atmosferi ve çevreyi örgüt oluşturur ve üyelerine performanslarını etkilemek üzere iletir (Boyatzis, 1982: 19).

Endüstri içinde şirketin stratejik pozisyonu ve endüstrinin koşulları, organizasyonun içindeki örgütsel çevreyi etkileyecektir, bu da yöneticilerin davranışların etkilemeye dönüşecektir. Şirketteki yavaş büyüyen bölümde bir yönetici, olgunlaşmış endüstride, kendi ürünlerinde ürün yaşam döngüsünün yıllarında sapmalar olması sebebi ile sermaye yatırımlarını minimize etmeyi cesaretlendirecek, kontrol masraflarını azaltacak, potansiyel maliyetlerin yüksek oluşu yenilikleri engelleyecektir. Şirkette hızlı büyüyen bölümde ve dinamik endüstride aynı yönetici, ürünleri paketlemede veya teknolojiye yeniliği temsil eder, sermaye yatırımları yapmayı cesaretlendirecek ve pazar payını veya hacmini maksimize edecek yeniliklere yönelecektir.

Kamu sektöründe, bir federal örgütün stratejik yapısı, yöneticinin bölümüyle ilişkileri anlamında, kanun koyucu ve hükümetin adli bölümü, örgütsel çevreyi

etkileyecektir ve bu yöneticinin davranışlarının etkilenmesine dönüşecektir. Yürürlükteki politik yönetimin politikaları, meclisin partizan bileşimi ve hükümetin belediye, ilçe ve eyalet düzeyindeki diğer benzeri faktörler, örgütsel çevre ve yöneticilerin davranışlarına etki edecektir (Boyatzis, 1982: 19).

Özel veya kamu sektöründe, misyon, hedef ve amaçlar, yöneticilere verilen normatif mesajları ve değerleri etkileyecektir. Açıklık derecesi, yöneticilerin davranışlarını etkileyecek olan örgütün hedef, amaç ve misyonunu oluşturmada kullanılan prosedürler ve onların gelişimlerinin arkasındaki rasyonelliğin anlaşılma derecesidir.

Daha geniş bir kapsamda, ekonomik, politik, sosyal ve kültürün dini koşulları organizasyonda mevcuttur ve yöneticilerin davranışlarını ve örgütün iklimini etkileyecektir. Statünün derecesini belirleyen ve yönetsel işlerde insana saygı veren kültürel değerler etki sahibi olacaktır.

İletişimleriyle yöneticilerin davranışlarını etkileyecek olan yönetici fonksiyonu olarak kültürel ve örgütsel çevrenin bütün bakış açıları, hangi davranış çeşitlerinin kabul edilebilir ve uygun olduğu ve hangi davranış çeşitlerinin uygun olmadığını gözden geçirmedir. Bir yönetici planlama yetkinliğine sahipse fakat örgüt ve çevre onu desteklemiyor ise bir eylem planı metodolojisi geliştirmesini ve riskleri değerlendirmesini teşvik etmiyorsa, yöneticinin yetkinliği uyandırılmayacaktır, uyarılmayacaktır veya işi üzerine yansımaları sağlamayacaktır. Eğer yönetici örgütsel ve/veya kültürel taleplerin karşısında olmasına rağmen yetkinliğini kullanma kararı aldı ise, uygun olmayan davranışlar sergilediği ve muhtemelen cezalandırıldığı görülür.

Etkin iş performansı modelinde dikkate alınan iş gerekleri ve örgütsel çevre bileşenleri tanımlanmış olmalıdır. Üçüncü bileşen olan bireyin yetkinlikleri birinci bölümde detaylı olarak açıklanmıştır. Bunun bir sebebi, modeldeki bileşenlerin hepsinin yönetim ve organizasyon sahalarında yapılan çalışmaların içinde en az sistematik ilgi alanı olarak kabul edilmesidir. Diğer sebebi ise bireysel yetenekler kavramı pop-psikolojik alanlarının çoğunda dikkate alınmaktadır (Boyatzis, 1982: 20).

Performans teorisi yetkinlik kavramı için temel oluşturur. Bu yaklaşımda kullanılan teori Şekil 2.6.'da gösterilen temel durumsallık teorisidir. Maksimum

performansın kişinin yetenekleri ve kabiliyetlerinin örgütsel çevre ve iş talepleri ile uyumlu olduğunda ortaya çıkacağına inanılır. Kişinin yetenekleri kendisi tarafından tanımlanır: değerler, vizyon, kişisel felsefe; bilgi; yetkinlikler; yaşam ve kariyer aşaması; ilgi duyduğu alanlar ve tarz. İş gerekleri gerçekleştirilmesi gereken görev ve rol sorumlulukları tarafından tanımlanmış olmalıdır. Örgütsel çevre bakış açısının yetkinliklerin gösterilmesi ve/veya bir rol kapsamındaki işlerin tasarlanması üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tahmin edilmektedir. Örgütsel çevreyi oluşturan unsurlar kültür ve iklim; yapı ve sistemler; endüstrinin olgunluğu ve organizasyonun endüstri içindeki stratejik konumu ve ekonomik, sosyal, çevresel bakış açılarıyla organizasyonu çevreleyen ortamın inançlarıdır (Boyatzis, 2008: 6).

Boyatzis, liderler, yöneticiler, ileri düzeyde uzmanlaşanlar ve temel işlerde çalışanlar için üstün performansı ayırt eden yetkinlikleri üç kümede; eşik yetenekler olarak davranışsal alışkanlıkları da üç kümede toplamıştır. Üç eşik yetkinlik kümesi aşağıda yer almaktadır (Boyatzis, 2008: 6):

- Uzmanlık ve deneyim yetkinliklerin başlangıç düzeyidir.
- Meta kavramsal, prosedürel, fonksiyonel ve deneyimsel bilgi bir başlangıç yetkinliğidir,
- Temel kavramsal yetkinliklerin bir çeşidi olan hafıza ve tümdengelimci düşünce sistemi bir başlangıç yetkinliğidir.

Dünyadaki pek çok ülkede ortalama performanstan üstün performansı ayırt eden yetkinliklerin üç kümesi vardır. Bunlar (Boyatzis, 2008: 7):

- Sistemleri düşünme ve modeller tasarlama gibi kavramsal yetkinlikler,
- Duygusal öz kontrol ve duygusal kendinin farkında olma gibi kendini yönetme ve kendinin farkında olmayı kapsayan duygusal zeka yetkinlikleri,
- Empati ve takım çalışması gibi sosyal farkındalık ve yönetim yetkinlikleri ilişkilerini kapsayan sosyal zeka yetkinlikleri.

Buna göre yetkinlikler duygusal, sosyal ve kavramsal zekaya davranışsal yaklaşımdır (Boyatzis, 2008: 7).

5. YÖNETSEL YETKİNLİK MODELLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Yetkinlik çerçeveleri yönetsel performansın anlaşılmasına önemli katkılar sağlamaktadır fakat yönetsel yetkinliklere yönelik olarak geliştirilen sınıflandırmaların çok sayıda ve birbirinden çok farklı olmaları, bunun sonucu olarak da yine farklı şekillerde, farklı bileşenlerden oluşan modellerin ortaya çıkması, bu alana yönelik olarak kapsamlı araştırmaların devam etmesi gerektiğini göstermektedir.

Şunu belirtmek gerekir ki, bu alanda yaşanan karmaşıklığın en büyük sebebi, yönetsel işlerin doğasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple rekabete yönelik yetkinlik modellerinin varlığının yanında karmaşıklık düzeylerini de azaltmak oldukça zor görülmektedir. Yetkinliklerin değişik şekillerde sınıflandırılmaları ve yönetsel yetkiliklere yönelik geliştirilen modellerin farklılıkları, ülkeye özel, endüstriye özel, kültürlere özel, işe ve role özel, organizasyona özel, yönetim düzeylerine özel olarak değişik şekillerde ortaya çıktıkları görülmektedir. Örneğin liderlik modelleri ele alınırsa, Asya'daki liderlik modelleri ile Amerika'daki liderlik modellerinin farklı ihtiyaçlara cevap verecek olmaları sebebi ile birbirlerinden farklı olmalarını beklemek, yönetsel performans ya da yönetsel yetkinliklerin doğası gereği yanlış olmayacaktır. Aslında sahip oldukları yetkinlikler temelde birbirlerinden çok farklı görülmemektedir, ancak davranış boyutlarında ve davranışların düzeylerinde farklılıklar yaşanmaktadır. Tabii koşullara göre modellerin bileşenleri de değişmektedir.

Sanyal ve Güvenli (2004) İsrail, Slovenya ve Amerika'da yapılan uygulamalı araştırmalarında yönetsel özelliklerin evrensel olma eğilimi gösterdiğini bulmuşlardır. Yöneticiler herkesin bildiği beceri ve yeteneklere, coğrafi konumları ve firma büyüklükleri ne olursa olsun gerek duymaktadırlar. Coğrafi olarak bir bölgeden başka bölgeye geçiş yapan yöneticiden yönetsel özellikler açısından beklenenler birbirine benzemektedir (Sanyal ve Güvenli, 2004: 52-53).

Özet olarak, yöneticiler hem kendileri hem de organizasyonları açısından üstün performansa sebep olacak yetkinliklere sahiplerse, içinde buldukları koşullar

gereği, sahip oldukları mali, fiziksel, beşeri veya entelektüel kaynakların en optimal birleşimini bir araya getirecek özelliklere sahip olarak, iletişim, kavramsallık, strateji ve etkileme güçleri ile birleştirerek işlerinin gereklerini yerine getirebilirler. Hangi tür yetkinliklerin ağırlıklı olarak kullanılacağı konusunda, yine yöneticilerin bütünsel bakış açıları ve hisleri karar vermelerini sağlayacaktır. Ancak gözden kaçırılmaması gereken nokta, göstermeleri gereken yetkinlikleri koşullara göre değişik şekilde kombine edilebilecekleridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN MODEL OLUŞTURMA ÇALIŞMASI

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Günümüzde organizasyonlar insan kaynakları süreçlerini iş bazlı (iş tanımları, iş değerlendirme, iş analizi) sistemler yerine kişi bazlı (bilgi, beceri, kişilik özellikleri) sistemleri benimseyerek düzenlemektedirler. Değişen rekabet koşulları işletmeleri, sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamakta; kârlılık ve devamlılık için rakiplerden farklılaşmanın gerekliliğini gündeme getirmektedir. Farklı olmaya ve kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanmaya çalışmak işletmeleri stratejiye, oradan da insana yöneltmektedir. Çünkü bir işi en kaliteli, en verimli şekilde yapmayı sağlayacak ve fark yaratacak olan tek kaynak insandır. Bu nedenle önceleri sadece fiziki gücünden faydalanılan insan kaynağının artık yaratıcılığından, beyin ve yürek gücünden faydalanılmaya gerek duyulmaktadır.

İşletmelerin karşısındaki yeni performans taleplerinin sonucu, bireylerin rekabetçi özelliklerinin, örgütsel beceriler için temel oluşturmasıdır. İnsan kaynağının önemi arttıkça, organizasyonlar kişilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri arttırmaya, kişilik özelliklerini belirleyip geliştirmeye yönelmişlerdir. Bir işte üstün performans elde etmeye sebep olan, kişinin bilgi, beceri ve kişilik özellikleri, yani yetkinlikleri işletmeler tarafından fark edilmiş, önemi günden güne daha iyi kavranmıştır. Bu gelişim sürecinden sonra işletmelerin neden yetkinliklere yöneldiklerini anlamak daha kolay olmaktadır.

Yetkinliklerin en önemli kullanım alanlarından biri “Performans Yönetimi”dir. Genellikle bu süreç organizasyonlarda “performans değerlendirmesi” olarak uygulanmaktadır. Performans değerlendirmede, daha çok iş sonuçları ölçülür. Bu sonuçlar diğer bazı insan kaynakları süreçlerinde kullanılabilse bile performansı yönlendirme söz konusu değildir. Oysa yetkinliklere dayalı performans yönetiminde, iş sonuçlarını etkileyen yetkinlikler değerlendirilir ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile iş sonuçlarındaki performansın geliştirilmesi mümkündür. Burada yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri, hatta bir kısmı da süreçleri olarak değerlendirilebilir.

Yetkinlikler ve yetkinliklerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde yer almaları konusunda yapılan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Aslında literatür taramaları ve incelemeler göstermektedir ki yönetsel yetkinliklerin bir sonucu olan yönetsel performans, genel işletme performansı içerisinde geniş bir yere sahiptir. Ayrıca gözden kaçırılmaması gereken bir nokta da yetkin yöneticilerin organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir varlık olarak algılandıkları ve dolayısıyla işletme performansını da yükseltecekleri konusundaki beklentilerdir.

Yönetsel yetkinlikler işletme başarısı açısından önem taşımakla birlikte, literatürde yönetsel yetkinlikleri, yönetim düzeyleri açısından inceleyen akademik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışmalardan özellikle makalelerde yönetsel yetkinlikler sadece bir tek yönetsel düzey (orta veya alt) açısından ele alınmış ya da yönetsel düzey ayrımı yapılmaksızın genel olarak incelenmiştir. Bir örneklem içinde düzey ayrımına gidilerek inceleme çalışmasına da rastlanmamıştır. Yönetsel yetkinliklerin yönetsel düzeyler açısından ayrıntılı şekilde incelenmemiş olması ortada bir eksikliğin olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda çalışmada yönetsel düzeylere göre yönetsel yetkinliklerin tanımlanması ve aralarındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmaktadır ve bu çalışmanın, teorideki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Böylece üst, orta ve alt düzey yönetici seçimi, kariyer planlaması, terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim gibi yöneticilerle ilgili önemli kararların alınmasında esas oluşturacak objektif göstergeler tanımlanarak uygulamacılara katkıda bulunulacaktır. Teorik olarak da her bir yönetsel düzey

açısından diğere göre farklılık gösteren yetkinlikleri ortaya koyan bütüncül bir model elde edilmiş olacaktır.

Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak mevcut teorik modellerden hareketle birçok yönetsel yetkinliği içeren ve yalnızca bir tek teorik modele bağlı kalmadan bir model geliştirme çalışması yapılmıştır. Modelin ampirik olarak test edilmesi için Türk otomotiv sektörü seçilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşamalı olarak hem istatistiksel yöntemler hem de yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

2. PİLOT ARAŞTIRMA

Pilot uygulamada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Literatürde firmalarla ilgili yetkinlik çalışmalarında ölçüm aracı olarak genellikle 5'li veya 7'li likert tipi soruların (ifadelerin) yer aldığı tutum ölçekleri geliştirilmiştir. Güvenilirlik ve geçerlilikleri daha önce pek çok çalışmada test edilmiş olan bu ölçeklerin daha çok Kuzey Amerika ve Batı Avrupa literatüründe kullanıldığı görülmektedir. Pilot araştırma, geliştirilen anket formunun orjinlerinin farklı kültürle ait olmasından dolayı anlam farklılıklarını ve anlaşılabilirliklerini önleyebilmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada kullanılacak olan yönetsel yetkinlikler ölçeğinde yer alacak maddeler, ikinci ve üçüncü bölümde ayrıntılı olarak incelenmiş olan Boyatzis'in (1982), Spencer ve Spencer'ların (1993), Shippmann v.d.'nin (2000), Levenson vd.'nin (2006), Scullen v.d.'nin (2003), Robertson v.d.'nin (1999), geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda ilgili literatür incelemesi sonucu yönetsel yetkinlikleri ifade eden toplam 62 maddeye ulaşılmıştır. Yönetsel yetkinlikler ölçeğinin ilk tasarımında yer alan bu maddeleri Tablo 3.1.'de görmek mümkündür.

Tablo 3.1. Pilot Uygulamada Kullanılan Yetkinlik Maddeleri

Sıra no	YETKİNLİKLER	Sıra no	YETKİNLİKLER
1	Liderlik	32	Çalışma azmi
2	Motive etme	33	Yeniliğe açıklık
3	Etkileme (tesir gücü)	34	Yaratıcılık
4	İnisiyatif alma	35	Sıcakkanlılık
5	Kararlılık	36	Sosyallik
6	Vizyon sahibi olma	37	Hareketlilik
7	Kontrol	38	Heyecan arama
8	Girişkenlik	39	Neşeli olma
9	Güvenilir olma	40	Hayal gücü
10	Özgüven	41	Deneyime açıklık
11	Öz kontrol	42	Zihinsel merak
12	Zamanı iyi yönetme	43	Açık görüşlü olma
13	Etkin delegeşyon (yetki devri)	44	Açık sözlü olma
14	Personelin gelişimine yardımcı olma	45	Başkalarına güvenme
15	Müşteri odaklı olma	46	Yardımseverlik
16	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	47	Alçak gönüllü olma
17	Kalite odaklılık	48	Göreve bağlılık
18	İnsan odaklılık	49	Düzenli olma
19	Takım çalışması	50	Yazılı iletişim becerisi
20	Esneklik	51	Sözlü iletişim becerisi
21	Uyum sağlama yeteneği	52	Empati kurabilme
22	İşbirliğine açıklık	53	Etkin dinleme
23	Bilgi paylaşımı	54	Problem çözme
24	Teknik uzmanlık	55	Stratejik düşünme yeteneği
25	Tedbirli olma	56	Kavramsal düşünme yeteneği
26	Organize etme	57	Sorgulama yeteneği
27	Planlama	58	Sürekli öğrenme
28	Başarı azmi	59	Araştırmacı olma
29	Amaç odaklı olma	60	Kurallara uyma
30	Sonuç odaklı olma	61	Süreç odaklılık
31	Risk alma	62	Detaylara dikkat etme

Pilot uygulama, çeşitli illerde ve farklı sektörlerde yer alan toplam 65 yöneticiyi kapsamaktadır. Yöneticilerden toplanan anketler SPSS For Windows programında veri girişleri yapılarak faktör yapıları tespit edilmiş, anlamsız çıkanlar anket formundan elenerek anket formunun anlamlı hale getirilmesi sağlanmıştır. Pilot araştırmada kullanılan anketin genel güvenilirlik ölçeğinin iç tutarlılık testinde ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,984$ olarak bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda araştırmamız için kullanılan yönetsel yetkinlikler 62 maddeden oluşmakta iken, yapılan analizler sonucunda 35 maddeye indirgenmiştir. Cevap ölçeği olarak

ise 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1:Hiç önemli değil, 2:Az önemli, 3:Orta düzeyde önemli, 4:Oldukça önemli, 5:Çok önemli'yi göstermektedir.

3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ

Araştırma ana kütesini İstanbul, Gebze ve Kocaeli'de faaliyet gösteren otomotiv ana ve yan sanayi firmaları oluşturmaktadır. Otomotiv ana ve yan sanayiinin ana kütle olarak seçilmesinin bazı sebepleri vardır. Bu sebeplerden ilki gelişmiş bir otomotiv sanayiini yan sanayiden ayrı düşünmek mümkün olmadığı gibi, yan sanayiini de sadece yerli taşıt araçları imalatçılarına yedek parça ve ekipman sağlayan bir sektör olarak düşünmek mümkün olmadığıdır. Sektörün bunun ötesinde birçok ithal araca yedek parça temin eden ve ihracatta küçümsenemeyecek miktarda döviz girdisi sağlayan boyutlarının olduğu da göz önüne alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren firma sayısı 18 olmakla birlikte bu firmaların 15 tanesi Otomotiv Sanayii Derneğine (OSD) üyedir (www.osd.org.tr e.t.2009).

Taşıt Araçları Yan Sanayii Derneği'nin (TAYSAD) tespitlerine göre Türk otomotiv yan sanayiinde taşıt araçları imalat sanayiine direkt olarak orijinal parça imal eden firma sayısı 250–300 civarındadır. Diğer taraftan, 700–750 civarında yalnız yenileme pazarına yönelik olarak, küçük ölçeklerde üretim yapan firma olduğu tahmin edilmektedir. Otomotiv Yan Sanayii'nde faaliyet gösteren firmalar genellikle İstanbul, Bursa ve İzmir'de yoğunlaşmıştır (www.tubitak.gov.tr e.t.2009). Bu firmalardan derneğe (TAYSAD) kayıtlı olan 170 firmadan 104 tanesi 250 kişinin altında işçi çalıştırması nedeniyle KOBİ tanımına girmektedir. Bu firmalardan 36'sı lisansla, 23'ü de değişik oranlarda yabancı sermaye ortaklığı ile üretim yapmaktadırlar. Otomotiv yan sanayinin sektör içerisindeki konumunu daha net olarak tanıyabilmek için kurulu kapasite, üretimin miktar ve kalitesi, yıllık cirosu, ihracatı, istihdam ve sağladığı katma değere bakmak gerekmektedir. Bu kapsamda incelendiğinde otomotiv yan sanayiinin kayda değer büyüklüklere ulaştığı görülecektir (www.dtm.gov.tr e.t.2009).

Bu sektörün seçilmesinin bir başka sebebi, otomotiv sektörünün kurumsallaşmış olmasıdır. Sektörde kurumsallaşmanın tesis edilmiş olması, araştırma açısından alınacak cevaplarda homojenliğe ulaşmamızı sağlayacaktır.

Türkiye, bulunduğu coğrafyada ileri düzeyde bir otomotiv sanayini kurmuş olan tek ülkedir. Bu nedenle otomotiv yan sanayi hem Türkiye hem de Türkiye’de yatırım yapacak firmalar açısından stratejik önem taşımaktadır. Otomotiv yan sanayi’nin diğer bir önemi de bağımsız bir savunma sanayi için güvenilir ve vazgeçilmez bir altyapı oluşturmasıdır (www.tubitak.gov.tr e.t.2009).

Diğer bir sebep, otomotiv sektörünün istihdam kapasitesidir. TAYSAD üyesi 170 firma %80’ni işçi, %11’i memur, %6’sı mühendis ve %3’ü de yönetici olmak üzere, toplam 35.000 kişiye iş imkânı sağlamaktadır. Derneğe kayıtlı olmayan yaklaşık 500 firmanın olduğu ve bu firmalarda ortalama 50 kişi çalıştırıldığı kabul edilirse, ilave olarak 25.000 kişiye daha iş imkânı sağlandığı ortaya çıkmaktadır.

Son sebep olarak da otomotiv ana ve yan sanayinin sahip olduğu performanstır. Türk otomotiv yan sanayi gerek üretim miktarı gerekse kalite olarak iç piyasada kendini kabul ettirmenin yanında, uluslararası pazarlarda rekabet gücüne ulaşmış bulunmaktadır. Bugün sektörde yan sanayi alanında faaliyet gösteren firmalardan 68 tanesi ISO 9002, 18 tanesi ISO 9001, 7 tanesi QS 9000 ve 38 tanesi de diğer kurumlardan kalite belgesi almış bulunmaktadır. Diğer taraftan, KOBİ kapsamında tanımlanan firmaların ülke içi ve uluslararası performanslarını yönetim, finans, pazarlama ve üretim gibi temel konularda kendi sektöründeki diğer firmalara göre performansını ölçmeye yönelik olarak, Uluslararası Ticaret merkezi (International Trade Center-ITC) tarafından geliştirilen ve Birleşmiş Milletler tarafından finanse edilen ve ilki 1998 yılında gerçekleştirilen "Uluslararası Rekabet Gücü Ölçeği-Benchmarking" yarışmasına, Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği (TAYSAD) üyesi 39 firmanın katılması sağlanmış ve genel performans karşılaştırılmasında Almanya’dan sonra ikincilik elde edilmiştir (www.dtm.gov.tr e.t.2009).

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı araştırmanın örnekleminde yer alabilecek firma sayıları TAYSAD ve OSD'ye üye olan firmalardan hareketle tespit edilmiştir. Bu kapsamda örneklem sayısı otomotiv ana sanayinde 9, otomotiv yan sanayide ise 314 firma olarak belirlenmiştir. Anket formu belirlenen bu firmalarda eğer varsa insan kaynaklarından sorumlu olan yöneticiler, yoksa genel müdür veya genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan üst düzey yöneticilere yüzyüze görüşerek uygulanmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmada yer alan firmalar öncelikle Otomotiv Sanayi Derneği ve Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneğine üye olan firmalardır. Anketi dolduran yöneticilerin firmaların üst düzey yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi oldukları için yetkinlikler konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları kabul edilmektedir.

Anket uygulaması neticesinde toplam 323 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin demografik verilerine ilişkin analizler SPSS (Statistical Program for Social Sciences Chicago, IL, USA) paket program yardımıyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.2.'de verilmiştir.

Tablo 3.1. Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Faaliyet alanı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdellik Dağılım</i>
Yan	314	% 97.2
Ana	9	% 2.8
<i>Toplam Çalışan Sayısı</i>	<i>Sayı</i>	<i>Yüzdellik Dağılım</i>
1-24 Mikro ölçekli	81	% 25.1
25-49 Küçük ölçekli	130	% 40.2
50-249 Orta ölçekli	99	% 30.7
250 ve üzeri Büyük ölçekli	13	% 4

Otomotiv ana sanayinde toplam 18 firma faaliyet göstermektedir. Araştırmamızda ana sanayinden 9 firma ile anket uygulaması yapılmıştır. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firma sayısını 1000 olarak kabul edersek 314 firmaya

anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan toplam anketler içinde ana sanayi %2,8 iken yan sanayi ise %97,2 olarak yer almaktadır.

Firmaların %25.1'inde çalışan sayısı 25'ten az olup AB ile uyumlaştırılan ve 2005/9617 sayılı 18.11.2005 tarihli 25997 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan KOBİ tanımına göre mikro ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Çalışan sayısı 25 ile 49 arasında olan firmalar %40.2 olup küçük ölçekli işletme, çalışan sayısı 50 ile 249 arasında olan firmalar %30.7 olup orta büyüklükteki işletme sınıfına girmektedirler. %4'ü ise 250'den fazla çalışana sahiptir ve büyük işletmedirler. Bazı firmalarda çalışan sayısının az olmasının önemli bir sebebi 2008 yılı içerisinde ABD merkezli global bir krizin yaşanması ve bunun Türkiye üzerindeki etkileri sebebi ile firmaların çoğunun eleman çıkarmış olmasıdır. Ayrıca otomotiv sektöründe gizli istihdamın da olduğunu göz önünde bulundurursak aslında çalışan sayısını özellikle 50'nin altında gösteren firmaların anketin uygulandığı dönem içerisinde gerçek durumlarını yansıtmadıklarını söyleyebiliriz.

