

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

FARKLI DÜZEYDEKİ YÖNETİCİ
BECERİLERİNİN YÖNETİCİ ETKİLİLİĞİ VE
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Mehmet Sami DİVLELİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2014

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FARKLI DÜZEYDEKİ YÖNETİCİ
BECERİLERİNİN YÖNETİCİ ETKİLİLİĞİ VE
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Mehmet Sami DİVLELİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

GEBZE

2014



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 23/06/2014 tarih ve 2014/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 09/07/2014 tarihinde tez savunma sınavı yapılan *Mehmet Sami DİVLELİ*' nin tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Meral ELÇİ

ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Hızlı bir değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde, kurumlardaki idarecinin yönetim becerileri, örgütün ne kadar etkili yönetildiğini belirlemede yönlendirici olmaktadır. Çalışmanın amacı kavramsal, beşeri ve teknik olarak sınıflandırılan bu beceriler ile yönetici etkililiği arasındaki ilişkiyi ölçerek; hangi yönetici becerilerinin hangi seviyedeki yönetici etkililiğine ve verimliliğine katkısı olduğunu ve aralarındaki korelasyonun derecesini araştırmaktır.

Anket kullanılarak toplanan veriler, yerel yönetim (Belediye) çalışanlarından elde edilmiştir. Toplamda 194 adet anket uygulanmış olup, bunlardan 186 adedi geçerli olduğundan değerlendirmeye tabi olmuştur.

Yapılan analizler sonucunda, yönetici etkililiği üzerine sırasıyla beşeri, kavramsal ve teknik becerilerin etkili olduğu görülmüştür. Yönetici etkililiği ve verimliliğini daha çok iletişim, motivasyon gibi beşeri beceriler sağlamaktadır. Kavramsal ve teknik becerilerin yönetici etkililiğine etkisinin yönetim kademesine göre farklılıklar taşıdığı görülmüştür.

Bu çalışma ile birlikte görülmüştür ki; yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamı, hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkili iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan yöneticiler örgütlerinde etkililiği sağlayabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Yönetici Becerileri, Yönetici Etkililiği, Yönetici Verimliliği

SUMMARY

The management skills of supervisors and managers, are detrimental in assessing how organizations are effectively run during a time in history that is experiencing such rapid change. The purpose of this study, is to investigate which management skills contribute to, effectiveness and efficiency of the workplace, and to which degree. It also aims to compare the correlation between manager efficiency and conceptual, human and technical skills of those in the workplace.

The data was collected using a questionnaire, and was obtained from municipal employees across Istanbul. A total of 194 questionnaires were handed out, however, 186 units were deemed valid.

As a result of the analysis performed, human, conceptual and technical skills have been shown to be proportionately effective to the effectiveness of managers working in an environment. Such effectiveness and efficiency in the case of the manager is based on skills such as: communication, interpersonal skills, and the ability to motivate and encourage a team. The influence on the effectiveness of that management may have on the conceptual and technical skills of the work place, changes according to level of the upper-management.

This study has shown; under competition and particularly uncertainty, it becomes increasingly difficult to achieve goals. The difficulty of this task is further heightened by a system of classical management based on protecting an organization's efficiency and maintaining the status quo.

For managers to be a part of operations and to be in effective communication with their employees, must persuade and motivate their employees, and be able to provide organizational effectiveness.

Keywords: Manager, Management Skills, Effectiveness & Efficiency of Manager, Productivity.

TEŞEKKÜR

Öncelikle Yüksek Lisans yapmam konusunda desteğini esirgemeyen Pendik Belediye Başkanı Sn. Salih Kenan Şahin'e teşekkür ederim.

Ders aşamasında ve tez tamamlama sürecinde katkılarını benden esirgemeyen, değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Ercan Ergün'e teşekkür ederim.

Yüksek lisans öğretimim boyunca kendilerinden ders alma şansına sahip olduğum tüm Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü öğretim üyelerine, bana kattıkları tüm bilgileri ve tecrübeleri için teşekkür ederim.

Anket uygulaması sırasında destek veren Pendik Belediyesi Strateji Geliştirme Müdürü Sn. Abdülkadir Coşkun'a ve anketi sabırla dolduran tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Kaynak bulma konusunda yardımlarından ötürü İnsan Kaynakları Müdürü Gözdem Ayhan'a teşekkür ederim.

En son olarak manevi desteğini ve güvenini hiç esirgemeyen sevgili eşim Jenny Divleli ve diğer aile fertlerime çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI	3
2.1. Yönetim	3
2.2. Yönetici	4
2.3. Yöneticilik	7
2.4. Yönetim Kademeleri ve İlgili Yöneticileri	7
2.5. Etkili Yöneticinin Özellikleri	8
2.5.1. Nesnel Özellikler	9
2.5.2. Öznel Özellikler	10
2.5.2.1. Küresel Düşünce Yapısı	10
2.5.2.2. Girişimcilik Ruhu	11
2.5.2.3. Risk Toleransı	12
2.5.2.4. Esneklik	12
2.5.2.5. Yeniliğe Açıklık	13
2.5.2.6. Kalite ve Dinamizm	13
2.5.2.7. Enerji Seviyesi ve Stresle Başa Çıkabilmek	14
2.5.2.8. İçsel Kontrol Gücü	14
2.5.2.9. Kişisel Bütünlük	15
2.5.2.10. Güç Motivasyonu	15
2.5.2.11. Yüksek Başarı Odaklılık	15

2.5.2.12.	Duygusal Yakınlığa Düşük İhtiyaç	15
2.5.2.13.	Algulamalar ve Tutumlar	16
3.	YÖNETİCİLİĞİN TEMEL ÖZELLİK VE BECERİLERİ	18
3.1.	Temel Yöneticilik Becerileri	19
3.1.1.	Teknik Beceriler	19
3.1.2.	Beşeri Beceriler (İlişkiler)	20
3.1.2.1.	İletişim	21
3.1.2.2.	Koordinasyon	23
3.1.2.3.	Yöneltme (Yönlendirme)	25
3.1.2.4.	Motivasyon	26
3.1.2.5.	Performans Değerlendirme	27
3.1.2.6.	Kontrol / Denetim	27
3.1.2.7.	Problem Çözme	29
3.1.2.8.	Duygusal Zeka	30
3.1.2.9.	Sosyal Zeka	34
3.1.2.10.	Duygusal Kontrol	35
3.1.2.11.	Kavramsal Beceriler	36
3.1.2.12.	Planlama	37
3.1.2.13.	Organizasyon	38
3.1.2.14.	Karar Verme	39
4.	YÖNETİCİ BECERİLERİNİN YÖNETİCİ ETKİLİLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ	44
4.1.	Yönetici Verimliliği	44
4.2.	Yönetici Etkililiği	45
5.	ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	52
5.1.	Araştırmanın Amacı	52
5.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları	52
5.3.	Araştırmanın Yöntemi	52
5.3.1.	Araştırma Modeli ve Değişkenleri	53
5.3.2.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı	53
5.3.3.	Evren ve Örneklem	54
5.3.4.	Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	54
5.3.5.	Araştırma Hipotezleri	54
5.4.	Araştırma Verilerinden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme	56

5.4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler	57
5.4.2. Güvenilirlik Analizi	58
5.4.3. Kavramsal Beceriler, Beşeri Beceriler ve Teknik Beceriler ile Yönetici Etkililiğine İlişkin Faktör Analizleri	59
5.4.4. Kavramsal Beceriler, Beşeri Beceriler ve Teknik Beceriler ile Yönetici Etkililiğine İlişkin Korelasyon Analizleri	64
5.4.5. Kavramsal, Beşeri, Teknik Beceriler ve Yönetici Etkililiklerine İlişkin Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri	66
6. SONUÇ	75
KAYNAKÇA	

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAYFA</u>
1.1. : Yönetim Süreci	4
2.1. : Yönetim Kademeleri ve İlgili Yöneticiler	8
4.1. Araştırma Modeli	51

TABLolar DİZİNİ

<u>TABLO</u>	<u>SAYFA</u>
4.1. : Yönetim Becerileri Profili: Boyutlar ve Tanımlamalar	48
5.1. : Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Bölüm Dağılımları	57
5.2. : Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyon Dağılımları	58
5.3. : Güvenilirlik Analizi Sonuçlar	59
5.4. :Faktörler	60
5.5. : Yönetici Etkililiği ile İlgili Faktörler	63
5.6. : Korelasyon Tablosu	64
5.7. : Genel Yönetmel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	67
5.8. : Üst Seviye Yönetmel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	68
5.9. : Orta Seviye Yönetmel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	70
5.10.. : Alt Seviye Yönetmel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	71

1. GİRİŞ

Değişimin her alanda hızlı bir biçimde yol aldığı günümüzün global dünyasında insanoğlu, var olan kaynakları en verimli ve en etkin biçimde kullanmanın ve bu yol ile fark yaratmanın arayışı içerisine girmiştir. Buna ek olarak başarılı olmanın ve diğer örgütlerle rekabet edebilmenin yolu, fark yaratabilmek ve kaynakları etkin kullanabilmekten geçmektedir (Koçoğlu, 2010).

Bu hızlı gelişim ve değişim, bütün kurumları başarılı olmaya yönelik farklı arayışlara itmektedir. Kaynak kullanımı, hammadde temini, teknolojik gelişim ve fırsatların etkin kullanılmasına yönelik yeni arayış ve geliştirmeler ile alanda rekabeti devam ettirebilmek, başarılı bir örgüt olabilmek için değerlendirmeler ve değişimler gerekmektedir. Bütün çabaların odağı yeni fırsatlar oluşturup bu fırsatların en rasyonel biçimde nasıl kullanılması ve yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir. Dolayısı ile örgüt yöneticilerinin de kurumun başarısındaki katkısı değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Yönetme işine muhatap olan, örgütün yönetim yapısından ve işleyişinden sorumlu olan kişilerde öncelikle kurumların üst yöneticileridir. Örgütün tanımlanan misyonunu yerine getirebilmesi ve rekabetini devam ettirebilmesi için yönetim örgütlerinin işleyiş ve yapısı incelenerek yönetici analizleri yapılmaktadır. Bu nedenle günümüzde yönetim örgütlerinde yöneticilik kavramı tartışmanın odağı haline gelmiş ve yöneticilerin özellik ve becerileri, başarılı yönetim tartışmalarının göbeğine oturmuştur (Eren, 2001).

Bu zamana kadar yapılmış olan yazınlarda ağırlıklıla örgütün etkinliği ve yönetici etkililiği arasındaki ilişki, yönetici etkililiği ve örgüt verimliliği arasındaki ilişki gibi konular üzerinde durulmuş, yönetici özellikleri ve yönetici etkililiği arasındaki ilişki üzerine detaylı çalışmalar yapılmamıştır. Bu çalışmayla birlikte yönetici etkililiği ve yönetici özellikleri üzerine daha detaylı bir araştırma yapılması amaçlanmış, ek olarak kamu çalışanlarının örneklem alınmasıyla farklı bir perspektiften bakılması amaçlanmıştır. Böylece akademik anlamda hem günümüz akademik yazını ve yöneticilerine katkı sağlanması, hem de sonraki çalışmalara kılavuz olunması hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın amacı; yönetici davranışlarını ve özelliklerini ortaya koyarak etkin yöneticiyi tanımlayabilmek ve hangi yönetici özellik ve becerilerinin yöneticilik etkililiğine katkısı olduğunu araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yönetim ve yönetici kavramları tartışılarak, yönetim örgütlerinin sahip olmaları gereken yönetici özellikleri ve becerileri incelenecektir.

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

2.1. Yönetim

‘Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi’ olarak nitelenen yönetim bilimi ile ilgili tanımlar disiplinlere göre farklılık göstermektedir.

Ekonomistlere göre yönetim, üretim faktörlerinden biridir. Yönetim bilimine göre yönetim, bir otorite sisteminin ifade etmektedir. Toplum bilimine göre ise yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemini ifade etmektedir (Joseph, 1983; akt. Ataman,2009).

Koçel (2005) yönetimi, başkaları aracılığı ile iş başarma, iş gördürme olarak tanımlarken; George R. Terry’nin tanımına göre yönetim, eldeki kaynakları ve insanları kullanarak hedeflenen amaçlara ulaşmak için yapılan planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etmeden oluşan karışık bir örgütlenmedir.

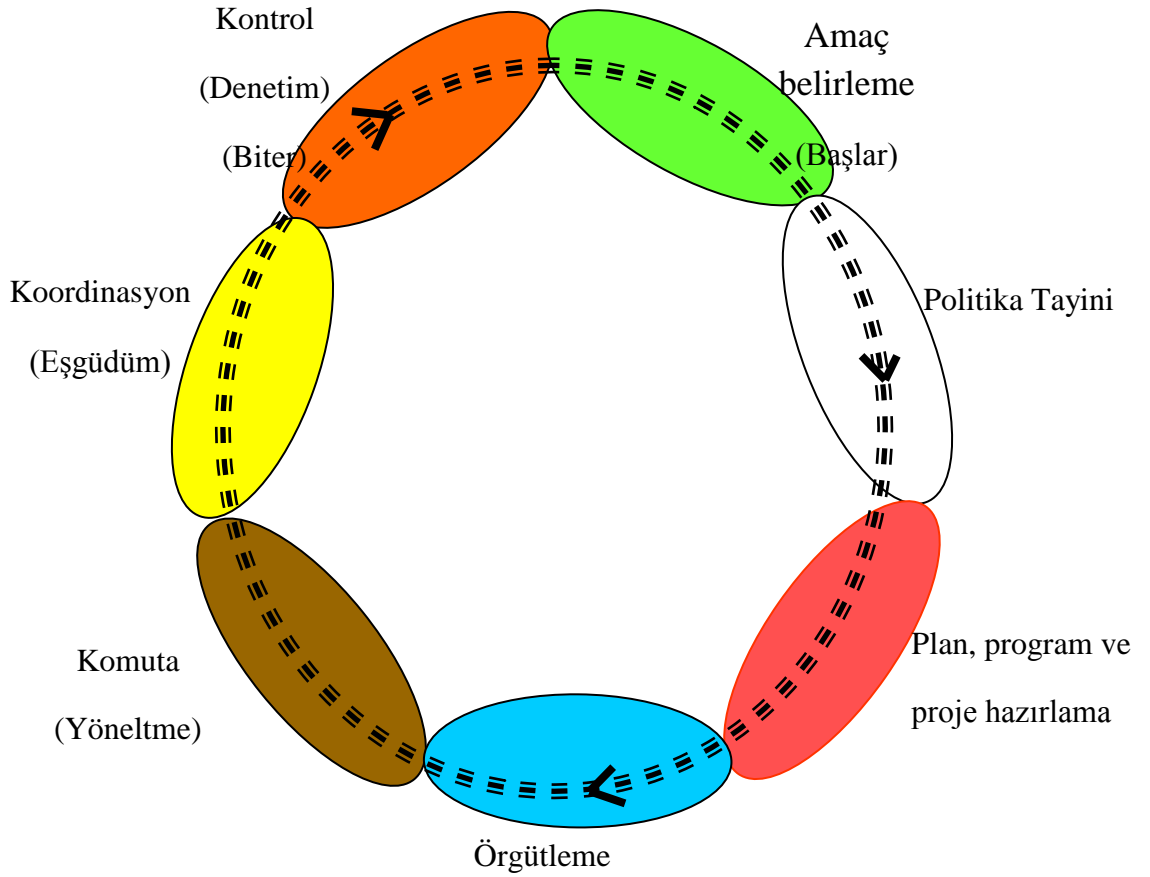
Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür. Kısacası yönetimi bir süreçler bütünü, bilim ve aynı zamanda sanat dalı olarak kabul etmek gerekir (Erdoğan, 2008). Yönetimin tanımında geçen sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme terimleri, yönetimin öncelikle bir süreç olduğunu; sistematik ve bilinçli bir şekilde ve maharetle uygulanması ifadesi, bir sanat olduğunu ve ilke, kavram, teori, model ve teknikler ifadesi de bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır (Baransel, 1979; akt. Erdoğan, 2008).

Ataman (2009), yönetim sürecinin safhalarını planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol olarak tanımlamaktadır.

Yapılan tanımların ışığında yönetimin;

- Yönetimin hem teknik hem de sosyal bir süreç,
- Planlama, organize etme, karar alma ve yönlendirme, koordine etme, kontrol etmeyi içeren,

- Amaçlara yönelik insan ve diğer kaynakları harekete geçirmeyi gerektiren,
- Oluşturma, geliştirme ve sürdürmeye yardımcı olan,
- İşveren, çalışan ve sosyal çevrenin faydasını arttıran bir kavram olduğunu söyleyebiliriz.



Şekil – 1.1 : Yönetim Süreci (Çarkı/Çemberi) **Kaynak:** AR: 1999

2.2. Yönetici

Yönetici, etkili ve başarılı olması beklenen, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayan düzenlemeleri yapmak durumunda olan kişidir. Başka bir deyişle yönetici; kurumun yapısına ve bulunduğu pozisyonun düzeyine bakılmaksızın,

kendisinden yönetsel işlevler sergilemesi, belirlenen amaçlara ulaşması ve başarması beklenen kişiye denilmektedir.

Erdoğan (2008) tarafından bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda ve zorunda olan kişi olarak tanımlanmıştır.

Kapsamlı bir tanımda yönetici “belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişi” dir (Koçoğlu, 2010).

Yöneticiler, sorunların çözümü, nedenlerin araştırılması, kaynakların en rasyonel ve bilimsel olarak kullanılması, çalışanların motivasyonlarının sağlanması, örgüte bağlılıklarının arttırılması, belirlenen hedeflere ulaşma bakımından sorumluluk sahibi kişilerdir. Dolayısıyla bu kimseler planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinden daha fazlasını yapmaktadırlar (Doğan ve Şahin, 2011).

Peter Drucker yöneticilerin işinin kurumlarda amaçları belirlemek, işleri organize etmek, çalışanları motive etmek, kurum içi ve dışı ile iletişim kurmak ve bu iletişimi geliştirmek, çalışanların performansını ölçmek ve insanları geliştirmek olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1996). Yöneticinin işi yeniliği ve stratejiyi uygulamak ve uygulatmayı sağlamak, değişim başlatmak ve meydana getirmek, çalışana değişimi anlatarak buna onları adapte etmek, problem çözmek ve alternatifler geliştirmek, kabul edilebilir risk almak, doğru karar almak, kurumunun amaç ve hedeflerine doğru zamanda ulaşmasını sağlamak olarak kapsamlı bir biçimde tanımlanabilir (Shahzad, 2010).

Yönetici ile ilgili yapılmış tanımları incelediğimizde, yöneticilerin hedeflerine ulaşmaları için planlama yapmaları, işleri organize etmeleri, ekibe liderlik etmeleri ve işi/çalışanı kontrol etmeleri gerektiği üzerinde ortak bir kanaat oluşmaktadır. Temele baktığımızda bu 4 eylem yönetimin 4 fonksiyonuna işaret etmektedir.