4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Yönetmelikler ele alınırken organizasyonlardaki tüm kademelerde çalışan yöneticiler dikkate alınmaktadır. Organizasyonun değişik kademelerinde yer alan her yöneticinin belli ölçülerde bu yönetmeliklere sahip olmaları gerekmektedir. Ancak araştırmanın önceki bölümlerinde de üzerinde durulduğu gibi yönetmeliklerin yönetim kademelerine göre farklılıklar göstermesi kaçınılmaz bir durumdur (Genç, 2007; Efil, 1999; Bolat vd., 2008). Organizasyonun kademeleri yükseldikçe yöneticiler, sahip oldukları teknik yetkinlikleri uygulamak yerine örgütsel amaçlara ulaşmada başkaları aracılığı ile iş görmekte ve daha çok astlarını amaçlara yönlendirmek ve stratejiler belirlemekle meşgul olmaktadır. Alt düzeylerde teknik yetkinliklerin ve beşeri ilişkilere yönelik yetkinliklerin daha fazla kullanıldığı, yönetmelik kademeleri yükseldikçe ise daha çok analitik yeteneklerin, karar verme ve kavramsal düşünme becerilerinin önem kazandığı görülmektedir. Buradan hareketle araştırmamızın birinci hipotezini şu şekilde ifade edebiliriz:

H1: Yönetmeliklere verilen önem, yönetim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Literatürde bütün endüstri dalları için geçerli olabilecek genel yetkinlik modellerinin üretilmiş olduğu görülmektedir. Ancak üretilen bu yetkinlik modellerinde endüstri dalına göre farklılıkların ortaya çıkabileceği konusunda görüşler de ortaya konulmuştur (Spencer ve Spencer, 1993). Yani hizmet sektörü ile imalat sektöründeki yönetsel yetkinlikler arasında fark olması normal olabileceği gibi, imalat sektörü içerisinde iki farklı sanayi dalında da farklılıkların olması doğaldır. Bu konuda örneğin turizm sektöründe (Agut ve Grau, 2002) tarım sektöründe (Nuthall, 2005) ve inşaat sektöründe (Cheng vd., 2005) yapılmış çalışmalar bulunmaktadır ve yetkinlikler değişik gruplamalarla ele alınarak, bazı yetkinliklerin sektöre yönelik olarak önem kazandığı vurgulanmıştır. Buradan hareketle otomotiv sektörü tek sektördür ancak daha önce açıklandığı üzere ana ve yan sanayinden oluşmaktadır. İkinci hipotezimizi işletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dalına göre yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyinin farklı olup olmadıklarını belirlemeye yönelik şu ifadeler oluşturmaktadır:

H2: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dalına göre yönetsel yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Şüphesiz ki büyük firmalarda yönetim düzeyleri küçük firmalara oranla daha fazla olmakla birlikte bu kademelerde çalışan yönetici sayıları da daha fazladır. Firmaların büyüklükleri yöneticilerin buldukları düzeydeki sahip olmaları gereken yetkinlikler üzerinde farklılıklar ortaya çıkaracaktır. Büyük bir firmanın üst düzey yöneticisinin sahip olması gereken yetkinlikler ile küçük firmaların üst düzey yöneticisinin yetkinlikleri arasında farklılıkların olması doğaldır. Küçük firmalarda üst düzey yöneticiler genellikle firmaların sahibi olmaktadır. Dolayısıyla küçük firmalarda yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikler daha fazla risk alıcı ve girişimcilik yönelimli olurken, büyük firmalarda daha çok stratejik ve kavramsal düşünme yetkinliklerinin yoğun olması beklenmektedir (Taylor, Thorpe ve Down, 2001). Araştırmanın üçüncü hipotezi firma büyüklüklerine yönelik olarak şu şekilde ifade edilmiştir:

H3: Firma büyüklüklerine göre yönetsel yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

5. MODEL OLUŞTURMA SÜRECİ

Araştırma modeli çeşitli aşamalar tamamlandıktan sonra oluşturulmuştur. Burada bu aşamalar özet olarak açıklanacaktır. İlk olarak, çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde ayrıntılı olarak incelenmiş olan Boyatzis, Spencer ve Spencer, Luccia ve Lepsinger, Cheng vd, Robertson vd, Levenson vd., Abraham vd. gibi araştırmacıların ortaya koydukları modellerden hareket edilerek geniş ve kapsamlı bir anket formu düzenlenerek pilot uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulama, Batı literatüründe kullanılan ifadeler ile uygulama arasında anlam farklılıklarının ve anlaşılabilen konuların olup olmadığını tespit etmek amacıyla, çeşitli sektörlerde ve çeşitli illerde çalışan 65 yönetici üzerinde yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programıyla istatistiksel olarak test edilerek faktör yapıları tespit edilmiş, yeterli faktör yüklerine sahip olmayan ve yeterince iyi anlaşılabilen gözlenen maddeler elenerek araştırma ölçeğinde yer alacak yönetsel yetkinlikler tespit edilmiştir.

Sonraki aşamada literatürde yapılmış çalışmalarda yönetsel yetkinliklerin farklı yönetim düzeyleri açısından incelenmediği tespitinden hareket edilerek, yönetsel yetkinliklerin üst, orta ve alt yönetim düzeyleri açısından tespit edilmesine yönelik bir ölçek geliştirilmiştir.

Daha sonraki aşamada ise geliştirilen bu ölçek Türk otomotiv sektöründe 9 ana sanayi ve 314 yan sanayi firması üzerinde uygulanmıştır. Ulaşılan 323 adet geçerli anket, istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiştir. İstatistiksel analizler sonucunda üst, orta ve alt yönetim düzeyleri için ayrı ayrı yönetsel yetkinlikler modelleri oluşturulmuştur.

5.1. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmanın metodolojisine uygun olarak verilere ulaşmak için standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın önceki bölümlerinde yönetsel yetkinlikler oldukça geniş bir şekilde ele alınmış, farklı bakış açıları ve yaklaşımlarla

açıklanmıştır. Bu teori ve yaklaşımlar esas alınarak ampirik araştırma çerçevesi ortaya konmuştur. Yönetmel yetkinliklere yönelik bir model geliştirilerek model içindeki değişkenler arasında ampirik bulgularla ilişkiler ve bağlantılar aranmıştır.

Anketin ilk bölümünde firma ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Otomotiv sektörü ana ve yan sanayi olarak ele alındığı için faaliyet gösterilen sektör bilgisi, faaliyet süresi ve toplam çalışan sayısına yönelik bilgiler istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yönetmel yetkinlikler yer almaktadır. Literatür taramalarında Boyatzis'in (1982), Spencer ve Spencer'ların (1993), Schippmann v.d.'nin (2000), Levenson vd.'nin (2006), Schullen v.d.'nin (2003), Robertson v.d.'nin (1999), geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu bölüm daha önce bahsedildiği şekilde çok geniş tutularak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş, bu pilot çalışmanın istatistiksel sonuçları doğrultusunda 35 maddeye indirilerek ölçek daha anlamlı hale getirilmiştir.

Veri toplamak için hazırlanan anketler, örnekleminizde bulunan firmaların eğer varsa insan kaynakları yöneticisi ile eğer insan kaynakları yöneticisi yoksa bir üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşerek uygulanmıştır. Çalışma iki ay içerisinde sonuçlanmış ve 323 adet anket eksiksiz olarak tamamlanmıştır. Dolayısıyla çalışmada analizlere konu olan anket formu sayısı toplam 323 adettir.

Bütün düzeylerde bulunan yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinliklere yönelik bilgilere, kendi uzmanlık alanlarıyla ilgili olması sebebi ile insan kaynakları yöneticisinin sahip olabileceği, insan kaynakları yöneticileri olmayan firmalarda da ancak üst düzey yöneticilerin bu konuda cevap verebileceği düşünüldüğünden anketlerin söz konusu unvanı taşıyan yöneticiler tarafından cevaplandırılması istenmiştir.

5.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Burada araştırmaya özgü bazı kısıtlardan da söz etmek mümkündür. Öncelikle veri toplamak için standart bir anket formu kullanılmıştır. Dolayısıyla anket çalışmalarında her zaman karşılaşılabilecek olan kapsam, örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir.

Araştırmanın tasarım aşamasında anket uygulamasının firmaların varsa hem İnsan Kaynakları Yöneticilerine hem de üst, orta ve alt düzeylerde yer alan tüm yöneticilerine uygulanması düşünülmüş, ancak zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtları nedeniyle anket uygulaması sadece insan kaynakları yöneticilerine, eğer insan kaynakları yöneticisi yoksa üst düzey yöneticiye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca uygulama kurumsallaşmış, başarılı ve büyük (İlk 500 firma yada İMKB gibi) bir ana kütle üzerinde yapılmak istenmiş ancak sektörlerin bir birleri ile aynı kurumsal yapı özelliklerini taşımamaları ve alınacak cevaplarda belli düzeyde bir homojenitenin yakalanamaması endişesi ortaya çıkmıştır. Bu da araştırmanın başka bir kısıdını oluşturmaktadır.

5.3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER ÖLÇEĞİNDE YER ALAN YETKİNLİKLERİN TANIMLARI

Model testi sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesinden önce, araştırmanın ilk bölümlerinde de üzerinde durulan ve modelde yer alan yönetsel yetkinliklerin davranışsal göstergeleri açıklanacaktır. Bu göstergeler Spencer ve Spencer (1993), Boyatzis (1982), Schippmann v.d.'nin (2000), Levenson vd.'nin (2006), Schullen v.d.'nin (2003), Robertson v.d.'nin (1999) çalışmalarından ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership kuruluşlarının ölçek araştırmalarından elde edilmiştir.

1. Başarı odaklı olma: Başarı yönelimli eylemleri yoğun ve eksiksiz olarak gerçekleştirme, görevlerinin üzerinde odaklanma, işini iyi yapmayı isteme, işini başkalarının standartları ile karşılaştırma, kendi üstünlük ölçülerini oluşturma, iddialı hedefler koyma, performansı geliştirme, maliyet düşürücü analizler yapma, girişimsel riskleri hesaplama, başkalarının başarılarını (bir veya iki kişiyi, bir çalışma grubunu, bir departmanı veya bir firmayı) etkileme, yüksek derecede yenilikçilik düşüncesine sahip olma, bir iş birimine, işe, organizasyona, endüstriye yenilikler getirme ve dönüştürmeyi gerçekleştirme.

2. Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma: Yöneticilere yönelik açıklanan organize edilmiş çalışma alanlarını koruma, düzenli olma ve açıklık için ihtimam gösterme,

kendi işlerini kontrol etme, diğerlerinin işlerini denetleme, verileri veya projeleri denetleme, yeni sistemler geliştirme.

3. Araştırmacı ve yenilikçi olma: Problemleri tespit ve teşhis etme gücü üzerinde odaklanma, müşteri veya pazar konusunda hassas olma, derin bir bakış açısına sahip olma, eyleme geçmeden önce bu konuda üstün başarı gösterenlerden sorular sorarak bilgi toplama ve kullanılabilir bütün kaynakları gözden geçirme.

4. Değişime öncülük etme: Kişisel araştırmalar yapma, bilgi ve deneyime sahip olan kişiler ile bağlantılar kurma, kendine has düzenli bilgiler toplayabileceği bir sistem kurma, gelecekte kullanabileceği çeşitli bilgiler için veya potansiyel fırsatlar için taramalar yapma.

5. İnisiyatif alma: Engelleri aşmak için aşamalı olarak adımlar atma, alınacak kararları önceki kararlarla düzenlemeler yaparak alma, sahip olduğu problemleri veya fırsatları belirleyebilme, kriz dönemlerinde kararlı olma ve hızlı hareket etme, fırsatlar yaratma ve mevcut problemlerin etkisini minimize etmek için zaman periyotları oluşturma, problemin büyüklüğüne göre aylık, yıllık, on yıllık planlar hazırlayarak bunları fırsatlara dönüştürme, bağımsız bir şekilde çalışabilme, ekstra çabalar sarf etme, gerekenden daha fazlasını yapma, ailesinden, iş arkadaşlarından, toplumdan gönüllüler bularak onların ekstra çaba sarf etmelerini sağlama.

6. Kişiler arası ilişki kurma becerisi: Karşısındaki insanların duygularını ve zihninden geçenleri açık bir şekilde anlama, kendilerinden istenen eylemleri gönüllü olarak yapıp yapamayacaklarını anlama, başkalarının duygu ve düşüncelerini daha iyi anlayabilmek için yakın ilişkiler kurarak onlara sorular sorma, karşısındakini dinlemek için açık kapı politikaları uygulama, dinleyerek ve gözlemleyerek başkalarının reaksiyonlarını tahmin edebilme, dinlediklerine yardım edici cevaplar vererek davranışlarını değiştirebilme, yardımsever eylemler içinde olma. İşi ile ilgili bağlantılar oluşturmak, zaman zaman resmi olmayan bağlantılar kurmak, zaman zaman da sosyal bağlantılar yani kulüplerde veya restoranlarda işin dışındaki müşterilerle veya ilgililerle dostluk ilişkileri oluşturmak.

7. Müşteri odaklı olma: Müşterilerin sorularına anında ve müşterinin ihtiyaç ve istekleri konusunda araştırma yapma ihtiyacı hissetmeksizin doğaçlama olarak cevaplar verebilmek, projeler hakkında müşterileri bilgilendirmek, müşteri ile karşılıklı beklentileri dikkate alarak açık iletişim kurmak, müşteri hizmetlerine

yönelik doğru problemleri hemen çözebilmek için kişisel sorumluluk almak, güzel düşünceleri eyleme dönüştürmek, uzun dönemli bakış açıları geliştirmek, rutin veya gerekli eylemleri gerçekleştirmek, müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için rutin olan davranışların dışında çabalar sarf etmek.

8. Etkileme gücü: Özel bir etki yaratmak için görünüm, mevki ve ün ile ilgili açıklamalar yaparak özel eylemelere ihtiyaç duymadan etki yaratmak, sadece bir veya iki eylemle ikna etmek, insanların eylem veya sözlerinin etkilerini hesaplamak, organizasyonun yapısını, işleri veya yapılandırılmış durumları istenen davranışlar yönünde değiştirebilmek ve bir etkiye veya amaçlara ulaşabilmek için karmaşık etkileme stratejileri oluşturmak.

9. Örgütün hedeflerinin farkında olma: Organizasyonun biçimsel yapısını anlama, formel hiyerarşiyi tanımlayabilme, emir-komuta zincirini, pozisyon güçlerini, kural ve düzenlemeleri anlama, karar vermede etkili olan temel aktörleri tanımlayabilen informel yapıyı anlayabilme, organizasyonun ortak kültür ve iklimini anlayabilme, organizasyonun politikalarını anlayabilme, organizasyonu etkileyen politik güçleri veya fırsatları, temel problemleri veya devam eden örgütsel davranışları anlayabilme.

10. Personelin gelişimine yardımcı olma: Personelin pozitif beklentilerini tarif etmek, her bir zor durumda personelinin potansiyelini ve yeteneklerini pozitif şekilde yorumlamak, yani bu zorlukların üstesinden gelebileceklerine ve diğerlerinin bunları öğrenebileceğine inanmak, detaylı eğitim öğretmek veya iş üzerinde bizzat göstermek, yani gönüllü olarak ek kaynaklar, araç-gereç, bilgi ve uzmanlık desteği vermek, geliştirilebilir amaçlar için belirli pozitif veya karma geri bildirimler vermek, endişelerini gidermek ve cesaretlendirmek, gelişmesi için bireysel öneriler vermek veya gelecekteki performansları için pozitif beklentilerini açıklamak, yeni öğretme ve yetiştirme metotları geliştirmek, çalışanların kendi özgüvenlerini ve becerilerini inşa etmelerini sağlayacak başarılı deneyimlerinden faydalanarak geleneksel yetiştirme programlarına yeni yaklaşımlar getirmek, çalışanlar için gerekli yetkinlikleri sağladıktan sonra kendi işlerini yapabilmeleri için tolerans tanıyarak otorite ve sorumlulukları kendilerine dağıtmak, iyi yöndeki gelişmeleri ödüllendirmek.

11. Pozisyon gücünü kullanma: Rutin ve temel yönlendirmeleri yapmak, kendine güvenerek konuşmak, mantıksız ve gereksiz isteklere 'hayır' diyebilmek veya

diğerlerinin davranışları için sınırlamalar getirmek, yüksek performansı talep etmek, performansı açık bir şekilde denetlemek ve takip etmek, performans hakkındaki problemleri diğerleri ile açıkça ve doğrudan yüzleşerek konuşmak, davranışların sonuçlarını belirlemek, itaati sağlama tehlikesi veya öfke durumu ortaya çıktığında kontrol etmeyi kullanmak.

12. Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık: İşbirliği, gönüllü olarak katılımı sağlama, takım kararlarını destekleme, bilgiyi paylaşma, grup üyelerinin grup süreçleri hakkında bilgilerini tazeleme ve faydalı ve gerekli bilgileri paylaşma, pozitif beklentileri ifade etme, takım üyelerine pozitif enerji vererek konuşma, sonuçlar konusunda diğerlerinin deneyimlerinden ve uzmanlıklarından içtenlikle yardım isteme, özellikle kendi astlarından bir şeyler öğrenme konusunda samimi olma, diğer çalışanları güçlendirme onların kendilerini daha güçlü ve daha kuvvetli hissetmelerini sağlama, takımlar oluşturma, samimi bir iklim oluşturma çabaları sarf etme, dışarıdakilerle birlikte grubun ünlenmesini sağlama ve sürdürme, çatışmaları çözümlenme.

13. Analitik düşünme ve problem çözme: Temel ilişkileri görme, bir problem veya bir olayın birkaç parçası arasındaki ilişkileri analiz etme, lehte ve aleyhte kararlar verme veya A ve B arasındaki nedensel bağlantıları kolayca bulma, önem düzeylerine göre görevlerde öncelikleri belirleme, çoklu ilişkileri görme, bir problem veya olayın çeşitli parçaları arasındaki ilişkileri analiz etme, karmaşık görevleri sistematik bir şekilde yönetilebilecek hale getirme, sonraki atılacak adımlar hakkında devamlı düşünme ve engelleri tahmin etme, çok kompleks planlar ve analizler yapma, karmaşık problemleri kompleks problemleri veya süreçleri sistematik bir şekilde bileşenin parçaları şekline dönüştürme, kompleks problemleri çözüme ulaştırmada farklı teknikler kullanma, nedensel bağlantılar ve uzun zincirler oluşturma, problemlerin büyüklüklerini belirleyebilme.

14. Kavramsal düşünme: Temel kuralları kullanma, problemleri tanımlamada önceki deneyimleri ve yaygın olarak bilinen en başlıca kuralları kullanma, şu anki ve geçmişteki şartlar arasındaki benzerlikleri görme, modeller tanımlayarak tutarsızlıkları gözlemleme, veriler arasındaki ilişkileri ve yönelimleri görme, portföy analizi, doğal seleksiyon ve kök nedenler analizi gibi karmaşık kavramları uygulama, karmaşayı kolaylaştırma, önceki eğitim ve deneyiminden öğrenmediği ve

diğerlerinin de bilemediği şartlarda problemleri tanımlayarak karışık konular için yeni kavramlar geliştirme. Organizasyonu bir bütün olarak görerek çeşitli fonksiyonlar arasındaki karşılıklı bağıllığı ve birisindeki bir değişimin diğerlerini nasıl etkilediğini görebilme, organizasyonun her birimi ile, endüstri kolu ve toplum ile siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilme.

15. Yönetmel uzmanlık: Öncelikle bilgide derinleşme, birkaç günde öğrenebileceğini birkaç saatte öğrenebilme, mesleki başlangıçta görevlerin birkaç çeşidini tam olarak uzmanca yapabilmek için birkaç ay yerine bir dizi oluşturarak birkaç haftada yapabilmek, mesleki olarak, sorumlulukların birkaç çeşidini etkili bir şekilde tamamlayabilmek için gereken bazı organize ve planlama işleri yapma. 1. Homojen bir çalışma birimi veya fonksiyonunda: a) düzey olarak: çalışanların birbirine benzer eylemleri gerçekleştirdiği iş biriminin ilk düzey yöneticisidir, b) personel olarak: personel hizmetleri ile ilgili entegrasyonu sağlar, c) takım olarak: homojen bir birimin içinde takım lideridir. 2. Departmanda, heterojenlikte ve çapraz fonksiyonlarda: a) düzey olarak; alt düzey yöneticiler tarafından yönetilen çeşitli çalışma birimi veya projeleri yönetir, b) personel olarak: finans, insan kaynakları gibi iş birimini etkileyen fonksiyonları yönetir. c) takım olarak: farklı iş birimlerinden üyeleri kapsayan takımları yönetir. 3. Farklı departmanlar ve heterojen iş birimlerinde: a) düzey olarak: alt düzey yöneticiler tarafından yönetilen (finans, pazarlama, üretim, insan kaynakları) bir tesisi, bir bölgeyi veya şubeyi yönetir. b) personel olarak: farklı personel fonksiyonlarını bütünleştirir (finans ve yönetim, bir bölümdeki iş birimlerini etkileyen olaylar veya konular gibi). c) takım olarak: alt düzey yöneticiler tarafından yönetilen çok disiplinli takım veya projeleri koordine eder. Sahip olduğu teknik bilgiyi en son bilgilere ulaşarak ve becerilerini güncelleyerek devam ettirir, bilgi tabanını geliştirir yeni ve farklı bilgilere ulaşır. Çalışanlarına teknik yardımlar sunar, yeni teknolojileri savunur ve yayılmasını sağlar.

16. Kendini doğru değerleme: İtici davranışlar veya uygun olmayan düzeydeki hareketlere direnme, öfke gibi, hayal kırıklığı veya stres gibi kuvvetli duyguları hissettiğinde kontrol altına alabilme, bu durumlarda sakin ve adil bir şekilde tartışmalara devam edebilme, stresi etkin bir şekilde yönetebilme, kuvvetli duyguları veya stresi kontrol ederek problemlerin kaynağına yapıcı cevaplar veren eylemleri

gerçekleştirme, çok stresli durumlarda kendi duygularını kontrol ederek diğerlerini de yatıştırma.

17. Kendine güven: Bağımsız kararlar alabilme ve birilerine danışmadan çalışma, başkaları ile anlaşmazlıklar yaşadığında kendi kararlarını etkileyici ve güçlü bir şekilde uygulama, haklı bir şekilde özgüven iddia etme ve herhangi bir çatışma durumunda pozisyonunu açıkça belirleme, sorunlar karşısında gönüllü olarak düzenlemeler yapma, sorumluluklarının farkında olma, kendi yanlışlarından dersler çıkarma, kendi yanlışlarını kabul etme ve doğru problemleri uygulama.

18. Esneklik ve uyum sağlama yeteneği: Olayları objektif bir şekilde görerek diğerlerinin bakış açılarının geçerliliğini tanıma, kuralları veya prosedürleri esnek şekilde uygulama, bireysel şartlara göre organizasyonun daha geniş amaçlarını gerçekleştiren eylemler üzerine adapte olma, diğerlerinin tepkilerine veya şartlara yönelik taktiklere adapte olma, şartlara uygun olarak kendi davranışlarını değiştirme, kendi stratejilerini, hedeflerini veya şartlara yönelik projelerini adapte etme, örgütsel adaptasyonu gerçekleştirme.

19. Örgüte bağlılık: Örgütsel normları dikkate alarak uygun bir şekilde bunlara uyum sağlayabilmek için aktif bir şekilde çaba sarf etme, meslektaşlarına işlerini tamamlamaları için yardım etmede gönüllü olma, sadakat gösterme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları modeli geliştirme, organizasyonun misyon ve hedeflerini aktif olarak destekleme, kendi önceliklerini ve aktivitelerini organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenleme, kişisel ihtiyaçlarının önüne örgütsel ihtiyaçları koyma.

20. Hedef belirleme becerisi: Kişilerin bireysel ve kurumsal performanslarını optimum düzeye çıkarmak için hedef belirleyebilme, kilit performans kriterlerinin neler olduğunu tespit edebilme, şirket hedefleri ile birey hedefleri arasında koordinasyon ve uyum sağlayabilme, hedef belirlemede sorumlulukların dağıtılmasını sağlama, hedeflerin izlenmesi ve sonuçlandırılmasını takip etme.

21. Kararlı olma: Zor durumda kaldığında farklı alternatifler üretebilmek, başarısızlık karşısında yılmadan mücadele etmek, amaçlara ulaşmak için gereken kaynakları tahsis etmek, bulunamayanların yerine alternatifler üretmek, etrafındakileri olumlu motive etmek, karşılaşılabilecek engelleri tahmin ederek önlemler almak, başarısızlıklarla karşılaşıldığında yılmamak ve bunun sebeplerini

araştırıp bularak yeni bir yol haritası çizmek, hedeflere ulaşmak için gerekirse şartların belirlediği çerçeveler içerisinde radikal kararlar alarak eylem planları yapmak ve uygulamak.

22. Vizyon sahibi olma: Bir organizasyonun misyonunu anlamada yeni bir anlayış yaratma yeteneğine sahip olmak, neyi niçin yaptığını bilmek, ele aldığı işleri doğru yapmak değil doğru işleri ele alıp yapmak. Açık, parlak ve anlamlı tanımlar veya organizasyonun üç, beş veya on yıl sonraki resmini gösteren tabloyu açıklayarak ortaya koymak, açıklanan vizyonu kendi uygulamaları ve eylemleri ile diğerlerine yansımaları sağlamak, diğerleri ile birlikte paylaşılan bir vizyon inşa etmek, vizyonu aksiyona dönüştürerek diğerlerini de etkilemek.

23. Organize etme: Örgütsel verimliliği sağlamak için fiziki, mali ve insani kaynakları en etkin olacak şekilde bir araya getirme, organizasyonun veya birimlerin veya iş süreçlerinin yapısını kurabilme, kurulan yapılarda görev alacak çalışanların niteliklerini ve yetkinliklerini belirleyebilme, en uygun olan çalışanları işe alma, yapılacak işleri bölümlere ayırarak bu bölümler arasındaki ilişkileri düzenleme.

24. Zamanı iyi yönetme: İş ve özel yaşamda zamanını daha etkili kullanabilmeyi sağlama, işlerin sonuçlandırılmasını takip etme, yönlendirme, temsilci seçme, yönetim faktörlerinden zaman kaybettiren unsurları tespit edip gerekli önlemleri almak, kendi kendini yönetme ve yönlendirme yapabilmek, zaman verimliliğini sağlamak, öncelik sırasına karar verme, meşgul olunan işlere zaman sınırı koyabilme, etkin bir yetki devri sağlama.

25. İnsan odaklı olma: Yaratacakları değer ve kalite açısından çalışanların mutlu olmalarını temin etmek ve onları motive etmek, çalışanların kişisel ve niteliksel özelliklerinin gelişimi için eğitimler vermek, bir işletmenin sahip olduğu değerlerin ve kaynakların en önemlisinin ve yeri doldurması zor olanının çalışanlar olduğunu fark ederek çalışanlara yönelik verimlilik artışını sağlayacak aktiviteler tasarlayarak bunları uygulamak.

26. Kontrol etme: Örgütsel fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda üretilen çıktılara yönelik faaliyetlerin plana uygun olup olmadığını araştırmak, bu yönde düzeltici tedbirler almak, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği konusunda geri bildirim sağlamak, sonuçların beklentileri ne

düzyeyde karşıladıklarını tespit etmek, personelin yaptığı işlerdeki verimini ve başarısını belirlemek.

27. Motive etme: Tüm engellere, başarısızlıklara karşı başarıya odaklanabilme ve hedefine ulaşmak üzere değişimi kabullenebilme, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarını sağlama, kişilerin davranışlarının organizasyonun amaçları doğrultusunda gerçekleşmelerini sağlamak, bunları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan güç kaynaklarını temin etmek ve kullanmak, çalışanların davranışlarını yorumlayarak bu sonuçlara göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmek.

28. Stratejik düşünme yeteneği: Organizasyonun rekabet ortamındaki yerini tam olarak belirleyebilmek, yeni ve daha önde bir yerde konumlanabilmesi için yeni bakış açıları geliştirmek, günümüz koşullarından tamamen farklı potansiyel gelecek senaryolarını gözler önüne serilebilmek için kuvvetli bir hayal gücü ile yeni stratejiler geliştirmek. Başarılabilir ve diğer stratejilerle koordinasyonu sağlayarak örgütsel hedefler olarak belirlenen stratejiler geliştirmek, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerine yönelik stratejiler geliştirmek, politik konuların analizi, önerilen programların geliştirilmesi, uzun dönemli müşteri ve ortakların ihtiyaçlarına yönelik planlar geliştirmek.

29. Planlama: Organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için çeşitli zaman periyotlarını dikkate alarak uygulamaya yönelik aktiviteleri belirleme, planlanan işleri ve bu işlerde görev alacak kişileri organize etme, personeli ve diğer çalışanları planlar doğrultusunda yönlendirme, koordine etme, kontrol etme, insanları etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme, çalışanların sosyal ve kültürel anlamdaki tutum ve davranışlarını anlama ve bu yönde planlar yapma, iş yapış tarzlarını güncelleme, toplumun ve diğer paydaşların beklentilerindeki değişimleri tahmin ederek, yönetim tekniklerinde gerekli yenilikleri yapabileme.

30. Yaratıcılık: Olmayan ve daha önce denenmemiş bir şeyi hayal edebilme, bir şeyi herkesten farklı yollarla yapabileme ve yeni fikirler geliştirebilme, herkesin gördüğü şeyi aynı görüp onunla ilgili farklı şeyler düşünebilme yeteneğine sahip olma, günlük olaylara ve nesnelere herkesten farklı bakabilmek ve farklı yaklaşım tarzı geliştirebilmek, olağan, günlük şeylerin özel olmasını, özel şeylerin de daha çok

günlük hayata girip doğal şeyler olmasını sağlamak, sosyal faydalılığı olan ürünler veya fikirler yaratabilme yeteneğine sahip olmak.

31. Güvenilir olma: Organizasyonun iç veya dışındaki insanların kendilerini dengeli ve kontrollü hissetmelerini sağlamak, iletişim ve ilişki süreçlerinin işlemlerini kolaylaştırmak, olumlu duyguları, sağlıklı ilişkileri ve huzurlu bir ortamı beslemek, amaca yönelik olarak eyleme geçen çalışanların doğrudan, bilinçli ve etkili bir biçimde davranmalarını temin etmek, alınan kararlarda ve gerçekleştirilen uygulamalarda adaletli davranmak, çalışanların gereksinimlerini gidermede ve işlerindeki memnuniyeti arttırarak verimliliklerini yükselmelerinde kendilerini mutlu huzurlu ve güvende hissetmelerini sağlamak.

32. Liderlik becerisi: Toplantıları yönetebilme, düzenlemeler yapma, hedefleri ve gündemi belirleme, insanlara bilgi verme, alınan kararlardan insanların nasıl etkilenecekleri hakkında bilgi verme, alınan kararların sebeplerini açıklama, eşit ve adil bir şekilde formel güç ve otoriteyi kullanma, takım etkinliği sağlama, takımın moralini ve verimliliğini yükseltmek için kompleks stratejiler geliştirmek, grubun bakımını sağlamak, grubun bakımını sağlamak, büyük organizasyonlarla veya büyük bir toplumla karşılaşıldığında kendi organizasyonunun itibarını sağlama ve grubunu koruma, lider olarak kendine pozisyon oluşturma, istenen davranış modelini gösteren iyi bir örnek olma, liderin misyonunu, politikalarını, hedeflerini, gündemini ve iklimini diğerlerinin takip edeceğinden emin olma, güvenilir bir lider olarak grubun görevlerini tamamlamasını sağlama, inandırıcı bir vizyonu iletme, gerçek bir karizmaya sahip olarak inandırıcı bir vizyonu iletme.

33. Çatışma yönetimi becerisi: Çatışmaya sebep olan faktörleri tespit etmek ve doğru bir şekilde teşhis etmek, çatışmaların yapılarını tam olarak analiz etmek, çatışma taraflarının kimler olduğunu, hangi sebeplerle çatışma içinde bulduklarını, çatışmanın ortaya çıkmasındaki ve sürmesindeki gizli nedenlerin neler olduğunu bulmak, çözüme yönelik çeşitli alternatifler geliştirmek ve bu alternatiflerden hangilerinin tarafların nasıl bir güç kaybına neden olabileceğini tahmin etmek, geliştirilen çözüm önerilerinden organizasyonun şartlarına en uygun olanını seçmek ve uygulamak.

34. Değişime uyum sağlayabilme: Değişimden doğan fırsatlardan daha fazla pay almak için, değişimden doğan tehditlerden daha az zarar görmek için, güç birlikleri

ile sinerji yaratabilmek, yıkıcı rekabette ayakta durabilmek için önlemler alma ve uygulama, geçici, tek seferlik, yüzeysel ilişkiler yerine uzun vadede, önemli, değer üreten işbirliklerine gitme planları yapma ve uygulamak.

35. Empati kurabilme: Karşısındaki bireylerin duygu ve düşüncelerini sözlü veya sözsüz iletişimle anlayabilme, ihtiyacı olan kişilere duygusal anlamda destek olabilme ve başkalarının duyguları ve davranışları arasındaki bağlantıyı kurabilmek, karşısındaki kişiye duygularını yansıtmaya fırsatı vermek, kendini ifade etme ortamının oluşturulmasında empatik iletişim kurmak, etkileşimde bulunduğu insanların haklı/haksız, iyi/kötü biçiminde yargılanmaması için, sadece onun durumunun, düşüncelerinin ve duygularının anlaşılabilmesi için çaba göstermek.

5.4. YÖNETSEL YETKİNLİKLER ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ, TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYONLAR

Pilot uygulama sonucu elde edilen 35 değişkenden oluşan ölçeğin Türk otomotiv sektöründe uygulanması sonucu elde edilen veriler önce SPSS For Windows programında değerlendirilmiştir. Öncelikle üst, orta ve alt düzey yönetsel yetkinlik ölçeklerinin güvenilirliği Cronbach Alfa ile analiz edilmiştir. Daha sonra verilere normallik testi uygulanarak verilerin normal dağılıma yakın olduğu saptanmıştır. Ayrıca her bir yönetsel düzey açısından ortalamalar ve standart sapmalar da hesaplanmıştır.

Güvenilirlik bir ölçme aracıda bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Ölçme araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere Güvenilirlik Analizi, bu araçta yer alan soruların irdelenmesine ise Soru Analizi (Reliability and Item Analysis) denir. Güvenilirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil eder (Kalaycı, 2006: 403).

Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlık standart değişim ortalamasıdır.

Cronbach alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değişim gösterir (Özdamar, 2004: 623). Hesaplanan alfa katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı, 2006: 405):

- $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeğin iç homojenitesini arttırmak için maddeler arası korelasyon matrisleri, madde toplam korelasyonları ve herhangi bir değişken silindiği takdirde geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını gösteren (Alpha If Item Deleted) istatistikler dikkate alınarak iç tutarlılık katsayısındaki artış temelinde bazı maddelerin elenip elenmeyeceği kontrol edilmiştir. Bu incelemelerin sonucunda her üç yönetsel düzey için yönetsel yetkinlikler ölçeklerinde bulunan herhangi bir maddenin çıkarılmamasının uygun olacağı saptanmıştır. Ayrıca anketin genel güvenilirlik ölçeğinin iç tutarlılık testinde ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,936$ olarak bulunmuştur.

5.4.1. Üst Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonların Değerlendirilmesi

İç tutarlılık testinde ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,881$ olarak bulunmuştur. Bu yüksek bir değerdir ve kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Üst düzey Yönetsel Yetkinlik değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve alfa değerleri Tablo 3.3.'te yer almaktadır.

Tablo 3.1. Üst Düzey Yönetmel Yetkinliklerin Ortalama, Standart Sapma Ve Alfa Değerleri

<i>Sıra no</i>	<i>Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>	<i>Soru Çıkarılırsa Alfa</i>
1	Başarı odaklı olma	4.4613	.6161	.878
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.5232	.5412	.882
3	Araştırmacı ve yenilikçi olma	4.3591	.5747	.879
4	Değişime öncülük etme	4.1146	.5812	.878
5	İnisiyatif alma	4.0557	.5600	.878
6	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	4.2570	.5994	.878
7	Müşteri odaklı olma	4.2972	.6581	.878
8	Etkileme gücü	3.9938	.6155	.878
9	Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.9845	.5654	.878
10	Personelin gelişimine yardımcı olma	4.2817	.6338	.880
11	Pozisyon gücünü kullanma	3.9443	.5316	.877
12	Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.4118	.6311	.881
13	Analitik düşünme ve problem çözme	4.0124	.6353	.876
14	Kavramsal düşünme	3.9319	.5123	.877
15	Yönetmel uzmanlık	3.9071	.5607	.876
16	Kendini doğru değerlendirme	4.0402	.5804	.878
17	Kendine güven	4.4520	.6403	.881
18	Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3.9567	.5986	.877
19	Örgüte bağlılık	4.0093	.5871	.877
20	Hedef belirleme becerisi	4.0279	.6224	.879
21	Kararlı olma	4.2353	.6308	.879
22	Vizyon sahibi olma	4.0031	.6280	.875
23	Organize etme	4.1146	.6022	.880
24	Zamanı iyi yönetme	4.2353	.6209	.880
25	İnsan odaklı olma	3.9783	.6126	.877
26	Kontrol etme	4.0093	.5975	.877
27	Motive etme	3.9257	.6310	.877
28	Stratejik düşünme yeteneği	3.8978	.6196	.876
29	Planlama	4.0526	.6357	.878
30	Yaratıcılık	3.9752	.5893	.879
31	Güvenilir olma	4.5728	.5977	.881
32	Liderlik becerisi	3.9876	.6103	.877
33	Çatışma yönetimi becerisi	3.9257	.5689	.878
34	Değişime uyum sağlayabilme	4.1393	.6420	.879
35	Empati kurabilme	3.9009	.6613	.877

Tablo 3.3.'te yer alan ortalamaların genellikle 4 ile 5 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu ölçekte yer alan yönetmel yetkinliklere verilen önemin 4= Oldukça Önemli ile 5=Çok Önemli olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Soru çıkarılırsa alfa değerleri ise ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına ihtiyaç olmadığını

ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin güvenilirliği yüksektir ve herhangi bir sorunun çıkarılması gerekmemektedir.

- Üst Düzey Yönetmelik Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonların Değerlendirilmesi:

Basit korelasyon iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesinin ölçümünde kullanılır. İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı, r ile gösterilirken, ikiden fazla değişken arasındaki ilişki R ile gösterilir. Bu katsayı -1 ile 1 arasında herhangi bir değer alabilir. Pearson korelasyon katsayısı -1 veya 1'e ne kadar yakın ise, değişkenler arasındaki doğrusal ilişki de o kadar güçlü olur. Örneklem pearson korelasyon katsayısı, r ile gösterilir. Korelasyon katsayısının büyüklüğü durumdan duruma değişiklik göstermekle birlikte korelasyon katsayısının gücü ile ilgili tanımlar verilmiş olup, $+r$ ve $-r$ ler için geçerlidir (Akgül, 2003: 358).

0.00- 0.25	çok zayıf	0.70- 0.89	yüksek
0.26- 0.49	zayıf	0.90- 1.00	çok yüksek
0.50- 0.69	orta		

Üst düzey Yönetmelik yetkinlikler ölçeğinde yer alan 35 maddenin korelasyon değerleri Tablo 3.4.'te görülmektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi görülmektedir. Analizde %5 anlamlılık düzeyinde değerler 0.10 ile 0.14 arasında, %1 anlamlılık düzeyinde ise 0.15 ile 0.40 arasında değişmektedir. Değişkenler arasında çok yüksek seviyede korelasyonların olmaması istenen bir durumdur ve değişkenler arasındaki korelasyonların çok yüksek değerlere sahip olmadıkları görülmektedir. Korelasyon tablosunda maddeler arasındaki ilişkinin yüksek olmaması bu maddelerin birbirinden bağımsız olduklarını doğrulamaktadır. Dolayısı ile model geliştirme çalışmasının devam etmesine ilişkin asgari koşullar böylece sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.2. Üst Düzey Yönetsel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort .	St. Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Başarı odaklı olma	4.4 61	.61 6	1																																			
Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.5 23	.54 1	.06	1																																		
Araştırmacı ve yenilikçi olma	4.3 59	.57 4	.20 **	.05	1																																	
Değişime öncülük etme	4.1 14	.58 1	.30 **	.17 **	.27 **	1																																
İnisiyatif alma	4.0 55	.56 0	.17 **	.04	.20 **	.29 **	1																															
Kişiler arası ilişki kurma becerisi	4.2 57	.59 9	.15 **	.01	.17 **	.18 **	.25 **	1																														
Müşteri odaklı olma	4.2 97	.65 8	.23 **	.16 **	.12 *	.13 *	.07	.17 **	1																													
Etkileme gücü	3.9 93	.61 5	.23 **	.08	.20 **	.24 **	.27 **	.25 **	.01	1																												
Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.9 84	.56 5	.23 **	.08	.22 **	.18 **	.26 **	.22 **	.25 **	.20 **	1																											
Personelin gelişimine yardımcı olma	4.2 81	.63 3	.15 **	.04	.18 **	.17 **	.10	.19 **	.10	.15 **	.09	1																										
Pozisyon gücünü kullanma	3.9 44	.53 1	.17 **	.01	.10	.16 **	.16 **	.27 **	.19 **	.21 **	.30 **	.17 **	1																									
Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.4 11	.63 1	.16 **	.19 **	.09	.10	.06	.12 *	.25 **	.10	.13 *	.19 **	.02	1																								
Analitik düşünme ve problem çözme	4.0 12	.63 5	.28 **	.08	.22 **	.17 **	.16 **	.29 **	.24 **	.34 **	.28 **	.09	.26 **	.14 *	1																							
Kavramsal düşünme	3.9 31	.51 2	.16 **	.01	.20 **	.19 **	.15 **	.15 **	.14 *	.24 **	.20 **	.14 *	.30 **	.08	.30 **	1																						
Yönetsel uzmanlık	3.9 07	.56 0	.12 *	.03	.25 **	.21 **	.25 **	.23 **	.23 **	.18 **	.26 **	.10	.28 **	.03	.34 **	.31 **	1																					
Kendini doğru değerlendirme	4.0 40	.58 0	.18 **	.05	.10	.20 **	.18 **	.10	.25 **	.10	.22 **	.19 **	.25 **	.14 *	.16 **	.27 **	.24 **	1																				
Kendine güven	4.4 52	.64 0	.27 **	.02	.21 **	.20 **	.10	.08	.08	.13 *	.07	.07	.08	.19 **	.17 **	.19 **	.13 *	.00	1																			
Esneklik ve uyum sağlama	3.9 56	.59 8	.16 **	.02	.19 **	.26 **	.21 **	.28 **	.24 **	.32 **	.20 **	.19 **	.26 **	.10	.25 **	.26 **	.19 **	.28 **	.08	1																		

5.4.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonların Değerlendirilmesi

Orta düzey yönetmel yetkinlikler ölçeğinin iç tutarlılık testinde ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha= 0,889$ olarak bulunmuştur. Bu değeri de yüksek bir değeri ve kullanılan ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Orta düzey Yönetmel Yetkinlikler değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve alfa değeri Tablo 3.5.'te yer almaktadır.

Tablo 3.3. Orta Düzey Yönetmel Yetkinliklerin Ortalama, Standart Sapma Ve Alfa Değeri

<i>Sıra no</i>	<i>Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>	<i>Soru Çıkarılırsa Alfa</i>
1	Başarı odaklı olma	4.3251	.5761	.891
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.3808	.5521	.890
3	Araştırmacı ve yenilikçi olma	4.0743	.6739	.888
4	Değişime öncülük etme	3.8669	.6336	.886
5	İnisiyatif alma	3.7585	.6528	.887
6	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	3.9536	.6648	.888
7	Müşteri odaklı olma	4.0836	.7153	.888
8	Etkileme gücü	3.6687	.6440	.889
9	Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.7245	.6652	.884
10	Personelin gelişimine yardımcı olma	4.0031	.6938	.884
11	Pozisyon gücünü kullanma	3.6687	.6144	.889
12	Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.2074	.6896	.884
13	Analitik düşünme ve problem çözme	3.6687	.6488	.889
14	Kavramsal düşünme	3.5913	.6306	.884
15	Yönetmel uzmanlık	3.5944	.5948	.882
16	Kendini doğru değerlendirme	3.7245	.6414	.885
17	Kendine güven	4.2570	.6586	.891
18	Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3.6966	.6457	.884
19	Örgüte bağlılık	3.7585	.6185	.884
20	Hedef belirleme becerisi	3.7214	.6801	.884
21	Kararlı olma	3.9752	.6398	.888
22	Vizyon sahibi olma	3.6749	.6424	.882
23	Organize etme	3.7926	.6805	.886
24	Zamanı iyi yönetme	3.9690	.7086	.888
25	İnsan odaklı olma	3.6780	.6415	.884
26	Kontrol etme	3.7647	.6597	.884
27	Motive etme	3.6625	.6830	.883
28	Stratejik düşünme yeteneği	3.5759	.6277	.882
29	Planlama	3.72.14	.6229	.885
30	Yaratıcılık	3.6440	.7006	.884
31	Güvenilir olma	4.4551	.6736	.892
32	Liderlik becerisi	3.6409	.6787	.882

33	Çatışma yönetimi becerisi	3.6409	.6459	.883
34	Değişime uyum sağlayabilme	3.8824	.7299	.885
35	Empati kurabilme	3.6099	.7284	.882

Tablo 3.5.'te yer alan ortalamaların genellikle 3 ile 4 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Ölçekte yüksek değer alan yetkinlikler sırası ile güvenilir olma ($\bar{X}=4.4551$), düzenli, planlama ve kaliteli çalışma ($\bar{X}=4.3808$), başarı odaklı olma ($\bar{X}=4.3251$), kendine güven ($\bar{X}=4.2570$), takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık ($\bar{X}=4.2074$) olduğu dikkat çekmektedir. Soru çıkarılırsa alfa değerleri ise ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına ihtiyaç olmadığını ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin güvenilirliği yüksektir ve herhangi bir sorunun çıkarılması gerekmemektedir.

- Orta Düzey Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonların Değerlendirilmesi

Orta düzey Yönetmel yetkinlikler ölçüğünde yer alan 35 maddenin korelasyon değerleri Tablo 3.6.'de görülmektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi görülmektedir. Analizde %5 anlamlılık düzeyinde değerler 0.10 ile 0.14 arasında, %1 anlamlılık düzeyinde ise 0.15 ile 0.47 arasında değişmektedir. Tablo 3.6.'da Empati kurabilme ile kavramsal düşünme ve liderlik becerisi arasındaki ilişki 0.47, empati kurabilme ile vizyon sahibi olma arasındaki ilişki 0.45 ve stratejik düşünme yeteneği arasındaki ilişki 0.44, liderlik becerisi ile stratejik düşünme yeteneği arasındaki ilişki 0.47 ve yönetmel uzmanlık arasındaki ilişki 0.45; stratejik düşünme yeteneği ile motive etme arasındaki ilişki 0.45 olarak görülmekte iken diğer değişkenler arasındaki ilişkinin düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort	St. Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Başarı odaklı olma	4.3 251	.57 61	1																																			
Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.3 808	.55 21	.04	1																																		
Araştırmacı ve yenilikçi olma	4.0 743	.67 39	.11 *	.01	1																																	
Değişime öncülük etme	3.8 669	.63 36	.01	.06	.26 **	1																																
İnisiyatif alma	3.7 585	.65 28	.01	.02	.13 *	.11 *	1																															
Kişiler arası ilişki kurma becerisi	3.9 536	.66 48	.03	.05	.25 **	.18 **	.13 *	1																														
Müşteri odaklı olma	4.0 836	.71 53	.09	.12 *	.03	.18 **	.00 c	.04	1																													
Etkileme gücü	3.6 687	.64 40	.02	.04	.22 **	.27 **	.31 **	.25 **	.11	1																												
Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.7 245	.66 52	.10	.04	.15 **	.16 **	.15 **	.07	.22 **	.26 **	1																											
Personelin gelişimine yardımcı olma	4.0 031	.69 38	.06	.04	.10	.16 **	.01	.18 **	.08	.14 *	.12 *	1																										
Pozisyon gücünü kullanma	3.6 687	.61 44	.05	.01	.15 **	.23 **	.30 **	.15 **	.12 *	.28 **	.35 **	.13 **	1																									
Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.2 074	.68 96	.10	.18 **	.08	.07	.02	.00	.19 **	.03	.15 **	.03	.01	1																								
Analitik düşünme ve problem çözme	3.6 687	.64 88	.04	.09	.19 **	.22 **	.20 **	.14 **	.14 *	.31 **	.30 **	.10	.29 **	.10	1																							
Kavramsal düşünme	3.5 913	.63 06	.03	.05	.18 **	.30 **	.28 **	.18 **	.08	.35 **	.35 **	.12 *	.40 **	.07	.36 **	1																						
Yönetmel uzmanlık	3.5 944	.59 48	.06	.03	.18 **	.29 **	.27 **	.20 **	.13 *	.40 **	.34 **	.23 **	.38 **	.12 *	.42 **	.49 **	1																					
Kendini doğru değerlendirme	3.7 245	.64 14	.08	.05	.16 **	.23 **	.19 **	.15 **	.09	.26 **	.30 **	.09	.26 **	.02	.26 **	.43 **	.31 **	1																				
Kendine güven	4.2 570	.65 86	.12 *	.17 **	.08	.05	.00	.03	.05	.07	.04	.03	.09	.06	.02	.06	.11 *	.11 *	1																			
Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3.6 966	.64 57	.01	.05	.18 **	.21 **	.17 **	.24 **	.08	.25 **	.31 **	.20 **	.25 **	.10	.25 **	.37 **	.32 **	.21 **	.07	1																		

5.4.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonların Değerlendirilmesi

Alt düzey yönetmel yetkinlikler ölçeğinin iç tutarlılık testinde ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha= 0,899$ olarak bulunmuştur. Bu değeri de yüksek bir değeri ve kullanılan ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir. Alt düzey Yönetmel Yetkinlik değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve alfa değeri Tablo 3.7.'de yer almaktadır.

Tablo 3.5. Alt Düzey Yönetmel Yetkinliklerin Frekans, Standart Sapma ve Alfa Değeri

<i>Sıra no</i>	<i>Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart sapma</i>	<i>Soru Çıkarılırsa Alfa</i>
1	Başarı odaklı olma	4.1331	.6385	.900
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.2632	.6418	.898
3	Araştırmacı ve yenilikçi olma	3.9009	.7326	.897
4	Değişime öncülük etme	3.6718	.7584	.896
5	İnisiyatif alma	3.4427	.7716	.896
6	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	3.7430	.7795	.898
7	Müşteri odaklı olma	3.9350	.8445	.900
8	Etkileme gücü	3.4892	.7736	.893
9	Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.4892	.7615	.894
10	Personelin gelişimine yardımcı olma	3.8390	.7385	.898
11	Pozisyon gücünü kullanma	3.3777	.6959	.895
12	Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.0774	.7823	.900
13	Analitik düşünme ve problem çözme	3.4582	.7355	.895
14	Kavramsal düşünme	3.3003	.6544	.893
15	Yönetmel uzmanlık	3.2941	.7159	.893
16	Kendini doğru değerlendirme	3.5325	.7189	.895
17	Kendine güven	4.1486	.7859	.890
18	Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3.4241	.7069	.896
19	Örgüte bağlılık	3.5851	.7275	.896
20	Hedef belirleme becerisi	3.5449	.7804	.895
21	Kararlı olma	3.8421	.7821	.897
22	Vizyon sahibi olma	3.4768	.7193	.894
23	Organize etme	3.5480	.7762	.896
24	Zamanı iyi yönetme	3.7833	.7778	.900
25	İnsan odaklı olma	3.5015	.7066	.895
26	Kontrol etme	3.4582	.7313	.895
27	Motive etme	3.4056	.7090	.894
28	Stratejik düşünme yeteneği	3.2786	.7025	.894
29	Planlama	3.4613	.7524	.896
30	Yaratıcılık	3.3901	.7453	.894
31	Güvenilir olma	4.4180	.7612	.902
32	Liderlik becerisi	3.3808	.7603	.894

33	Çatışma yönetimi becerisi	3.2693	.7591	.894
34	Değişime uyum sağlayabilme	3.6006	.8027	.895
35	Empati kurabilme	3.2879	.8080	.893

Tablo 3.7.'de yer alan ortalamaların genellikle 3 ile 4 arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Ölçekte; sırasıyla güvenilir olma ($\bar{X}=4.4180$), düzenli, planlı ve kaliteli çalışma ($\bar{X}=4.2632$), kendine güven ($\bar{X}=4.1486$), başarı odaklı olma ($\bar{X}=4.1331$), takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık ($\bar{X}=4.0774$) en önemli olarak vurgulanan yetkinliklerdir. Soru çıkarılırsa alfa değerleri ise ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına ihtiyaç olmadığını ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan maddelerin güvenilirliği yüksektir ve herhangi bir sorunun çıkarılması gerekmemektedir.

- Alt Düzey Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonların Değerlendirilmesi

Alt düzey Yönetmel yetkinlikler ölçeğinde yer alan 35 maddenin korelasyon değerleri Tablo 3.8.'de görülmektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve derecesi görülmektedir. Analizde %5 anlamlılık düzeyinde değerler 0.10 ile 0.14 arasında, %1 anlamlılık düzeyinde ise 0.14 ile 0.48 arasında değişmektedir. Tablo 3.8.'e göre etkileme gücü ile inisiyatif alma gücü arasında 0.45; kavramsal düşünme ile etkileme gücü arasındaki ilişki 0.47, yönetmel uzmanlık ile kavramsal düşünme arasında 0,45, stratejik düşünme yeteneği ile motive etme arasında 0.44; yaratıcılık ile kavramsal düşünme arasında 0.48; liderlik becerisi ile etkileme gücü arasında 0.46 ve yönetmel uzmanlık arasında 0.48; çatıma yönetimi becerisi ile stratejik düşünme yeteneği arasında 0,46 ve liderlik becerisi arasında 0.44; empati kurabilme ile kavramsal düşünme arasında 0.48, stratejik düşünme arasında 0.45 ve liderlik becerisi arasındaki ilişki 0.44 olarak görülmekte iken, diğer değişkenler arasındaki korelasyonların düşük değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 3.6. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Ort	St. Sp.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	
Başarı odaklı olma	4.1 331	.6385	1																																			
Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.2 632	.64 18	.09	1																																		
Araştırmacı ve yenilikçi olma	3.9 009	.73 26	.12 *	.11	1																																	
Değişime öncülük etme	3.6 718	.75 84	.18 **	.20 **	.24 **	1																																
İnisiyatif alma	3.4 427	.77 16	.03	.07	.23 **	.21 **	1																															
Kişiler arası ilişki kurma becerisi	3.7 430	.77 95	.03	.10	.33 **	.28 **	.17 **	1																														
Müşteri odaklı olma	3.9 350	.84 45	.22 **	.18 **	.13 *	.23 **	.08	.02	1																													
Etkileme gücü	3.4 892	.77 36	.14 *	.13 **	.23 **	.32 **	.45 **	.26 **	.05	1																												
Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.4 892	.76 15	.08	.17 **	.19 **	.24 **	.31 **	.16 **	.22 **	.36 **	1																											
Personelin gelişimine yardımcı olma	3.8 390	.73 85	.03	.09	.11	.18 **	.09	.10	.09	.13 **	.20 **	1																										
Pozisyon gücünü kullanma	3.3 777	.695 9	.00	.14 *	.18 **	.25 **	.34 **	.23 **	.14 *	.40 **	.40 **	.16 **	1																									
Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.0 774	.78 23	.15 **	.18 **	.04	.05	.06	.04	.28 **	.09	.21 **	.17 **	.14 *	1																								
Analitik düşünme ve problem çözme	3.4 582	.73 55	.04	.12 *	.26 **	.22 **	.23 **	.25 **	.03	.30 **	.33 **	.11 *	.35 **	.08	1																							
Kavramsal düşünme	3.3 003	.65 44	.00	.11 *	.23 **	.30 **	.38 **	.24 **	.09	.47 **	.37 **	.25 **	.41 **	.11 **	.42 **	1																						
Yönetmel uzmanlık	3.2 941	.71 59	.04	.05	.22 **	.23 **	.40 **	.20 **	.13 *	.44 **	.41 **	.13 *	.38 **	.07	.41 **	.45 **	1																					
Kendini doğru değerlendirme	3.5 325	.71 89	.06	.15 **	.17 **	.25 **	.21 **	.18 **	.09	.33 **	.30 **	.18 **	.24 **	.07	.20 **	.41 **	.30 **	1																				
Kendine güven	4.1 486	.78 59	.25 **	.22 **	.12 *	.12 *	.01	.05	.09	.04	.12 **	.10	.10	.13 *	.13 *	.08	.06	.09	1																			
Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3.4 241	.70 69	.03	.02	.27 **	.13 *	.22 **	.26 **	.08	.30 **	.28 **	.24 **	.22 **	.17 **	.26 **	.35 **	.31 **	.23 **	.08	1																		
Örgüte bağlılık	3.5 851	.72 75	.03	.24 **	.00	.25 **	.19 **	.05	.13 *	.20 **	.35 **	.25 **	.29 **	.14 *	.34 **	.32 **	.30 **	.22 **	.10	.22 **	1																	

5.5. AÇIKLAYICI FAKTÖR ANALİZİ

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Bu analiz ile belli değişkenler bir faktör altında toplanır. Analizin temel amacı çok sayıda değişkeni daha az sayıda faktörlerle ifade etmek olduğundan istenilen faktör sayısı değişken sayısına eşit ya da daha az olmalıdır (Özdemir, 2004: 284). Faktör analizi birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir. Ölçekteki maddelere “temel bileşenler faktör analizi” uygulanarak maddelerin teorik olarak beklenen boyutlarda yüklenip yüklenmediği kontrol edilmiştir.