Fakat yöneticiler, bu 4 yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) yerine getirmekle kalmayıp, örgütlerini iç ve dış çevresinden gelen baskılar ve sorunlarla mücadele etmek ve algıyı da içerde ve dışarıda yönetmek durumundadırlar. Bunların yanı sıra çalışanların motivasyonu, tatmini, bağlılığı ile ilgili çalışmalar yaparak örgütün genel etkililiğine fayda sağlamaları beklenmektedir. Başta yorucu bir süreç gibi görünse de yöneticiler bu süreçlerle hem kendi yöneticilik becerilerini geliştirebilme imkânı elde etmekte hem de etkili bir yöneticilik gerçekleştirme fırsatı elde etmektedirler. Yapılan araştırmalarda kurumlarda yetki devri, kararlara katılma, etkili iletişim, kariyer geliştirme, ekip çalışması, motivasyon artırma konularında yöneticilerin tutum ve yaklaşımları astların iş tatminine katkı sağladığı; beklentilerin karşılandığı bu gibi yöneticilik davranışları kurumun amaçlarına ulaşmada astları daha fazla gayrete itip başarı ihtimalini arttırdığı görülmüştür (Arıkan, 2001).

Yöneticiler, astlarına olan tutumlarına, iş ve yetki devrine karşı yaklaşımlarına göre farklı yönetici tarzlarına bürünürler.

Tamer Koçel (1989), yönetimin teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç boyutu olan bir faaliyetler topluluğu olduğunu belirtmektedir. Teknik boyut yöneticinin işlevsel uzmanlık alanını, insana özgü boyut yöneticinin birlikte çalıştığı insanları etkilemesini, kavramsal boyut ise yöneticinin örgütün tamamını bir bütün olarak görebilmesini tanımlamaktadır.

Bu şekilde sınıflandırılan yönetici becerileri yönetim seviyelerine göre değişiklik gösterir. Yönetim seviyelerine göre kullanılan yönetici becerilerinin değişkenlik gösterdiği bilinmektedir. Kavramsal becerileri daha çok üst düzey yönetim kullanırken, beşeri becerileri orta düzey yöneticiler daha çok kullanmaktadırlar. İdareci düzeyinde ise teknik becerilere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Beşeri beceriler iletişim, koordinasyon, motive etme, yöneltme ve kontrol etme becerilerini kapsar. Teknik beceriler işin teknik kısımlarını yönetebilme becerisini içermekte iken kavramsal beceriler ise daha çok planlama, organizasyon ve karar verme becerilerini içermektedir.

Can (1991) ise yönetimde; teknik beceri, iletişim becerisi, insan ilişkileri becerisi, çözümlenme becerisi, karar verme becerisi ve kavramsal becerinin önemine değinmiş,

örgütlerde çeşitli yönetsel düzeyler bulunduğunu ve örgütün çeşitli düzeylerinde gerekli yönetsel becerilerin farklılaştığını belirtmiştir.

2.3. Yöneticilik

Yöneticilik Akat (1999) tarafından bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki olarak tanımlanırken; en kapsamlı yönetici tanımı “belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişi” biçiminde yapılabılır (Koçoğlu, 2010).

Tanınmış yönetim kuramcısı Peter Drucker ise yöneticilerin işinin amaç belirlemek, organize etmek, motive etmek, iletişim kurmak, performans ölçmek ve insanları geliştirmek olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1996).

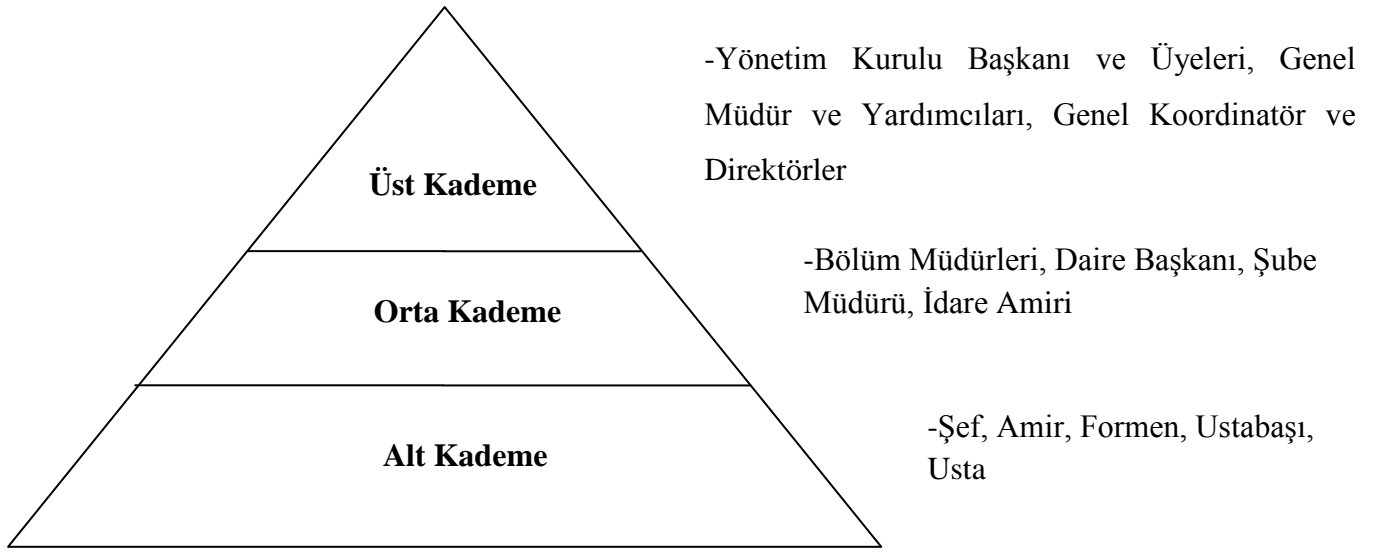
Bir örgütte gerek yönetici, gerekse çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken pek çok faaliyet mevcuttur.

Yöneticiler planlama, örgütleme, koordinasyon, eşgüdüm ve kontrol gibi bazı temel fonksiyonları yerine getirirken astlardan beklenen, yöneticilerin emir ve isteklerini yerine getirmenin yanı sıra, örgütsel amaçların başarılması yönünde yaratıcı faaliyetler sergilemeleri ve kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmekle yetinmeyerek örgütsel amaçların başarılması konusunda istekle ve heyecanla çalışarak örgütlerini rakiplerle mücadelede başarılı bir noktaya getirmeleridir (Arıkan, 2001).

2.4. Yönetim Kademeleri ve İlgili Yöneticileri

Yönetim bir piramit gibi düşünülüp, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkalarına iş yaptıran yönetim organları üç kademe halinde gruplanabilirler. (Mucuk, 2008)

- Üst Kademe Yönetimi
- Orta Kademe Yönetimi
- Üst Kademe Yönetimi



Şekil – 2.1. : Yönetim Kademeleri ve İlgili Yöneticiler (Mucuk, 2008)

Üst Kademe Yönetimi ve Yöneticileri: Bu kimseler en fazla yetki ve güce sahip olan, tüm işletmenin sorumluluğunu taşıyan, işletmenin amacını ve uzun süreli politikalarını, stratejilerini belirleyen ve dış çevrede işletmeyi en geniş yetkiyle temsil eden kişilerdir (Mucuk, 2008).

Orta Kademe Yönetimi ve Yöneticileri: Bu kimseler daha çok üst yönetim tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla uygulamaya dönük iş yapan, beşeri yeteneklerin ön planda olduğu kimselerdir (Ataman, 2009).

Alt Kademe Yönetimi ve Yöneticileri: Bu kimseler işleri fiilen yapan işçilerin teknik, ticari veya idari personelin birinci dereceden sorumlu kimselerdir (Ataman, 2009).

2.5. Etkili Yöneticinin Özellikleri

Yöneticilerin özelliklerini ayrı olarak detaylandırmak konunun daha net anlaşılmasına ve araştırma modelinin temellerinin daha sağlam olmasına yardımcı olacaktır.

Başarıda önemli payı olan girişimci özelliklerinin bu bölümdeki nesnel ve öznel ayrımı alan yazına dayalı olarak (Leonidou, Katsikeas, Piercy, 1998; Hutchinson,

Quinn, Alexander, 2006; Freeman, Çavuşgil, 2007; Nummela, Saarenketo, Puumalainen, 2004) detayları ile ortaya konmaktadır. Nesnel ve öznel özellikler kendi içlerinde de gruplanarak birçok alt grubu kapsamı altına almaktadır.

2.5.1. Nesnel Özellikler

Nesnel özellikler kendi içinde iki alt başlıktan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi yöneticinin yaşı, eğitim düzeyi ve mesleki deneyimi gibi konuları ele alan nesnel - genel özellikler, ikincisi ise etnik grup, bildiği yabancı dil, yurt dışı yaşama deneyimi, yabancı ülkelere seyahat ve şebekelerle ilişkiler gibi nesnel – özel özelliklerdir.

Yapılan araştırmalara göre; daha çok satış odaklı işletmelerde genç yöneticiler başarılı olurken, uluslar arası firmalarda tecrübeye paralel olarak daha olgun yöneticilerle çalışılmasının başarıyı getirdiği tespit edilmiştir.

Eğitim açısından değerlendirdiğimizde, yöneticinin eğitim kalitesi ve kapsamının yönetici başarısı üzerinde etkili olduğu kanısına varılmıştır (Reid, 1981; McAuley, 1999).

Penrose'un (1959) da daha önce değinmiş olduğu gibi, deneyim sonucu birey bilgi elde edebilmektedir. Dolayısıyla bununla paralel olarak yapmış olduğu işlerde başarı elde etme ihtimali artmaktadır (Welch, 2004).

Yeterince deneyime sahip olmayan kişilerin, gerekli olan hazırlıkları yapmaksızın zaman zaman işe soyundukları ve başarısız olabildikleri görülmektedir (Küçük, 2007).

Deneyim beraberinde bilgi sahibi olmayı da getirmektedir. Bu bilgiye ulaşım gerek meslektaşının ön şartı olan ezoterik özellikteki bilgileri öğreten formel bir eğitim sonucunda (Hunt, 2002), gerekse örgütsel öğrenme şeklinde sağlanabilmekte ve yöneticinin başarılı olmasında oldukça etkili olmaktadır (Welch, 2004).

Yapılan diğer araştırmalarda kişinin etnik köken, yurtdışı yaşamsal deneyim ve yurtdışı seyahat sıklığının farklılıkları yönetebilme ve uyum sağlayabilme konusunda etkili olduğu ve buna paralel olarak yöneticinin başarısının arttığı görülmektedir (İbrahim, 2004). (Holzmüller, Kasper, 1990; Dichtl, Köglmayr, Müller, 1990).

Bunların yanı sıra politik veya yasal resmi ilişkilerden oluşan biçimsel ilişkiler ile işletme içinde ve dışında kurduğu sosyal ilişkiler başarısının mutlak dayanaklarından biri olarak görülmektedir (Freeman ve Cavusgil, 2007).

Buraya kadar anlatılan nesnel özelliklerin tek başına bir anlam ifade edemeyeceği ve nesnel ve öznel özelliklerin kimi durumlarda birbirlerini tetikleyici ve etkileyici rol oynayabildiği ifade edilmesi gereken önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bir sonraki aşamada girişimcinin küresel uyumunu ortaya çıkaran öznel özellikler aktarılmaktadır.

2.5.2. Öznel Özellikler

Öznel özellikler yöneticinin sahip olduğu tutum, algı, kişilik ve davranışlar gibi kişiye özel belirleyicileri kapsamakta olan soyut özellikler bütünüdür.

2.5.2.1. Küresel Düşünce Yapısı

Küresel düşünce yapısı kişisel, mesleki ve örgütsel hedefleri yerine getirirken tehdit veya fırsat oluşturabilecek beklenmeyen durum ve fırsatları ayarlayabilme ve dünyayı gözlemleyebilme yeteneği olarak anlatılmaktadır (Freeman ve Cavusgil, 2007). Ayrıca, küresel düşünce yapısı tutum ve davranışların bir bileşeni olup, yöneticinin uluslararası vizyonu, uluslararası pazarlardaki proaktifliği ve uluslararasıına olan bağlılığı ile ölçülebilmektedir. Buradaki proaktiflikten kasıt ise, fırsatları arayıp, girişkenlik göstererek, faaliyete geçmek ve sonuca ulaşmak için azimli olmaktır (Obrecht, 2004)

Küresel düşünce ile yöneticinin uluslararası konulara karşı olumlu tavır sergilemesi veya farklı çevre ve kültürlerle uyum sağlama yeteneği kastedilmektedir.

Küresel düşünce ile ortaya çıkan küresel uyum ise, yöneticinin uluslararası pazarlara olan bağlılığını, uluslararası vizyonunu, proaktifliğini, daha genel olarak da müşteri uyumunu, cevap verebilme yeteneğini, pazarlama kabiliyetini ve gelişmiş iletişim teknolojilerini kullanabiliyor olmasını ifade eden çok boyutlu bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Knight'ın (1997) özellikle altını çizdiği konu ise küresel doğan işletmelerin ve yöneticilerinin küresel uyumunun daha fazla olduğu şeklindedir. Ancak bu hipotezle çelişen araştırmaların varlığı da söz konusudur (Moen ve Servais, 2002).

Küresel doğan işletme yöneticileri, işletmelerinin kuruluşundan itibaren tüm dünyayı tek bir pazar olarak görmektedir. Dünyanın bütününe hedef alacak şekilde düşünce ve hedeflerini tasarlayan yöneticinin, küresel düşünce yapısı ile diğer işletme yöneticilerinden farklılık gösterdiği tartışılmıştır (Knight ve Cavusgil, 1996; McDougal, Shane ve Oviatt, 1994; McAuley, 1999; Rialp-Criado ve Knight, 2002; Karra ve Phillips, 2004; Nummela, saarenketo, Puumalainen, 2004; Gabrielson, v.d., 2008).

Vida ve Fairhurst, (1998) yaptığı çalışmada, bir yöneticinin uluslararası gelişimi önündeki engellerin, fırsatların ve işletmenin rekabet avantajına ve ihracata hazır olma durumuna yönelik inancının işletmenin uluslararasılaşmaya yönelik tutumunu etkilediğini öne sürmektedir. Rialp v.d.,(2005), küresel doğan işletme yöneticilerinin küresel düşünce yapısına ulaşmasının daha işletmenin kuruluş aşamasında gerçekleşmekte olduğunu ve bu özelliği ile diğer işletme yöneticilerinden farklılık gösterdiğini önemle vurgulamaktadır. Küresel düşünce yapısı yöneticinin küresel uyumu ile örtüşen ve bir işletmenin uluslararası başarısına etkisi olan bir özellik konumundadır (Nummela, Saarenketo, Puumalainen, 2004).

2.5.2.2. Girişimcilik Ruhu

Yeni oluşumlar meydana getirme konusunda hevesli ve niyetli kişilerin iş alanında faaliyetlerden çekinmemesi girişimcilik ruhunu ifade etmektedir. Girişimcilik ruhu, yeni oluşumların yaratılmasında anahtar bir rol oynar (Harveston, Kedia, Davis, 2000).

Girişimcilik ruhu olan kimse, önemsiz durumları bile çok önemli fırsatlara çevirir. Girişimcilik ruhu ileri görüşlü olmayı gerektirirken, girişimciler, hayal kurabilen ve değişimin öncüsü olarak nitelendirilen kimselerdir (Gerber, 2008).

Girişimci, endüstrinin kaptanı veya risk yüklenicisi (Mill, 1998), başarı ihtiyacı duyan (McClelland, 1961), yenilik için kapasitesi olan ve gerçekleri farklı şekillerde kavrayan ve değişime duyarlılık gibi özellikler sayesinde girişimci olmayanlardan farklılaşan kişilerdir (Gartner, 1989). İşte bu farklılıkların girişimcinin geçmişine ya da kişiliğine dayandığı inancı ile girişimcilik ruhu ayırt edici bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Başarı ihtiyacı, kontrol odağı ve risk eğilimi gibi psikolojik faktörler araştırmacılar tarafından araştırılırken, girişimcilerin psikolojik açıdan değerlendirildiği Gartner'ın yaptığı çalışma bazı sorulara cevap aramıştır. Bu sorular; 'Niçin bazı bireyler kendi işlerini kurarken aynı şartlara sahip diğerleri bunu yapmamaktadır?' şeklindedir. 'Niçin' sorusu, beraberinde 'Kim' sorusunu getirerek, kim sorusunun cevabına daha fazla odaklanılmaya çalışılmıştır. Kim sorusuna cevap arayan araştırmacılar çalışmaları sonucunda belirli içsel nitelik ve niceliklere ulaşmışlardır. Ulaşılmış olan nitelik ve nicelikler, başarı ihtiyacı, kontrol odağı, risk eğilimi gibi soyut anlamdaki kavramları ve girişimcilik ruhunun bütünü temsil etmektedir (Gartner, 1989).

2.5.2.3. Risk Toleransı

Bir işletme yöneticisi veya kurucusu risk alabilmelidir (Delaney, 2004). Yöneticinin riske karşı tolerans seviyesi ile işletmenin faaliyet eğilimi arasında ve buna bağlı olarak yönetici etkililiği arasında yakın bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Wiedersheim-Paul, Olson ve Welch, 1978). Risk toleransı, yönetici risk durumunu üstlenmeye gönüllü olduğu sürece işlere bağlı risk derecesinin düşeceği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak risk alan yöneticilerin riskten kaçınanlara oranla daha duyarlı oldukları ve bu nedenle yeni faaliyetlere katıldıkları görülmektedir (Ditch, Koeglmayr ve Mueller, 1990).

Riski göze alan yöneticinin kararları pazarlama, finans, üretim, insan kaynakları ve diğer örgütsel faaliyetler üzerinde etkili olmaktadır. (Çavuşgil, 1984).

2.5.2.4. Esneklik

Yöneticilerin işleri çabuklaştırmasının, kolaylaştırmasının ve değişikliklere hızlı uyum sağlanmasının olumlu bir üstünlük olabileceği ifade edilmiştir. Buna ek olarak sürekli değişen çevre koşulları karşısında gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye sahip yöneticilerin kararları doğru şekilde vermesi durumunda üstünlüklerin olumlu fırsatlara dönüşmesi söz konusudur (Karataş, 1991).

Yöneticinin değişime yönelik uyumunu ifade eden esneklik özelliği önemli bir özellik olarak görülmektedir. Belirsiz pazar koşullarına karşı rahat tavır sergileyebilen

bir karar vericinin karar ve stratejiler konusundaki esnekliği daha önce de bahsi geçen girişimcilik ruhu ile yakından ilişkilidir. Ayrıca, girişimcilerin yönettiği işletmelerin küçük ve dinamik yapıları yöneticinin esnek davranışlarına da olanak sağlamaktadır (Delaney, 2004).

Esneklik aynı zamanda yenilik ve öğrenme sayesinde gelişebilecek bir özellik olarak görülmekte, eğitilmiş ve deneyimli yöneticilerin yeni bilgi ve değerleri özümseyerek, kendini değiştirmesi gerçekleşmektedir (Freeman, v.d., 2010).

2.5.2.5. Yeniliğe Açıklık

Bir yöneticinin değişim karşısında rahat olabilmesi (Delaney, 2004) ve işletme çevresinde oluşan olayları fırsata dönüştürebilmesi gerekmektedir (Obrecht, 2004). İşletme yöneticisi dünyanın sürekli değiştiiğinin ve her değişikliğin beraberinde potansiyel bir olumlu gelişmeyi de getirebileceğinin bilincinde olmalıdır.

İşletme yöneticisi belirsizliği izleyerek yeni fırsatları görmeyi öğrenirken, değişime ayak uydurmayı iyi bir yönetimin sağlanması için gerekli olan temel anahtarlardan birisi olarak görmektedirler. Değişime karşı rahat olabilmek için dünya üzerinde daha fazla sayıda insanla ilişkili olmak önerisi biçimsel olmayan şebeke ilişkilerinin önemini yeniden çağrıştırmaktadır (Delaney, 2004).