5.5.1. Üst Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi

Güvenilirlik testinde ölçęi temsil etmeyen bir maddenin bulunmaması sonucu 35 maddelik ölçęe Varimax döndürme metodu kullanılarak “temel bileşenler faktör analizi” uygulanmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,875 bulunmuştur. Bu değeri kritik değeri olan 0,70’in üzerindedir ve faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Değişkenlerin ortak varyansı (Communality) bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarları incelendiğinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (0.50’nin altında olanlar) analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan değişkenler “Başarı odaklı olma, inisiyatif alma, örgütün hedeflerinin farkında olma, pozisyon gücünü kullanma, esneklik ve uyum sağlama yeteneği, hedef belirleme becerisi, kararlı olma, vizyon sahibi olma, kontrol etme, stratejik düşünme yeteneği, yaratıcılık, çatışma yönetimi becerisi, değişime uyum sağlayabilme, empati kurabilme” olarak tespit edilmiş ve faktör analizi yeniden yapılmıştır. Analiz sonucunda üst düzey yöneticiler için 21 maddeden oluşan yönetmel yetkinlikler ölçęi, beş faktör (boyut) altında toplanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek bu beş faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Beş faktör toplam varyansın

% 49,693'ünü açıklamaktadır. Tablo 3.9.'da faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda meydana gelen boyutlar şunlardır:

Tablo 3.7. Üst Düzey Yönetim Yönetmelik Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü

Faktörler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans Yüzdesi
Faktör 1: Odaklanma - İnsan odaklı olma - Kendini doğru değerlendirme - Yönetmelik uzmanlık - Müşteri odaklı olma	.677 .585 .567 .546	20.795
Faktör 2: Liderlik - Analitik düşünme ve problem çözme - Etkileme gücü - Kişiler arası ilişki kurma - Takım Liderliği - Kavramsal düşünme	.665 .639 .567 .534 .384	8.554
Faktör 3: Yönetim Becerileri - Motive etme - Planlama - Zamanı iyi yönetme - Organize etme - Değişime öncülük	.686 .614 .609 .539 .448	7.791
Faktör 4: Amaç ve Eylem - Düzenli Planlı ve kaliteli çalışma - Kendine güven - Araştırmacı ve yenilikçi olma	.829 .741 .629	6.863
Faktör 5: İnsan Kaynakları - Personelin gelişimine yardımcı olma - Güvenilir olma - Örgüte bağlılık - Takım çalışması ve işbirliği	.793 .753 .458 .756	5.690

Tablo 3.9.'da görüldüğü gibi üst düzey yönetmelik yetkinliklerin her bir alt boyutu, faktör ağırlıkları açısından anlamlı sonuçlar vermiş olsa da bu boyutların bir bütün olarak üst düzey yönetmelik yetkinlikleri ne derecede temsil ettiği araştırılmalıdır. Diğer bir deyişle gözlenen sonuçların geçerliliği ve elde edilen ölçeğin faktör yapısının güvenilirliğinin daha kapsamlı analizlerle sınanması gerekmektedir. Bu amaçla Doğrulamalı Faktör Analizi yapılarak her bir alt boyutun (faktörün) faktör yapısı Lisrel 8.72 kullanılarak test edilecektir.

5.5.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi

Orta düzey yönetmel yetkinlikler için uygulanan güvenilirlik testinde ölçęi temsil etmeyen herhangi bir maddenin bulunmaması sonucu 35 maddelik ölçęe Varimax döndürme metodu kullanılarak “temel bileşenler faktör analizi” uygulanmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,868 olarak bulunmuştur. Değişkenlerin ortak varyansları incelenmiş ve varyans miktarları 0.50'nin altında olan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan değişkenler “Başarı odaklı olma, inisiyatif alma, müşteri odaklı olma, yönetmel uzmanlık, kendini doğru değerleme, kendine güven, esneklik ve uyum sağlama yeteneği, örgüte bağlılık, hedef belirleme becerisi, kararlı olma, vizyon sahibi olma, organize etme, zamanı iyi yönetme, insan odaklı olma, kontrol etme, stratejik düşünme yeteneği, yaratıcılık, değişime uyum sağlayabilme, empati kurabilme” olarak tespit edilmiş ve faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Analiz sonucunda orta düzey yöneticiler için 16 maddeden oluşan yönetmel yetkinlikler ölçęi, dört faktör (boyut) altında toplanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek dört faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Dört faktör toplam varyansın % 46,817'sini açıklamaktadır. Tablo 3.10.'da faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 3.8. Orta Düzey Yönetim Yönetmel Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i>
<i>Faktör 1: Liderlik ve Yönetim Becerileri</i>		25.358
- Kavramsal Düşünme	.703	
- Liderlik	.640	
- Planlama	.628	
- Pozisyon Gücünü Kullanma	.626	
- Örgütün hedeflerinin farkında olma	.618	
- Motive Etme	.605	
- Çatışma Yönetimi	.592	
- Analitik Düşünme ve Problem Çözme	.579	
- Etkileme Gücü	.507	
<i>Faktör 2: İletişim ve Açıklık</i>		8.177
- Kişiler arası ilişki kurma	.700	
- Personelin gelişimine yardımcı olma	.623	
- Değişime öncülük etmek	.479	
<i>Faktör 3: Eylem</i>		7.007
- Takım Çalışması ve İşbirliği	.686	
- Düzenli Planlı ve kaliteli çalışma	.675	
<i>Faktör 4: Kişisel Etki</i>		6.275
- Güvenilir Olma	.787	
- Araştırmacı ve yenilikçi olma	.505	

Tablo 3.10.'da görüldüğü gibi orta düzey yönetsel yetkinliklerin her bir alt boyutu, faktör ağırlıkları açısından anlamlı sonuçlar vermiş olsa da, bu boyutların bir bütün olarak orta düzey yönetsel yetkinlikleri ne derecede temsil ettiğini araştırmak için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak her bir alt boyutun (faktörün) faktör yapısı Lisrel 8.72 kullanılarak test edilecektir.

5.5.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi

Alt düzey yönetsel yetkinlikler için uygulanan güvenilirlik testinde ölçüğü temsil etmeyen herhangi bir maddenin bulunmaması sonucu “temel bileşenler faktör analizi” uygulanmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,881 olarak bulunmuştur. Değişkenlerin ortak varyansları incelenmiş ve varyans miktarları 0.50'nin altında olan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan değişkenler “Başarı odaklı olma; düzenli, planlı ve kaliteli çalışma; değişime öncülük etme; inisiyatif alma; personelin gelişimine yardımcı olma; pozisyon gücünü kullanma; analitik düşünme ve problem çözme; kendini doğru değerlendirme; kendine güven; hedef belirleme becerisi; kararlı

olma; organize etme; kontrol etme; güvenilir olma; değişime uyum sağlayabilme; empati kurabilme” olarak tespit edilmiş ve faktör analizi yeniden uygulanmıştır. Analiz sonucunda alt düzey yöneticiler için 20 maddeden oluşan yönetsel yetkinlikler ölçeği, üç faktör (boyut) altında toplanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen boyutların faktör yükleri incelenerek üç faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Üç faktör toplam varyansın % 45,815’ini açıklamaktadır. Tablo 3.11.’da faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 3.9. Alt Düzey Yönetim Yönetsel Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i>
<p><i>Faktör 1: Liderlik ve Yönetim Becerileri</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empati kurma - Çatışma yönetimi - Kavramsal düşünme - Stratejik düşünme - Yönetsel uzmanlık - Liderlik - Motive etme - Etkileme gücü - Yaratıcılık - Vizyon sahibi olma - Planlama - Örgüte bağlılık 	<p>.737</p> <p>.702</p> <p>.701</p> <p>.671</p> <p>.657</p> <p>.647</p> <p>.646</p> <p>.630</p> <p>.608</p> <p>.588</p> <p>.586</p> <p>.488</p>	31.376
<p><i>Faktör 2: Esneklik ve Yenilik</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kişiler arası ilişki kurma - Araştırmacı ve yenilikçi olma - Esneklik ve uyum sağlama yeteneği 	<p>.737</p> <p>.717</p> <p>.447</p>	7.618
<p><i>Faktör 3: İnsan Kaynakları</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Takım çalışması ve işbirliği - Müşteri odaklı olma - Zamanı iyi yönetme - Örgütün hedeflerinin farkında olma - İnsan odaklı olma 	<p>.692</p> <p>.683</p> <p>.480</p> <p>.444</p> <p>.399</p>	6.822

Tablo 3.11.’de görüldüğü gibi alt düzey yönetsel yetkinliklerin her bir alt boyutu, faktör ağırlıkları açısından anlamlı sonuçlar vermiş olsa da, bu boyutların bir bütün olarak alt düzey yönetsel yetkinlikleri ne derecede temsil ettiğini araştırmak için Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak her bir alt boyutun (faktörün) faktör yapısı Lisrel 8.72 kullanılarak test edilecektir.

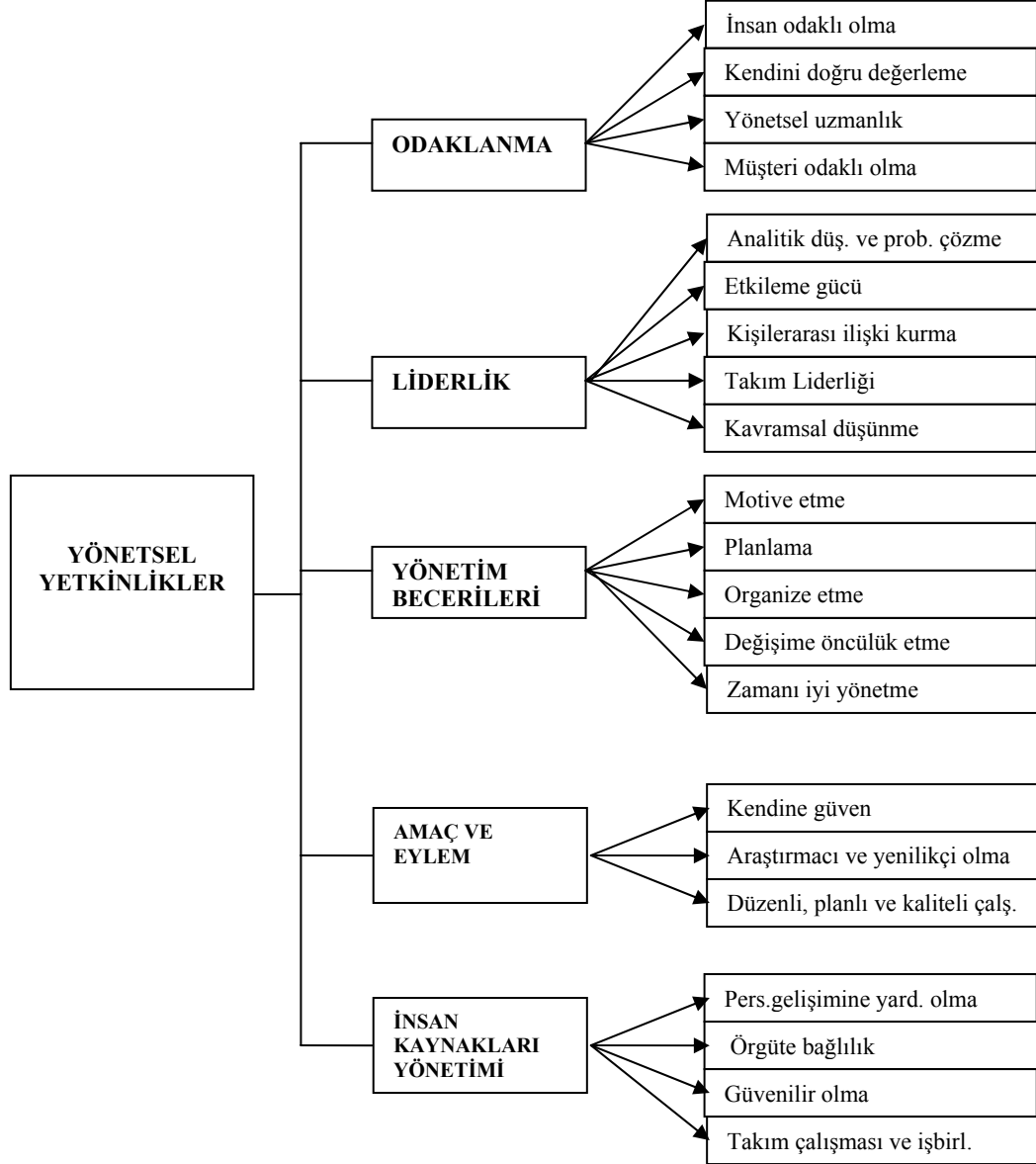
5.6. ARAŞTIRMANIN MODELLERİ

Araştırmanın örnekleminde elde edilen verilere uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucu üst, orta ve alt düzey yöneticiler için elde edilen faktör grupları esas alınarak oluşturulan araştırma modeli her bir düzey için ele alınmıştır.

5.6.1. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinlikler Modeli

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutlar Şekil 3.1.'de görülmektedir. Modelde odaklanma boyutu “insan odaklı olma; kendini doğru değerlendirme; yönetimsel uzmanlık ve müşteri odaklı olma” olarak dört bileşenden, liderlik boyutu “analitik düşünme ve problem çözme; etkileme gücü; kişiler arası ilişki kurma; liderlik ve kavramsal düşünme” olarak beş bileşenden, yönetim becerileri boyutu “motive etme; planlama; organize etme; değişime öncülük etme ve zamanı iyi yönetme” olarak beş bileşenden, amaç ve eylem boyutu “kendine güven; araştırmacı ve yenilikçi olma ve düzenli, planlı ve kaliteli çalışma” olarak üç, son olarak da insan kaynakları boyutu “personelin gelişimine yardımcı olma; örgüte bağlılık; güvenilir olma; takım çalışması ve işbirliği” olarak dört bileşenden oluşmaktadır.

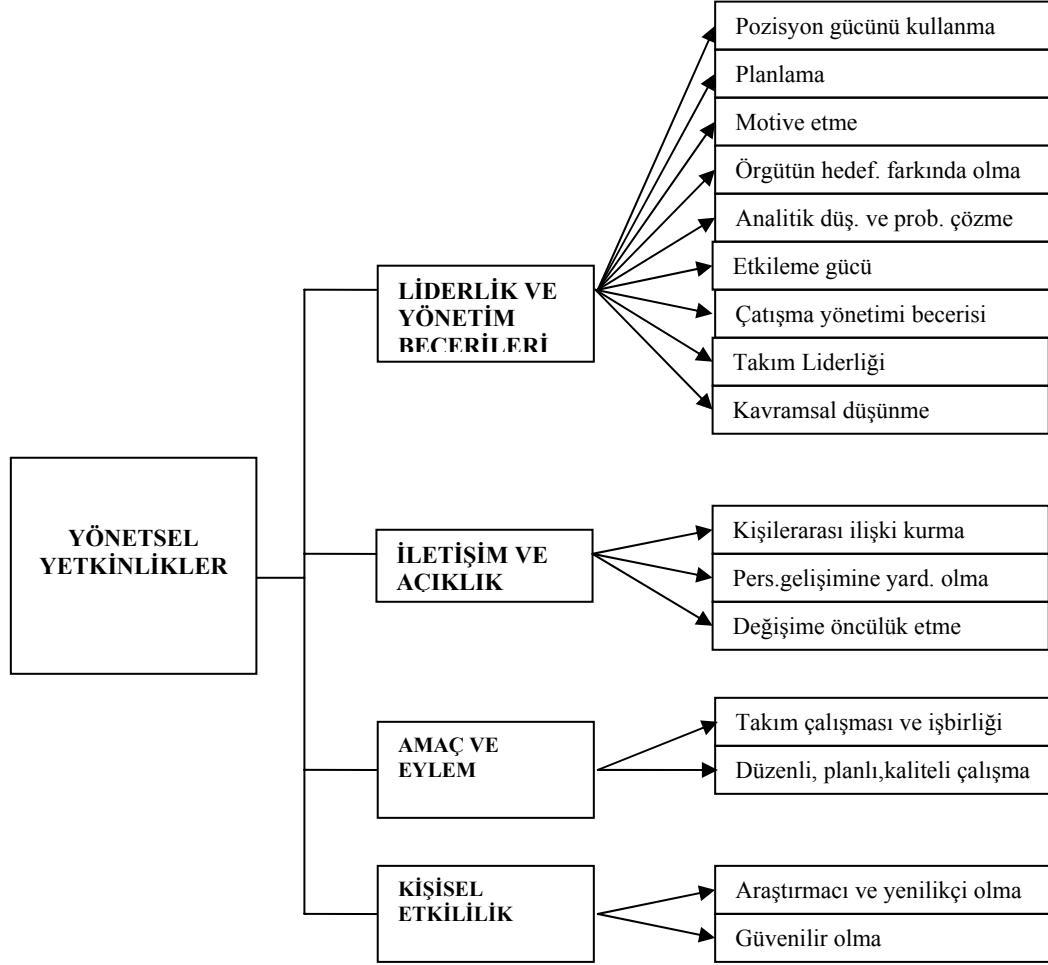
Şekil 3.1. Üst Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli



5.6.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli

Orta düzey yönetime ilişkin faktör analizi sonucunda ulaşılan boyutlar Şekil 3.2.'de görülmektedir. Orta düzey yönetmel yetkinlikler modelinde dört boyut bulunmakta olup bular liderlik ve yönetim becerileri boyutu, iletişim ve açıklık boyutu, amaç ve eylem boyutu ve insan kaynakları boyutudur. Boyutların altında yer alan yetkinlikler Şekil 3.2.'de yer almaktadır.

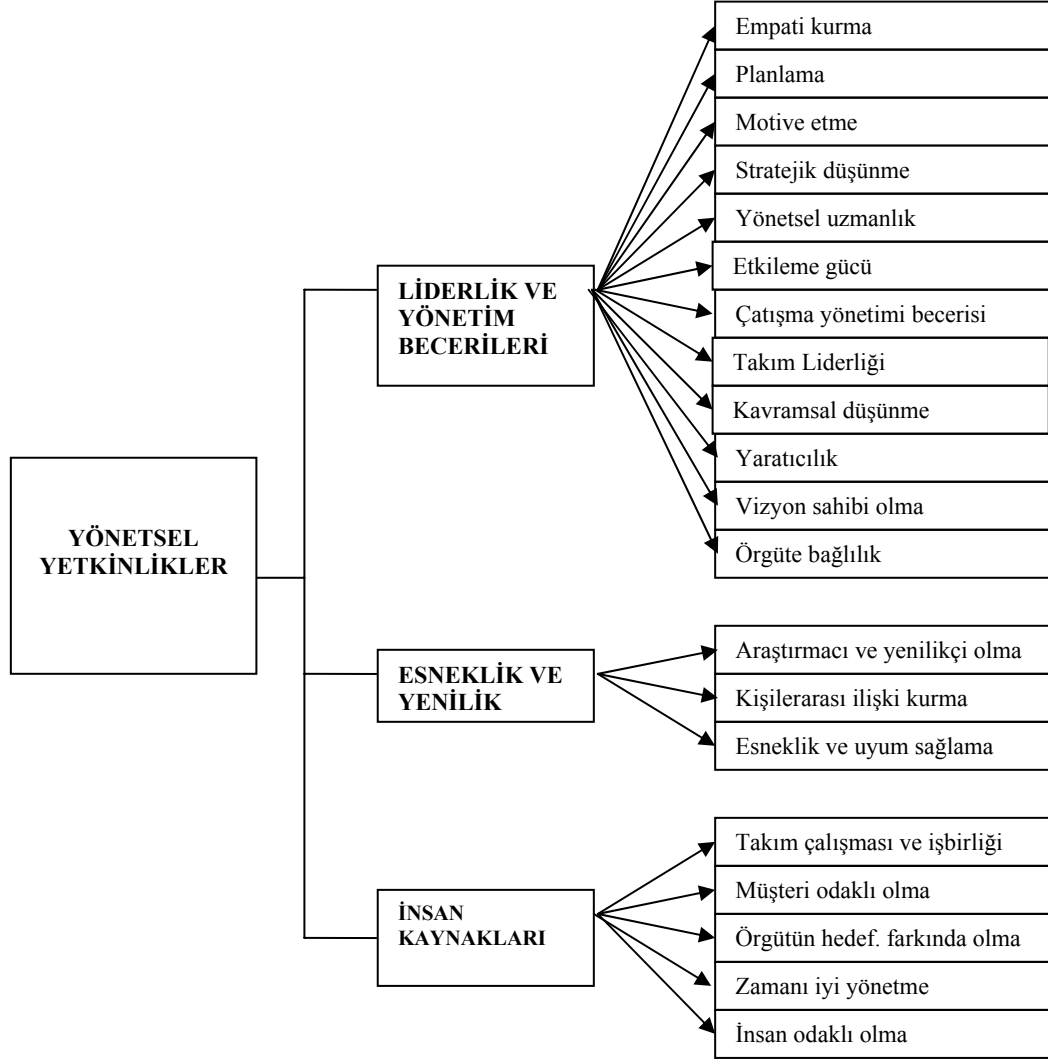
Şekil 3.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli



5.6.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli

Alt düzey yönetime ilişkin faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutlar ise Şekil 3.3.'te yer almaktadır. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda alt düzey yönetmel yetkinler için üç boyut oluşmuştur, bu boyutlar ve alt bileşenleri Şekil 3.3.'te görülmektedir.

Şekil 3.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli



6. ARAŞTIRMA MODELİNİN YAPISAL GEÇERLİLİĞİNİN TEST EDİLMESİ

Üç yönetim düzeyi açısından geliştirilen modellerin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modelleme kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) çalışmaları, özünde sağlam teorik yapının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlar. Hem ölçek çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör analizlerinde (confirmatory factor analysis) hem de bir dizi neden sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizi (path analysis) çalışmalarında, her zaman bir ya da birden fazla modelin sınanması söz

konusudur. Bu analizlerde söz konusu modellerin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, teorik evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan data setinde de var olup olmadığı anlaşılmaya çalışılır. Ancak model kavramı aynı zamanda YEM çalışmalarının türüne ilişkin bir tanımlamayı da beraberinde getirir. Şöyle ki, modelleme açısından yapısal eşitlik çalışmaları temel olarak üçe ayrılırlar (Şimşek, 2007: 3):

Doğrulayıcı Modelleme Stratejisi: Bu tür modelleme çalışmalarında araştırmacının temel hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Ancak modelin data tarafından doğrulanması, onun tamamıyla doğrulandığı anlamına gelmez. Araştırmacı söz konusu modelin, olası başka modeller içinden doğrulanabilir bir model olduğunu varsayabilir. Sonuç olarak burada araştırmacının temel kaygısı, hedef alınan teorinin data tarafından desteklenip desteklenmediği, yani ya hep ya hiç durumudur. Bu nedenle bu tür modellere ‘tamamıyla doğrulayıcı’ /sctriactly confirmatory) modeller de denir.

Alternatif Modeller Stratejisi: Bu tür çalışmalarda temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin data tarafından desteklendiğini belirlemektir.

Model Geliştirme Stratejisi: Adından da anlaşılacağı üzere, bu tür çalışmaların temel amacı, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır. Bu tür çalışmalar açıklayıcı bir modelin geliştirilmesi aşamasında içgörü kazandırma anlamında oldukça katkı sağlayabilir.

Bu modelleme stratejileri arasında literatürde en kabul göreni alternatif modeller stratejisidir, çünkü bilimsel araştırmanın doğası gereği, bir dizi değişken arasındaki ilişkilerin açıklanmasında, birden fazla modelin aynı düzeyde geçerli sonuçlar verebilmesi her zaman olasıdır. Bilimsel ilerlemenin bir koşulu da zaten alternatif modellerle açıklama olasılığının her zaman açık olmasıdır.

Ayrıca alternatif modelleme stratejisinin bir başka avantajı, söz konusu değişkenler arası ilişkilere dair olası en iyi açıklamanın test edilen model tarafından

üretildiğine dair daha güçlü kanıtların sunulmasına olanak tanımaktır. Şöyle ki eğer araştırmacının elinde literatürdeki okumaları sonucunda alternatif bir model olmasa bile, eldeki değişkenler dikkate alındığında olası diğer modelleri de test etmesi beklenir, çünkü YEM çalışmalarında her zaman için şansa bağlı bir doğrulama söz konusu olabilir. Böylesi bir uygulama, test edilen modelin olası diğer modeller arasından eldeki kovaryans matrisi dikkate alındığında biricik bir uyuma sahip olduğuna dair güçlü bir kanıt sağlar (Şimşek, 2007: 4).

6.1. ÜST DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE AİT BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİĞİ

Faktör analizinden elde edilen boyutları temsil eden maddelerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı (Confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi hem maddelerin temsil gücü hakkında bilgi vermekte, hem de alt boyutları birbirleri ile ilişki içinde değerlendirerek bunların öngörülen yönetsel yetkinlikler ile ne oranda örtüştüğünü göstermektedir. Bu aşamada üst düzey yönetsel yetkinliklere ait boyutların güvenilirliği, yapı geçerliliği (Convergent validity) ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) de test edilmiştir.

6.1.1. Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi

Yönetsel yetkinlikleri belirleyen her bir boyutun kendi içindeki tutarlılığı Cronbach alpha değeri ile belirlenmiştir. Bu katsayının 0,60'ten büyük değerleri kabul edilebilir bulunmaktadır. Ancak cronbach alpha bütün göstergelerin eşit öneme sahip olduğunu varsayan bir kısıtı temel almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde güvenilirliğin değerlendirilmesi, her göstergeye (maddeye) ilişkin açıklanan varyanslar (R^2) (1-hata oranı) dikkate alınarak yapılabilir. Açıklanan varyans (Variance Extracted) olarak adlandırılacak olan değerdir. Bunun da 0,50'den fazla olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu değer gözlenen değişkenlerde örtük değişken tarafından açıklanan ortalama varyansı verir (Şimşek, 2007: 18). Tablo 3.12.'de güvenilirlik ölçütleri verilmektedir.

Tablo 3.1. İçsel Tutarlılık İçin Güvenilirlik İndeksleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Gösterge Sayısı</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>Cronbach Alpha (α)</i>
Odaklanma	4	0.79	.695
Liderlik	5	0.80	.683
Yönetim Becerileri	5	0.64	.692
Amaç ve Eylem	3	0.66	.737
İnsan Kaynakları	4	0.69	.701

Tablo 3.12.'de elde edilen bulgular değerlendirildiğinde her bir boyutun kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

6.1.2. Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)

Boyutlara ait yapı geçerliliğini değerlendirmek için, öncelikle doğrulayıcı faktör analizi-DFA uyum istatistiklerinin tatmin edici olması ve her bir boyutu etkileyen madde ağırlıklarının yüksek ve anlamlı olması gerekmektedir (Bagozzi, Yi ve Philips, 1991). Dolayısıyla her bir alt boyuta ait maddelerin ilgili alt boyutu ne derece iyi temsil ettiği uyum istatistikleri ile araştırılmaktadır. Tablo 3.13.'te alt boyutlara ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 3.2. Üst Düzey Yönetimsel Yetkinliklerin Alt Boyutları İçin Uyum İndeksleri

<i>Alt Boyutlar (Faktörler)</i>	<i>Uyum İndeksleri</i>				
	<i>X² /sd</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
ODAKLANMA	3,61/2=1.805	0.99	0.97	0.97	0.050
LİDERLİK	6,11/5=1.222	0.99	0.98	1.00	0.025
YÖNETİM BECERİLERİ	1,56/2=0.78	1.00	0.99	1.00	0.056
AMAÇ VE EYLEM	4,05/2=2.025	0.99	0.97	0.97	0.056
İNSAN KAYNAKLARI	0,16/2=0.08	1.00	1.00	1.00	0.000

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Tarihsel olarak ilk kullanılan uyum istatistiği Ki-kare'dir. Uygulamadaki hesaplama Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle yapılmaktadır ve bu oranın iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya altında bir değer olması ise,

modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007: 13). Ancak Ki-kare değerinin tüm modelin iyiliğine ilişkin gerçekçi bir değer olarak değerlendirilemez olması nedeniyle, birçok yeni uyum iyiliği istatistiği geliştirilmiştir ve bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanları Uygunluk indeksi-GFI (Goodness of Fit Index), Düzeltilmiş uygunluk indeksi-AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), Göreceli uyum indeksi-CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)'dir.