Değişime ayak uydurma çabası içindeki işletme yöneticilerinin aynı zamanda yeniliğe olan bakışı önemli olabilmektedir (Madsen, Servais, 1997).

Yeniliğe açık işletmelerin yenilikleri sürekli takip ettikleri görülürken, yenilikçi davranışları rekabet dinamiklerini ciddi şekilde değiştirmiştir (Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Mathews, Zander, 2007).

2.5.2.6. Kalite ve Dinamizm

İşletme yöneticisinin kalitesi ve dinamikliğinin faaliyetlerde rol oynayan bir özellik olduğu ifade edilmektedir (Wiedersheim-Paul, Olson ve Welch, 1978).

Bir yöneticinin kalite ve dinamizmini ölçerken kişinin kabiliyetleri, yetenek ve deneyimlerini göz önünde bulundurmak gerekirken, yöneticiler sahip oldukları kalite ve dinamizm özelliği bakımından birbirinden farklılaşabilmektedir (Bilkey, Tesar, 1977). (Scharf, v.d., 2004).

Sonuç olarak işletmenin isteği ve başarısı ile yöneticinin kalite ve dinamizmi arasında bir ilişkiden bahsetmek mümkün olabilir. Özellikle etkili işletme stratejilerini formüle etmek ve uygulamak gibi problemlerin üstesinden gelebilen yöneticilerin bu özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Leonidou, Katsikeas ve Piercy, 1998).

2.5.2.7. Stresle Başa Çıkabilmek

Stresle başa çıkmak ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla, durumu değiştirmeye ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye stres yönetimi denir.

Stresle başa çıkmada yararlanılabilecek örgütsel mücadele yöntemleri, bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel stresörler arasında yer alan genel politikalar, işletmenin yapısal bozuklukları, fiziksel ortam yetersizliklerine ilişkin olumlu düzenlemeler stres yönetiminin örgütsel boyutunu ilgilendirmektedir. Bu düzenlemeleri yapan, hem kendi stresini yönetebilen hem de çalışanların stresini yönetmesi için elverişli bir ortam hazırlayan yöneticilerin daha başarılı olacağı düşünülmektedir (Güçlü, 2001)

2.5.2.8. İçsel Kontrol Gücü

İçsel kontrol gücü, gelecekteki sonuçlara ilişkin kontrolün öncelikle kişinin kendisine bağlı olduğu inancıdır. Yani içsel kontrol gücü yüksek olan kişiler kendi davranışlarının sonuçlarının kader, şans ya da başkaları yerine kendi eylemlerinden kaynaklandığını düşünürler. Aynı zamanda kendi beceri ve çabalarının, kendi deneyimleri tarafından kontrol edildiğini düşünürler (Çırakoğlu, Tezer; 2010).

Yapılan tanımdan yola çıkarsak, içsel kontrol gücü yüksek olan kişiler daha az hata yapma ve hatalarını başkalarına yüklememe eğilimi göstereceklerinden daha başarılı yönetici olabilirler.

2.5.2.9. Kişisel Bütünlük

Kişisel Bütünlük, kişinin hem birey, hem bütünün bir parçası olduğunun bilincinde olması demektir. İnsan, yetişkin bir birey olarak kişisel bütünlüğünün bilincine ne kadar varırsa, ekiple birlikte, uyum içinde çalışabilme yeteneği ve insan odaklı olma niteliği de o derece gelişecektir. Buna paralel olarak, yöneticilik özellikleri ve becerilerinin de gelişmesi kaçınılmazdır (Toprak, 2005)

2.5.2.10. Güç Motivasyonu

Güç motivasyonu yüksek olan kimseler, diğer kişileri etkilemek isterler. Bu yöneticiler iş yaptırır, kahraman yaratır ve takdir eder. Ancak bu şekilde etkileyebileceğini ve başarılı olacağını bilir. Bu kişiler kendisi değil, ekibi başarılı olunca gurur duyarlar. Yapılan araştırmalarda çalışanların güç motivasyonu yüksek olan yöneticilerle daha çok çalışmak istediği tespit edilmiştir (McClland, 1976)

2.5.2.11. Yüksek Başarı Odaklılık

Yüksek başarı odaklı kimselerin hırslı, ve çoğunlukla sonuca ulaşabilen yöneticiler olduğu görülmektedir. Başarı odaklı oldukları için iş ve yaşam doyumları yüksek düzeydedir, iş devir oranları düşüktür. Buna bağlı olarak yöneticilerin etkililiği üzerinde başarı odaklı olmanın önem arz ettiğini söyleyebiliriz (Temel, 2006)

2.5.2.12. Duygusal Yakınlığa Düşük İhtiyaç

Örgütsel bağlılık, çok boyutlu incelenmekte ve örgüte olan duygusal yakınlığı, örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyeti ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki bir zorunluluğu içermektedir.

İş yaşamı açısından bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiği ifade edilmiştir. Bu tanımdan yola çıkarsak bir kimsenin etkili bir yönetim anlayışı sürdürebilmesi için herhangi bir tarafın yanında yer almaması gerekmektedir (Gürbüz, 2010).

2.5.2.13. Algılamalar ve Tutumlar

Algılama, insanların çeşitli duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlamlı hale getirdiği bir süreçtir. En yalın şekliyle beş duyu yardımıyla dış dünyayı tanımak olarak tanımlanabilen algılama, daha geniş anlamda, herhangi bir olayı görmek duymak, nesneye dokunmak ya da nesneyi koklamak, bir ilişkiyi tatmak ya da hissetmek şeklinde tanımlanmaktadır (Chisnall, 1975).

Algılama ile birey çevrede kendisiyle ilişkili olan durumları seçebilmektedir. Birey dış dünya ile ilgili topladığı bilgileri kendi kişiliği, kültürü ve tecrübesiyle bir araya getirerek anlamlı bir forma sokar ve yaşadığı dünya hakkında bir takım kuram, varsayım veya sabit fikirlere sahip olur. Kafasında yarattığı fikirler de davranışının ve tutumun temel ögesi olarak kullanılır (Eren, 2004). Diğer bir ifadeyle algılama iki yönlü bir süreçtir, güdüler ve tutumlar algılamayı etkilerken, algılama da güdüler ve tutumları etkilemektedir (Özer, 2009).

Yöneticinin risk, maliyet ve kâra yönelik algılaması ve buna karşılık sergilediği tutum, kişinin faaliyetleri gerçekleştirmesini etkileyebilecek önemli etkenler olarak görülebilir (Oviatt ve McDougall, 2005). Algılamaları sayesinde yönetici fırsatları keşfetmekte ve keşif girişimcilik sürecinin başlamasına temel teşkil etmektedir (Karra, Philips ve Tracey, 2008). Fırsatları keşfetme telaşında olan girişimci, aslında araştırılmamış ya da fark edilmemiş kaynak bileşenlerinin ve tüketici taleplerinin tanımlanması sürecine ön ayak olmakta ve süreçte kilit rol oynamaktadır (Mathews ve Zander, 2007).

Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar ihracatçıların uluslararası faaliyetlerde algıladığı riskin, ihracata ilgisiz olanların algıladığı riske oranla daha düşük seviyede gerçekleştiği sonucunu ortaya koymaktadır (Çavuşgil, Naor, 1987).

Faaliyetleri etkileyen bir diğer yönetsel faktör de maliyetlerin algılanmasıdır. Maliyetler, yönetsel, personel, üretim, ambalajlama, sigorta veya ulaştırma gibi maliyetleri kapsamaktadır (Leonidou vd, 1998).

Perlmutter (1969), işletmelerin şekillendirilmesinde üst yönetimin tutumuna işaret ederek, söz konusu tutumun çok önem arz ettiğini ileri sürmüştür (Perlmutter, 1969). Bunu takiben yapılan çalışmalar da, tutum, algı ve kişilik alanlarının önemini kabul ederek yöneticinin uluslararası alana genişlemesini büyük ölçüde yöneticinin algılamasına bağlamakta ve tutum, algı ve kişiliğin birbirinden bağımsız düşünölemeyeceğinin de altı önemle çizilmektedir (Andersson ve Evangelista, 2006; Hutchinson, Quinn ve Alexander, 2006; Freeman ve Cavusgil, 2007; Mathews ve Zander, 2007; Gabrielson, v.d., 2008; Melén ve Nordman, 2009; Freeman, v.d., 2010).

3. YÖNETİCİLİĞİN TEMEL ÖZELLİK VE BECERİLERİ

Bir kimsenin özelliklerinden bahsedildiğinde kişilik, mizaç, ihtiyaçlar, güdüler ve değerlerini kapsayan bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Kişilik özellikleri, her kişi için özel davranış biçimleri olarak durağan yaratılış özellikleridir. Örnek olarak dışa dönüklük, yaratıcılık verilebilir. İhtiyaç veya güdü ise; uyarıcı ve tecrübelerden yola çıkarak oluşmuş özel isteklerdir. İhtiyaçlar ve güdüler, durum ve olaylara karşı olan ilgi ve dikkati etkilemesinden ötürü önemlidir, bunun yanı sıra kişinin davranışlarını yönlendirerek enerji verir ve davranışı devam ettirir. Değerler, neyin doğru neyin yanlış, etik ve etik olmadığı, ahlaklı ve ahlakdışı olduğu hakkındaki içselleşmiş tutumlardır. Örnek olarak doğruluk, dürüstlük, adalet, özgürlük, eşitlik, insancılık, bağlılık, vatanseverlik, gelişim, kişisel tatmin, mükemmellik, faydacılık, saygı, incelik ve işbirliği verilebilir. Değerler önemlidir çünkü kişinin tercihlerini, problemleri algılayışını ve davranış seçimlerini etkilemektedir. Beceri terimi, bir şeyi en etkin biçimde yapabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Özellikler gibi beceriler de öğrenme ve kalıtım yoluyla ortaklaşa olarak belirlenmektedir. Beceriler en genelden özele kadar farklı seviyelerde tanımlanabilir, akıl ve sosyal beceri daha genel olanlara örnek gösterilirken, ikna kabiliyeti özel beceriler arasında gösterilebilir (Yukl, 2004).

Günümüz dünyasında başarılı örgüt olabilmek, diğer örgütlerle rekabet edebilmek, stratejileri uygulayabilmek, tanımlanan misyonu yerine getirebilmek ve vizyona ulaşabilmek için, etkili beceriler geliştirmek gerekmektedir. Planlama, organizasyon, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarının işletme stratejisine uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak durumunda olan yöneticiler, kendi liderlik özelliklerini geliştirmekle beraber, personelde de bu özelliklerin gelişmesine dikkat etmelidirler. Etkili yöneticilik için; problem çözme, iletişim, çatışma yönetimi, bireysel gelişim, personel güçlendirme ve motive etme gibi beceriler büyük önem arz etmektedirler. Yönetici uzun dönemli düşünebilmeli, örgütün vizyon ve misyonuna uygun planlar yapabilmeli ve hayata geçirilmesini sağlayabilmeli, örgütü hedeflerine personelin bireysel hedefleriyle uyumlu taşıyabilmelidir. Örgütün gereksinim duyabileceği bilgileri çeşitli kaynaklardan elde etme ve örgüte yayma, personelin örgüt

içinde kalmasını sağlama, personelin ferdi ve iş hayatıyla ilgili problemlerin çözümünde yardımcı olma, çevreden gelen negatif etkilerden ve tehditlerden örgütü koruma, örgüt için ulaşılması mümkün vizyon tanımı doğrultusunda vizyoner yöneticilik yapma etkili bir yöneticinin yerine getirmesi gereken diğer önemli sorumluluklar arasındadır (Özdemir, 2009).

3.1. Temel Yöneticilik Becerileri

Daha öncede bahsedildiği gibi yöneticilerin, yönetimin temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi ve kendisinden beklenen diğer davranışları da hayata geçirebilmeleri için bir takım becerilere ihtiyacı olmaktadır. Yönetim faaliyetlerinin üç ayrı yönünü oluşturan teknik, beşeri ve kavramsal boyutlarına paralel olarak yönetim becerileri de Teknik, Beşeri İlişkiler ve Kavramsal Beceriler olmak üzere 3 kısımda incelenmektedir (Mucuk, 2008).

Beşeri, teknik ve kavramsal beceriler için aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır:

1. Teknik beceriler işe spesifik bilgi ve tekniklerdir.

2. Beşeri beceriler insanların ve grupların davranışlarını anlama, değiştirme ve kontrol etme becerilerini kapsamaktadır.

3. Kavramsal beceriler neden ve etki arasındaki durumu ve farkı analiz etme becerisini kapsamaktadır. Kavramsal beceriler sıklıkla eğitim, derin düşünce ve tecrübe aracılığıyla edinilmektedir (Mujtaba & Kaifi, 2010).

3.1.1. Teknik Beceriler

Uzmanlaşmış aktiviteleri yürütmek için yöntem, işlemler, prosedürler ve teknikler, püf noktalar hakkında bilgi birikimi ve bu aktiviteye ilişkin araç ve malzemeleri kullanabilme yeteneği olarak tanımlanır (Yukl, 2004).

Teknik beceri, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir (Çetinkaya 2009). Bu çerçevede, bir

görevin başarılması için gerekli olan özel bilgi, ustalık, taktik ve metotların tümü teknik beceri çatısı altındadır. Teknik beceriler metotlar, süreçler, faaliyetleri yerine getirmek için gerekli ekipman yanında kurallar, yönetim sistemleri, çalışan özellikleri gibi organizasyonel özellikler, ürün ve servisler hakkında bilgi sahibi olmaktır. Teknik bilgi ve beceriler formasyon, eğitim ve iş tecrübesi ile kazanılır. Güçlü bir hafıza ve ihtiyaç duydukları bilgiyi farklı kaynaklardan edinebilme önemlidir (Yukl, 2004).

Teknik beceriler daha çok organizasyonun alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir (Koçoğlu, 2010).

3.1.2. Beşeri Beceriler (İlişkiler)

İnsan davranışı ve kişilerarası işlemler hakkında bilgi birikimi; hisleri, tavırları ve başkalarının ne yapacağını ve söyleyeceğini anlamayı sağlayan güduları (empati, toplumsal duyarlılık) anlama yeteneği; açık ve etkin bir şekilde iletişim kurabilme yeteneği (akıcı konuşma yeteneği, ikna yeteneği); etkin ve işbirlikçi ilişkiler kurabilme yeteneği (ortama göre davranma, diplomasi, dinleme becerisi, kabul edilebilir sosyal davranış hakkında bilgi birikimi) olarak tanımlanır (Yukl, 2004).

Beşeri beceri hem örgütsel amaçların gerçekleşmesini, hem de bireyin işten beklediği tatmini sağlayan becerilerdir (Çetinkaya, 2009). İnsan davranışları, grup süreçleri, diğerlerinin duygu, tutum ve güdülerini anlayabilme, net ve ikna edici şekilde iletişim kurabilme ile ilgili bilgiyi içerir. Empati, sosyal öngörü, taktik, ikna edicilik, diplomasi, sözlü iletişim becerisi, ast, üst, mevkidaşlarla işbirlikçi iletişim içinde bulunmak bu tür beceriye sahip olan liderlerin sahip olduğu özelliklerdir. Bu tür beceriler insanları etkilemek için önemlidir. Karşısındaki kişiyi yargılamadan dinleyebilmek, doğru anlayıp doğru değerlendirmek için anahtardır (Yukl, 2004).

Beşeri ilişkilerin etkili bir biçimde kullanıldığı görebilmek için İletişim, Koordinasyon, Yönelme, Motivasyon, Performans Değerlendirme, Kontrol, Problem Çözme, Duygusal Zekâ, Sosyal Zekâ, Duygusal Kontrol kavramlarını incelemek gerekmektedir.

3.1.2.1. İletişim

İletişim becerisi, “kişinin gönderdiği mesajları doğru bir biçimde kodlaması ve iletmesi, aldığı mesajları hatasız şekilde anlamlandırmasına yarayan etkili tepki verme ve etkin dinleme becerilerinin tümüdür.” (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Geniş anlamıyla tanımlamak gerekirse iletişim; istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır. Bir örgütün üyeleri ancak etkili bir iletişimde buldukları zaman birbirlerinin kişilik, tutum ve değerlerini anlayabilecekleri gibi, bir işgören de kendisinden beklenenler açıkça ortaya konduğunda daha iyi bir iş başarımı için motive olacaktır. Bunun yanı sıra gruplar da, ancak iyi bir örgütsel iletişim söz konusu olursa örgütsel amaçları yerine getirmekte etkin ve etkili çalışacaklardır (Arıkan, 2001).

İletişim, yöneticinin doğru karar ve önlemleri alabilmesi için gerekli bilgilerin toplanmasına, personelin örgüt içerisinde olup bitenlerden haberdar olmasına, şikâyet, istek ve önerilerden yönetimin bilgi sahibi olmasına hizmet etmektedir. Başarılı bir yönetim ve örgüt sistemi, etkin bir iletişim sistemi ile paraleldir. Başka bir ifadeyle örgüt bir iletişim ağı olarak düşünülmektedir. İletişim ağının iyi kurulmuş olması ve işlemesi, örgütsel başarıyı etkileyerek; örgütsel çıktıların nitelik ve nicelik olarak yüksek olmasına neden olacaktır. Çünkü iletişim, içinden bütün yönetsel faaliyetlerin aktığı bir kanal olarak kabul edilmektedir (Şahin, 2007).

Yönetim fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi için alınacak kararlarla ilgili bilgiler ise örgüt içinden ve dışından iletişim yoluyla sağlanabilmektedir. Karar süreci ile ilgili olarak; doğru, güvenilir, açık ve net nitelikli bilgilerin zamanında sağlanabilmesi yöneticinin etkili bir iletişim becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi iletişim, örgütlerde yöneticinin sağlıklı ve doğru kararlar alabilmesi için gerekli temel faktörlerden birisidir. Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerle ilgili olarak doğru, güvenilir ve gerçekçi kararların alınması için tarafların karşılıklı anlayış içerisinde birbirlerini doğru anlayabilecekleri bir alt yapı, ancak iletişimle mümkün olabilir (Şahin, 2007).

Örgütlerde iletişimin iki temel amacı vardır. İlki, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için faaliyetlerin senkronize edilmesi, görevin ilgili personele iletilmesidir. İkincisi, örgüt üyelerinin iletişim yoluyla örgütsel planların istekli ve etkin biçimde başarmak için canlandırılmasıdır (Arıkan, 2001).

Örgütsel iletişimin etkinliği, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasında büyük bir önem kazanmaktadır (Tiyek, 2011). Temel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, liderlik, eşgüdüm ve kontrol fonksiyonlarının başarısı iletişimin başarısına bağlıdır (Şahin, 2007). Yöneticiler, yönetim işlevlerini gerçekleştirirken örgüt çalışanlarını hedefe ulaşmak için motive etmek ve paylaşılması gereken vizyonu anlatabilmek amacıyla personel ile iletişim kurmak zorundadır (Tiyek, 2011).

Örgüt hedeflerine ulaşmak için gerekli olan örgüt içi ve dışı bilgilerin dikey ve yatay olarak ilgili birim ya da çalışanlara ulaştırılmasında yönetici önemli bir rol oynamaktadır. Bu rol sayesinde örgüt çalışanları; yöneticilerin kendilerinden ne beklediğini, ne isteyebileceğini, neyi nasıl yapmaları gerektiğini, daha da önemlisi örgütün uzun ve kısa vadeli hedeflerinin neler olduğunu öğrenebilirler (Şahin, 2007).