GFI modelin eldeki veriye uygunluğunu örneklem büyüklüğüne bağlı olmaksızın değerlendiren, bir anlamda basit regresyon modelindeki R^2 'ye eş değerde bir uygunluk ölçüsüdür. AGFI, GFI değerinin serbestlik derecesine bağlı olarak ayarlanmış değerini vermektedir. CFI de bağımsızlık modeli referans alınarak geliştirilmiş bir karşılaştırmalı uyum indeksidir. Bunlardan GFI, AGFI ve CFI'nin değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95'ten büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir. RMSEA ise, önerilen modelin parametreleri arasındaki kovaryans matrisiyle, örnekleme gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farka (hataya) dayanan uyum ölçüsüdür. RMSEA'da ise sözkonusu değer 0,05'in altında olması iyi bir uyum değerini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder (Şimşek, 2007: 14).

Bu bağlamda Tablo 3.13.'te yer alan bulgular değerlendirildiğinde her boyut için elde edilen uyum indeksleri son derece yüksek ve tatmin edicidir. Dolayısıyla ölçekteki maddelerin ilgili boyutları mükemmel şekilde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Yönetmeliklerin her bir boyutuna ait içsel yapı geçerliliğinin tatmin edici sonuç vermesinin ardından bu boyutların ayrı yapılar olup olmadığının ya da başka bir ifade ile her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmek gerekmektedir. Bu nedenle ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) araştırılmaktadır.

6.1.3. Ayırt Etme Geçerliliği (Discriminant Validity)

Yönetmelikleri oluşturan her bir boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu yani farklı bir özelliği ölçtüğünü belirlemek amacıyla bu test

yapılmaktadır. Dolayısıyla bütün boyutlar arasındaki korelasyonların “1”e eşitlenerek “kısıtlandırılan bir model”e karşı, boyutlar arasındaki korelasyonların serbest bırakıldığı “kısıtlandırılmamış model” test edilir (Bagozzi, Yi ve Philips, 1991). Bu test için kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller arasındaki X^2 ve serbestlik derecesi arasındaki farklar alınarak Δd için X^2 dağılım tablosuna göre karar verilir. Bu bağlamda, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller için X^2 ve serbestlik dereceleri Tablo 3.14.’te verilmiştir.

Tablo 3.3. Üst Düzey Yönetmelik Yetkinlik Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

<i>Modeller</i>	X^2	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	ΔX^2	Δdf
Kısıtlandırılmamış Model	293.62	179	0.045		
Kısıtlandırılmış Model					
Odaklanma	211.80	113	0.052	81.82	7
Liderlik	194.25	98	0.055	99.37	10
Yönetim Becerileri	154.74	84	0.051	138.88	6
Amaç ve eylem	195.90	98	0.056	97.72	11
İnsan kaynakları	176.63	84	0.059	116.99	14

Tablo 3.4. Üst Düzey Yönetmelik Yetkinlik Boyutları İçin X^2 Kritik Değerleri

<i>Kısıtlandırılmış Model</i>	ΔX^2	Δdf	X^2 kritik değer
Odaklanma	81.82	7	14.067
Liderlik	99.37	10	18.307
Yönetim Becerileri	138.88	6	12.592
Amaç ve eylem	97.72	11	19.675
İnsan kaynakları	116.99	14	23.685

Sonuçlar değerlendirildiğinde Tablo 3.15.’te görülebileceği gibi ΔX^2 değerleri kritik tablo değerlerinden büyük olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde üst düzey yönetim için yönetmelik yetkinlikleri oluşturan boyutların her birinin diğerinden ayrı yapılar olduğu ve ayırt etme geçerliliğinin sağlandığıdır.

Yönetmel yetkinlikler ile birlikte diğer tüm değişkenlerin bulunduğu ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modeli hem uyum istatistikleri açısından hem de yapı geçerliliği ve güvenilirlik açısından değerlendirilmiştir.

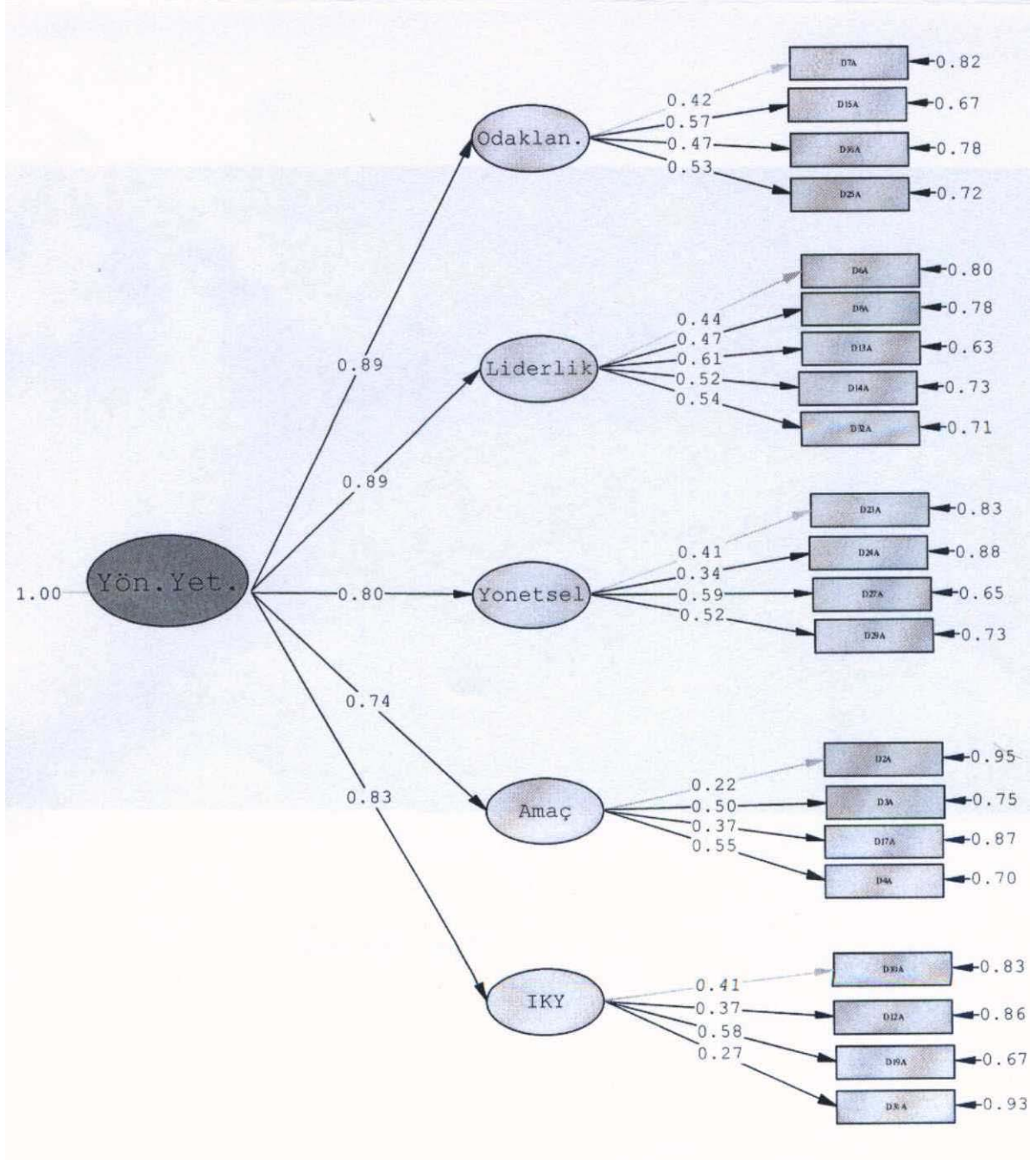
6.1.4. Üst Düzey Yönetmel Yetkinlikler İçin Yapısal Modelin Test

Edilmesi

Ölçüm modelinin tatminkâr sonuçlar vermesinin ardından yapısal model (araştırma modeli) test edilmiş ve literatürdeki diğer alternatif modellerle karşılaştırılmıştır. Yukarıda belirtilen aşamaların her biri üst, orta ve alt düzey yönetim açısından ayrı ayrı uygulanmıştır.

Üst düzey yönetmel yetkinlik ölçeğinde yer alan maddelerin her bir alt boyutu ve alt boyutlarında temel boyutu olan yönetmel yetkinlikleri ne derece iyi temsil ettiğini belirleyebilmek amacıyla 2.dereceden DFA analizi yapılmıştır. Bu analizin grafiksel gösterimi Şekil 3.4.'te ve uyum indeksleri de Tablo 3.16.'da verilmektedir.

Şekil 3.1. Üst Düzey Yönetsel Yetkinlikler İçin İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi



Chi-Square=300.06, df=184, P-value=0.00000, RMSEA= 0.044

Tablo 3.5. Yönetmel Yetkinlikler-2. Dereceden DFA Sonuçları

<i>Temel Boyut</i>	X^2 /sd	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Yönetmel Yetkinlikler	300.06/184=1.6307	0.92	0.90	0.94	0.044

Şekil 3.4. ve Tablo 3.16. birlikte değerlendirildiğinde alt boyutlarda yer alan maddelerin ilgili alt boyutları tatminkâr düzeyde ağırlıklarla temsil ettiği ve gizil değişkenler olarak ölçülen alt boyutların da yönetmel yetkinlikleri oldukça yüksek yapısal katsayılarla açıkladığı görülmektedir. Yönetmel yetkinlikler temel boyutunda yer alan beş alt boyutun birlikte ve birbirinden bağımsız olarak içerdikleri maddeler tarafından iyi ölçüldüğü ve sırasıyla Odaklanma (.89; hata=.16), Liderlik (.89; hata=.14), Yönetim Becerileri (.80 hata=.27), Amaç (.74; hata=.03), İnsan (.83; hata=.21) boyutlarının yüksek düzeyde yapısal katsayı ağırlıkları ile yönetmel yetkinlikler boyutunda temsil edildikleri görülmüştür. 21 madde, 5 faktör ve bir üst düzey faktörle temsil edilen çok göstergeli modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla üst düzey yönetmel yetkinlikler beş boyut tarafından tatmin edici düzeyde temsil edilmektedir.

6.2. ORTA DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE AİT BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİğİ

Orta düzey yönetmel yetkinlikler için uygulanan faktör analizinden elde edilen boyutları temsil eden maddelerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı (Confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi doğrulayıcı faktör analizi hem maddelerin temsil gücü hakkında bilgi vermekte, hem de alt boyutları birbirleri ile ilişki içinde değerlendirerek bunların öngörülen yönetmel yetkinlikler ile ne oranda örtüştüğünü göstermektedir. Bu aşamada orta düzey yönetmel yetkinliklere ait boyutların güvenilirliği, yapı geçerliliği (Convergent validity) ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) de test edilmiştir. Uygulanan testler neticesinde, açıklayıcı faktör analizinden elde edilen boyutlardan sadece Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutunun anlamlı ilişkilere sahip olduğu, diğer üç boyutta yer alan maddelerin temsil güçlerinin kuvvetli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani orta düzey yönetmel yetkinlikler modelimizde bulunan dört faktör için uygulanan

doğrulamalı faktör analizi, orta düzey yönetsel yetkinlik modelinin tek faktörle açıklandığında anlamlı ilişkilere ve yönetsel yetkinlikleri temsil etme gücüne sahip bir model olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla içsel yapı tutarlılıkları ve yapı geçerlilikleri tek boyut için hesaplanmıştır ve farklı boyutlar olmadığı için ayırt etme geçerliliği test edilememiştir.

6.2.1. Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi

Bu aşamada yapısal eşitlik çalışmalarına özgü güvenilirlik kanıtı olan Yapı Güvenilirliği (Construct Reliability) hesaplanmıştır. Bu katsayının hesaplanması sonucunda belirlenen katsayının en az 0.50 olması gerektiği belirtilmektedir. Bu hesaplama için gerekli olan formül aşağıda verilmektedir (Şimşek, 2007: 1118). (SEYK= Standardize edilmiş yol katsayılarını, ϵ_i ise her bir gözlenen değişkendeki hata miktarını verir):

$$(\sum SEYK)^2 / (\sum SEYK)^2 + \sum \epsilon_i$$

Formüldeki katsayılara yönelik yapılan hesaplama sonucunda ulaşılan değer 0.99 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.6. Orta Düzey Yönetsel Yetkinlikler Boyutuna Ait Yapı Güvenilirliği

<i>Boyut</i>	<i>Gösterge Sayısı</i>	<i>Yapı Güvenilirliği Katsayısı</i>	<i>Cronbach Alpha (α)</i>
Liderlik ve Yönetim Becerileri	9	0.99	.809

Bu değer 0.50'den büyük olması tek boyuttan oluşan orta düzey yönetsel yetkinlikler yapısının, kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

6.2.2. Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)

Orta düzey yönetsel yetkinliklerin yapı geçerliliği için tek boyuta ait maddelerin ilgili boyutu ne derece iyi temsil ettiği uyum istatistikleri ile araştırılmıştır. Tablo 3.18.'de Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutuna ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 3.7. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler Alt Boyutu İçin Uyum İndeksleri

<i>Alt Boyut (Faktör)</i>	<i>Uyum İndeksleri</i>				
	<i>X² /sd</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Liderlik ve Yönetim Becerileri	20.28/27=0.751	0.99	0.98	1.00	0.000

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen iki, üç ve dördüncü boyutlar, anlamlı çıkmadığı için modelden silinmiştir. Dolayısıyla, orta düzey yönetim için yönetmel yetkinlikler modeli tek boyuttan oluşmaktadır.

Daha önceden de belirtildiği gibi GFI, AGFI ve CFI'nin değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95'ten büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. RMSEA'da ise sözkonusu değer 0,05'in altında olması iyi bir uyum değerini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder.

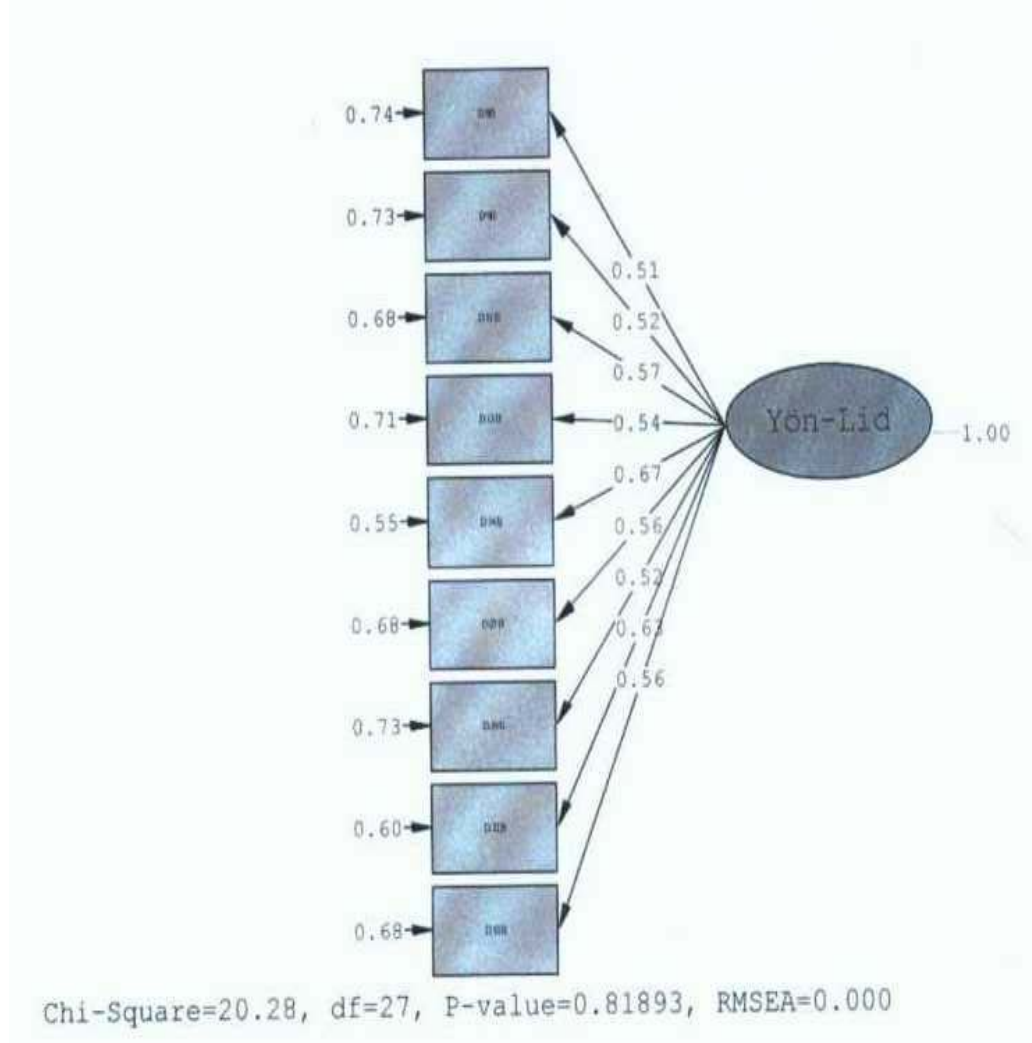
Bu bağlamda Tablo 3.18.'de yer alan bulgular değerlendirildiğinde tek boyut için elde edilen uyum indeksleri son derece yüksek ve tatmin edicidir. Dolayısıyla ölçekteki maddelerin ilgili boyutu mükemmel şekilde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Orta düzey yönetmel yetkinlikler modelinin sadece bir boyuttan oluşması sebebi ile bu boyut için ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) araştırılmasının gereksiz olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü ayırt etme geçerliliği modelde yer alan her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmektedir.

6.2.3. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler İçin Yapısal Modelin Test Edilmesi

Ölçüm modelinde gerekli sonuçların elde edilmesinden sonra yapısal model (araştırma modeli) test edilmiş ve literatürdeki diğer alternatif modellerle karşılaştırılmıştır. Orta düzey Yönetmel yetkinlik ölçeğinde yer alan maddelerin örtük değişkeni ne derece iyi temsil ettiğini belirleyebilmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Bu analizin grafiksel gösterimi Şekil 3.5.'te verilmektedir.

Şekil 3.2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinlikler İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil 3.5. değerlendirildiğinde alt boyutta yer alan maddelerin ilgili boyutu yeterli düzeyde ağırlıklarla temsil ettiği görülmektedir. Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutunun içerdiği maddeler tarafından iyi ölçüldüğü ve sırasıyla Etkileme gücü (.51; hata=.74), örgütün hedeflerinin farkında olma (.52; hata=.73), pozisyon gücünü kullanma (.57 hata=.68), analitik düşünme ve problem çözme (.54; hata=.71), kavramsal düşünme (.67; hata=.55), motive etme (.56; hata=.68), planlama (.52 hata=.73), liderlik (.63; hata=.60), çatışma yönetimi (.56; hata=.68), maddelerinin kabul edilebilir düzeyde yapısal katsayı ağırlıkları ile liderlik ve yönetim Becerileri boyutunda temsil edildikleri görülmüştür. 9 madde ve 1 faktörle temsil edilen çok göstergeli modelin uyum indeksleri de kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla orta

düzey yönetsel yetkinlikler bir boyut tarafından tatmin edici düzeyde temsil edilmektedir.

6.3. ALT DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE AİT BOYUTLARIN GÜVENİLİRLİĞİ

Alt düzey yönetsel yetkinlikler için uygulanan faktör analizinden elde edilen üç boyutu (Liderlik ve Yönetim Becerileri, Esneklik, İnsan Kaynakları Yönetimi) temsil eden maddelerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı (Confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Bu aşamada alt düzey yönetsel yetkinliklere ait boyutların güvenilirliği, yapı geçerliliği (Convergent validity) ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) de test edilmiştir. Uygulanan testler neticesinde, açıklayıcı faktör analizinde elde edilen boyutlardan sadece Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutunun anlamlı ilişkilere sahip olduğu, diğer iki (esneklik, insan kaynakları yönetimi) boyutta yer alan maddelerin temsil güçlerinin kuvvetli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani alt düzey yönetsel yetkinlikler modelimizde bulunan üç faktör için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi, alt düzey yönetsel yetkinlikler modelinin tek faktörle açıklandığında anlamlı ilişkilere ve yönetsel yetkinlikleri temsil etme gücüne sahip bir model olduğunu ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla içsel yapı tutarlılıkları ve yapı geçerlilikleri tek boyut için hesaplanmıştır ve farklı boyutlar olmadığı için ayırt etme geçerliliği test edilmemiştir.

6.3.1. Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi

Burada yapısal eşitlik çalışmalarına özgü güvenilirlik kanıtı olan Yapı Güvenilirliği (Construct Reliability) hesaplanacaktır. Bu katsayının hesaplanması sonucunda belirlenen katsayının en az 0.50 olması gerektiği belirtilmektedir. Bu hesaplama için gerekli olan formül aşağıda verilmektedir (Şimşek, 2007: 1118). (SEYK= Standardize edilmiş yol katsayılarını, C_i ise her bir gözlenen değişkendeki hata miktarını verir):

$$(\sum SEYK)^2 / (\sum SEYK)^2 + \sum C_i$$

Formüldeki katsayılara yönelik yapılan hesaplama sonucunda ulaşılan değer 0.75 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.8. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlikler Boyutuna Ait Yapı Güvenilirliği

<i>Boyut</i>	<i>Gösterge Sayısı</i>	<i>Yapı Güvenilirliği Katsayısı</i>	<i>Cronbach Alpha (α)</i>
Liderlik ve Yönetim Becerileri	11	0.75	.881

Bu değerin 0.50'den büyük olması, tek boyuttan oluşan alt düzey yönetmel yetkinlikler yapısının, kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğunu göstermektedir.

6.3.2. Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)

Alt düzey yönetmel yetkinliklerin yapı geçerliliği için tek boyuta ait maddelerin ilgili boyutu ne derece iyi temsil ettiği uyum istatistikleri ile araştırılmıştır. Tablo 3.20.'da Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutuna ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 3.9. Alt Düzey Yönetmel Yetkinliklerin Alt Boyutu İçin Uyum İndeksleri

<i>Alt Boyut (Faktör)</i>	<i>Uyum İndeksleri</i>				
	<i>X² /sd</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Liderlik ve Yönetim Becerileri	77.87/42=1.85	0.93	0.90	0.94	0.052

Açımlayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ikinci (esneklik) ve üçüncü (insan kaynakları) boyutları, anlamlı çıkmadığı için modelden silinmiştir. Dolayısıyla, alt düzey yönetim için yönetmel yetkinlikler modeli tek boyuttan oluşmaktadır.

Daha önceden de belirtildiği gibi GFI, AGFI ve CFI'nin değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95'ten büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilmektedir. RMSEA'da ise sözkonusu değerin 0,05'in altında olması iyi bir uyum değerini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder.

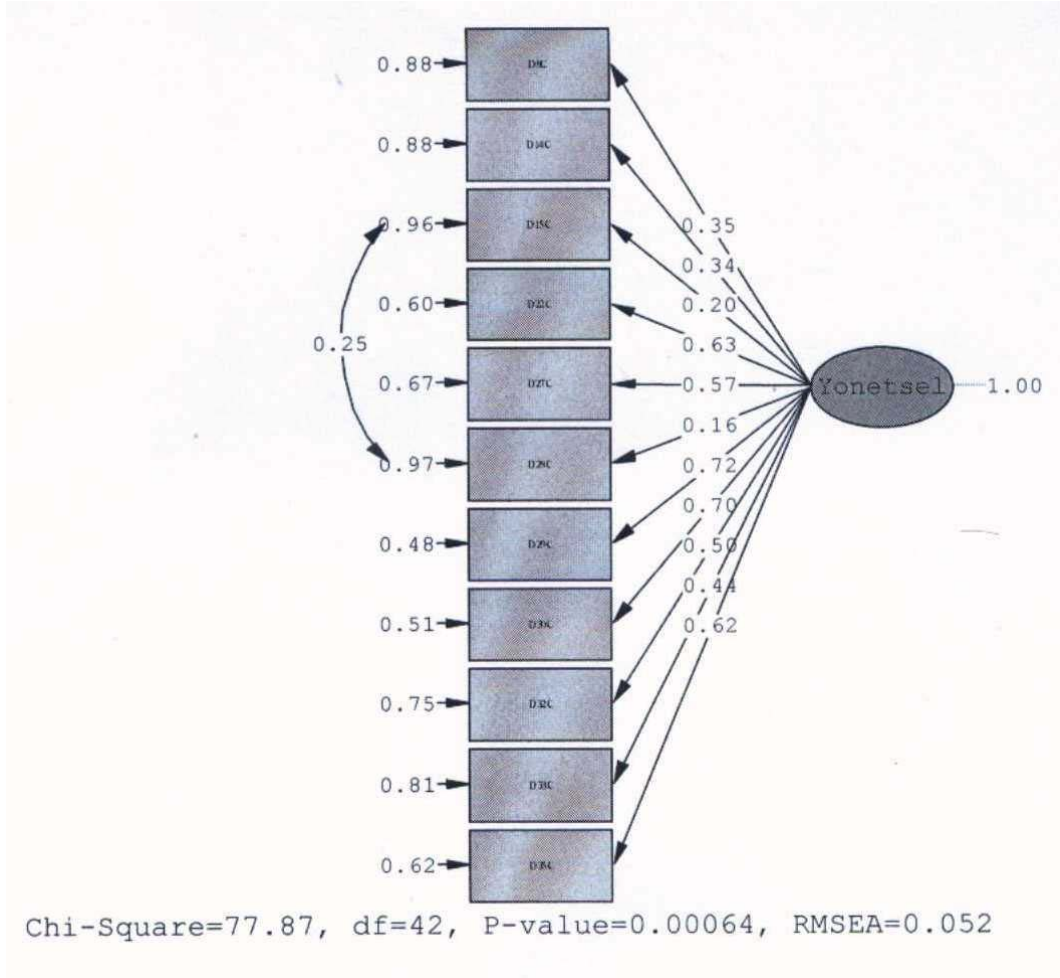
Bu bağlamda Tablo 3.20.'da yer alan bulgular değerlendirildiğinde her boyut için elde edilen uyum indeksleri son derece yüksek ve tatmin edicidir. Dolayısıyla ölçekteki maddelerin ilgili boyutu mükemmel şekilde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Alt düzey yönetsel yetkinlikler modelinin sadece bir boyuttan oluşması nedeni ile bu boyut için ayırt etme geçerliliğinin (discriminant validity) araştırılmasının gereksiz olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü ayırt etme geçerliliği modelde yer alan her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmektedir.

6.3.3. Alt Düzey Yönetsel Yetkinlikler İçin Yapısal Modelin Test Edilmesi

Ölçüm modelinde gerekli sonuçların elde edilmesinin ardından yapısal model (araştırma modeli) test edilmiş ve literatürdeki diğer alternatif modellerle karşılaştırılmıştır. Alt düzey Yönetsel yetkinlikler ölçeğinde yer alan maddelerin örtük değişkeni ne derece iyi temsil ettiğini belirleyebilmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi analizi yapılmıştır. Bu analizin grafiksel gösterimi Şekil 3.6.'da verilmektedir.