Bahsettiğimiz üzere iletişim örgüt hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynadığından yöneticilere iletişimin etkisini artırabilmeleri için şunlar önerilebilir: Her şeyden önce çalışanlar, öncelikle kendilerini ve çalıştıkları birimi ilgilendiren konularda ihtiyaç duydukları tüm bilgilere zamanında ve doğru olarak ulaşabilmeli ve iletişimi olumsuz olarak etkileyebilecek çeşitli etmenler, örneğin, teknik engeller, dile ilişkin güçlükler ve psikolojik güçlükler ortadan kaldırılmalıdır. Alıcı ve gönderici arasındaki kanalın mümkün olduğunca kısa tutulması iletişime ilişkin sorunların çözümünde kullanılabilir bir diğer yol olarak bilinmektedir (Arıkan, 2001).

Toplantılar, telefon görüşmeleri ve yazışmalar her yöneticinin görevi kapsamına giren ve iletişimi içeren faaliyetler arasında yer almaktadır (Griffin, 1996). Yöneticiler, bu ve diğer iletişim yöntemleri ile hem içeriden hem de dışarıdan örgütün ihtiyacı olan önemli bilgileri toplayıp uygun bilgileri çapraz ve aşağı doğru iletişim yöntemi ile tüm örgüt çalışanlarına aktarırlar. Eğer bilgiyi toplayan alt ve orta kademe yönetici ise, bu

durumda uygun bilgiler yukarı doğru iletişim yöntemi ile üst düzey yöneticilere ulaştırılır (Şahin, 2007).

Yöneticiler birlikte çalıştıkları personelin bütün yetenek ve özelliklerinden yararlanmak istiyor ise, katılımcı yönetim tarzını uygulamaları daha faydalı olacaktır. Yöneticiler tarafından örgüt içerisinde oluşturulacak katılımcı yönetim ile aşağıdan yukarıya doğru iletişim gelişecek ve böylelikle iletişim kanalları daha etkin kullanılacağından örgütsel etkinlik artacaktır. Çalışanlar, kendilerinin bir parçası olduğu kararları direnç göstermeden daha kolay benimseyecek ve kendi görüş ve fikirlerinin dikkate alınması, örgütle yapılanlar konusunda söz sahibi olmaları, çalışan örgüt bütünleşmesinin gerçekleşmesine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkıda bulunacaktır (Anthony, 1978).

Bunun yanı sıra yöneticilerin çalışanlara karşı destek olması ve onların ihtiyaçlarına ve fikirlerine karşı ilgili olması çalışma yaşamında etkililik ve verimliliğin önemli bir yanını oluşturmaktadır. Yöneticiler bu davranışlarıyla, çalışanlarını desteklemeye ve onları geliştirmeye yönelik olmak üzere iki temel davranış sergileyebilmektedirler. Yöneticilerin çalışanlarını desteklemeye ve onları geliştirmeye yönelik davranışları; onları dinleme, onlarla etkili iletişim kurma, onların ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını anlamakla mümkündür. Bu nedenlerle empati, çalışma yaşamında önemli bir kavram haline gelmiştir. İletişim kurma becerisi ve empati karşılıklı etkileşim içerisinde (Goleman, 1998).

3.1.2.2. Koordinasyon

Fayol'a göre eşgüdümleme; koordine etmek, bütün çabaları ve bütün işlemleri uyumlaştırmak, birleştirmek ve birbirine bağlamaktır (Şengül, 2007). Koordinasyon, işletmenin bölümleri arasında iletişimin ve uyumun sağlanmasının yanı sıra işletmenin içinde yaşadığı çevreyle uyumun sağlanmasına yöneliktir (Tiyek, 2011).

Organizasyon yapısı oluşturulup kurulan her yeni birimin görevleri, yetki ve sorumlulukları belirlendikten sonra ortaya bu birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl

gerçekleştirecekleri sorunu çıkacaktır. Bu sorunun çözümüne koordinasyon işlevi adı verilmektedir. Koordinasyon, departmanlar arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade etmektedir. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve anlayışlılık artacak koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Eren, 2001).

Koordinasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Başka bir ifadeyle koordinasyon, işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için işin en uygun zamanda, en uygun şekilde ve en uygun araç gereç ile yapılması ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Koçoğlu, 2010).

Yönetimin görevi bir yandan işletmeyi teşkil eden maddi ve manevi üretim faktörleri diğer yandan işletmenin tümü ile onu saran ortam arasında koordinasyon yaratmaktır. Koordinasyon bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için kararlar almada, işlerde faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir (Koçoğlu, 2010).

Koordinasyon fonksiyonunun düzgün bir biçimde yürütülmesi bazı temel ilkelere uymakla sağlanır. Bu ilkeler şöyledir (Koçoğlu, 2010):

- İlgili sorumlu kişiler arasında buluşup görüşme ile koordinasyon sağlanmasıdır.
- Planlamaya giderken ve politikalar kararlaştırılırken daha başlangıçta koordinasyona gitmek gerekir.
- Bir konuda veya bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

3.1.2.3. Yönelme (Yönlendirme)

Yönelme örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönelme belirlenen amaçlara ulaşmak için diğer çalışanların davranışlarını etkilemektir. Yönelmenin temel amacı verimliliği artırmaktır. İnsana yönelik iş ortamı verimliliği artırır, buna karşı işe yönelik iş ortamı ise yönelmenin başarısını artırır (Tiyek, 2011).

Yönetimde en güç ve fakat en önemli iş yönetme işidir. İnsanlar ne zaman ve nasıl çalıştırılırlar sorunu güç bir sorundur. İnsanları çalıştırabilmek için cezalandırma, motivasyon, ödüllendirme gibi birçok yönetim vardır, iyi bir yönetici bunlardan profesyonelce faydalanan kişidir. Çünkü bilinçsiz bir şekilde yapılacak olan uygulamalar beklenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim her insana aynı uygulamanın yapılamayacağı unutulmamalıdır, herkesin durumuna ve kişilik özelliklerine göre ödül, motivasyon veya ceza usulleri değişiklik göstermektedir. Uygulanacak yöntem, insandan insana da değişir. Herkese aynı usuller uygulanmaz (Koçoğlu, 2010).

Yönelmenin kapsamına, insanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Kaynaklar kapsamına para, zaman, malzeme ve yer unsurları girmektedir. Yönetici emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yönelmek yükümlülüğü yanında, usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır (Koçoğlu, 2010).

Yönelme sürecini kısaca özetlemek gerekirse, bu süreç;

- Yöneticinin açık, seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre onlara yapabilecekleri emir ve talimatları vermeyi kapsar,
- Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetlerini ifade eder,

- Yöneticilerin beklentilerini karşılanma yolunda, işçilerin motivasyonu ile ilgili gerekli şekilde ilgilenmeyi,
- Çalışmada disiplini sağlamayı ve iyi çalışmayı ödüllendirmeyi kapsar (Koçoğlu, 2010).

Liderlik etme, çalışanları motive etmeyi ve yöneltmeyi, iletişim kurmayı ve anlaşmazlıkları çözmeyi kapsamaktadır (Mujtaba and Kaifi, 2010).

3.1.2.4. Motivasyon

Yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etkide bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu yüzden yönetim, çalışanın sahip olduğu enerjii ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır. Burada motivasyon kavramı ön plana çıkmaktadır. Motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır. Motivasyon, kişinin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesi ile ilgilidir (Şahin, 2007).

Verimlilik, etkililik ve kalite gibi kavramlar yöneticilerin yeterliliklerinin ve yönetsel başarılarının sorgulanması yönünde gereklilikler doğurmaktadır. Bu gereklilikler üzerine yapılan araştırmalarda, çalışmaya katılan birim çalışanlarının yöneticilerine başarısız buldukları noktalardan biri motivasyondur. Bu sebeple kurum içerisindeki mevcut ödül ve ceza sistemlerinin işleyişi çalışanlara daha açık bir şekilde anlatılmalı, yapılan değerlendirmelerden ötürü çalışanlarda belirsizlik yaratacak soru işaretlerine meydan verilmemelidir. Ödüllendirme ve cezalandırma süreçleri içerisinde yapılan değerlendirmeler, çok daha şeffaf olmalı, verilen ödül veya cezanın nedenleri daha açık bir şekilde ifade edilmelidir. Yöneticiler astlarına görev verirken onların beceri ve yeteneklerini göz önünde bulundurmalıdır. Çalışana kapasitesinin altında bir iş

vermek, çalışanın kendisini yetersiz hissetmesine, boşa çaba harcıyor olduğu duygusuna kapılmasına ve dolayısıyla mesleki açıdan tatmin olamayıp, veriminin düşmesine neden olacaktır. Yöneticiler astlarının kapasitelerini iyi değerlendirmeli ve verecekleri görevleri bu doğrultuda seçmelidirler (Erigüç vd., 2009).

3.1.2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların yeteneklerini geliştirmek, onları geleceğe hazırlamak ve gelecekteki performanslarını motive etmektir. Performans değerlendirme çalışanlara kendi durumlarını görebilme, kariyerlerini düşünme ve planlama şansı verir (Arıkan, 2001).

Yöneticiler, çalışanları nesnel verilere dayalı olarak değerlendirmek ve verecekleri kararlarda objektif olmak isterler. Terfilerde, ödüllerin adil olarak dağıtılmasında, potansiyeli yüksek olan çalışanların belirlenmesinde, çalışanların daha iyi tanınmasında, personel seçim sistemlerinin geçerliliğinin test edilmesinde, eğitim programlarının geliştirilmesinde, kariyer gelişim sistemleri ve yedekleme süreçlerinde hep personel değerlemenin bulgularından yararlanılmaktadır. Başarılı değerlendirme ile hakkaniyet esaslarına dayalı olarak, çalışanların yönetilmesi, motive edilmesi sağlanmaktadır. Çalışanların işine, çevresine uyumuna yönetici ile daha iyi anlaşmasına yardımcı olunmakta, performans engelleri ortadan kaldırılmakta, çalışanların gelecekte daha verimli olması için gerekli eğitimler verilmekte her şeyden önemlisi çalışanların kendisini görebilmesi sağlanmaktadır (Ceylan, 2011).

Örgütlerin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir personel planlamasını gerçekleştirebilmesi öncelikle, elinde tuttuğu işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içinde etkili değerlendirilmesine bağlıdır.

3.1.2.6. Kontrol/Denetim

Kontrol, faaliyetlerin planlanan biçimde yerine getirilip getirilmediğinin tespit edilmesi ve sapmalar var ise giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlendiği bir süreçtir (Robbins & De Cenzo, 1997).

Kontrol etme, performansları takip etmek, sonuçları ve amaçları karşılaştırmak ve gerekli oldukça düzeltme ve ayarlamaları zamanlamalı olarak yapmak anlamına gelir (Mujtaba & Kaifi, 2010). Örgütsel kontrol erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır (Eren, 2001).

Başka bir tanımla kontrol, işletmede gerçekleştirilen faaliyetlerin ve ulaşılan performansın daha önceden belirlenen kural ve prosedürlere uygunluğunun ölçülmesi olarak değerlendirilebilir. Kontrolün, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını ve yaratıcılıklarını ortadan kaldıracak katılıkla gerçekleşmemesi, düzeltici kontrolün yanı sıra önleyici kontrol sistemlerinin oluşturulması, standartların gerçekçi, ulaşılabilir ve doğru biçimde belirlenmesi, sapmaların nedenlerinin belirlenerek düzeltici önlemlerin alınması vb. şeklinde olması gerekmektedir (Tiyek, 2011).

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan kontrol, diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Kontrolün ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Amaçların saptandığı planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir. Aynı zamanda planın ne derecede başarılı olduğunu ve hataların nerelerden kaynaklandığını bulmak gerekir (Koçoğlu, 2010).

Kontrolün aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Standartların belirlenmesi
2. Gerçekleşen durumun saptanması
3. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılarak sapmaların saptanması ve yorumlanması
4. Sapmalar nedeniyle düzeltici tedbirlerin alınması

3.1.2.7. Problem Çözme

Genel olarak, problem çözme, kişiyi veya durumu çözüme götürecek bilgilerin kazanılması ve bu bilgileri kullanıma hazır olacak şekilde birleştirerek bir sorunun çözümüne ulaşabilme ve bu çözümü uygulayabilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Robertson, 2005). Problem çözme bir hedefe ulaşmaya çalışırken karşılaşılan güçlüklerin çözümünü bulma süreci, karşılaşılan engeli aşmanın en etkili ve en iyi yoludur.

D’Zurilla ve Goldfried, problem çözmeyi, problemlili bir durumla baş etmek için alternatif tepki seçenekleri oluşturma ve bu seçeneklerden en etkili olacağı düşünülen birini seçmeyi içeren bilişsel ve davranışsal bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Problem çözme, problemin birey tarafından anlaşılmasıyla başlayan, çeşitli çözüm alternatiflerinin üretilmesi ve değerlendirilmesi ile devam eden, daha sonra üretilen bu alternatifleri belirlenen kriterlere göre önemlilik sırası belirleyerek tüm olasılıkların gözden geçirilmesi, bilinen yolların veya yeni çözüm yollarının denenmesi ve en uygun çözüme mantık aracılığıyla karar verilmesi gibi işlemlerin sırasıyla gerçekleştirilmesini gerektiren kapsamlı bir süreçtir.

Problem çözme ve karar verme birbirleriyle yakından ilişkili ve birbirini tamamlayan iki kavramdır. Karar verme, bir problemin çözümüne ilişkin olası alternatif yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilir. Karar vermenin yöneticinin esas işinin olduğu bilinmektedir (Doğan ve Şahin, 2011).

Değişen ve farklılaşan durum ve şartların yarattığı ortamda beliren problemler ve sorunlar, organizasyon çalışanları ve özellikle yöneticiler için önemli bir ilgi haline gelmiş bulunmaktadır. Problem çözme, etkili yönetimin ve liderliğin en önemli yeteneklerinden biri olarak gösterilmektedir. Doğru teşhis edilen ve zamanında doğru araç ve yöntemler kullanılarak çözülen problemler, organizasyonlar açısından başarıyı ve rekabet avantajını getirmekte iken, problem çözümede başarısızlık ise organizasyonları ve yönetimi zor durumda bırakmaktadır (Doğan ve Şahin, 2011).

3.1.2.8. Duygusal Zekâ

Günümüz insanı bireysel ve toplumsal olarak birleşme ve bütünleşme yapabilen insan olarak kabul edilmiş, ve bu birleşme ve bütünleşme için yaratıcı düşüncenin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Bu durum bireyin bir yandan toplum içindeki görev ve sorumluluklarını sürdürürken, diğer yandan da kendini aşma, geliştirme, kişiliğinin tüm beceri, yeti ve yeteneklerini kullanabilmesini sağlar. Bu yaklaşım duyguları ön plana çıkararak, bireylerin hem kendi duyguları hem de diğer insanların duygularının farkındalığı konusunda ne kadar yetkin oldukları önemli halde gelmiştir (Ural, 2001).

Duygusal zekâ duyguları kesin bir şekilde algılamayı, değerlendirmeyi ve ifade etme yeteneğini, hisleri idrak etmeyi kolaylaştırıcı duyguları oluşturma yeteneğini, bu duygular ile sahip olunan bilgileri etkin kullanma becerisini, duyguları entelektüel gelişim ve iyi ruh hali için düzenleme yeteneğini kapsamaktadır (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Duygusal zekâ temelde iki boyut üzerinde vurgulanmaktadır. Bunlar kişisel farkındalık ve kişisel yönetim gibi kişisel yetenekler ve sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi gibi sosyal yeteneklerdir. Kişisel farkındalık bünyesinde duygusal farkındalığı, kişisel değerlendirmeyi ve kendine güveni içermektedir. Bir diğer önemli boyut ise sosyal ilişkileri yönetebilme, çatışma yönetiminde etkili olabilme, takım çalışmasını yönetebilme gibi önemli yetenekleri içermektedir (Parthasarathy, 2009). Genel anlamda kendi duygularının farkında olma ve doğru algılama ve anlama, başkalarının duygularının farkında olma ve doğru anlama, bu algılamalar sonucu ortaya çıkan bilgileri hem özel hem de iş hayatına değer katacak biçimde kullanabilme yeteneğidir (Çetinkaya ve Alparslan, 2011).

Duygusal zekâ, kişinin kendi duyguları ile karşısındakinin duygularını anlayıp analiz etmesi bakımından günümüzde etkili bir yönetici olmanın yapı taşlarından. Yöneticilerin etkili olabilmelerini, karmaşık problemleri çözebilmelerini, daha iyi karar alabilmelerini, zamanlarını verimli kullanabilmelerini, davranışlarını duruma adapte edebilmelerini ve en önemlisi kriz anlarını ve çatışmaları iyi yönetebilmelerini sağlar. Bilişsel zekâdan farklı olmakla birlikte, bu iki tip psikolojik süreç birbirlerine etkileri

ilişkilidirler. Duygusal zekâ, duyguların bilişsel süreçleri kolaylaştırması ve duyguların bilişsel olarak yönetilmesi için duygu ve sonuçları birleştirir (Yukl, 2004).

Ural çalışmasında duygusal zekâyı duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olarak 3 boyutta incelemiştir (Ural, 2001).

Duyguların Farkında Olunması; bireyin kendini doğru bir şekilde değerlendirerek, kendi iç dünyasını, kaynaklarını, sezgilerini, tercihlerini, potansiyelini, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve sınırlarını bilmesine imkân sağlayarak özgüvenini geliştiren bir sonuç yaratmaktadır. Öz değerinden ve yeteneklerinden emin olmayı gerektiren özgüven, bireyin kendini gerçekleştirmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İnsanlar, doğru davranacakları konusunda kendilerine güven duymadıkça harekete geçememektedir. Drucker (1999) insanların bazı konularda yeterli ve/veya yetersiz olduklarını düşünerek genellikle yanıldıklarını, buna rağmen performanslarını güçlü yanlarıyla sergilemelerini de önemli bir sonuç olduğunu ve hiç kimsenin de yapamayacağı bir yana, zayıflıklarına dayanarak performans gösteremeyeceğini belirtmektedir (Ural, 2001).

Özgüveni olmayan liderler etki girişiminde bulunmazlar ya da bulunsalar bile başarılı olamazlar. Problemlerle başa çıkmak, kriz anında dik durabilmek için kesinlikle gereklidir. Pek çok durumda yararlı olmakla birlikte abartı özgüven de zararlı olabilmektedir. Özgüveni yüksek liderler riskli yeniliklerde aceleci davranıp kusurlu plan yapabilirler. Özgüveni yüksek yönetici özellikle de duygusal olgunluğa erişmemiş ise kibirli, despot, muhalif görüş açılara karşı hoşgörüsüz olma eğilimi gösterebilir (Yukl, 2004).