Şekil 3.3. Alt Düzey Yönetmel Yetkinlikler Doğrulayıcı Faktör Analizi

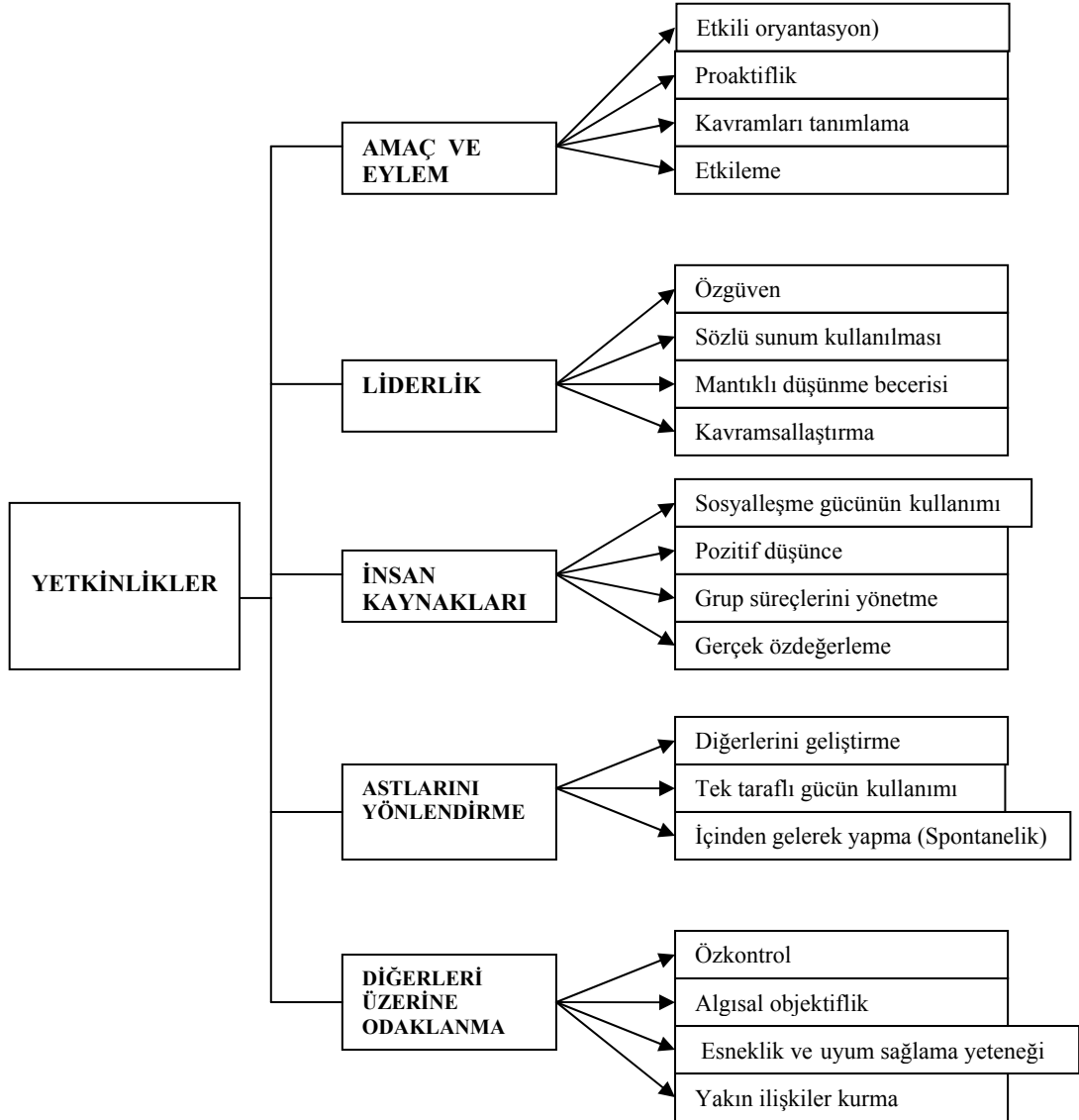


Şekil 3.6. değerlendirildiğinde alt boyutta yer alan maddelerin ilgili boyutu yeterli düzeyde ağırlıklarla temsil ettiği görülmektedir. Liderlik ve Yönetim Becerileri boyutunun içerdiği maddeler tarafından iyi ölçüldüğü ve sırasıyla Etkileme gücü (.35; hata=.88), kavramsal düşünme (.34; hata=.88), yönetmel uzmanlık (.20; hata=.96), vizyon sahibi olma (.63; hata=.60), motive etme (.57; hata=.67), stratejik düşünme yeteneği (.16; hata=.97), planlama (.72 hata=.48), yaratıcılık (.70; hata=.51), liderlik (.50; hata=.75), çatışma yönetimi (.44; hata=.81), empati kurabilme (.62; hata=.62) maddelerinin kabul edilebilir düzeyde yapısal katsayı ağırlıkları ile liderlik ve yönetim becerileri boyutunda temsil edildikleri görülmüştür.11 madde ve 1 faktörle temsil edilen çok göstergeli modelin uyum indeksleri de kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla alt düzey yönetmel yetkinlikler bir boyut tarafından tatmin edici düzeyde temsil edilmektedir.

6.4. ALTERNATİF MODELLERİN YAPISAL GEÇERLİLİKLERİNİN TEST EDİLMESİ

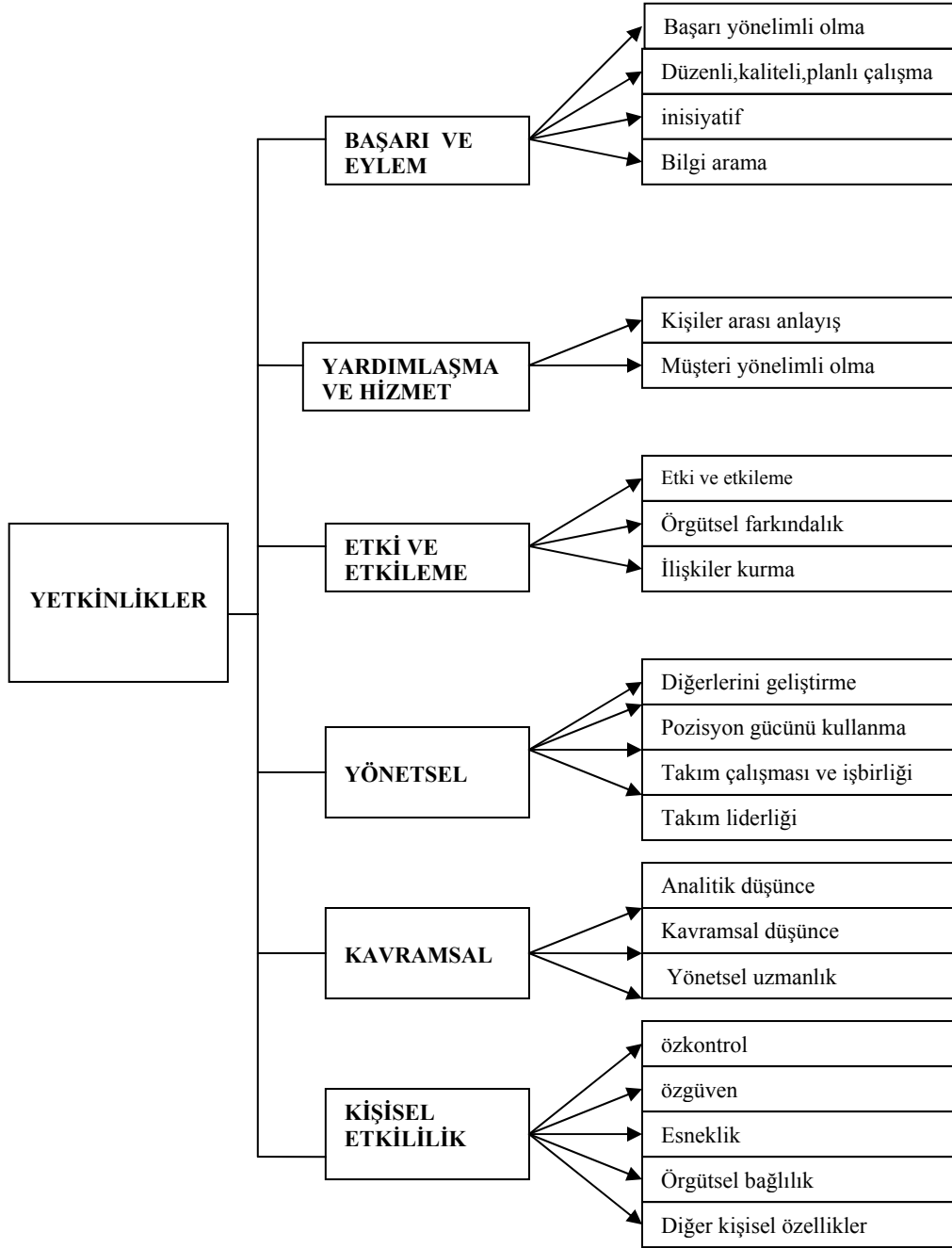
Araştırmada iki farklı alternatif model de test edilecektir. Alternatif modellerden ilki Boyatzis'in (1982) geliştirmiş olduğu Etkin Performans modelidir. Önceki bölümlerde detayları ile anlatıldığı gibi bu model temel olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlar bireysel yetkinlikler, örgütsel çevre ve iş talepleri boyutlarıdır. Araştırmanın önceki bölümlerinde Boyatzis'in geliştirdiği model ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir, ancak bireysel yetkinlikler bileşeni burada daha detaylı incelenerek araştırma örnekleme için yapısal geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı test edilecektir. Boyatzis'in modelindeki bireysel yetkinlikler; amaç ve eylem yönetimi kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları yönetimi kümesi, altındakileri yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerine odaklanma kümesi boyutlarından oluşmaktadır. Boyatzisin modeline ait şekil Şekil 3.7.'de görülmektedir.

Şekil 3.4. Boyatzis'in Yetkinlik Kümeleri



Diğer bir alternatif modelimiz de Spencer ve Spencer'in (1993)'te geliştirmiş oldukları modeldir. Spencer'lar da yetkinliklerin üstün performansa sebep olduğu temel varsayımından hareketle, her organizasyonda ve her düzeyde çalışanlar için geçerli olabilecek genel bir yetkinlik modeli geliştirmişlerdir. Spencer'lar yetkinlikleri beş kümede toplamışlardır. Spencer'ların yetkinliklere yönelik modeli Şekil 3.8.'de yer almaktadır.

Şekil 3.5. Spencer'lerin Yetkinlik Kümeleri



Araştırma kapsamında oluşturularak yapısal geçerlilikleri test edilen modeller, yetkinlik araştırmalarına çok önemli katkılar yapan ve temel nitelik olma özelliği taşıyan Boyatzis (1982) ve Spencer ve Spencer'ların (1993) modellerinin yapısal geçerlilik testleri ile karşılaştırılacaktır.

Yönetim Düzeyleri Açısından Alternatif modellerin Test Edilmesi

Alternatif modeller olarak incelenen Boyatzis ve Spencer'lerin modeli, her üç yönetim düzeyi için doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Hem Boyatzis'in hem de Spencer'ların modeli, yapılan analizler sonucunda her üç yönetim düzeyi açısından modele ilişkin analiz edilmeye çalışılan kovaryans matrisinde kabul edilebilir sınırların dışında kalan değerler olduğu anlamına gelen (not positive defined) uyarısı vermektedir. Sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi kullanılan matrisin kesin artı (positively defined-PD) olmasını gerektirmektedir. (Şimşek, 2007: 66). Bu nedenle sürecin devamındaki işlemler yapılamamıştır. Bu sorunun giderilmesine yönelik temel çözümler araştırılmakla birlikte sorun giderilemediği için Boyatzis ve Spencer'ların modelinin Türk otomotiv örneğine uygun modeller olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

7. MODEL TESTİ SONUCU ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Elde edilen bulguları diğer çalışmaların bulgularıyla karşılaştırabilmek için bir inceleme yapılmıştır. Aradaki benzerlikler ve farklılıklar ortaya konduktan sonra yönetsel düzeyler açısından ayrıca ele alınmıştır.

7.1. ARAŞTIRMA MODELLERİNİN ALTERNATİF MODELLERLE KARŞILAŞTIRILMASI

Bir yetkinlik yönetsel işlerin özel bir çeşiti ile ilgili olabileceği gibi, yönetsel olmayan başka bir iş için de ihtiyaç duyulabilir ya da bu işlerdeki etkili yöneticiler tarafından da sahip olunabilir veya gösterilebilir. Buradan söylenebilir ki yönetsel yetkinlikler, yönetsel işlerin her üç düzeyi ile bağlantılı olabileceği gibi sadece herhangi iki yönetsel düzeyle de ilgili olabilir. Ancak bu yönetsel yetkinliklerle ilgili olan davranışlar muhtemelen yönetsel düzeylere göre farklılık gösterecektir.

Öncelikle şu belirtilmelidir ki yetkinliklere yönelik oluşan literatürde yetkinlik kümeleri, yetkinlik boyutları veya yetkinlik grupları çok çeşitli şekillerde ve çeşitli kapsamlarda gruplandırılmıştır. Örneğin Boyatzis (1982) yönetsel yetkinlikleri amaç

ve eylem kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları yönetimi kümesi, altıda çalışanları yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerinde odaklanma kümesi olarak beş küme altında toplamış ve toplam 21 adet yetkinlik tanımlamıştır. Spencer ve Spencer (1993) yetkinliklere yönelik genel bir model oluşturma çalışması yapmışlar ve tanımladıkları toplam 18 adet yetkinliği altı küme altında gruplandırmışlardır. Bunlar; başarı ve eylem kümesi, yardım ve hizmet yönelimli olma kümesi, etki ve etkileme kümesi, yönetsel küme, kavramsal küme ve kişisel etkililik kümesidir. Levenson vd. (2006) yönetsel yetkinlikleri teknik yetkinlikler, genel yönetim yetkinlikleri ve liderlik yetkinlikleri olarak üç küme altında toplamıştır. Russell (2000), yönetsel yetkinlikleri üç grup altında toplamış; teknik yetkinlikler, kişilerarası yetkinlikler ve kavramsal yetkinlikler olarak adlandırmıştır. Robertson vd. (1999) yetkinlikleri beş faktör altında toplamıştır. Robertson'un kullandığı yönetsel yetkinlik faktörlerini eylem, motivasyon ve yaratıcılık, esneklik ve duyarlılık, iletişim, örgütsel ve liderlik, özelleştirme ve analiz faktörleri olarak tanımlamıştır. Scullen vd. (2003) sekiz bileşenli bir yönetsel yetkinlik modeli geliştirmiştir. Bunlar; yönetsel, liderlik, kişilerarası ilişkiler, iletişim, kişisel uyum, motivasyon ve sözleşme, mesleki-teknik bilgi ve kavramsal beceriler bileşenleridir. Cheng vd. (2003) çok boyutlu bir yetkinlik modeli geliştirerek yetkinlikleri iş odaklı yetkinlikler, kişi odaklı yetkinlikler ve rol odaklı yetkinlikler olarak üç grup altında toplamıştır. Literatüre yönelik örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Görüldüğü gibi yetkinlik veya yönetsel yetkinlik gruplarının sayıları ve kapsamaları konusunda bir görüş birliği sağlanmamıştır. Dolayısı ile araştırma kapsamında geliştirilen modellerde kullanılan yönetsel yetkinlik gruplarına verilen isimler, teori ile uyum sağlayacak şekilde ve oluşan grupların içeriklerini yansıtacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Her düzey için oluşan yönetsel yetkinlik gruplarının isimleri ve kapsamaları farklı olmuştur. Bunların sebeplerini çeşitli şekillerde açıklamak mümkündür.

Araştırma kapsamında üst, orta ve alt yönetim düzeyleri için yönetsel yetkinlikler modellerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen modellerden üst düzey yönetsel yetkinlikler modeli 5 örtük değişken ve 21 alt değişkenden oluşmuştur ve modelin geçerlik ve güvenilirliğinin yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Beş örtük boyut; odaklanma, liderlik, yönetim becerileri, amaç

ve eylem ve insan kaynakları boyutlarıdır. Bu boyutlar otomotiv sektöründe yapılan anket uygulamasından elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanması ile oluşan faktör gruplarını temsil eden boyutlardır ve oluşan boyutların yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Geliştirilen model Türk otomotiv sektörü üst düzey yönetsel yetkinliklerine yöneliktir. Dolayısı ile literatürde yapılan çalışmalarla arasında bazı farklılıkların olması doğaldır.

Orta düzey yönetim yönetsel yetkinlik modelinde elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanması sonucunda dört faktör grubu oluşmuştur. Oluşan faktör gruplarına liderlik ve yönetim becerileri, iletişim ve açıklık, amaç ve eylem, kişisel etkililik isimleri verilmiştir ve bu boyutların altında toplam 16 adet yetkinlik bulunmaktadır. Orta düzey yönetsel yetkinlik modelinde oluşan grupların bazıları üst düzey yönetsel yetkinlik modelindeki gruplarla aynı ismi taşımaktadır ancak grupları oluşturan alt boyutlar birbirinden farklıdır. Bunu sebebi her iki düzey için alt boyutlarda toplanan faktör yüklerinin farklı olmasıdır. Yani üst düzey yönetsel yetkinlik modelinde amaç ve eylem boyutunda yer alan araştırmacı ve yenilikçi olma yetkinliği, orta düzey yönetsel yetkinlik modelindeki kişisel etkililik boyutunda yer almaktadır. Güvenilir olma yetkinliği üst düzey modelde insan kaynakları boyutunda yer almakta iken orta düzey modelde kişisel etkililik boyutunda yer almaktadır. Bu her iki düzey için aynı yetkinliklere farklı derecede önem verildiğini göstermekte ve farklı ilişkilerle farklı gruplarda bulunmasına sebep olmaktadır. Orta düzey yönetsel yetkinlik modelinde liderlik ve yönetim becerileri boyutunda yer alan yetkinlikler, üst düzey yönetsel yetkinlikler modelindeki liderlik boyutu ve yönetim becerileri boyutunu oluşturan yetkinliklerinin çoğunun birbirine yakın faktör yüklerini taşıması sebebi ile verilmiştir.

Alt düzey yönetim için geliştirilen yönetsel yetkinlikler modelinde ise açımlayıcı faktör analizi sonucunda üç boyut oluşmuştur. Liderlik ve yönetim becerileri, esneklik ve yenilik ve insan kaynakları olarak adlandırılan boyutların altında 20 adet yetkinlik bulunmaktadır. Liderlik ve yönetim becerileri boyutu olarak isimlendirilen boyutun altında bulunan yetkinlikler, önceki iki düzeyde aynı isimli boyutlar altında yer alan yetkinlik boyutlarıyla benzemesi sonucunda bu ismin verilmesi uygun görülmüştür.

Orta ve alt düzey yönetsel yetkinlikler için açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşturulan modellerin yapısal geçerliliğe sahip olup olmadıkları, doğrulayıcı faktör analizi test edilerek araştırılmıştır. Yapılan ölçümler ve yapı geçerliliği testleri sonucunda, her iki düzeyinde tek boyutla ifade edilebileceği, diğer boyutların yapı geçerliliği ve güvenilirliği testleri sonucunda yeterli düzeyde temsil gücüne sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Yani orta ve alt düzey yönetim için geliştirilen modellerde sadece liderlik ve yönetim becerileri boyutu bulunmaktadır.

Araştırmanın yönetsel düzeyler açısından değerlendirilmesi, Boyatzis'in (1982) çalışmasındaki bulgularla karşılaştırılarak yapılacaktır. Boyatzis'in çalışması, yönetsel düzeyler açısından yetkinlik açıklamalarının detaylı olarak ele alındığı kapsamlı bir çalışma niteliği taşımaktadır. Boyatzis çalışmasını Fortune 500'deki firmalardan ve dört kamu sektörü kurumundan 2000'den fazla yönetici üzerinde gerçekleştirmiştir. Model etkin iş performansı modeli olarak adlandırılmaktadır. Etkin iş performansı modelinde yer alan bileşenler örgütsel çevre, iş talepleri ve bireysel yetkinliklerdir. Bireyin yetkinlikleri üstün performansa ulaştıran bilgi, beceri ve yeteneklere dayanan özel eylem ve davranışlardır. Boyatzis bireyin yetkinliklerini altı boyut altında toplamış ve çalışmasının sonucunda bu boyutlarda yer alan yetkinliklerin yönetsel düzeyler açısından önemlerini ortaya koymuştur.

Boyatzis (1982) bu konuda geliştirdiği yetkinliklerin bütün düzeyler için tek bir modelini geliştirmiş ve farklı düzeylerde farklı bileşimlerinin gösterildiğini ortaya koymuştur. Araştırmamızda oluşturulan modeller ulaşılan bulguların analizleri sonucunda oluşturulduğu için her bir yönetim düzeyi için farklı modeller oluşmuştur. Bu aynı yetkinliklerin farklı düzeyler için aynı anlamları taşımadığını göstermektedir.

7.2. ÜST DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üst düzeyde bir yönetici organizasyonun tümü veya büyük bölümleri için hedefler ve planlar geliştirir. Bunlar üst yöneticinin zihninde gizli olsa bile, ortak iş planının parçaları olarak oluşturulur. Bu hedef ve planlar ve altındakilere geri bildirim sağlama, çeşitli iş gruplarının bölümlendirilmesi gibi örgütsel birimler üzerinde odaklanma yönündedir. Boyatzis'e göre üst düzey yönetici etkili olmalıdır,

organizasyonun bütünsel imajı ile ilgilenmelidir. Bu imaj ve teşvik edilen performansın oluşturulması ve sürdürülmesi hakkındaki raporlar, yönetici üzerinde etki oluşturmaktadır. Yönetici bu sayede problemleri teşhis edebilmeli ve organizasyon için fırsatları tanımlayabilmelidir. İnisiyatif, problem çözme, bilgi arama yetkinliklerine sahip olmalıdır. Boyatzis'in Hedef ve eylem kümesinin dört yetkinliği de üst düzey yönetim işleri ile ilgilidir.

Üst yönetim düzeyinde bir yöneticinin odağı, genellikle organizasyonun bütünü ve organizasyonun dışındaki gruplar yönündedir. Üst düzey yöneticiden istenen iş talepleri, organizasyonu ve dışarıdaki kadar içerideki ürün ve hizmetlerini de temsil etmektedir. Bu ise diğer yöneticilerden farklı olarak üst düzey yöneticilerin öz güven ve etkileme olarak isimlendirilen yetkinliklere sahip olduklarını göstermektedir. Etkin bir üst düzey yönetici bu fonksiyonunu yerine getirirken liderlik kümesinin üç yetkinliğini kullanır. Bunlar: Özgüven, sözlü sunum ve kavramsallaştırmadır. Bunun yanında hedef ve eylem kümesindeki yetkinliklerle üst yönetici organizasyonun dışındaki dünyada organizasyonu etkin bir şekilde temsil eder, organizasyonun imajını, misyonunu, ürün ve hizmetlerini etkin bir şekilde temsil eder. Organizasyonu hedefler doğrultusunda hareket ettirmesi, üst düzey yöneticinin stratejik düşünebilme yetkinliğini uygulaması ile mümkün olacaktır.

İçeride ise bir üst düzey yönetici organizasyonun bütünü üzerinde odaklanır. Güç sahibi olmalarının temelinde, etkileme gücü ile kurulan otoritenin ve özgüven ve sözlü iletişim becerisi ile oluşturulan kişisel bağlılığın sağlanması yatmaktadır. Üst düzey yönetici bu etkiye sahip olarak, organizasyonun eylemleri ve performansı için gerekli modelleri ve konuları tanımlayabilir. Bu organizasyonun genel vizyonunun iletilmesi ve açıklanması olarak adlandırılır. Üst düzey yönetici diğer düzeylerdeki yöneticilerden daha çok algıda objektif olma yetkinliğini göstermelidir. Çünkü bu ona çeşitli içsel gruplar tarafından sunulan farklı bakış açılarını anlamasında yardımcı eder. Aynı zamanda dışarıdaki gruplara bu anladıklarını etkin bir şekilde iletmesine yardımcı olur.

Etkin bir üst düzey yönetici orta ve alt düzey yöneticilerin yaptığından daha farklı olarak diğerlerini geliştirir. Bireysel olarak yöneticilerin performansları üzerinde değil, örgütsel grupların performansları üzerinde odaklanır. Üst düzey yöneticilerin altında çalışanlar, kendi örgütsel grupları için hedefler ve planlar

oluşturmada sağlam girdiler sağlayacaklardır, altında çalışanlar kendi sorumluluk duygularını, bağlılıklarını, örgütsel birimlerin performanslarını sahiplenme duygularını arttırmada performans geri bildirimlerine bağımsız bir şekilde ulaşmalarına izin verir. Boyatzis'e göre üst düzey yöneticiler için hedef ve eylem kümesi ve liderlik kümesi yetkinlikleri kendi işlerindeki performansı veya etkinliği sağlamalarında öncelikli öneme sahiptir. Bunun yanında iş performansı ve etkinliği ile ilgili olduğu görülen başka yetkinlikler de vardır. Bunlar: algıda objektif olma, grup süreçlerini yönetme ve diğerlerini geliştirmedir.

Araştırmamızda üst düzey yönetsel yetkinlikler modelinin orta ve alt düzey yönetsel yetkinlikler modellerinden daha kapsamlı şekilde oluştuğu görülmektedir. Bu otomotiv sektöründeki firmaların en çok önem verdikleri ve diğer yönetim düzeylerine göre daha fazla eylem bekledikleri düzeyin, üst düzey yönetim olduğunu göstermektedir. Burada otomotiv sektöründe gerçekleştirilen kurumsallaşmış yapının etkisinin olduğu söylenebilir. Otomotiv sektöründe tatmin edici düzeyde mesleki birlikler ve dernekler oluşmuştur. Bu dernek ve kuruluşlar üyeleri için sürekli bilgi akışı sağlayarak, fırsatlardan haberdar ederek ve eğitim faaliyetleri düzenleyerek kurumsal bir sektör olmanın gereklerini yerine getirmektedirler. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde üst düzey yöneticiler gerek üyelikler konusunda, gerek de faaliyetlerin kendi firmalarına ulaştırılmaları konusunda aktif rol almaktadırlar. Bu, orta ve alt düzeyde çalışan yöneticiler için tek boyut altında toplanabilen ancak sektörün ihtiyaçlarına göre şekillenen bir model oluşmasının bir sebebi olabilir.

Üst düzey yönetsel yetkinlikler için geliştirilen model, yapı geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça iyi analiz sonuçları alınan bir modeldir. Otomotiv sektörü için üst düzey yönetsel yetkinlikler beş boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar literatürde yapılan diğer çalışmalarla bire bir uyuma göstermese de büyük benzerlikler göstermektedir (New, 1996; Levenson, 2006; Hansson, 2001). Üst düzey yönetsel yetkinlik modelinde bulunan yetkinlikler, üst düzeyde bulunan bir yöneticinin işlerini etkin ve yüksek derecede bir performansla gerçekleştirmesini sağlayacak nitelikleri taşımaktadır. Örneğin odaklanma boyutunda bulunan yönetsel yetkinliklerden insan odaklı olma; yöneticinin organizasyonun içinde ve dışında iletişim içinde olduğu insanlara değer vermesi, onların yetenek, bilgi ve becerilerini verimli bir şekilde aktifleştirmesi için gerekmektedir. Kendini doğru değerlendirme

yetkinliği kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilerek etkin ve doğru karar almasına engel olabilecek ve dolayısı ile performansını olumsuz etkileyecek davranışları kontrol etmesi için; yönetsel uzmanlık ise bulunduğu pozisyonda hangi eylem, davranış ve düşünce sistemine sahip olması gerektiğini bilme ve uygulaması için, müşteri odaklı olma ise organizasyonun bir bütün olarak rekabet ortamında ilerleyebilmesi için gerekli bakış açısını sağlamada ihtiyaç hissettiği yetkinliklerdir.

Liderlik boyutunda bulunan yetkinlikler, olaylar ve durumlar arasındaki bağlantıları bulması ve çözmesi için gerekli olan analitik düşünce, altında çalışan diğer düzeylerdeki yöneticileri ve organizasyonun dışındaki paydaşları pozitif anlamda yönlendirmesini sağlayan etkileme yetkinliği, kişiler arası ilişki kurma yetkinliğini, yeni kavramlar, modeller ve sistemler geliştirebilmek için ise kavramsal düşünme yetkinliği bulunmaktadır. Yönetim becerileri boyutu ise altındaki birimleri ve bireyleri yönetebilmesi, motive edebilmesi, değişime yönlendirebilmesi için gereklidir. Amaç ve eylem boyutu, araştırmacı ve yenilikçilik yetkinliği ile yeni ve değişik bilgilere ulaşma, bu bilgileri planlı, düzenli ve verimli bir çalışma ile uygulamaya çevirme ve bu konularda adaletli ve sağlıklı davranışlarla kendine güvenerek yılmadan sonuna kadar azim gösterme yetkinliğini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi boyutunun literatürde orta yönetim için daha önemli olduğu (Boyatzis,1982) vurgulanmaktadır. Ancak üst düzey yöneticinin de personelin gelişimine yardımcı olarak eğitim ve yetiştirme faaliyetleri düzenleme, kariyer planları yapma gibi, örgüte bağlılık ve güvenilir olma gibi örgütsel vatandaşlık özelliği taşıyan yetkinliklere sahip olma, aynı zamanda değişik grumlardan değişik iş takımları oluşturarak takım ruhunu yerleştirme ve iyi bir takım lideri olma gibi yetkinlikleri de göstermesi gerekmektedir.