Duyguların İfade Edilmesi; başkaları üzerinde etkili olmak, ikna konusunda etkili taktikler kullanmaya bağlıdır. Başkalarıyla olan ilişkileri yönetmede bireyin grup halinde çalışma becerisi, başkaları ile çalışma konusundaki rahatlığı, sağlıklı ilişkiler kurabilme ve geliştirebilme yeteneğine bağlı olarak kendini gösterir. İşbirliği ve iş paylaşımı ortak amaçlar için başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirir. Grubun yetenekleri, kolektif amaçlara ulaşma çabaları sırasında grup sinerjisi yaratılmasında açığa çıkar. Günlük yaşamdaki kişisel iletişimlerde algısal, bilişsel ya da duygusal açıdan benmerkezci davranış, çevredeki insanlarla sıcak ilişkiler kurulmasını

engellediği gibi bir takım iletişim çatışmalarına da yol açmaktadır. Duygularını yönetme, bireyin kendini kontrol ederek zarar verici duygularını ve güdülerini denetim altında tutabilmesidir. Başkalarının güvenini kazanmak, sürdürmek ve performansının sorumluluğunu üstlenmek olarak tanımlanan dürüstlük standartlarını korumayı gerektirir (Ural, 2001).

Başkalarının Duygularının Farkında Olma; başkalarını geliştirmenin en iyi yolu olmakla birlikte, onların duygularını ve bakış alarını hissetmek ve gelişmeleri için nelere gereksinim duyduklarını anlamaktır. Bireyin toplumsallaşma yeteneği, başkalarının arzu edilir tepkiler vermelerini sağlama yeteneğinde ortaya çıkmaktadır (Ural, 2001).

Cooper ve Sawaf (2003), gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığı doğru olmakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engelleme veya felce uğratma gibi problemler yarattığını belirterek, duyguları etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını aşağdaki özelliklerine dayandırmıştır. Duygular; ğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir, motive eder, muhakemeyi hızlandırır, güven oluşturur, berraklık sağlar, ahlaki değerleri harekete geçirir, geribildirim sağlar, otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar (Cooper and Sawaf, 2003).

Duygusal zekâ için özellikle aşağdaki yetkinlikler belirleyicidir:

Kendini tanımak (z bilinç): Kişinin kendi duygularını, ihtiyaçlarını, hedeflerini tanınması, tercihlerini yapabilmesi ve sahip olduğu gücünün ve kaynaklarının farkında olması anlamına gelir.

Kendini yönetmek: Kişinin sahip olduğu duygu ve düşüncelerini kontrol ederek yönlendirmesidir. Bu beceri ile duyguların etkisinde kalarak karar vermekten kurtulup onlara yn verilebilir.

Motivasyon: İnsanın kendini motive edebilmesi, daima başarıya isteğine ve heyecanına sahip olması demektir. Bu yetenek özellikle zorlukların çıkmasında, çalışanların veya işlerin istenilenin dışında gelişmesi durumlarında çok faydalı olur.

Empati: Kişinin başka insanların duygularını, ihtiyaçlarını, kaygılarını anlayabilmesi, kendini onların yerine koyabilmesi demektir. Söz konusu olan onları anlamak, oldukları gibi kabullenebilmek, duygu, davranış ve düşüncelerine saygı göstermektir.

Sosyal Yetkinlik: İnsanların başkalarıyla ilişki kurabilmesi ve bu ilişkilerin uzun süre geçerliliğini koruyabilmesi becerilerini kapsar. İnsanlar arası iyi ilişkilerin yanı sıra bir takım oluşturabilme, takım ruhunu sağlayabilme ve bu takımı yönetme becerisini gösterme de bu yetkinlik ile olur.

İletişim Becerisi: Duygusal zekâ için, iyi iletişim kurabilme becerisi, vazgeçilmez unsurlardandır. Bu iki türlü açıklanabilir. Birincisi insanın kendisini açık ve net olarak ifade edebilme becerisi, diğer taraftan da başkalarını dikkatli dinleme ve ne söylediklerini tam ve doğru olarak anlayabilme becerisidir (Çetinkaya ve Alparlan, 2011).

Günümüzde yöneticilerin etkililik düzeyi, örgütsel amaçları gerçekleştirme dereceleriyle paralellik arz etmektedir. Son yıllardaki gelişmeler geleneksel yönetim süreçlerine, (planlama, örgütlenme, eşgüdüm, yöneltme ve denetim) karar verme, iletişim ve işbirliği gibi yeni süreçler eklenmesine yol açmıştır. Bu süreçler örgütte çalışan herkesin, özellikle de her düzeydeki yöneticinin duygularının farkında olma, ifade etme ve başkalarının duygularını anlama yeterliliklerini ön plana çıkarmıştır. İletişim ve işbirliği becerisi yüksek yönetici ve iş görenlerin, örgütsel rollerini gerçekleştirmede daha başarılı olacakları açık bir gerçektir. Cooper ve Sawaf (1999) bireysel ve yönetsel başarı için yaşamsal öneme sahip duygusal zekâyı, her zaman ve her yaşta öğrenilerek geliştirilebilen bir zekâ olarak görmektedir. Ayrıca araştırma ile yöneticilerin; duygularının farkında olma düzeyleri ile duygularını ifade etme düzeyleri, duygularının farkında olma düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri ve

duygularını ifade etme düzeyleri ile başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve boyutlar arasında doğru (pozitif) yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bu bulguyla, yönetsel başarıda duygusal zekâ bileşenlerinin birbirinden bağımsız olamayacakları sonucuna varılmıştır (Ural, 2001).

Empati kavramının etkili yönetim ve liderlikte önemli bir yeri vardır. Yapılan bir çalışmada grup üyelerinin lideri belirlemede önem verdikleri kriterlerden birinin başkalarının ruh hallerini anlama ve önemseme olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmada, yöneticilerin sahip oldukları empatik iletişim becerilerinin çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olduğu bulunmuştur. Duygularla düşünce arasında kuvvetli bir bağ olduğunu belirten Caruso ve Salovey (2004), duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin ruh hallerini duruma göre uyumlaştırarak yaratıcı düşünce, problem çözme, empati ve vizyon gibi performansı olumlu yönde etkileyen özelliklere dönüştürdüklerini belirtmektedir (Doğan ve Şahin, 2011).

3.1.2.9. Sosyal Zekâ

Belirli bir durum için liderlik için gereklilikleri tespit etmek ve uygun bir yol seçmek olarak tanımlanır. Sosyal perspektif ve davranışsal esneklik, sosyal zekânın iki farklı boyutudur (Yukl, 2004).

Sosyal perspektif, bir grup veya organizasyon ile ilgili fonksiyonel ihtiyaçlar, problemler, fırsatların, grubu teşvik edecek veya sınırlandıracak üye karakteristikleri, sosyal ilişkiler ve ortak süreçlerin anlaşılmasıdır. Grubun daha etkili olabilmesi için yapılması gerekenleri belirlemek için önemlidir. Kavramsal beceriler ve stratejik liderlik için gerekli spesifik bilgileri de içerir. Aynı zamanda empati, sosyal duyarlılık, grup süreçlerini anlama gibi kişilerarası becerilerin yanında organizasyon kültürü, yapısı, güç ilişkileri gibi bilgileri de kapsar (Yukl, 2004).

Davranışsal esneklik, davranışsal gereklilikleri yerine getirecek şekilde kişinin davranışlarını çeşitlendirmesi için gereken yetenek ve istektir. Bu özelliğe sahip liderler, farklı özellikleri nasıl kullanmaları gerektiğini bilirler. Aynı zamanda kendi etkililiğini artırmak için de ne yapması gerektiğinin farkındadır (Yukl, 2004).

Duygusal zekâ ve sosyal zekânın bazı noktalarda çakıştığı görülmektedir. Farklılıklarının netleştirilmesi için daha fazla araştırma gerekmektedir (Yukl, 2004).

3.1.2.10. Duygusal Kontrol

Öngörülemeyen çevre unsurlarından ve diğer nedenlerden kaynaklanan stresli durumlarda, yöneticilerin basit duygusal tepkilerini kontrol edebilme ve öz-düzenleme yetenekleri önem arz etmektedir (Kanungo ve Misra, 1992). Bu duygusal tepkiler, yöneticinin stresi yönetme, problem çözme ve karar verme gibi yetenekleri nedeniyle değişiklik gösterebilmektedir. Bu duygusal tepkiler; agresif ve regresif eğilimlerinde olabildiği gibi, işten ayrılma ve heyecan, stres şeklinde de ortaya çıkabilmektedir (Kanungo ve Menon, 2004; 2005).

Duygusal kontrol, belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde birtakım yetenekleri gerektirmektedir. Hiyerarşik düzenin en alt kademesinde duyguyu algılamak, değerlendirmek ve ifade etmek; ikinci kademesinde duyguları kullanabilmek; üçüncü kademesinde duyguyu anlamak ve muhakeme etmek; duyguları kontrol edebilmek bulunmaktadır. Yani duygusal kontrol kişiye hem kişisel hem de iş yaşamında engelden çok yardımcı olmak amaçlı bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal kontrol geliştirilebildiğinde yönetici, çevrede bulunan tehdit ve fırsatları değerlendirebilmek için duygusal açıdan dengede bulunur; daha objektif ve ihtiraslı olmayan bir bakış açısıyla konuya yaklaşma imkânı bulabilmektedirler (Doğan ve Şahin, 2011). Sakin olmak ve bu sayede güçlüklerle karşılaştığında problemleri çözmeye hazır halde bulunmak; duyguları kontrol etme ve duyguları yönetme yeteneğiyle mümkün gözükmektedir (Kanungo & Menon, 2004).

Duygusal açıdan dengeye sahip kimseler, psikolojik düzensizlikler ve değişimlerle başa çıkabilirler. Bu kimseler daha az ben merkezli ve daha kontrollüdürler, daha az savunmacıdırlar. Dolayısıyla duygusal olgunluğa erişen yöneticiler ast, üst ve iş arkadaşları ile daha işbirlikçi davranış içindedirler. Duygusal olgunluğun etkili yöneticilik ile ilişkisi olduğunu ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır (Yukl, 2004).

Bunun tam tersi olan ve duygusal dengesini tutturamamış narsist yöneticiler ise etraflarını sadık ve tehlikesiz astlarla doldurup, kararları kendileri alırlar. Bu tür kişilerin işler kötü gittiğinde bunu inkâr etme yoluna gittikleri ya negatif bilgileri almak istememeleri sebebiyle problemi zamanında çözememe sıkıntısı yaşadıkları görülmektedir. Bu da duygusal denge ve olgunluğun tersidir (Yukl, 2004).

3.1.3. Kavramsal Beceriler

Kavramsal beceri örgütü oluşturan unsurları bir bütün halinde görebilme becerisidir. (Çetinkaya, 2009). Kavramsal veya bilişsel beceriler, adalet, yaratıcılık, ileri görüşlülük, sezgi, anlamlandırma gibi konuları içermesinin yanı sıra temel olarak analitik yetenek, mantıksal düşünce, kavramsallaştırma, tümevarım ve tümden gelim bilgilerini kapsar. Bu tür beceriler yüksek seviyedeki yöneticilerde bulunur. Etkin planlama, organizasyon, problem çözümü, organizasyonun farklı bölümlerini birbirleri ile ilişkilendirmek, stratejik planlama, olayları analiz etmek gibi özellikler kavramsal beceri adı altında incelenir. (Yukl, 2004).

Kavramsal beceri organizasyonu bir bütün olarak görme ve organizasyonun çıkarları ile faaliyetlerini koordine ve bütünleştirme faaliyeti, organizasyonun kısımları arasındaki ilişkiyi görme süreci olmasından ötürü üst kademelere gidildikçe önem kazanmaktadır. Stratejik planlamayı yapan yöneticiler, çevre ile ilişkilerinde kavramsal yeteneklerini kullanmak zorundadırlar. (Koçoğlu, 2010).

Güçlü yönetim becerileri; rekabet dünyasında yaşamak ve sürekli değişimi izleyebilmek için her bir örgütün temel zorunluluğudur. Lider-yönetici kavramı da bu ihtiyaçtan dolayı önem kazanmıştır. İnsanları anlama, sistematik düşünme, bireysel-örgütsel hedeflerde uyum sağlama, çalışanların örgüt bağlılığını artırma gibi liderlik özellikleri şirketlerin mali kaynaklarını artırma adına önem arz etmektedir. Fakat liderliği örgüt çatısı altında daha anlamlı hale getirecek husus, başarılı bir takım ruhunun örgütte oluşturulmasıdır. Çalışanların başarabilecekleri büyük hedefler etrafında kenetlenmesi, bu hedeflere ulaşabilecek stratejilerin geliştirilmesi ve sürekli eğitim aktiviteleriyle gelişime açık iş görenlerin motive edilmesi takım ruhunun oluşturulması adına lider-yöneticinin vazgeçemeyeceği hususlardır (Özdemir, 2009).

3.1.3.1. Planlama

Planlama, organizasyonun amaçlarını tanımlamak, bu amaçlara ulaşmak için tüm stratejiyi kurmak, aktiviteleri birleştirmek, koordine etmek için kapsamlı planlar geliştirmek, ve saptanmış amaçlara ulaşmak için uygun araç ve metotların belirlenmesi işlemidir (Mujtaba & Kaifi, 2010). Her planlama, yapılacak faaliyetlere erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir. Her planın bünyesinde bir takım amaç ve hedefler bulundurulur (Eren, 2001).

Planlama, planı ortaya çıkarmak için izlenen bir süreçtir. Planlama, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında düşünmek, kısa ve uzun vadeli amaçlar üzerinde yol haritaları çizmek ve izlenecek yollar üzerinde durmaktır. Plan ise bu konularda verilen veya verilecek olan kararlardır. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmış olup ve uygulamaya geçilmektedir (Koçoğlu, 2010).

Yöneticinin yapması gereken işlerin başında yapılacak işlerin planlaması gelmektedir. Hemen hemen tüm işler gerçekleştirme aşamasına geçmeden önce, dikkatli ve ayrıntılı bir planlama gerektirir (Ece & Kovancı, 2004).

Yönetim sürecinin başlangıcı olan planlamanın, yönetsel faaliyetler arasında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Carrol & Gillen, 1987). Bunun yanı sıra hedefe hizmet eden çabaların başarıya ulaşması için temel gerekliliklerin iyi bir planlama olduğu bilinmektedir (Frese, 2007). Belirlenen hedeflere ulaşmada sadece iyi bir başlangıç planı yapmak yeterli değildir, başarı elde etmek için bireylerin hedefe ne kadar ulaştıklarını görebilmeleri açısından geribildirim ihtiyacı duyulmaktadır (Doğan & Şahin, 2011). Bireyler, geribildirim yapmazlarsa eğer hangi durumda olduklarını, yapmış oldukları hataları ve nasıl düzeltebileceklerini fark etmede zorlanabilirler. Geribildirim sonucu hedefe ulaşmada geri kaldığını hisseden bireyler çabalarını artırmakta ya da yeni planlar denemektedirler (Matsui, 1983).

Sadece hedefler belirleme ve planlar yaparak harekete geçme, istenilen sonuçların elde edilmesini sağlamaz. Geribildirim olmadığı planlamalarda hedefe ne derece yakın ve doğru konumda bulunulduğunun tespiti oldukça güçtür. Sözün kısası, hedef

belirleme ve planlamada yapılacak iyi bir geribildirim performansı ve verimi anlamlı derecede arttırmaktadır (Doğan ve Şahin, 2011).

Etkili yöneticiler proaktif davranışlar sergileyerek kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere yönelik planlamalar yaparlar. Yapılan araştırmalar proaktif yöneticilerin kontrolü dışındaki faktörleri ve olağandışı süreçleri yönetebileceğine dair inançları olduğunu ve özgüvenlerinin yüksek olduğunu, risk almaktan korkmadıklarını, öz farkındalıklarının yüksek olduğunu, sorunlar veya gerçeklerle yüzleşmekten ve onlarla baş etmekten çekinmediklerini göstermektedir (Doğan ve Şahin, 2011).

Planlama bireyin faaliyetleri takip etmesini sağlamanın yanı sıra öğrenme, motivasyon ve takım çalışması gibi performansın diğer olumlu yanlarına katkı sağlamaktadır (Mumford vd., 2001).

3.1.3.2. Organizasyon

Organizasyon, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli tüm unsurların sistemli bir şekilde bir araya getirilmesi ile ilgili çalışmaların bütünüdür (Tiyek, 2011).

Organizasyon, gerekli sorumlulukları üstlenen ve belirli aktivite içerisinde olan birimlerin gruplandırılması, iletişimi, koordinasyonu ve geliştirilmesi esasına dayanan, beşeri, fiziksel ve teknik olanakları ve araçları işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlenmesi sürecidir (Koçoğlu, 2010).

Organize etme, hangi görevlerin kimler tarafından nasıl yapılacağını, bu görevlerin nasıl gruplandırılacağını, kimlerin kimlere raporlama yapacağını, kararların kimin tarafından ne şekilde verileceğini belirlemektir (Mujtaba & Kaifi, 2010).

Organizasyon, örgütün amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu birimlerde çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının temini ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır (Eren, 2001).

3.1.3.3. Karar Verme

Karar, iki ya da daha fazla alternatif arasında tespit ya da seçim anlamına gelen, problem çözmeden strateji uygulamaya kadar sayısız durum içinden çıkan bir tabirdir. Elbette ki acil olarak karar alınabilir ancak çoğu kez yöneticilerin belirleme, analiz, değerlendirme, seçme ve planlama yöntemlerini içerir.

Karar alma her yöneticinin kişisel değerleri, tecrübeleri, kişisel amaçları ve yönetim tarzı ile yakından ilgilidir. Karar almanın çoğunluğu problem çözmeyi içerir ve kişiler çeşitli metotlarla bunların cevaplarına ulaşabilir. McNamara (2008) yöneticilerin yoğunluk olarak problem çözmek ve karar almakla meşgul olduğunu belirtmiştir. Özellikle yeni atanan yöneticiler baskı altında olduklarından ve zaman sıkıntısı yaşadıklarından, tepki göstererek problem çözer ve karar alır. Bu nedenle yeni bir problemle yüz yüze geldiklerinde ya da karar almak zorunda olduklarında daha önce işe yaramış olan kararlarla tepki verirler. Bu yaklaşım aynı problemin çözülme zamanına ve tekrar çözülmesi döngüsüne dahil olunmasını kolaylaştırır (Shahzad, 2010).

Alınan kararların hem bireysel hem de toplumsal açıdan önem arz etmesi sebebiyle, yerinde ve doğru bir karar olması gerekmektedir. İyi bir karar şu özellikleri taşımalıdır:

➤ *Karar etkili olmalıdır:* Bir kararın iyi bir karar olabilmesi için öncelikle etkili olması gerekir. Bir karar, var oluşuna neden olan problemin çözümüyle etkili bir hal alır, dolayısıyla başlangıçta kararın uygulanması sonucu çözülecek sorunların doğru tespit edilmiş olması gerekir.

➤ *Karar verimli olmalıdır:* Kararın alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin ön görülen düzeyde tutulması gerekmektedir. İyi bir karar en az maliyetle, en fazla verimin elde edileceği şekilde organize edilmelidir.

➤ *Karar uygulanabilir olmalıdır:* Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın değerini artırır veya azaltır. Alınan kararların gerçekçiliği ve uygunluğu, kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini ve verimliliğini arttıracaktır.

➤ *Karar zamanında alınmış olmalıdır:* İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek gerekli inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır (Koçoğlu, 2010).