7.3. ORTA DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Orta düzey bir yönetici açıklanan planlarla uyumlu olarak açıklanan hedefler doğrultusunda ilerlemekle sorumludur. Alt düzey çalışanlara veya kendinden daha altta olan orta düzeydeki yöneticilere geri bildirimler verir. Bu geri bildirim çalışma grubunun performansı ile ilgili olabileceği gibi bireysel performansla da ilgili olabilir. Bu geri bildirimde performans problemlerini teşhis eder ve orta düzey

yöneticinin hedef ve planları üzerine kurulan bu problemleri çözüme eylemlerini başlatır. Hedef ve planlar daha üst düzey yönetimden gelmesine veya organizasyonun ihtiyaçlarını karşılamak için işletme planlarının içinde bulunmasına (üst düzeyler tarafından bu düzeye iletilmiş olanlar) rağmen, orta düzey yöneticiler bunları gerçekleştirirler, geliştirmezler, hedef veya planlar kendi birimleri içindir. Orta düzey yöneticinin altındakileri bu planları takip etmeleri ve kabul etmeleri konusunda etkileme yetkinliğini kullanarak etkilemesi beklenir. Boyatzis'in hedef ve eylem kümesindeki dört yetkinlikte orta düzey yöneticilerin işleri ile ilgilidir.

Yönetimin orta düzeyindeki bir yöneticinin odağı genellikle aşağı doğrudur, kendisine rapor veren daha alttaki yöneticiler yönündedir. Hem iş gruplarının performansı hem de bireysel performansları hakkında onlara geri bildirim verir. Altındakileri yönlendirme kümesinde bulunan iki yetkinlik, orta düzey yönetim tarafından kullanılır: diğerlerini geliştirme ve içinden gelerek yapma (spontane). Orta düzey yönetici, etkin alt düzey yöneticiyi sınırlandırmaksızın altındakileri değiştirmek ve geliştirmek inancı (pozitif ilgi) ile bu geri bildirim sağlar. Etkin bir orta düzey yönetici insan kaynakları kümesindeki çeşitli yetkinlikleri gösterir ve kendisine rapor edilen çalışma gruplarının performanslarını iletir. Sosyalleşme gücünü kullanarak bir ruh, birlik ve koalisyon oluşturur, grup süreçlerini yönetir, pozitif ilgi ve kendini doğru değerlendirme yetkinliklerini kullanır.

Etkin bir orta düzey yönetici diğer orta düzey yöneticiler arasında networklar, koalisyonlar ve işbirlikleri geliştirme yetkinliklerini de kullanır. Bütünleştirme fonksiyonu, kaynakların toplanması ve koordine edilmesinde gereklidir ve iş bölümlerinin planları ve hedeflerini göstermede veya bölümlendirme çabalarında gereklidir, bu yetkinlikler insan kaynakları kümesi yetkinlikleridir.

Etkili olmaya odaklanma gibi diğer yetkinlikler "kenar" yetkinliklerdir. Diğerleri üzerine odaklanma kümesinden bir yetkinlik olan algıda objektif olma yetkinliği, orta düzey yönetici özelliklerine ait çeşitli konular üzerindeki farklı perspektifleri anlamada, bütünleştirme aktivitesine yardım eder. Ayrıca mantıklı düşünme yetkinliği, sistem oryantasyonu kapsamındaki aktivitelerin bütünleştirilmesini sağlamada, olaylar ve eylemler arasındaki nedensel dizileri anlamada gereklidir. Etkin bir orta düzey yönetici liderlik kümesindeki yetkinliklerden, işbirliği ve bütünleşmeyi ortaya çıkarmak için gereken (öz güven,

kavramsallaştırma, sözlü sunum kullanma gibi) iletişim süreçlerine yardım eder. Patronuna düşüncelerini sunmada da liderlik kümesindeki bu yetkinlikleri kullanır. Etkin orta düzey yöneticiler, hedef ve eylem kümesindeki etkileme yetkinliği ile de ilgilidir, çünkü yöneticiler örgütsel grup ve performanslarının imajı hakkındaki etkin gelişmeleri iletmek ve etkilemek isterler.

Orta düzey yöneticiler için hedef ve eylem kümesindeki yetkinlikler, insan kaynakları kümesindeki yetkinlikler, liderlik kümesindeki yetkinlikler kendi işleri ve etkinlikleri açısından öncelikli bir öneme sahiptir. Ayrıca kendi işleri ve etkinlikleri ile ilgili görülen farklı yetkinlikler ve eşik yetkinlikler de vardır. Bunlar: diğerlerini geliştirme, içinden gelerek yapma (spontane), algıda objektif olma (Boyatzis, 1982: 219-221).

Araştırmamızın orta düzey yönetim modeli, tek boyutla yapısal geçerliliği ve güvenilirliği elde edilen bir modeldir. Şüphesiz ki bu ilk aşamada oluşan dört boyutlu modelde yer alan diğer yetkinliklerin kullanılmadığı anlamına gelmemektedir. Ancak otomotiv sektöründe orta düzey yöneticiler için yapısal olarak geçerliliği onaylanan model, tek boyuttan oluşmaktadır. Yani eğer bu sektörde bulunan bir firma orta düzeyde bir yöneticiyi işe alacak ise, veya yöneticilerinin performans değerlemesinde sahip oldukları yönetsel yetkinlikleri kullanacaksa, veyahut yöneticiler hakkında terfi kararları verilecekse dikkate almaları gereken yetkinlikler bu tek boyutun oluşturduğu yetkinlikler olmalıdır. Bunlar pozisyon gücünü kullanma, planlama, motive etme, örgütün hedeflerinin farkında olma, analitik düşünme ve problem çözme, etkileme gücü, çatışma yönetimi becerisi, liderlik ve kavramsal düşünme gibi liderlik ve yönetim becerileri boyutunu oluşturan yetkinliklerdir. Özellikle pozisyon gücünü kullanma, planlama, motive etme, örgütün hedeflerinin farkında olma ve çatışma yönetimi becerisi orta düzey bir yöneticide olması beklenen yetkinliklerdir. Çünkü orta düzey yönetim hem sorumlusu olduğu birim ya da birimlerin, hem de bireylerin eylemlerinden ya da performanslarından sorumludur. Kendisine ulaştırılan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek ve kendine bağlı olarak çalışanları bu doğrultuda harekete geçirebilmek için bu yetkinliklere ihtiyaçları vardır. Dolayısı ile literatürle ya da farklı uygulamalarla çelişkili bir durum bulunmamaktadır. Şüphesiz yönetsel yetkinlikler genel olarak bir yöneticinin sahip olmaları gereken yetkinliklerdir, dolayısıyla her yönetim düzeyinde bulunan

yöneticilerde belli oranlarda bulunması gerekmektedir. Orta düzey yönetim için oluşan modelde daha çok üst düzey yönetimde bulunması gereken yetkinlikler de bulunmaktadır. Etkileme gücü, stratejik düşünme, kavramsal düşünme yetkinlikleri bu yetkinliklerdendir ancak bu yetkinliklerin aynı zamanda girişimcilik özellikleri taşıyan yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinlikler arasında yer aldığını da söylemek mümkündür (Taylor, Thorpe ve Down, 2001).

7.4. ALT DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERE İLİŞKİN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Alt düzey bir yönetici, sadece hedefler doğrultusunda açıklanan planlarla uyumlu olarak ilerlemekten sorumludur. Altında çalışanlara geri bildirim sağlar, aslında kendi işi için oluşturulan performans standartlarını, hedefleri ve planları dikkate alan bireysel bir katılımcıdır. İlk düzey yöneticiye planlar, hedefler ve performans standartları organizasyondaki üst düzey yöneticiler tarafından verilmektedir. Alt düzey yönetici bu hedef ve planların kapsamına giren performans problemlerini teşhis etmekle ilgilenir ve ortaya çıkan problemleri çözecek eylemleri göstermesi beklenir. Bu düzey için Boyatzis'in hedef ve eylem kümesindeki yetkinliklerinden etkileme yetkinliği dışındaki üç yetkinlikle ilgili olduğu görülmektedir.

Çeşitli yönetsel düzeylerin işlerindeki temel farklılıklar, bu işlerde kullanılan yetkinliklerin diğer kümeler ile ilgili olmaları ile açıklanabilir. Alt düzey yönetici kendi altında çalışanları yönlendirme ve rehberlik etmeden sorumludur. Bunu yaparken iki yetkinliği kullanır: diğerlerini geliştirme ve tek taraflı gücünü kullanma. Bu yetkinlikler Boyatzis'in diğerlerini yönlendirme kümesindeki yetkinliklerdendir. Alt düzeydeki yöneticinin bu yetkinliklere organizasyonun diğer düzeylerindeki yöneticilerinden daha çok ihtiyacı vardır. Alt düzey yöneticiler çalışma planlarının uygulamaya geçirilmesinden ve çalışma prosedürleri ile uyumlu olmasından sorumludurlar. Ayrıca alt düzey yöneticiler kurallar, düzenlemeler ve oluşturulan ortak prosedürlere dayanan gücü uygularlar. Alt düzey yöneticilerin odakları genellikle çalışanları üzerinde aşağıya doğrudur ve bireysel katılımcılar olarak çalışanlarının performanslarıdır. Altında çalışanları yönlendirme kümesi yetkinlikleri

(başkalarını geliştirme, tek taraflı güç kullanımı, içinden gelerek yapma (spontane)) ile öncelikle bu düzey yönetimin ilgisi vardır.

Etkili alt düzey yöneticiler, diğer alt düzey yöneticiler arasında güç tabanlarına ve kaynaklara ulaşmalarını sağlayan bir network veya bir koalisyon oluştururlar. Kendini doğru değerlendirme ve sosyalleşme gücünün kullanımı yetkinliklerini kullanma, bu fonksiyonları yerine getirmede önemlidir. İnsan kaynakları kümesinde yer alan bu yetkinlikler alt düzey yönetim ile de ilgilidir. Etkin olan alt düzey yöneticiler patronlarının kendilerini yönetirken veya ilişki kurarken kullandıkları yetkinliklere de sahip olmalıdır. Alt düzey yöneticilerde daha yukarıdaki düzeylerin sahip oldukları özkontrol ve dayanma gücü gibi özellikler de görülebilir. Bu daha çok kendi patronları ile ilişkide ortaya çıkar. Bu yetkinliklerle kişisel ihtiyaçları, talepleri ve duyguları kontrol altına alarak, direktifleri takip etmeleri ve kendi patronlarının talepleri ve emirlerini bu özelliklere daha az sahip olan yöneticilerden daha iyi yerine getirmeleri mümkündür. Alt düzey yönetim için hedef ve eylem kümesi ile altındakileri yönlendirme kümesi yetkinlikleri, etkinlik ve performansları için öncelikli öneme sahiptir. Ayrıca farklı diğer yetkinliklerin ve eşik yetkinliklerin de kendi etkinlikleri ve performansları ile ilgili olduğu görülmektedir. Bunlar: sosyalleşme gücünü kullanma, kendini doğru değerlendirme, öz kontrol, dayanma gücü ve uyum sağlama yetkinlikleridir (Boyatzis, 1982: 217-9).

Araştırmamızın alt düzey yönetim modeli ele alındığında, stratejik düşünme, kavramsal düşünme, vizyon sahibi olma, liderlik ve yaratıcılık gibi liderlik boyutunu temsil eden yetkinliklerin, planlama, motive etme ve yönetsel uzmanlık gibi yönetim becerileri boyutunu temsil eden yetkinliklerin, etkileme gücü, empati kurma, örgüte bağlılık, çatışma yönetimi becerisi gibi farklı boyutlarda da yer alabilen yetkinliklerin bulunduğu görülmektedir. Şüphesiz ki her düzeyde bulunan yöneticilerin bu yetkinliklere belli oranlarda sahip olmaları gerekmektedir, ancak özellikle liderlik boyutunda yer alan yetkinliklerin alt düzey yönetimde de ortaya çıkması, düzeyler arasında liderlik ve yönetim becerileri boyutunda yer alan yetkinliklere duyulan ihtiyaç açısından çok fark olmadığını ortaya koymaktadır. Bunun sebebi olarak sektörün yapısı, firmaların kültürleri, işin gerekleri ve çalışan personelin nitelikleri gibi nedenler sayılabilir. Ayrıca otomotiv yan sanayini özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin oluşturması bu sebepler arasında yer

almaktadır. Çünkü özellikle küçük ölçekli işletmelerde üst yönetici konumunda bulunan aynı zamanda işletmenin sahibi de olan yöneticilerin daha çok liderlik ve girişimcilik yetkinliklerine sahip oldukları görülmektedir (Taylor, Thorpe ve Down, 2001). Literatürde üstün performansı elde etmenin çeşitli yolları geliştirilirken yönetsel yetkinliklerle ilgili olarak değişik sınıflandırmalar yapılmıştır. İşe özel yetkinlikler, genel yönetim yetkinlikleri ve kuruma özel yetkinlikler gibi (New, 1996). İşe özel yetkinliklerin ve genel yönetim yetkinliklerinin kendi pozisyonlarının gereklerine uygun olarak daha çok kullanıldıkları belirtilmektedir. Kuruma özel yetkinlikler ise daha çok üst düzey yönetim işlerini ilgilendiren, örgütsel fonksiyonların bütününden sorumlu yöneticilere yöneliktir. Geliştirilen modeller genellikle karma modellerdir ve en iyi performansı sağlayan yetkinliklerin belirlenmesine yöneliktir. Araştırmamızda da mevcut literatürle tam uyuşmayan, ancak işin ve bu işleri yapan otomotiv sektöründeki yöneticilerin genel yetkinliklerini yansıtan bir modele ulaşılmıştır.

Özet olarak otomotiv sektöründe çeşitli yönetim düzeylerinde sahip oldukları işlerde etkinlik ve üstün performans göstermeleri için yönetim düzeylerine gereken yetkinlikler, yapısal geçerlilikleri test edilmiş olan modellerde görülmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki farklı yönetsel düzeylerde, odak noktaları ve yönelimler de farklıdır. Sadece çeşitli yönetsel iş düzeyleri ile ilgili yetkinlikler değil, yetkinliklerin özel eylem ve davranışlarla ortaya nasıl çıkarıldıkları da farklı şekillerde görülmektedir. Üst düzey yönetime terfi etmek için öncelikle, bireyin kendi içinde üstün bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanarak bir dönüşüm gerçekleştirilmelidir. Bir düzeydeki yetkinliklerden bazılarının üstün performans göstergesi olarak görülmesi, terfi etmesinde kişiye muhtemelen yardım edecek, yeni işinde etkinlik konusundaki uygulamalarını da etkileyecektir. Yani orta düzeye terfi eden bir alt düzey yönetici, orta düzey yönetimde bulunması gereken yetkinlikleri etkin bir şekilde gösteriyor, üst düzeye terfi eden bir orta düzey yönetici de üst yönetim düzeyinde gerekli olan yetkinlikleri etkin bir şekilde gösteriyor anlamına gelmektedir.

Organizasyonlarda insan kaynakları uygulamalarının etkili bir şekilde yerine getirilmeyişi, temel yönetsel yetenekler önündeki en büyük tehlikelerden biridir. Yöneticiler bir üst pozisyona terfi eden yöneticilere birkaç şekilde yardım etmelidirler. Bunlar, eğitim ve yetiştirme, kariyer planlama veya özel mentorluk

yapmadır. Yetiştirme faaliyetlerinde eğitsel programlarda amaçlanan yöneticiye bilgi yükleme amacından daha fazlası yapılmalıdır. Amaç yetkinlik geliştirme olmalıdır, liderlik edilen kişiye yönetsel işler yönünde ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin arttırılması ve geliştirilmesini sağlayan programlar tasarlanmalıdır. Bu gelişmiş ve elverişli bir insan kaynakları yönetimi sistemini gerektirir, çeşitli yönetsel işlerde gösterilen ve uygulanan hangi yetkinliklerin geliştirilebilir olduğunu anlamayı gerektirir. Kariyer planlama sisteminde geliştirmeye veya yükseltmeye uygun yetkinlikler bulunamazsa, bireyin ihtiyaçlarını karşılayan daha tecrübeli yöneticiler mentorluk veya danışmanlık yapmalıdırlar. Yöneticiler aynı zamanda terfi etmeleri için önlerine fırsat çıktığında bir ikilemi çözmek zorundadırlar. Terfi yeni bir yönetsel düzeye geçişi içeriyorsa, sahip olduğu işte en iyi uygulayıcı olması, gerekli yetkinliklere sahip olduğunu göstermeyebilir.

8. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Hipotez testlerinin analizinde SPSS (Statistical Program for Social Sciences Chicago, IL, USA) paket program yardımıyla istatistiksel analizler yapılmıştır. H1 hipotezinin testinde t-teti, diğer hipotezlerin analizinde ise ANOVA testi kullanılmıştır.

H1: Yönetsel yetkinliklere verilen önem, yönetim düzeylerine göre farklılık gösterir.

Yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyleri yönetim düzeylerine yönelik ortalamaların alınması ile test edilmiştir. Test istatistiği olarak tek örneklem t-testi kullanılmıştır. Araştırma için geliştirilen modellerde ayrıntılı olarak incelendiği üzere tüm düzeylerin ortak bir şekilde vurguladıkları sekiz yetkinlik ortaya çıkmıştır. Bu yetkinlikler araştırmacı ve yenilikçi olma, kişiler arası ilişki kurma becerisi, etkileme gücü, takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık, kavramsal düşünme, motive etme, planlama ve liderlik becerisi yetkinlikleridir. Ancak bu sekiz yetkinliğe yönetim düzeylerine göre verilen önemin farklı olup olmadığı test edilmiştir. T-testi düzeyler

arasında ikişerli gruplar halinde yapılarak karşılaştırılmış, sonuçların bir arada görülebilmesi için Tablo 3.21.'de topluca verilmiştir.

Tablo 3.1. Yönetmel Yetkinlik Boyutlarının Önemine Yönelik t-testi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>t Değeri</i>	<i>Ortalama Farkı</i>	<i>Anlamlılık Düzeyi</i>
ÜST DÜZEY	274.828	4.1136	.000
ORTA DÜZEY	229.889	3.8404	.000
ALT DÜZEY	184.137	3.6215	.000

Tablo 3.21.'den de anlaşıldığı gibi yönetmel düzeylerin her birinin önemli olarak gördükleri yetkinliklere ait önem düzeyleri bir birinden anlamlı seviyede (sign.=.000) farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi üst düzey yöneticilerin daha kapsamlı, bütüncül bir bakış açısını sağlayan yetkinliklere, orta düzey yöneticilerin daha çok grup süreçlerini ve yönetmel uzmanlık gerektiren işlerin yürütülmesine dair yetkinliklere, alt düzey yöneticilerin ise daha çok işlerin yürütülmesi, planların gerçekleştirilmesini sağlayacak yetkinliklere sahip olmaları gerektiği konusundaki anlayış olarak açıklanabilir. Buradan da otomotiv sektöründe yönetmel yetkinliklere verilen önemin yönetmel düzeylere göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

H2: İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sanayi dalına göre yönetmel yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı farklılıklar vardır.

Daha önceden de açıklandığı üzere otomotiv sektörü ana ve yan sanayiden oluşmaktadır. Araştırmamızda yönetmel yetkinliklere verilen önem düzeylerinin ana ve yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar açısından farklılık gösterip göstermedikleri ortaya konmuştur. Tablo 3.22. ana ve yan sanayi açısından firmaların yönetim düzeylerine göre yönetmel yetkinliklere verdikleri öneme ait ortalamalar yer almaktadır.

Tablo 3.22. Ana ve Yan Sanayi Açısından Firmaların Yönetmel Yetkinlik Düzeylerine Verdikleri Öneme İlişkin Ortalamalar

YÖNETSEL YETKİNLİKLERE VERİLEN ÖNEM			
DEĞİŞKEN	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey
Yan	4.1075	3.8368	3.6171
Ana	4.3270	3.9683	3.7746

Yönetmel yetkinliklere verilen önemin ana sanayide faaliyet göstermekte olan firmalarda yan sanayide faaliyet göstermekte olan firmalara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yönetmel yetkinlik düzeyleri açısından verilen önemin ise hem ana sanayinde hem de yan sanayinde üst yönetimden alt yönetime doğru azaldığı görülmektedir. Ortalamalara göre ortaya çıkan bu farklılıkların anlamlı olup olmadıkları tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizine ait sonuçlar Tablo 3.23.'de görülmektedir.

Tablo 3.23. Ana ve Yan Sanayii Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Üst Yönetim	Grup Arası	.422	1	.422	5.915	.016
	Grup İçi	22.879	321	.071		
	Toplam	.053	322			
Orta Yönetim	Grup Arası	.151	1	.151	1.682	.196
	Grup İçi	28.874	321	.090		
	Toplam	29.026	322			
Alt Yönetim	Grup Arası	.217	1	.217	1.741	.188
	Grup İçi	40.013	321	.125		
	Toplam	40.230	322			

Tablo 3.23.'e göre firmaların ana ve yan sanayi açısından yönetmel yetkinlik düzeylerine verdikleri önem %95 güven aralığında üst düzey yönetim için (=0.016) farklı çıkmıştır. Firmaların faaliyet gösterdikleri sanayi dalına göre orta ve alt düzey yönetim açısından farklılık olmadığı görülmektedir.

H3: Firma büyüklüklerine göre yönetmel yetkinliklere verilen önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Firma büyüklükleri açısından yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeylerine yönelik ortalamalar ise Tablo 3.24.'de yer almaktadır.

Tablo 3.24. Firmaların Büyüklükleri Açısından Yönetsel Yetkinlik Boyutlarına Verdikleri Önem Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

YÖNETSEL YETKİNLİKLERE VERİLEN ÖNEM			
DEĞİŞKEN	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey
24 ve altında	4.0797	3.8356	3.6141
25-49 çalışan	4.0818	3.8431	3.6435
50-249 çalışan	4.1449	3.8107	3.5746
250 ve üzeri	4.4044	4.0703	3.8044

Firmaların büyüklükleri açısından yönetsel yetkinlik boyutlarına verilen önem düzeyleri ortalamalarına bakıldığında üst düzey yönetim açısından büyüklük arttıkça yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Orta ve alt düzey yönetim açısından ise firma büyüklükleri açısından çok fazla olmamakla birlikte, mikro ölçekli ve küçük ölçekli işletmelerde daha fazla önem verildiği görülmektedir. Görülen bu farkların istatistiksel anlamlılıkları tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Tek yönlü varyans analizine yönelik sonuçlar Tablo 3.25.'de görülmektedir.

Tablo 3.25. Firmaların Büyüklükleri Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Üst Yönetim	Grup Arası	1.421	3	.474	6.906	.000
	Grup İçi	21.880	319	.069		
	Toplam	23.301	322			
Orta Yönetim	Grup Arası	.778	3	.259	2.927	.034
	Grup İçi	28.248	319	.089		
	Toplam	29.026	322			
Alt Yönetim	Grup Arası	.720	3	.240	1.938	.123
	Grup İçi	39.510	319	.124		
	Toplam	40.230	322			

Tablo 3.25.'te görüldüğü gibi %99 güven aralığında üst yönetim açısından firmaların büyüklüklerine göre yönetsel yetkinliklere verilen önem düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Orta yönetim düzeyinde ise %95 güven aralığında firmaların büyüklük düzeylerine göre verilen önem açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. O halde firma büyüklükleri açısından üst düzey ve orta düzey

yönetimin yönetsel yetkinliklerine verdikleri önemde anlamlı farklılıklar vardır, alt düzey yönetim yönetsel yetkinliklerine verdikleri önemde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

9. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, yönetsel yetkinliklerin detaylı bir analizini gerçekleştirerek, yönetim düzeyleri açısından (üst, orta ve alt) yönetsel yetkinlik profilini ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için öncelikle teorik çalışmalar incelenmiştir. Bu kapsamda genel olarak yetkinlik kavramı, yönetsel yetkinlikler, yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinlikler ve yönetsel yetkinlik modelleri açıklanmıştır.

Araştırmanın birinci bölümünde yetkinlikler kavramı ve yetkinliklerle ilgili yaklaşımlar ele alınmıştır. Yetkinlikler konusunda literatürde hala bir kavram karmaşası yaşandığı, çeşitli yaklaşımların yetkinlikleri farklı şekillerde tanımladıkları ortaya konmuştur. Yetkinlik yaklaşımları arasındaki en önemli farklılık Amerikan ve İngiliz yaklaşımıdır. Amerikan yaklaşımı, yetkinlikleri kişiyi üstün performansa ulaştıran bilgi, beceri ve yetenekleri olarak tanımlamıştır. Amerikan yaklaşımına göre yetkinlikler doğrudan iş sonuçlarını etkileyen özelliklerdir ve bu sebeple çıktı tabanlı yaklaşım olarak kabul edilmektedir. İngiltere yaklaşımı ise yetkinlikleri kişinin işini üstün bir şekilde başarabilmesi için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve yetenekler olarak ele almış, bu konularda ulusal endüstrilere yönelik standartlar geliştirmiştir. İngiltere yaklaşımı, işin sonuçları üzerinde değil de kişinin işi gerçekleştirebilmesi için gerekli yetkinlikler üzerinde durması sebebi ile bu yaklaşım da girdi tabanlı yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Organizasyonlar, performanslarını yükseltme aracı olarak yetkinlik modelleri kullanmaya yönelmişlerdir.

Araştırmanın ikinci bölümünde yönetsel yetkinlikler kavramı ele alınmıştır. Yönetsel yetkinlikler, kısaca yöneticilerin yönetim işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları yöneticilere has özelliklerdir. Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde yönetim kademesi bulunmaktadır. Bunlar alt düzey ya da ilk kademe yönetim düzeyi, orta kademe yönetim düzeyi ve üst kademe

yönetim düzeyidir. Aslında yönetsel yetkinlikler bütün yönetim kademelerinde çalışan yöneticiler için bulunması gereken yetkinliklerdir. Ancak yönetim kademelerinde çalışan yöneticilerin birbirinden farklı işlerle uğraşıyor olmaları sebebi ile yönetim düzeylerinde belirli bazı yetkinliklerin toplandığı görülmektedir. Alt düzey yönetim kademesinde çalışan bir yöneticinin kendisine verilen hedeflere ulaştıracak işlerin gerçekleştirilmesine yönelik yetkinlikleri, yani teknik yetkinlikler olarak adlandırılan yetkinlikleri daha yoğun kullanmaları, çalışanları bu konularda yönlendirip yetiştirmelerini sağlayacak bazı beşeri yetkinlere de sahip olmaları gerektiği beklenmektedir. Orta düzey bir yönetici ise daha çok süreçleri yöneten, yönlendiren, insanları bu konuda motive ederek gelişimlerine yardımcı olan, alt düzey ile üst düzey arasında dengeyi sağlayabilecek, insan kaynakları uygulamalarını başarı ile gerçekleştirebilecek yetkinliklere ihtiyaç duyacaktır. Üst düzey yönetici ise organizasyonu bir bütün olarak ele alan bir bakış açısına sahip olmalıdır. Bunun için stratejik düşünme ve kavramsal düşünme gibi, etkileme ve vizyon sahibi olma gibi yetkinliklere ihtiyaç duyacaktır. Ayrıca ikinci bölümde yönetsel yetkinlikler konusunda literatürde geliştirilen yönetsel yetkinlik modelleri üzerinde de durulmuştur.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise teorik arka plandan hareket edilerek ulaşılan bilgilerin uygulamadaki durumlarını ortaya koyan bir araştırma yürütülmüştür. Araştırma Türk otomotiv sektörünü oluşturan ana ve yan sanayi firmaları üzerinde uygulanmıştır.