Kararın iyiliğini artırmada dikkat edilmesi gereken bazı standart hususlar şunlardır: (Koçoğlu, 2010)

- Alınacak kararlarla ilgili olan çıkar guruplarını/bireyleri iyice tanımak
- İlgili kişi/gurupların geçmişteki benzeri kararlara karşı tepkilerini bilmek
- İlgililerin ihtiyaçlarını, psikolojik ve sosyal yapılarını bilmek
- Kendi risk algılayışımızla, ilgililerin risk algılayışını öngörebilmek
- Fizibiliteleri gerekli ve yeterli oranda yapmış olmak gerekir.

Bu açıklamalara göre iyi karar şöyle tanımlanabilir; diğer bireyler üzerinde olumlu etki bırakan ve neticesinde karar verenin amaçlarının sağlandığı karardır (Koçoğlu, 2010).

Kararların 2 temel tipi programlı ve programlı olmayanlardır. Kararlar belirli, riskli ya da belirsiz durumlar altında verilebilir (Shahzad, 2010).

Programlanmış kararlar, rutin olarak sık sık tekrarlanan nitelikteki kararlardır. Bu tür kararlar bir kez verildiklerinde nasıl programlanmışsa, ikinci kez yine aynı şekilde uygulanır. Programlanmış kararlar örgütün iç yapısına ilişkin olabileceği gibi, dışa dönük de olabilir. İşletmelerdeki günlük kararların çoğu bu tip kararlardır. Programlanmamış kararlar; kötü tanımlanmış, yapısız ve örgüt için önemli sonuçları olan sıradan olmayan durumlara tepki olarak alınırlar. Belirsizlik büyük olduğundan ve karmaşık bir karar alanı bulunduğundan stratejik planlamayı gerektirirler. Yeni bir fabrika kurma, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme, yeni bir coğrafi pazara girme veya

merkezin yerini değiştirme programlanmamış kararlara 6rnek olarak verilebilir (Koçoğlu, 2010).

Karar verme aşağıda tanımlanan 6zel stillere ihtiyaç duyar:

i. Y6nlendirici Stil: Anlam kargaşasına az tolerans g6steren ve akılcı d6şune tarzı olan insanlar y6nlendirici stili kullanır. Onlar etkili ve mantıklıdırlar. Y6nlendirici stiller hızlı karar alırlar ve kısa vadeye odaklanırlar. Onların karar almadaki etkililiği ve hızı sıklıkla az bilgi ve birkaç alternatifini değerlendirerek karar almalarıyla meydana gelir.

ii. Analitik Stil: Analitik stilde karar alıcılar anlam kargaşasına y6nlendirici stile g6re daha çok tolerans g6sterirler. Karar almadan 6nce daha çok bilgi isterler ve y6nlendirici stil karar alıcılara g6re daha çok alternatifini dikkate alırlar. Analitik karar alıcılar eşsiz durumlara adapte olma ya da onlarla başa çıkma yetenekleriyle en dikkatli karar alıcılar olarak nitelendirilirler.

iii. Kavramsal Stil: Kavramsal stile sahip bireyin kendi bakış açısında oldukça geniş olmaya ve birçok alternatifine bakmaya eğilimi vardır. Uzun d6neme odaklanırlar ve problemlere yaratıcı 6z6mler bulmada oldukça iyidirler.

iv. Davranışsal Stil: Davranışsal stile sahip karar vericiler başkalarıyla iyi çalışırlar. Astların başarılarıyla ilgilenirler ve başkalarının 6nerilerine açıktırlar. İletişim kurmak için sıklıkla toplantıları kullanırlar, buna rağmen anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışırlar. Başkaları tarafından kabul edilmek davranışsal stile sahip karar vericiler için 6nemlidir (Robinson & De Cenzo, 1997; Shahzad, 2010; Robbins & Coulter, 2005).

Karar verme planlama s6recinin en 6nemli noktalarından biri olmasından 6t6r6, y6netici için de oldukça 6nem arz eder. Y6neticiler plan yaptığında, y6neticilerin kurumlarının takip edeceği amaçların ya da fırsatların ne kadar 6nemli olduğuna, hangi kaynakları nasıl yararlı hale getireceğine ve her bir temel g6revi kimin yapacağına karar verir. Planlar yanlış gittiğinde ya da takip dışı kaldığında y6neticiler bu sapmayı d6zeltmek için ne yapılması gerektiğine karar vermek zorundadır. Aslında t6m planlama s6reci y6neticilerin bir seri devamlı karar verme durumları içinde olmalarını

gerektirir. Onların planlarının nasıl efektif olacağını belirlemede verilen kararlar büyük bir kısmı oluşturacaktır (Shahzad vd, 2010).

Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler doğrultusunda tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşır (Koçoğlu, 2010).

Sapru'ya göre (2006) organizasyonel karar vermeye bağlı süreçler şu faktörlere bağlıdır: kararın amacı, karar vermede gerekli hız ve karar vericinin ulaştığı bilginin kalitesi. Günümüzdeki organizasyonlarda alınan kararların çoğu belirsiz koşullar altında alınmıştır.

Organizasyonel kararlar özellikle yüksek derecede belirsizlik altında alındıklarında birçok hata meydana getirebilirler. Yöneticiler esasen hangi alternatifin problemi çözeceğini belirleyemez ya da öngöremezler. Bu gibi durumlarda organizasyon karar almak zorundadır ve sıklıkla denemenin ve hatanın ruh haliyle risk alırlar. Eğer alternatif başarısız olursa organizasyon bundan birçok şey öğrenebilir ve duruma daha çok uyan başka bir alternatifi deneyebilir. Her başarısızlık yeni bilgi ve öğrenim sağlar. Yönetici için önemli nokta, kaotik bir aksiyonun aksiyon alınmamasına tercih edilmesi hata potansiyeli olmasına rağmen karar süreci ile yoluna devam etmesidir (Shahzad, 2010).

Kanter'e göre (1992) yöneticiler karar alırken sezgilerine bağlı olmak zorundadırlar. Birçok üst düzey yönetici, iyi stratejik kararların eldeki verilerin kantitatif (niceleyici) analizinden çok sezgilere dayanılarak verildiğine inanırlar. Veri oluştuğunda verileri göz ardı etmezler ancak az veri olduğunda ya da hiç veriye erişilemediğinde sezgilerine güvenirler. Organizasyondaki üst düzey yöneticilerin kararlarını dayandırdıkları daha çok tamamlanmamış verilerdir ve güvendikleri ise daha çok önsezi, içgüdü ve sezgileridir (Shahzad, 2010).

Karar verme süreci, kararın verilmesiyle tamamlanmaz. Önce karar uygulanmalı ve seçilen alternatifin problemin gerçekten çözüp çözmediğine bakılmalıdır. Sonuçlar alternatifin işe yarayıp yaramadığını belirleyecektir (Shahzad vd, 2010).

Karar, alışanlar üzerinde uyum ve motivasyonun sağlanabilmesi için, sürece dahil olan herkes tarafından tanınmalı ve desteklenmelidir. (Shahzad vd, 2010).

4. YÖNETİCİ BECERİLERİNİN YÖNETİCİ ETKİLİLİĞİ VE VERİMLİLİĞİ İLE İLİŞKİSİ

4.1. Yönetici Verimliliği

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sistemi içerisinde elde edilen üretim sonucu veya çıktı gibi toplam fiziksel gelirin, üretim faktörleri veya girdi gibi kullanılan fiziksel gidere oranı şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2004). Verimlilik kavramı, girdilerde herhangi bir artış olmaksızın çıktı miktarında bir artış sağlayacak şekilde sistemin etkin işleyişini ifade eden bir ölçüt olmaktadır. Böylece verimlilik, ilave gelir yaratarak bir işletmenin refah düzeyini artıran bir fonksiyona sahiptir. Bununla birlikte verimliliğin hesaplanmasında; girdi, çıktı, katma değer, çalışan sayısı, çalışılan saatler, ücret ödemeleri ve stok değişimleri gibi kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Erol, 2001).

Gerek üretim ve gerekse de hizmet sektörüne ait örgütler için verimli çalışma önemli bir hedef durumundadır. En genel tanımıyla verimlilik, toplam çıktının toplam girdiye oranıdır. Verimlilik kavramı produktivite olarak da anılmaktadır. Bu kavramın ortaya çıkması hakkında çeşitli düşünceler vardır. Bilim dünyasında produktivite sözcüğünün bugünküne yakın bir anlamda ilk kez ne zaman kullanıldığına bakılırsa, ilk kez 16. Yüzyılda Alman Mühendis Dr. George Bauer tarafından çıkarılan madenin daha iyi hale getirilmesini anlatmak için kullanıldığı görülmektedir. 1556'da yayımlanan De Re Metallica adlı kitap ise produktivite sözcüğünün bugünkü anlamına en yakın olduğu kaynaktır. Verimlilik, daha sonraki dönemlerde , özellikle Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışı ve yayılması ile birlikte iyice önem kazanmış ve üzerine çalışılmaya başlanmış bir konu haline gelmiştir. Verimlilik, tanımlanması kolay, hesaplanması zor bir "başarı ölçüsü" olarak öteden beri bilinen ve tartışılan bir kavramdır (Özdemir ve Muradova, 2008).

Özet olarak verimlilik;

- Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.
- Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.
- Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik arttırılırsa sonuçta gelir artar.
- Niteliği geliştiren araçlardan biridir.
- Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.
- Karlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
- Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez (Özgen ve Savaş, 1997).

Yönetici verimliliği açısından konuya değinecek olursak eğer; işgücü diğer faktörlere oranla verimliliğe daha çok etki edebilme potansiyeline sahiptir. İşyerinde işi yapan, yani, üretim faktörlerini harekete geçiren, bunun sonucunda ise, bir ürün veya hizmet meydana getiren faktör işgücüdür. Dolayısıyla işgücünün verimliliği, işletme verimliliğine doğrudan ve önemli ölçüde etki edebilmektedir. Dolayısıyla tüm bu iş süreçlerini yöneten, denetleyen ve koordine eden yöneticilerin verimliliği işletmenin verimliliğine direkt olarak etki eder (Özdemir ve Muradova, 2008).

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin ve işgörenlerin verimliliğini doğrudan arttıran etkenlerin motivasyon, ücret, iletişim kanallarının açık olması, kariyer vs. gibi kavramların olduğu görülmüştür (Özdemir ve Muradova, 2008).

4.2. Yönetici Etkililiği

Örgütlerde genellikle yönetici yapılandırılması alt düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler olarak 3 kademedan oluşmaktadır. Bu üç

kategorideki yöneticilerin iş ve sorumlulukları farklıdır. Örgütteki rolleri farklı olduğu gibi, başarıya ulaşmaları için gerekli olan yetenek ve becerileri de buldukları konuma göre farklılık gerektirir. Her bir yönetici yönetim fonksiyonuna (planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme) buldukları yönetim kademesinin gerektirdiği şekilde katkıda bulunup yardım ederler. Katkıları kendi içinde daha önemli veya önemsiz olmaksızın, üç yönetim kademelerinde çalışanlar diğer çalışanların ve dolayısı ile örgütün etkililiğini belirleyen yöneticilerdir. Hangi örgütte ve hangi seviyede olduğuna bakılmaksızın yönetici, yönetim fonksiyonlarından birinin veya birkaçının sorumluluğunu üstlenip, amaçlara ulaşılması için çalışanlar üzerinde etkili ve verimli olması kendisinden beklenen kişidir. Yönetici başarılı olmak için çalışanların çabalarını ve algılarını yönetebilmelidir. (Robbins ve Coulter, 2005) (Erigüç ve ark., 2009).

Katz ve Kahn etkililiği, örgütün çıktılarının mümkün olan bütün yollardan (ekonomik, teknolojik, siyasal, vb.) en yüksek düzeye çıkarılması olarak tanımlamaktadır.

Gibson ise etkililiği üç ayrı ayakta açıklar. En temel seviye, örgüt üyelerinin, tek tek çalışanların, görevlerindeki performanslarının göz önünde bulundurulduğu “bireysel etkililik”tir. Bireyler tarafından yerine getirilen işler örgüt içindeki işlerin ve pozisyonların bir parçası olduğu için, yöneticiler bireylerin performansını kuruma özel standartlara göre periyodik aralıklarla değerlendirir. Bireyler genellikle bir grup içinde çalıştıkları için, diğer bir etkililik türü ile karşılaşılmaktadır ki bu “grup etkililiği”dir. Grup etkililiği, basitçe, grubun bütün üyelerinin üretime katkıları toplamı olarak ifade edilebilir. Fakat, grup etkililiğinin –oluşan sinerjiden dolayı- üyelerin katkıları toplamından daha fazlasını ifade ettiği de söylenmelidir. Etkililiğe üçüncü bakış açısı ise “örgütsel etkililik”tir. Örgütler bireyleri ve grupları içerdikleri için, örgütsel etkililik birey ve grup etkililiklerini beraberce içermektedir. Bunun yanında örgütsel etkililik, bireysel etkililik ve grup etkililiği toplamından daha fazlasını ifade etmektedir. Burada da grup etkililiğinde olduğu gibi, sinerji etkisi ile örgütler, parçalarının performansları toplamından daha üst seviyede bir performansa ulaşabilirler.

Etkililik, işleri doğru yapmak, verimli olmak, amaçlara ulaşmada ne kadar başarılı olduğu, hedefleri yakalamada problemlerin ne kadar bertaraf edildi ile ilgidir.

Etkililikteki başarı, doğru işleri doğru şekilde yapmaktır. Kişinin ve organizasyonun başarısı sıklıkla etkili ve etkin yönetim aracılığıyla belirlenir. (Mujtaba and Kaifi, 2010).

Örgütlerin varoluş nedeni amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Kişilerin ve örgütlerin başarısı etkili ve verimli yöneticiler ve yönetim ile orantılıdır. Öteden beri sürüp gelen verimliliği ve etkililiği artırma çabaları zamanımızda daha da yoğunluk kazanmıştır. Örgüt kuramlarının hemen tümü etkililiği tanımlamayı ve arttırmayı amaçlamaktadır. (Ekinci ve Yılmaz, 2002).

“Yönetici Etkililiği”, örgütün zirve hedeflerini başarması ile ilgilidir. Yöneticinin yönetsel görevlerinden ilki, işlerden mümkün olan en yüksek randımanı elde etmektir. Yönetici etkinliği sıradan bir özellik değildir. Yöneticinin etkililiği, karşılaştığı bir sorunun çözümü için, probleme özgü çareler üretebildiğinde ortaya konulur.

Etkili bir yönetici, üretim, planlama, koordinasyon, denetim fonksiyonlarına nasıl bir katkıda bulunabileceği üzerinde yoğunlaşır. Katkı üzerinde yoğunlaşma, etkili olmanın sırrıdır. Bu; yöneticinin kendi çalışmasını, işinin içeriğini, düzeyini, standartlarını, etkisini, amirleri, meslektaşları ve satıcılar ile olan ilişkilerini, toplantı ve rapor hazırlama gibi yönetim araçlarını kullanımını etkilemektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2002).

Tablo – 4.1. : Yönetim Becerileri Profili: Boyutlar ve Tanımlamalar

Yönetimsel	
Planlama	Amaçları belirlemek, stratejiler geliştirme ve bu amaçlara ulaşmak için program yapmak; engelleri önceden görme ve alternatif stratejiler belirleme
Organizasyon	Diğerlerinin işlerini planlama ve koordine etme; öncelikleri belirleme; hedeflere ulaşmak için etkili iş prosedürleri kurmak.
İletişim	
Bilgilendirme	İnsanları kararlardan, değişimlerden ya da ilgili diğer bilgilerden zamanlamalı olarak haberdar etmek.
Sözlü İletişim	Grup içinde ve birebirde etkili konuşmak; etkili sunumlar yapmak.
Dinlemek	Dikkatini göstermek, başkalarının yorum ya da sorularının anlamını iletme.
Yazılı İletişim	Açık ve etkili yazmak; resmi ve resmi olmaya iş iletişimde uygun teknik, dilbilgisi ve ton kullanmak.
Kavramsal	
Problem Çözme & Karar Verme	Problemleri belirlemek; belirtileri, sebepleri ve alternatif çözümleri fark etmek; belirsiz ve riskli koşullar altında bile zamanında sağlam kararlar vermek.
Kişilerarası	
İnsan İlişkileri	Akranları, astları ve üstleri ile yumuşak, yardımcı iş ilişkileri geliştirmek ve sürdürmek; diğer kişilerin hisleri ve fikirlerinin farkında olduğunu ve bunları göz önüne aldığını göstermek
Çatışma Yönetimi	Çatışmaları ve düşünce ayrılıklarını açık hale getirmek ve bunu kararların kalitesini artırmak için verimli kullanmak, pozitif iş ilişkilerini sürdürürken yapıcı çözümlere ulaşmak.
Liderlik	
Başkalarını Motive Etmek	Astların ve diğerlerinin grup ve bireysel amaçları başarmalarının ödüllendirildiği bir ortam

	oluşturmak.
Delege Etmek & Kontrol Etmek	Sorumlulukları ve görevleri diğerlerine açık bir şekilde atamak ve etkili kontroller kurmak; çalışanların gerekli kaynaklara ve yetkiye sahip olmalarını sağlamak; ilerlemeyi izlemek ve kontrol etmek.
Koçluk Etmek & Geliştirmek	Çalışanları değerlendirmek, performansları hakkında geribildirim sağlamak ve profesyonel gelişimlerine olanak tanımak.
Teknik	
Mesleki & Teknik Bilgi	Kişinin kendi alanındaki teknik yeteneğini ve organizasyonun ve endüstrinin politika ve uygulamaları ile olan yakınlığını kapsayacak şekilde işi yapması için gerekli bilgi ve becerileri uygulamak.

(Hazucha et al., 1993)

Tablo-4.1.' de görüldüğü gibi, yönetim becerilerinin etkili liderlikte önemli olduğunu görülmektedir. Bir takım yönetici becerileri üst seviye yöneticilerin etkililiğini arttırırken, farklı yönetici becerileri de orta veya alt kademe yöneticilerin etkililiğini arttırabilir. Aynı zamanda hangi yönetsel becerinin hangi seviyedeki yöneticinin etkililiğine pozitif katkı sağlayacağı örgütün nasıl bir yapısı olduğuna ve hangi alanda faaliyet gösterdiğine göre de değişebilir. Khan ve Ahmad yaptıkları bir çalışmada liderin beşeri becerilerini (motive etme, iletişim ve takım kurma) ve bunların farklı seviyelerdeki yönetimdeki etkililiğini analiz etmektedir. Literatür, bu becerilerin etkili lider olmakta önemli olduğunu gösterse bile farklı seviyelerdeki yönetimde hangi becerinin daha önemli olduğunu göstermemektedir. Motivasyon, iletişim, koordinasyon, problem çözme becerileri beşeri becerilerden olup, birbirlerini tamamlayıcıdır. Liderlik beşeri ilişkilere dayanır ve bu alanlarda yöneticinin kendisini geliştirmesini gerektirir. İletişim, motivasyon, problem çözme, koordinasyon gibi çevresiyle uyum becerisinin çevredekilerde bıraktığı etki, yöneticinin etkililiğini arttırır. Üç düzey yönetici içinde beşeri yetenekler önemlidir ve yönetici etkililiğine pozitif katkı sağlarlar. Orta düzey yönetici hem altı ile üstü arasında bu becerileri kullanarak etkili olurken, alt düzey yönetici ise çalışanları ile iletişimde, onları işe motive etmede, gerekli iş takibini yapmada beşeri becerinin etkili kullanılmasının sonucunu yönetici etkililiğinde gösterir. Alt seviye yöneticiler, işçilerin problemlerini çözme, önerileri ve teklifleri daha üst

seviyelere iletmek için beşeri becerilere sahip olmalıdır. Bu yüzden bu yönetim seviyesinde (alt seviye), liderlerin motive etme becerisi iletişim becerisi önemlidir. (Khan and Ahmad, 2012).

Dolayısı ile araştırmada “bütün seviye yönetim kademelerinde beşeri beceriler yönetici etkililiği ile ilişkilidir” hipotez olarak ele alınabilir.

Liderler farklı seviyelerde yönetim gerçekleştirirler, alt seviyede etkili bir lider olmak için teknik becerisine sahip olunmalıdır. Çünkü gerçek iş ve işin ilk aşama takibi bu seviye yönetimle yapılır. Alt kademe yöneticiler için önemli olan teknik beceriler üst kademe için aynı oranda önemli değildir. (Khan and Ahmad, 2012).

Dolayısı ile araştırmada “ alt seviye yöneticiler için teknik beceriler yönetici etkililiği ile ilişkilidir” ve “üst seviye yöneticiler için teknik beceri ile etkililik ilişkili değildir.” Hipotezlerini kullanabiliriz.

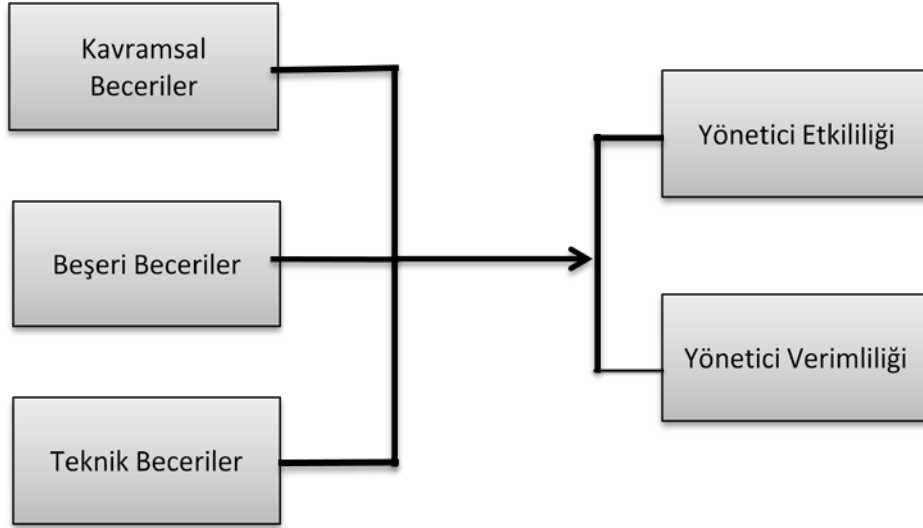
Yöneticiler için kavramsal beceriler: planlama, faaliyetlerin kontrolü, yaratıcı düşünme, geleceği yönetme de her yönetim kademesi için yönetici etkililiğe farklı etki eder. Üst yönetim genellikle yetki sahibi yöneticilerden oluşur bu nedenle kurul politikalarını belirler ve işletmenin hedeflerini koyar ve daha çok planlamaya dahil olur. Dolayısı ile, orta kademe yöneticiler için önemli olan bu beceri türü, üst ve alt kademe için yönetici etkililiği anlamında önemsidir. Bu nedenle üst düzey yönetici için, orta düzey yönetime kıyasla kavramsal becerilere daha az gereksinim vardır. (Khan and Ahmad, 2012).

Dolayısı ile “orta seviye yöneticiler için kavramsal beceriler ile yönetici etkililiği ilişkilidir” hipotezini kullanabiliriz.

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin beşeri, kavramsal ve teknik becerilerinin farklı yönetim düzeylerinde yönetici etkililiğine ve verimliliğine ne kadar önem arz ettiğini; bağımsız değişkenlerden hangilerine üst, orta ve alt düzey yönetimde daha çok gereksinim duyulduğunu incelemektir. İlgili literatür birçok değişkenin (beşeri, kavramsal, teknik ve karar verme) liderin etkinliğini etkilediğini göstermektedir. (Khan and Ahmad, 2012).

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma kavramsal, beşeri ve teknik yönetici becerilerinin yönetici etkinliği ve verimliliği üzerine olan ilişkileri bakımından ele alınmıştır. Araştırma modeli iki değişken üzerinden kurgulanmıştır. (şekil 4.1). Modelde; Yönetici becerileri (kavramsal, beşeri ve teknik) bağımsız değişkenler ve Yönetici etkinliği de bağımlı değişkenler şeklinde-dir.

şekil 4.1. - Araştırma Modeli



5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu proje ile yönetim becerileri ile yönetici etkililiği ve verimliliği arasındaki ilişki ölçülmeye çalışılmıştır. Teknik, beşeri, kavramsal ve karar verme becerilerin yönetici etkinliğini ve verimliliğini nasıl etkiledikleri saptanmak istenmiştir.

Bu çalışmada, İstanbul ili Pendik, Sultanbeyli ve Sancaktepe İlçe Belediyelerinde çalışan yöneticilerin çalışanları tarafından yönetici becerilerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Yönetici etkinliğinin teknik, beşeri (iletişim, koordinasyon, motive etme, kontrol etme) ve kavramsal (planlama, karar verme, yaratıcı düşünme, problem çözme) becerilerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İstanbul'da bulunan üç ilçe belediye çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına, çalışanların verdikleri yanıtlardan elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket uygulaması yapılmıştır. Teknik becerileri ölçmek için teknik yeterlilik soruları sorulmuştur, beşeri becerileri ölçmek için koordinasyon, iletişim, motivasyon becerileri ile ilgili sorular sorulmuştur, kavramsal becerileri ölçmek için ise planlama, stratejik düşünme, yaratıcı düşünme, ile faaliyetlerin kontrolü, geleceği yönetme, karar verme ve problem çözme becerileri ile ilgili sorular sorulmuştur.

Bu bölümde, araştırma modeli, veri toplama aracı, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere ve araştırma hipotezlerine değinilecektir.

5.3.1. Araştırma Modeli ve Değişkenleri

Araştırmada, altı bölümden ve toplam 74 kapalı uçlu sorudan oluşan bir anketten yararlanılmıştır. Anket formunun başında, yapılan çalışmanın amacının ve anket uygulamasının nasıl olacağını anlatan kısa bir yönerge vardır. Anketin birinci bölümünde kavramsal beceriler ile ilgili 32 kapalı uçlu soru, ikinci bölümünde beşeri beceriler ile ilgili 23 kapalı uçlu soru, (Kaynak S. Cameron & Quinn, 1999) üçüncü bölümünde teknik becerilere ilişkin 5 kapalı uçlu soru, (Z. Zorluer, 2013) dördüncü bölümünde etkililik ile ilgili 8 kapalı uçlu soru (Chen ,et. all.,2006, Ergun, Oruç., 2009) ve beşinci bölümünde verimlilik ile ilgili 6 kapalı uçlu soru bulunmaktadır. (Chen ,et. all., 2006)

Ankette sorulan sorulara örnek:

Kavramsal becerileri değerlendiren: “Yöneticim mümkün oldukça faaliyetleri bizzat takip eder.”, “Yöneticim detaylara boğulmadan öncelikli işlere odaklanır.”

Beşeri becerileri değerlendiren: “Yöneticim karşısındakinin görüşünü dikkatlice dinler.”, “Yöneticim karşısındakinin his ve duygularını da hissederek dinler.”

Teknik becerileri değerlendiren “Yöneticim, işiyle ilgili teknik ayrıntıları bilir.”, “Yöneticim işiyle ilgili teknik bilgilere sahiptir.”

5.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı

Araştırmada, birincil veri toplama yöntemlerinden olan anketten yararlanılmıştır. Anketin amacı; araştırmaya konu olan yönetici becerilerinin yönetici etkinliğini ve verimliliğine etkisini bulmaktır. Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Orta, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum.

Anket formundaki değişkenler, gruplar halinde sorulmuş, değişkenler arasındaki farklılıkları göstermek ve birbirleriyle karıştırılmaması için açıklayıcı cümlelerle ifade edilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağına ilişkin bir örnek ile de örneklendirilmiştir.

5.3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, İstanbul'da bulunan ilçe belediyeleri oluşturmaktadır. Bu evren içinden seçilen 3 farklı belediye araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini olan 3 farklı kuruluş çalışanlarına anket uygulanmış ve bu ankete 194 çalışan katılmış ancak 186 anket kabul görmüştür.

5.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgilerin analizinde, SPSS 11,5 programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan analizler; güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Araştırmadaki bulgular $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlılık düzeylerinde sınanmıştır.

Araştırmada kullanılan güvenilirlik analizi, anketin güvenilir olması demektir. Yani, ankette yer alan soruların gerekli bilgiyi elde etmeye elverişli olmasıdır. Faktör analizi, çok sayıdaki değişkenler arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasına hizmet eden çok değişkenli analiz tekniğidir.

Korelasyon analizinde iki değişken söz konusudur. İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Regresyon analizi ise; bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyen bir analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alınışık, 2013).

5.3.5. Araştırma Hipotezleri

Araştırma modeline göre, teknik, beşeri ve kavramsal yönetici becerilerinin yönetici etkinliği ve verimliliği üzerine ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Buna göre, teknik, beşeri ve kavramsal yönetici becerileri ile yönetici etkinliği ve verimliliği arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır.

➤ H_{1a} : Üst kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici etkinliği ile ilişkilidir.

➤ H_{2a}: Orta kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{3a}: Alt kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{4a}: Üst kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{5a}:Orta kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{6a}:Alt kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{7a}: Üst kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{8a}:Orta kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

➤ H_{9a}:Alt kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir.

Aynı zamanda teknik, beşeri ve kavramsal yönetici becerileri ile yönetici verimliliği arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla da araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmaktadır.

➤ H_{1b}: Üst kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.

- H_{2b}: Orta kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{3b}: Alt kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{4b}: Üst kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{5b}: Orta kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{6b}: Alt kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{7b}: Üst kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{8b}: Orta kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.
- H_{9b}: Alt kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir.

5.4. Araştırma Verilerinden Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirme

194 kişiden oluşan örnekleme yapılan anketlerden 186' sinin değerlendirmeye alınabilecek nitelikte olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile analizler ve yorumlar 186 kişiden elde edilen verilerden hareketle gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, veri toplama aracının güvenilirlik analizi ile hipotezlere ilişkin yapılan faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizine yer verilmiştir.

5.4.1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılan kişilerin çalıştıkları kurumlarda hangi departmanlarda görev aldıkları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo – 5.1. : Araştırmaya Katılanların alıştıkları Bölüm Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE
Bilgi İşlem Müd.	30	%16
Mali İşler Müd	32	%17
İnsan Kaynakları Müd	18	%10
Strateji Geliştirme Müd	35	%19
Basın Yayın Müd.	26	%14
İmar Müd	25	%13
evre Koruma Müd	20	%10

Araştırmaya katılan sektör çalışanları çalıştıkları bölüm açısından değerlendirildiğinde, çalışanların 30’u yani % 16’sı Bilgi Teknolojileri, 32’si yani %17’si Muhasebe - Finans, 18’i yani % 10’u Personel (İnsan Kaynakları), 35’i yani % 19’u Strateji Geliştirme, 26’sı yani %14’ Basın Yayın alanında, 25’i yani %13’ İmar bölümlerinde ve 20’si yani %10’ evre Koruma Müdürlüğü’nde çalışmaktadırlar.

Tablo – 5.2. : Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Pozisyon Dağılımları

	FREKANS	YÜZDE
Büro Çalışanı	134	69
Şef	38	20
Müdür/ Müdür Yardımcısı	22	11

5.4.2. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir. Araştırmada kullanılan “Yönetici Becerileri ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği” isimli anket ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır.

Cronbach Alpha değeri, 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,70 olması arzu edilir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan veri toplama aracının güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4’te görüleceği üzere alfa değerleri 0,83 ile 0,98 arasında olup değişkenler genel olarak içsel tutarlılığa sahiptir.

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre; aşağıda verilen ilgili tablo 5.3.’te değişkenler ve alfa güvenlik katsayıları görülmektedir.

Tablo – 5.3. : Güvenilirlik Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
Stratejik Kavramsal Beceriler (1)	14	0,96
Üst Seviye Kavramsal Beceriler (2)	12	0,96
Beşeri Beceriler (3)	25	0,98
Teknik Beceriler (4)	5	0,95
Yönetici Etkinliği (5)	7	0,94
Yönetici Verimlilik (6)	5	0,83

5.4.3. Kavramsal Beceriler, Beşeri Beceriler ve Teknik Beceriler ile Yönetici Etkinliğine İlişkin Faktör Analizleri

Faktör analizi tekniği, değişkenler arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçiminde sunulmasını sağlayan bir analiz tekniğidir. Bu teknik sayesinde çok sayıdaki değişkeni, az sayıda ortak değişkene indirmek mümkündür. Ayrıca bir boyutu ölçmek için, çok sayıdaki soruların bazılarını ölçme üzerindeki etkilerinin düşüklüğü nedeniyle elimine ederek az sayıdaki soruya indirgenebilmektedir (İslamoğlu, 2003).

Faktör analizlerinin sonuçları aşağıda tablolar halinde verilmiştir. Faktör analizini uygularken bağımsız değişkenlerden kavramsal beceriler (planlama, faaliyetlerin kontrolü, stratejik düşünme, yaratıcı düşünme, geleceği yönetme), beşeri beceriler (problem çözme, koordinasyon, iletişim, motivasyon, karar verme), teknik beceriler değişkenleri ayrı ayrı, bağımlı değişken olan yönetici etkinliği ve verimliliği değişkenleri birlikte faktör analizine tabii tutulmuştur.

Tablo -5.4. Faktörler

FAKTÖRLER	F1	F2	F3	F4
SORULAR				
Stratejik Kavramsal Beceriler (F1)	1	2	3	4
PLAN1	,725			
PLAN2	,782			
PLAN3	,762			
PLAN4	,786			
PLAN5	,670			
PLAN6	,634			
PLAN7	,724			
FAALK1	,644			
FAALK2	,579			
FAALK3	,597			
FAALK4	,530			
FAALK5	,607			
STRDUS2	,647			
STRDUS3	,576			
Üst Seviye Kavramsal Beceriler(F2)	1	2	3	4
YRTDS1		,534		
YRTDS2		,502		
YRTDS3		,528		
YRTDS4		,602		
YRTDS5		,581		
YRTDS6		,482		
GLCYN1		,677		
GLCYN2		,727		
GLCYN3		,645		
GLCYN4		,649		
GLCYN5		,617		
PROB4		,544		
Beşeri Beceriler (F3)	1	2	3	4
PROB2			,523	
PROB3			,569	
KOORD3			,509	
KOORD4			,568	
KOORD5			,651	
ILETSM1			,646	
ILETSM2			,665	
ILETSM3			,677	
ILETSM4			,613	
ILETSM5			,670	

ILETSM6			,668	
ILETSM7			,758	
ILETSM8			,747	
MTVS1			,721	
MTVS2			,730	
MTVS3			,769	
MTVS4			,750	
MTVS5			,719	
MTVS6			,701	
KARAR1			,509	
KARAR2			,568	
KARAR3			,651	
KARAR4			,646	
Teknik Beceriler (F4)	1	2	3	4
TKNK1				,728
TKNK2				,746
TKNK3				,751
TKNK4				,725
TKNK5				,699
Toplam Açıklanan Varyans :%72,02				

Tablo 5.4.'te yer verilen faktör kısaltmalarının açıklamaları aşağıda verilmiştir:

- PLAN: Planlama, FAALK: Faaliyetlerin Kontrolü, STRDUS: Stratejik Düşünme, YRTDS: Yaratıcı Düşünme, GLCYN: Geleceği Yönetmek, PROB: Problem Çözme, KOORD: Koordinasyon, ILETSM: İletişim, MTVS: Motivasyon, KARAR: Karar Verme, TKNK: Teknik Beceriler

Faktör analizleri sonuçlarında tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerekmektedir. Bağımsız değişkenlerden ölçme üzerindeki etkilerinin düşüklüğü nedeniyle bazı sorular analize dahil edilmemiştir. (örn: stratejik düşünme, faaliyetlerin kontrolü başlıklarında bazı sorular)

Bağımsız değişkenler olarak yönetici becerileri ile ilgili 60 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda dört faktöre ayrılmıştır. Bu faktörler; Stratejik Kavramsal Beceriler (14 soru), Üst Seviye Kavramsal beceriler beşeri (12 soru), Beşeri beceriler (23 soru) ve teknik beceriler (5 soru) olarak dört faktördür. Yapılan faktör analizi sonucunda, yönetici becerileri boyutlarından dört boyutu içeren toplam 54 soruyla

birlikte açıklanan varyans değeri %72.02 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo 5.4.). Bu değer, faktörlerin %72 seviyesinde yönetsel becerileri açıkladığını gösterir.

Faktör analizinden çıkan sonuca göre, iki faktöre ayrılan kavramsal becerilerden Stratejik Kavramsal Becerileri(F1) planlama, faaliyetlerin kontrolü ve stratejik düşünme sorularında yüksek oranda çıkmıştır. Özellikle planlama soruları (“yöneticim uygulamaya koyduğu iş planlarının tahmini maliyetinin ne olacağını farkındadır”, yöneticim iş süreçlerinin her bir aşamasının koordinasyonunu uygun bir şekilde oluşturur.”) ve Faaliyetlerin kontrolü soruları faktör analizinde .50 nin üstünde bir değer ile Stratejik kavramsal beceriler altında yer almıştır. (yöneticim ekibin ve çalışanların kritik öneme sahip performans göstergelerini belirler ve ölçer.). Stratejik düşünme ile ilgili sorularda iki tanesi faktör analizi sonucu yine stratejik kavramsal beceriler altında değerlendirilmiştir. (yöneticim kısa vadeli işlerle uzun vadeli işler arasındaki dengeyi kurabilir.)

Faktör analizinde kavramsal becerilerin ikinci grubu üst seviye kavramsal beceriler(F2) altına giren sorular yaratıcı düşünme, geleceği yönetme ve problem çözmenin sadece bir sorusudur. Bu grupta en yüksek faktöre sahip soru, geleceği yönetme sorularından (“yöneticim gelecekteki olayları tahmin eder ve planlar”) sorusudur. Soruların faktör ağırlıkları .50 nin üstündedir.

Beşeri becerileri ilgilendiren sorular, problem çözme 2 adet, koordinasyon 3 adet, iletişim 7 adet, motivasyon 6 adet ve karar verme 4 adet olmak üzere toplam 22 adet olarak çıkmıştır. En kuvvetli sorular faktörü en yüksek çıkan motivasyon soruları (“yöneticim herkesin işe katılımı için motivasyonel bir iklimin oluşmasına katkıda bulunur”, “yöneticim çalışanların performanslarının gelişmesini sağlayacak yeteneklerine özel önerilerde bulunur”) ve iletişim (“yöneticim karşısındakilerin his ve duygularını da hissederek dinler”) sorularıdır.

Teknik beceriler ile alakalı sorular faktör analizinde yüksek değerli çıkmış ve soruların hepsi aynı kategoride değerlendirilmiştir. (“Yöneticim yapılan işin teknik yönüyle ilgili gerekli yönlendirmeleri yapar”.)