İlk olarak, elde edilen verilerin istatistiksel olarak tanımlayıcı analizleri yapılmış ve daha sonra faktör grupları her bir yönetim düzeyi için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırmanın devamını engelleyecek bir anormalliğin olmadığı tespit edilmiş ve yönetsel düzeyler için faktör gruplarının temsil edildiği modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen modeller; üst düzey yönetim için beş boyutlu ve yirmi bir alt değişkenli, orta düzey yönetim için dört boyutlu ve on altı alt değişkenli, alt düzey yönetim için ise dört boyutlu ve yirmi alt değişkenli olarak ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamına alınan toplam otuz beş adet yetkinlik bulunmaktadır, ancak yapılan analizler sonucunda yönetsel düzeyler için bu yetkinliklerin hepsinin kullanılmasının gerekmediği ortaya çıkmıştır. Geliştirilen

modellerin literatürde çalışılan modellerle farklılıklarının olduğu, ancak çelişen herhangi bir durumun bulunmadığı tespit edilmiştir.

İkinci aşama olarak, geliştirilen bu modellerin bir bütün olarak yapısal geçerlilikleri, doğrulayıcı faktör analizi uygulaması ile test edilmiştir. Bu analizler sonucunda yapı geçerliliği sağlanan modellere ulaşılmıştır. Üst yönetim düzeyi için geliştirilen modelin yapı geçerliliği bir bütün olarak yüksek uyum iyiliği değerleri, yüksek geçerlik ve güvenilirlikleri ile kabul edilmiştir. Yani üst düzey yönetim yönetsel yetkinlikler modeli yirmi bir yetkinliğin oluşturduğu beş boyutlu bir modeldir. Orta düzey yönetim için geliştirilen modelin üç boyut açısından yapısal geçerliliği sağlamadığı, ancak tek boyutlu olduğunda yönetsel yetkinlikleri temsil etme yapısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla orta düzey yönetsel yetkinlikler modeli dokuz yönetsel yetkinliğin oluşturduğu tek boyutlu bir modeldir. Alt düzey yönetim için de geliştirilen üç boyutlu modelin yapısal geçerlilik olarak tek boyutta temsil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Alt düzey yönetsel yetkinlikler modeli de on bir yönetsel yetkinliğin oluşturduğu tek boyutlu bir modeldir.

Yapısal geçerlik analizleri sonucunda üst düzey yönetsel yetkinlik modelinin en kapsamlı model olarak ortaya çıktığı, orta düzey ve alt düzey yönetim modellerinin ise daha çok liderlik ve yönetim becerileri boyutunu oluşturan yetkinliklere sahip olan modeller olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu durumun mevcut literatürle tam olarak uyuşmadığı görülmektedir. Yani teori ile uygulama uyuşmamıştır. Literatürde yönetsel düzeyler açısından yönetsel yetkinlikleri inceleyen çalışmalar oldukça azdır. Uygulama örneklerinde orta ve alt düzey yöneticilerin seçildiği örneklere daha sık rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmaların neticesinde de elde edilen sonuçlar yönetsel düzeyler açısından ele alınmamıştır. Bu konuyu en kapsamlı olarak inceleyen çalışma Boyatzis'in (1982) çalışmasıdır. Boyatzis geliştirdiği yetkinlik modelindeki boyutların her birinde yer alan yetkinliklerin, yönetsel düzeylerle ilişkisini incelemiştir. Her düzey için ayrı bir model geliştirmemiş, modelinde bulunan yönetsel yetkinliklerin yönetsel düzeylerdeki dağılımlarını ortaya koymuştur. Araştırmamızda geliştirilen üst düzey yönetim modeli ile Boyatzis'in modeli arasında çok büyük farklılıklar olmamakla birlikte, birebir uyuşma da sağlanamamış, alternatif model olarak ele alınan Boyatzis'in modelinin araştırmamızın örnekleminde yapısal geçerliliği test edilmiş,

ancak otomotiv sektörü için yönetsel düzeylerin her biri açısından pozitif tanımlanabilen bir model olmadığı ortaya çıkmıştır.

Boyatzis'in çalışması Amerika Birleşik Devletlerinde, Fortune 500 içindeki değişik firmalarda çalışan yöneticilerle gerçekleştirilen bir çalışmadır. Bu araştırma ise Türkiye'de ve bir sektörde gerçekleştirilmiştir. Şüphesizdir ki uygulamalar açısından ülkelerin farklı olması, kültürlerin farklı olması, endüstri dalı ya da sektörlerin farklı olması, sonuçların farklı olmasında temel etkenler arasında yer almaktadır. Yöneticiler açısından farklı sektörlerde, o sektöre özel olan farklı yetkinlik gereklerinin olması doğaldır. Bu konuda örneğin turizm sektöründe tarım sektöründe ve inşaat sektöründe yapılmış çalışmalar bulunmaktadır ve yetkinlikler değişik gruplamalarla ele alınarak, bazı yetkinliklerin sektöre yönelik olarak önem kazandığı vurgulanmıştır. Sahip olunan kültürün de şüphesiz ki etkisi vardır. Farklı ülke kültürlerinin yetkinlikler, yönetsel yetkinlikler, yönetsel performans üzerine (kişisel özelliklerin ve tutumların farklılığı, iş sonuçlarının farklılığı, davranış ve becerilerin farklılığı) yansımaları konusunda literatürde kapsamlı çalışmalar bulunmaktadır.

Otomotiv sektörü dinamik bir sektördür ve kurumsallaşmış bir kimliğe sahiptir. Ancak özellikle yan sanayinde faaliyet gösteren firmalar KOBİ niteliği taşımaktadırlar. Bunun araştırma sonuçları üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir, çünkü özellikle küçük ölçekli firmalarda, firma sahiplerinin yönetici olarak da çalışması ve daha çok girişimciliğe yönelik yetkinliklerin önemi üzerinde durmaları da bu sebepler arasındadır. Orta ve alt düzey yönetsel yetkinliklerin daha çok üst düzey yöneticilerin taşınması gereken yetkinlikler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Orta ve alt düzey yönetim için geliştirilen modelde ortak olan yetkinlikler bulunmaktadır. Bunlar; etkileme gücü, kavramsal düşünme, motive etme, planlama, liderlik, çatışma yönetimi yetkinlikleridir. Kavramsal düşünme daha çok üst düzey yöneticilere yönelik bir yetkinliktir. Ayrıca orta düzeyde örgütün hedeflerinin farkına varma, pozisyon gücünü kullanma ve analitik düşünme ve problem çözme gibi orta düzey yönetimde bulunması gereken yetkinlikler bulunmakta iken, alt düzeyde ise yönetsel uzmanlık, empati kurma gibi alt düzey yönetsel yetkinliklerin yanında vizyon sahibi olma, stratejik düşünme ve yaratıcılık gibi daha çok üst düzey yönetimde olması beklenen yetkinlikler de bulunmaktadır.

Ortaya çıkan bu durum, otomotiv sektöründe üst düzey yöneticilerin etkisinin daha yüksek olduğunu, orta ve üst düzey yönetim kademelerinin üst düzey yönetim kadar etkili olmadıkları sonucunu göstermektedir. Bu sonucun görülmesinde 2008-2009 yılında dünya çapında yaşanan büyük ekonomik krizin de etkilerinin olduğu söylenebilir. Şüphesiz ki kriz durumları özellikle üst düzey yöneticilerin sahip oldukları yönetsel yetkinlikleri en etkin bir şekilde ortaya koymalarını gerektiren bir durumdur. Bu kriz Türkiye'yi de etkilemiş, otomotiv sektörü de bu krizden etkilenen sektörler arasında yerini almıştır.

Bir diğer sebep olarak da, otomotiv sektörünün kurumsal bir yapıya sahip olması ve kurumsallaşan yapıların (OSYD, TAYSAD, IGEME, ODD, OYD gibi) üyelerine sürekli ve aralıksız olarak eğitim programları, seminerler, bilgilendirme toplantıları ve konferanslar vermeleridir. Şüphesiz ki verilen eğitimler yönetsel yetkinliklerin geliştirilmesi üzerinde, çalışma koşulları, iş sonuçları ve firmaların performansları üzerinde olumlu sonuçlara sahiptir.

Araştırmanın kontrol değişkenleri ile ilgili olarak geliştirilen birinci hipotez testi, yönetsel yetkinliklere verilen önemin yönetim düzeylerine göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Hipotez testinin sonuçları, yapılan çalışmanın her düzey için farklı sonuçlar vermesini desteklemektedir. Firmaların faaliyet gösterdikleri sanayi dalına göre, yani ana ve yan sanayi olmaları durumlarına göre yönetsel yetkinliklere verdikleri önem düzeyleri açısından, üst düzey yönetsel yetkinlikler açısından farklılık olduğu, orta ve alt düzey yönetim açısından ise anlamlı bir farklılığın olmadığı şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu hipotez testi de araştırma kapsamında geliştirilen modelleri destekler niteliktedir. Orta ve alt düzey yönetsel yetkinlikler arasındaki farklılıkların aslında istatistiksel olarak çok büyük farklar taşımadığı, ancak üst düzey yönetsel yetkinlikler modelinin diğer iki düzeyden farklı olduğu desteklenmektedir.

Firmaların büyüklükleri açısından ise, büyük ve orta ölçekli firmaların yetkinliklere verdikleri önemin küçük işletmelere göre farklı olduğu saptanmıştır. Alt düzey yönetim açısından ise firma büyüklüklerine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlar da mevcut literatürdeki verileri destekler nitelik göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli firmalar ile büyük firmalar arasında yönetim düzeylerine göre farklılıkların ortaya çıktığı, küçük ve orta ölçekli firmalarda üst

düzyer yönetimin daha çok girişimcilik özelliği taşıyan yetkinliklere sahip olduklarının görüldüğü tespit edilmiştir.

Araştırmanın teorik olarak katkısını yönetsel yetkinliklerin detaylı analizinin yapılması konusunda sağladığını söyleyebiliriz. Yönetsel yetkinliklerin anlamı, taşıdığı önem, yönetici performansını değerlendirme açısından önemi bütüncül bir bakış açısı ile ortaya konmuştur. Yönetsel düzeylerin her biri açısından yönetsel yetkinlikler ele alınarak, bir çerçeve oluşturulmuştur.

Yönetsel düzeylerde çalışan yöneticiler için yetkinlik modellerinin geliştirilmesi ve geçerliliğinin sağlanmasında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörlerden ilki, firmalar üstün performansa ulaşmaları ve hedeflenen amaçları gerçekleştirebilmeleri için özel olarak değerlendirmeleri gereken modeller tasarlamalı ve uygulamalıdır. İkinci olarak, geliştirilen modeller firmaların temel yetkinlikleri ve stratejik amaçları ile sıkı bir uyum içinde olmalıdır. Üçüncü olarak da modeller üstün performansı ortalama performanstan ayırt eden etkiyi veya toplam performansı yükseltmedeki etkililiği ve özelliği taşımalıdır. Günümüzde organizasyonların çoğu ulusal ve uluslararası temelde insan kaynakları fonksiyonu ile birlikte yöneticilerine yeni beceriler kazandırmak için yetkinlik modelleri tasarlamak ve uygulamaktadırlar.

Geleceğe yönelik olarak yapılabilecek çaişmalarda yönetsel yetkinlikler kavramının özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilişkisi ortaya koyularak, yeni yöneticilerin seçimi ve işe alınmasında, ücretleme uygulamalarını yönlendirmede, terfi ve kariyer geliştirme programlarının tasarlanmasında, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin organize edilmesinde, yönetici performansının değerlendirilmesindeki uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Yetkinlik çerçeveleri aynı zamanda yönetsel performansın anlaşılmasında da önemli rol oynamaktadır. Ancak bu konularda yönetsel işlerin doğası gereği karmaşalar yaşanmaktadır. Bu karmaşaları azaltmayı başaran yetkinlik modelleri titizlikle seçilmeli ya da geliştirilmelidir. Yönetsel performansın alternatif modellerini oluşturan ve katkı sağlayan yetkinliklerin hangilerinin olduğu tanımlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abraham.S.E. Karns.L.A. Shaw.K. Mena.M.A. (2001). Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process, *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852
- Agut.S. Grau.R. (2002). Managerial Competency Needs and Training Requests: The Case of the Spanish Tourist Industry, *Human Resource Development Quarterly*, 13(1),31-51
- Ahadzie. D.K. Proverbs. D.G. Olomoaliye. P. (2007). Towards Developing Competency-Based Measures for Construction Project Managers: Should Contextual Behaviours Be Distinguished From Task Behaviors?, *International Journal of Project Management*, 1-15
- Akgül. A. Çevik.O. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, Ankara: Emek Ofset Ltd.Şti.
- Assess Your Competency As a Leader and Make Plans For Change. Canadian CO-Operative Association. 23.10.2008. <http://www.coopscanada.coop>.
- Atuahene-Gima. K. ve Li. H.Y. (2001). When Does Trust Matter? Antecedents And Contingent Effects of Supervisee Trust On Performance in Selling New Products in China And United States. *Journal of Marketing*, 66, 61-81.
- Bagozzi.R.P. Yi.Y. Philips.L.W. (1991). Assessing Construct Validity in Organizational Research, *Administrative Science Quartely*, 36, 421-458.
- Baker. J.C. Mapes. J. New. C.C. Szwejczewski. M. (1997). A Hierarchical Model of Business Competence, *Integrated Manufacturing Systems*, 8(5),265-272.
- Bayraktar.O. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetkinliklerin Kullanılması ve Bankacılık Sektöründe Bir Vaka Araştırması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Biçer.G. ve Düztepe.Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi, *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13–20
- Bolat.T. Aytemiz Seymen.O. Bolat.O.İ. Erdem.B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyatzis.R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York:John Wiley&Son,

- Boyatzis.R.E. (2008). Competencies in the 21st Century, Journal of Management Development, 27(1), 5-12.
- Brophy.M. ve Kiely.T. (2002). Competencies: A New Sector, Journal of European Endustrial Training, 26(2-3-4), 165-176
- Budak.G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Capaldo. G. Iandoli. L. Zollo. G. (2006). A Situationalist Perspective To Competency Management, Human Resource Management, 45(3), 429-448.
- Cardy. R.L. ve Selvarajan. T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage, Business Horizons, 49, 235-245
- Cheng.M. Dainty.A.R.J. Moore.D.R. (2003). The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America, Journal of Management Development, 22(6), 527–537.
- Cheng.M. Dainty.A.R.J. Moore.D.R. (2005). Towards A Multidimensional Competency-Based Managerial Performance Framework: A Hybrid Approach, Journal Of Managerial Psychology, 20(5),380–396.
- Competency and Competency Frameworks, (2007). 12.01.2008. <http://www.cipd.co.uk/subjects/perfmangmt/competnces/comptfrmwk.htm>.
- Çörtelekoğlu. T. (2005). Yetkinlikler, 07.02.2009. www.insankaynaklari.com.
- Daloisio. T.C. ve Firestone. M.L. (1982). An Experiential Approach to Developing Managerial Competencies, Developments in Business Simulation & Experiential Exercises, Volume 9, Panel.
- Doğan. H. (2004). Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 6(3), 133-151
- Draganidis.F. Mentzas.G. (2006). Competency Based Management: A Review Of Systems And Approaches, 14. (1), 51-64
- Efil. İ. (1999). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (7. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Fernandes. B.H.R. Mills. J.F. Fleury. M.T.L. (2005). International Journal Of Productivity and Performance Management, 54(5-6), 340-354.
- Flanagan. J.C. (1954). The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, 51 (4), 327–358.

- Frequently Asked Questions, (b.t.). 17.04.2008.
http://www.schoonover.com/compeyency_faqs.htm
- Genç. N. (2007). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Grzeda.M. (2005). In Competence We Trust? Addressing Conceptual Ambiguity, Journal of Management Development, 24(6), 530-545.
- Hansson.B. (2001). Competency Models: Are Self-Perceptions Accurate Enough? , Journal of European Industrial Training, 25(9), 428-441.
- Heffernan. M. ve Flood. P.C. (2000). An Exploration Of The Relationships Between The Adoption Of Managerial Competencies, Organisational Characteristics, Human Resource Sophistication and Performance in Irish Organisations,Journal of European Industrial Training, 24(2-3-4), 128-136
- Henderson. I.S. (2005). British Journal of Occupational Learning, Eylül 2008, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>
- Hoffmann. T. (1999). The Meanings of Competency, Journal of European Industrial Training, 23 (6), 275-285
- Kalaycı. Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (2.Baskı), Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.: Ankara.
- Kaye. M. ve Taylor W.G.K. (1997). Expatriate Culture Shock in China: A Study in The Beijing Hotel Endustry, Journal of Managerial Psychology, 12, 496-508.
- Koçel. T. (2003). İşletme Yöneticiliği (9. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Lado. A.A. ve Wilson. M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency Based Perspective, Academy of Management Review, 19 (4), 699-727.
- Lawler.E. (1994). From Job-basedto Competency-Based Organizations, Journal Of Organizational Behavior, 15, 3-15.
- Levenson. A.R. Van der Stede.W.A. Cohen.S.G. (2006). Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance, Journal of Management, 32(3) , 360–380

- Lucia. A.D. ve Lepsinger. R. (1999). The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Managerial Competencies and The Enterprise Asset Base, (b.t.). 11.01.2008. http://www.klminc.com/intellect_cap/managerial-comp.html.
- Markus. L.H. Thomas-Cooper. H.D. Allpress. K.N. (2005). Confounded by Competencies? An Evaluation of the Evolution and use of Competency Models, New Zealand Journal of Psychology, 34(2), 117-126.
- McClelland. O.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence, American Psychologist, 28, 1-14.
- Mills. J. Platts. K. Bourne. M. (2003). Applying Resource-Based Theory: Methods, Outcomes and Utility for manafers, International Journal of Operations & Production Management, 23(2), 148-166.
- Morris. M.W. Leung. K. Ames. D. Lickel. B. (1999). Views From Inside and Outside: Integrating Emic and Etic Insights About Culture and Justice Judgement. The Academy of Management Review, 24, 781-796.
- New. G.E. (1996). Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies, Journal of Managerial Psychology, 11(8), 44-51.
- Nuthall. P.L. (2006). Determining The Important Management Skill Competencies The Case Of Family Farm Business In New Zealand, Agricultural Systems 88, 429-450.
- Otomotiv Sanayi Derneği-2009. 29.03.2009. <http://www.osd.org.tr/tanitimtr.pdf>.
- Otomotiv Yan Sanayi. 29.03.2009. <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/IstatistikDb/otoyan.doc>,
- Özdamar. K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi. (5. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir. A. (2008). Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Parça Sektörü (Otomotiv Yan Sanayi) 2023 Vizyonu, Draft Rapor. 29.03.2009. http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/vizyon2023/mm/Ek6a.pdf.
- Penrose. E.T. (1959). The Theory Of The Growth Of The Firm, New York: John Wiley.

- Robertson.I. Gibbons.P. Baron.H. MacIver.R. Nyfield.G. (1999). Understanding Management Performance, *British Journal of Management*, 10, 5-12.
- Russell. C.J. (2000). A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance, *Journal of Applied Psychology*, 86, 560-573.
- Sanyal.R.N. ve Güvenli.T. (2004). Perception of Managerial Characteristics and Organizational Performance: Comparative Evidence From Israel, Slovenia and USA. *Cross Cultural Management*, 11(2), 35-57.
- Scullen. S.E. Mount.M.K. Judge.T.A. (2003). Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Manageriel Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50-66
- Shipmann. J.S. Ash.R.A. Battista.M.A. Carr.L. Eyde.L.D. Hesketh.B. Kehoe.J. Pearlman.K. Prien.E.P. Sanchez.J.I. (2000). The Practice of Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 53, 703-740.
- Spencer. M.L. ve Spencer. M. S. (1993). *Competence at Work*, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Şimşek. Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ankara: Ekinoks.
- T.C. Resmi Gazete. 18 Kasım 2005 Cuma, Sayı: 25997. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü. Ankara.
- Taylor.S. Thorpe.R. Down.S. (2001). Managerial Competence in The Smaller Organization, The Education Stream at The Critical Management Studies Conference, Manchester.
- Teodorescu.T.M. ve Binder.C. (2004). Competence Is What Matters, *Performance Improvement*,43(8),8-12.
- The Management Standards Centre (MSC) Is The Government Recognised Standards Setting Body For The Management Leadership Areas. 08.04.2008. http://www.managementstandards.org/content_1.aspx?id=10:2012&id=10:11
- Tozluyurt. A.E. (2005). *The Role Of The Competencies In Predicting Job Performance*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Training Agency (1988). *The Definition of Competences and Performance Criteria, Guidance Note 3 in Development of Assessable Standards for National Certification Series*, Training Agency, Sheffield, 5.

- Ülgen. H. Mirze. S.K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim (4. Basım), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Viitala. R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model, *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.
- Wang. Z.M. (2003). Managerial Competency Modelling and the Development of Organizational Psychology: a Chinese Approach, *International Journal of Psychology*, 38(5), 323-334.
- Wang. Z.M. ve Chen. M.K. (2002). Managerial Competency Modelling: A Structural Equations Analysis, *Psychological Science*, 6, 420-428.
- Woodruffe. C. (1993). What is Meant by a Competency?, *Leadership and Organizational Development Journal*, 14(1), 29-36.
- Yorkovich.S.A. Waddell.G.S. Gerwig.R.K. (2008). Competency-based Assessment Systems: Encouragement Toward a More Holistic Approach, *Northeast Business&Economics Association*, 77-81.
- Zezlina. J. (2005). Developing Managerial Competencies, 15.10.2008. <http://www.socius.si/si/knjiznica>.
- Zhou. J. ve Martocchio. J.J. (2001). Chinese and American Managers' Compensation Award Decisions: A Comparative Policy-Capturing Study. *Personel Psychology*. 54, 115-145.

EKLER

EK 1

PİLOT UYGULAMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Yönetici/İdareci/Amir,

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, “İşletme Ana Bilim Dalı” Doktora Programı tez çalışması dahilinde yürütülmektedir. Aşağıda yer alan anket formu, **çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetsel yetkinlikleri belirlemeye yöneliktir.** Araştırmadan elde edilen veriler, gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak bilimsel yöntemlerle topluca değerlendirilecek olup, ankette yer alan sorulara eksiksiz, dikkatli ve objektif cevaplar vermeniz, araştırmanın bilimselliği açısından büyük önem taşımaktadır.

İlginiz ve katılımlarınızdan dolayı içtenlikle teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU

Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Doktora Programı

mlcetinkaya@aku.edu.tr

Öğr.Grv. Melek ÇETİNKAYA

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı

BİRİNCİ BÖLÜM

Aşağıda yönetsel yetkinliklerin **genel** bir listesi yer almaktadır. Lütfen listede yer alan yönetsel yetkinliklerin yönetsel düzeyler (üst düzey, orta düzey, alt düzey) açısından taşıdığı önem derecelerini ölçek üzerinde belirtiniz.

YÖNETSEL YETKİNLİKLER	YÖNETİCİ PERFORMANSINI YÖNETİCİ PERFORMANSINI DEĞERLEMEDE ÖNEM DERECEŚİ 1:Hiç önemli değil, 5:Çok önemli														
	Üst Düzey Yönetim					Orta Düzey Yönetim					Alt Düzey Yönetim				
Liderlik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motive etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Etkileme (tesir gücü)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İnisiyatif alma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kararlılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vizyon sahibi olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kontrol	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Girişkenlik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Güvenilir olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Özgüven	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Öz kontrol	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zamanı iyi yönetme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Etkin delegeşyon (yetki devri)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Personelin gelişimine yardımcı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Müşteri odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kişiler arası ilişki kurma becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kalite odaklılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İnsan odaklılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Takım çalışması	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esneklik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Uyum sağlama yeteneği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İşbirliğine açıklık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Bilgi paylaşımı	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Teknik uzmanlık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tedbirlilik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organize etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planlama	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Başarı azmi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Amaç odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sonuç odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Risk alma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Çalışma azmi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yeniliğe açıklık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yaratıcılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sıcakkanlılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sosyallik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hareketlilik	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Heyecan arama	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Neşeli olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hayal gücü	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Deneyime açıklık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zihinsel merak	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Açık görüşlü olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Açık sözlü olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Başkalarına güvenme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yardımsızlık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Alçak gönüllü olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

YÖNETSEL YETKİNLİKLER	Üst Düzey Yönetim					Orta Düzey Yönetim					Alt Düzey Yönetim				
Göreve bağlılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Düzenli olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yazılı iletişim becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sözlü iletişim becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empati kurabilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Etkin dinleme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Problem çözme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stratejik düşünme yeteneği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kavramsal düşünme yeteneği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sorgulama yeteneği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Sürekli öğrenme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Araştırmacı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kurallara uyma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Süreç odaklılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Detaylara dikkat etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Sizin için önemli olan başka yetkinlikler varsa lütfen belirtiniz:.....

İKİNCİ BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Cinsiyetiniz**
 Bay Bayan
- Yaşınız**
 20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri
- Öğrenim düzeyiniz**
 Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
- Görev unvanınız**
- Ne kadar süredir bu görevde bulunuyorsunuz?**
 1-3 yıl 4-6 yıl 7-9 yıl 10-12 yıl 13-15 yıl 16 yıl ve üzeri
- Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz?**
 1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 yıl ve üzeri
- Size bağlı olarak çalışan kişi sayısı ne kadardır?**
 1-10 11-20 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri
- Bulduğunuz kurumda toplam çalışan sayısı ne kadardır?.....**

Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

EK 2

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Sayın İnsan Kaynakları Yöneticisi,

Bu araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, “İŞletme Ana Bilim Dalı” Doktora Programı tez çalışması dahilinde yürütölmektedir. **Çalışmada yönetsel yetkinliklerin belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.** Araştırmadan elde edilen veriler, gizlilik ve güven ilkelerine bağılı kalınarak bilimsel yöntemlerle topluca değerlendirilecek olup, ankette yer alan sorulara eksiksiz, dikkatli ve objektif cevaplar vermeniz, araştırmanın bilimselliği açısından büyük önem taşımaktadır.

İlginiz ve katılımlarınızdan dolayı içtenlikle teşekkür ederiz.
Saygılarımızla,

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU
Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İŞletme Ana Bilim Dalı

Öğr.Grv. Melek ÇETİNKAYA
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞletme Ana Bilim Dalı
Doktora Programı

mlcetinkaya@aku.edu.tr

BİRİNCİ BÖLÜM- FİRMA BİLGİLERİ

1. Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
.....

2. Firmanız kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

3. Firmanızda toplam kaç kişi çalışmaktadır?

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Aşağıda yönetsel yetkinliklerin **genel** bir listesi yer almaktadır. Lütfen listede yer alan yönetsel yetkinliklerin yönetsel düzeyler (üst düzey, orta düzey, alt düzey) açısından taşıdığı önemi ölçek üzerinde belirtiniz.

YÖNETSEL YETKİNLİKLER	1:Hiç önemli değil 5:Çok önemli														
	Üst Düzey Yönetim					Orta Düzey Yönetim					Alt Düzey Yönetim				
Başarı odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Araştırmacı ve yenilikçi olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Değişime öncülük etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İnisiyatif alma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kişiler arası ilişki kurma becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Müşteri odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Etkileme gücü	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Örgütün hedeflerinin farkında olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Personelin gelişimine yardımcı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Pozisyon gücünü kullanma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Analitik düşünme ve problem çözme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kavramsal düşünme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yönetsel uzmanlık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kendini doğru değerlendirme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kendine güven	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Örgüte bağlılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hedef belirleme becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kararlı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vizyon sahibi olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Organize etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Zamanı iyi yönetme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
İnsan odaklı olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Kontrol etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Motive etme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stratejik düşünme yeteneği	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planlama	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Yaratıcılık	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Güvenilir olma	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Liderlik becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Çatışma yönetimi becerisi	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Değişime uyum sağlayabilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Empati kurabilme	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Sizin için önemli olan başka yetkinlikler varsa lütfen belirtiniz:.....

ÖZGEÇMİŞ

MELEK ÇETİNKAYA
İŞLETME ANABİLİM DALI

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: Biga-Çanakkale, 06 Eylül 1971

Eğitim

Yüksek Lisans: 2003, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme AD

Lisans: 1994, Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat
Bölümü

İş/İstihdam

1998-2002 Özel Sektör

2006- Uzman Afyon Kocatepe Üniversitesi, Rektörlük

Yabancı Dil

İngilizce