Tablo – 5.5. : Yönetici Etkililiği ile İlgili Faktörler

FAKTÖRLER	F1	
SORULAR		
Yönetici Etkinliği	1	
ETKNLK1	,735	
ETKNLK2	,834	
ETKNLK3	,823	
ETKNLK5	,830	
ETKNLK6	,844	
ETKNLK7	,831	
ETKNLK8	,828	
Yönetici Verimliliği		F2
VRMLLK2		,566
VRMLLK3		,770
VRMLLK4		,824
VRMLLK5		,683
VRMLLK6		,641
Toplam Açıklanan Varyans :%69,33		

Tablo 5.5.'te yer verilen faktör kısaltmalarının açıklamaları aşağıda verilmiştir:

- ETKLLK: Yönetici Etkililiği, VRMLLK: Yönetici Verimliliği

Bağımlı değişkenler olan, yönetici etkinliği ile ilgili 8 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda bir faktöre ayrılmıştır. Yine bağımlı değişkenlerden olan yönetici verimliliği ile ilgili 6 soru sorulmuştur ve faktör analizi sonucunda bir faktöre ayrılmıştır.

Faktör analizleri sonuçlarında tüm maddelerin, 0,50 yük değerinin üzerinde olmaları gerekmektedir. Yönetici etkinliği ile ilgili tüm sorular 0,50 yük değerinin üzerindedir. Yönetici etkinliği ile ilgili tüm sorular faktör analizine dâhil edilmiştir. Yönetici verimliliği ile alakalı tüm sorular 0.50 yük değerinin üzerindedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, yönetici etkinliği ve verimliliği boyutunu içeren 14 soruyla birlikte açıklanan varyans değeri %69,33 olarak hesaplanmıştır (bkz. Tablo 5.5.). Bu değer, faktörlerin %69.33 seviyesinde etkililik ve verimi açıkladığını gösterir

5.4.4. Kavramsal Beceriler, Beşeri Beceriler ve Teknik Beceriler ile Yönetici Etkinliğine İlişkin Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönünü belirlemek amacı ile yapılır. Korelasyon analizinde, araştırma sonucundan elde edilen bulgular $p < 0.01$ ve $p < 0.05$ anlamlılık düzeylerinde çift taraflı olarak sınanmıştır.

Tablo – 5.6. : Korelasyon Tablosu

	Ortalama	Standart sapma	Alfa(α) Katsayısı	1	2	3	4	5
Stratejik Kavramsal Beceriler (1)	3,80	,90	0,96	1				
Üst Seviye Kavramsal Beceriler (2)	3,81	,95	0,96	,813**	1			
Beşeri Beceriler (3)	3,76	,96	0,98	,807**	,885**	1		
Teknik Beceriler (4)	3,84	1,07	0,95	,737**	,748**	,747**	1	
Yönetici Etkinliği (5)	3,81	1,00	0,94	,730**	,817**	,867**	,752**	1
Yönetici Verimlilik (6)	3,71	,84	0,83	,597**	,625**	,630**	,561**	,651**

**Korelasyon 0,01 derecesinde anlamlı, * Korelasyon 0,05 derecesinde anlamlı,

Tablo 5.6.'ya göre; modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait

standart sapma değerleri 0,84 ile 1,07 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.6.'ya; yönetici becerileri boyutları arasında en yüksek ilişki beşeri beceriler ile üst seviye kavramsal beceriler arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,885) düzeyinde anlamlıyken, en düşük ilişki yönetici verimliliği ile teknik beceriler arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,561) düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca; yönetici becerileri boyutları arasında diğer bir ilişki beşeri beceriler ve stratejik kavramsal beceriler arasında da pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,807) düzeyinde anlamlıdır. Oluşan veriye göre beşeri beceriler; stratejik ve üst kavramsal beceriler ile yüksek pozitif korelasyona sahipken, teknik beceriler ile pozitif ile pozitif ama daha düşük bir ilişkiye sahiptir değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Tablo 5.6.'da bağımlı değişkenlerden olan yönetici etkinliği ile bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişki beşeri beceriler arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,867) düzeylerinde anlamlıdır. Ayrıca yönetici etkinliği ile stratejik ve üst düzey kavramsal beceriler arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,730) ve (0,817) düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere göre; yönetici etkinliği; birincil derecede beşeri beceriler, ikincil derecede ise kavramsal beceriler arasında yüksek pozitif ilişki içerisinde olduğu değerlendirilmesi yapılmaktadır. Yönetici etkinliği ile teknik beceriler arasında pozitif korelasyon $p < 0,01$ (0,752) düzeyinde anlamlı sonuç ile kavramsal beceriler düzeyinde bir pozitif ilişki içerisinde olduğu değerlendirilebilir.

Tablo 5.6.'da bağımlı değişkenlerden olan yönetici verimliliği ile bağımsız değişkenler arasında en yüksek korelasyon yine beşeri beceriler arasındadır. Bu ilişki $p < 0,01$ (0,630) düzeylerinde anlamlıdır. Bağımsız değişkenler ile, bağımlı değişkenlerden etkililik arasında olan korelasyon bağımlı değişkenlerden verimlilik ile olandan daha kuvvetlidir.

Kavramsal, beşeri ve teknik yönetici becerileri ile yönetici etkililiği ve verimliliği arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon

analizi ile altı değişken arasındaki ilişki düzeyi ve yönü belirlenerek korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar da yukarıdaki gibi değerlendirilmiştir.

Ancak yönetici etkinliği, kavramsal, beşeri ve teknik yönetici becerilerine bağlı olarak değişmektedir. Bu anlamda değişkenlerin çok sayıda olması nedeniyle araştırma kapsamındaki hipotezlerin değerlendirilmesinde; bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini ve yönünü belirleyerek, ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi kullanılacaktır.

Aşağıdaki bölümde, stratejik kavramsal, üst düzey kavramsal, beşeri ve teknik yönetici becerilerine bağımlı olarak değişen yönetici etkinliği ve verimliliği arasındaki ilişkiyi en iyi tahmin eden regresyon analizi ve hipotezleri üç yönetim seviyesi içinde ayrı ayrı değerlendirilecektir.

5.4.5. Kavramsal, Beşeri, Teknik Beceriler ve Yönetici Etkililiklerine İlişkin Regresyon Analizleri ve Hipotez Testleri

Değişkenlerin çok sayıda ve karmaşık oluşu, ayrıntılı analiz yapmayı ve çok sayıdaki değişkenin olay üzerindeki etkilerini ve bunların önlemlerini bilmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle yapılan anketlerin analizi için çoklu analiz tekniklerine ihtiyaç duyulmuş ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenlerin üzerinde etkisi olduğu varsayılan teorik değişkenlerin, gerçekten etkili olup olmadığını ve hangi değişkenlerin ötekilere göre daha etkili olduğunu test etmeye hizmet eden analiz tekniğidir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013).

Çoklu regresyon analizinin amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki tüm modeller SPSS 11,5 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi, aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Faktör testinde iki ayrı faktöre ayrılan kavramsal beceri boyutlarından stratejik kavramsal becerilerin (planlama, faaliyetlerin kontrolü ve stratejik düşünme), üst seviye kavramsal becerilerin (yaratıcı düşünme, geleceği yönetme ve problem çözmeye), Beşeri becerilerin (problem çözmeye, koordinasyon, iletişim, motivasyon, karar verme) ve teknik

beceri boyutlarının yönetici etkililiği ve verimi üzerine etki derecelerini belirlemek için yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5.7.'de genel olarak verilmiştir.

Tablo – 5.7. : Genel Yönetmel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Yönetici Etkililiği		Yönetici Verimliliği	
	β	t	β	t
Stratejik Kavramsal Beceriler (1)	-,034	-,828	,158	2,360**
Üst Seviye Kavramsal Beceriler (2)	,151	2,889**	,195	2,286*
Beşeri Beceriler (3)	,594	11,538**	,238	2,852**
Teknik Beceriler (4)	,224	6,269**	,120	2,073*
F	401.193**		85.851**	
R ²	0.78		0.43	
Düzeltilmiş R ²	0.78		0.42	

Tablo 5.7.'deki R2 ve düzeltilmiş R2 değerlerinin rakamsal olarak 1 (bir)'e yakınlık derecesi, gerçeklik sonucuna ulaşılmasındaki doğru orantıyı ifade etmektedir. 0.78 olan R2 ve düzeltilmiş R2 değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranında açıkladığını gösteriyor. Çıkan sonuca göre, bağımsız değişkenlerden olan yönetmel becerilerin bağımlı değişken olan yönetici etkililiğini %78 oranında açıkladığı; yine bağımsız değişkenler olan yönetmel becerilerin, bağımlı değişken olan yönetici verimliliğini %43 oranında açıkladığı görülmüştür.

Tablo 5.7.'deki bağımsız değişken olan beşeri beceriler ile bağımlı değişken yönetici etkinliği arasında $p < 0,01$ (11,538) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Ayrıca; bağımsız değişken olan teknik beceriler ile bağımlı değişken olan yönetici etkinliği arasında $p < 0,01$ (6,269) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Üst seviye kavramsal becerileri ile yönetici etkililiği arasında da $p < 0,01$ (2,889) seviyesinde bir

pozitif ilişki vardır. Dolayısı ile beşeri beceriler ve teknik beceriler $p<0,01$ düzeyinde 1 (bir) birim arttığı zaman, yönetici etkinliği seviyesi beşeri becerilere bağlı olarak 11,538, teknik becerilere bağlı olarak 6,269 ve üst seviye kavramsal becerilere bağlı olarak ise 2,889 kadar artmaktadır. Bu anlamda yönetici etkinliğindeki artış; bağımsız değişkenler olan beşeri, teknik ve üst düzey kavramsal beceri derecelerinin artmasına bağlı olmaktadır.

Tablo 5.7.'deki bağımsız değişken olan stratejik kavramsal beceriler ile bağımlı değişken yönetici etkinliği arasında $p<0,01$ ve/veya $p<0,05$ düzeyinde pozitif ilişki bulunamamıştır. Bu bilgi ışığında yönetici etkinliğindeki artışın; bağımsız değişkenlerden olan stratejik kavramsal beceri derecelerinin artmasına direkt bağlı olmadığı düşünülmektedir.

Tablo 5.7.'deki bağımsız değişkenlerin yönetici verimliliği ile olan ilişkisinin çoklu regresyon analizi görülmektedir. Stratejik Kavramsal, Üst Seviye Kavramsal, Beşeri ve Teknik Becerilerin hepsi yönetici verimliliği ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahiptir. $p<0,01$ olan anlamlılık düzeyinde 2,852 ile 2,073 arasında değişen bir ilişkiyi görüyoruz.

Tablo 5.7.'deki sonuçlar bütün seviye yönetim kademeleri için alınmıştır. Aynı regresyon analizi alt, orta, ve üst kademe yöneticiler içinde ayrı ayrı yapılmıştır.

Tablo – 5.8. : Üst Seviye Yönetimsel Beceriler ile Yönetici Etkinliği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Yönetici Etkinliği		Yönetici Verimliliği	
	β	t	β	t
Bağımsız Değişkenler				
Stratejik Kavramsal Beceriler (1)	,022	,291	,334	2,955**
Üst Seviye Kavramsal Beceriler (2)	,053	,532	,150	1,018
Beşeri Beceriler (3)	,605	6,465**	,232	1,679*
Teknik Beceriler (4)	,248	3,801**	,011	,118
F	107.490**		30.474**	
R ²	0.76		0.46	
Düzeltilmiş R ²	0.75		0.45	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.8.'deki R2 ve düzeltilmiş R2 değerlerinin rakamsal olarak 1 (bir)'e yakınlık derecesi, gerçeklik sonucuna ulaşılmasındaki doğru orantıyı ifade etmektedir. 0.76 ve 0.75 olan R2 ve düzeltilmiş R2 değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranında açıkladığını gösteriyor. Çıkan sonuca göre bağımsız değişkenlerden olan yönetsel becerilerin bağımlı değişken olan yönetici etkililiğini %76 oranında açıkladığı; yine bağımsız değişkenler olan yönetsel becerilerin, bağımlı değişken olan yönetici verimliliğini %46 oranında açıkladığı görülmüştür.

Tablo 5.8.'deki Üst seviye yönetimin beşeri beceriler ile bağımlı değişken üst seviye yönetici etkinliği arasında $p < 0,01$ (6,465) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Ayrıca; bağımsız değişken olan teknik beceriler ile bağımlı değişken olan yönetici etkinliği arasında $p < 0,01$ (3,801) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Yerel yönetimlerde (belediye) yapılan anket sonucunda bu regresyon analizi, üst yönetimin beşeri becerilerinin, yönetici etkililiğinde anlamlı şekilde etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle faktörde 0.750 seviyelerinde çıkan beşeri becerilerden iletişim ve motivasyon, üst düzey yöneticilerin etkililiğinde olmazsa olmazlarıdır. Teknik becerilerin de etkili olduğu bu analizde, üst yöneticinin konulara hakim olması, astlarına ve şehre teknik anlamda bir vizyon çizebilmesi gerektiğini de göstermektedir.

Bağımlı değişken olan yönetim verimliliğini etkileyen bağımsız değişkenler ise $p < 0,01$ (2,955) ile stratejik kavramsal beceriler ve $p < 0,01$ (1,679) ile beşeri becerilerdir. Dolayısı ile stratejik kavramsal beceriler ve beşeri beceriler $p < 0,01$ düzeyinde 1 (bir) birim arttığı zaman, yönetici verimliliği seviyesi stratejik kavramsal becerilere bağlı olarak 2,955, beşeri becerilere bağlı olarak 1,679 kadar artmaktadır. Bu anlamda yönetici verimliliğindeki artış; bağımsız değişkenler olan stratejik kavramsal beceriler ve beşeri becerilerin derecelerinin artmasına bağlı olmaktadır. Yine belediyeler ölçeğinde üst düzey yöneticinin, planlama, faaliyetlerin kontrolü ve stratejik düşünme gibi stratejik kavramsal becerilere sahip olması astları ve hizmet alanlar nezdinde verimli yönetici algısına sebep oluyor.

Tablo – 5.9. : Orta Seviye Yönetmel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Yönetici Etkililiği		Yönetici Verimliliği	
	β	t	β	t
Stratejik Kavramsal Beceriler (1)	-,010	-,130	,123	1,054
Üst Seviye Kavramsal Beceriler (2)	,203	2,270*	,266	1,890*
Beşeri Beceriler (3)	,593	6,740**	,256	1,859*
Teknik Beceriler (4)	,141	2,222*	,085	,858
F	141.391**		34.964**	
R ²	0.78		0.47	
Düzeltilmiş R ²	0.77		0.45	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.9.'daki R2 ve düzeltilmiş R2 değerlerinin rakamsal olarak 1 (bir)'e yakınlık derecesi, gerçeklik sonucuna ulaşılmadaki doğru orantıyı ifade etmektedir. 0.78 ve 0.77 olan R2 ve düzeltilmiş R2 değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranında açıkladığını gösteriyor. Çıkan sonuca göre, bağımsız değişkenlerden olan yönetmel becerilerin bağımlı değişken olan yönetici etkililiğini %78 oranında açıkladığı; yine bağımsız değişkenler olan yönetmel becerilerin, bağımlı değişken olan yönetici verimliliğini %47 oranında açıkladığı görülmüştür.

Tablo 5.9.'daki Orta seviye yönetimin beşeri beceriler ile bağımlı değişken üst seviye yönetici etkinliği arasında $p < 0,01$ (6,740) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Bu yüksek ilişki seviyesi, belediyelerde müdür ve müdür yardımcısı seviyesindeki yöneticiler için beşeri ilişkilerin, yönetici etkililiğinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Yine iletişim, motivasyon ve karar vermenin faktör analizinde yüksek değerde olması, orta seviye yöneticilerde de lider vasıflarının etkili olmalarında önemli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca; bağımsız değişken olan üst kavramsal ve teknik beceriler ile bağımlı değişken olan yönetici etkinliği arasında $p < 0,01$ (2,270) ve (2,222) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Bu sonuç, üst düzey yöneticiler ile uygulamayı bizzat yürüten alt seviye yöneticiler arasında bir köprü olan ve koordinasyonu yöneten orta seviye yöneticilerin konumları gereği hem teknik hem de üst kavramsal becerilere sahip olmalarının yönetici etkililiklerini arttıracaklarını göstermektedir.

Bağımlı değişken olan yönetim verimliliğini etkileyen bağımsız değişkenler ise $p < 0,05$ (1,890) ile üst kavramsal beceriler ve $p < 0,05$ (1,859) ile beşeri becerilerdir. Her ne kadar anlamlılık seviyeleri 0,05 düzeyinde bile olsa verimli bir orta kademe yönetici beşeri becerilerin yanında üst kavramsal becerilere de sahip olmalıdır.

Dolayısı ile üst kavramsal beceriler ve beşeri beceriler $p < 0,05$ düzeyinde 1 (bir) birim arttığı zaman, yönetici verimliliği seviyesi üst kavramsal becerilere bağlı olarak 1,890, beşeri becerilere bağlı olarak 1,859 kadar artmaktadır. Bu anlamda yönetici verimliliğindeki artış; bağımsız değişkenler olan üst kavramsal beceriler ve beşeri becerilerin derecelerinin artmasına bağlı olmaktadır. Yine belediyeler ölçeğinde orta seviye yöneticinin, üst yönetimin vizyonunu ne kadar başarılı bir şekilde astlarına aktardığı ve uygulamaya döktüğüne bağlı olarak verimliliği de artacak veya azalacaktır.

Tablo – 5.10. : Alt Seviye Yönetimsel Beceriler ile Yönetici Etkililiği ve Verimliliği Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Yönetici Etkililiği		Yönetici Verimliliği	
	β	t	β	t
Bağımsız Değişkenler				
Stratejik Kavramsal Beceriler (1)	-,064	-,990	,001	,005
Üst Seviye Kavramsal Beceriler (2)	,127	1,504	,107	,673
Beşeri Beceriler (3)	,609	7,193**	,259	1,616
Teknik Beceriler (4)	,289	5,146**	,315	2,955**
F	167.358**		23.722**	
R ²	0.83		0.40	
Düzeltilmiş R ²	0.82		0.38	

*Katsayı 0.05 düzeyinde anlamlı ** Katsayı 0.01 düzeyinde anlamlı

Tablo 5.10.'daki R² ve düzeltilmiş R² değerlerinin rakamsal olarak 1 (bir)'e yakınlık derecesi, gerçeklik sonucuna ulaşılmasındaki doğru orantıyı ifade etmektedir. 0.83 ve 0.82 olan R² ve düzeltilmiş R² değerleri bağımsız değişkenlerin bağımlı

değişkeni ne oranında açıkladığını gösteriyor. Çıkan sonuca göre, bağımsız değişkenlerden olan yönetsel becerilerin bağımlı değişken olan yönetici etkililiğini %83 oranında açıkladığı; yine bağımsız değişkenler olan yönetsel becerilerin, bağımlı değişken olan yönetici verimliliğini %40 oranında açıkladığı görülmüştür.

Tablo 5.10.'daki Alt seviye yönetsel becerilerden beşeri beceriler ile bağımlı değişken yönetici etkinliği arasında $p<0,01$ (7,193) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Ayrıca; bağımsız değişken olan teknik beceriler ile bağımlı değişken olan yönetici etkinliği arasında $p<0,01$ (5,146) düzeyinde pozitif ilişki söz konusudur. Bu iki ilişki, alt seviye yönetim kademesinde de diğerlerinde olduğu gibi beşeri becerilerin önemli ve anlamlı bir şekilde yönetici etkinliğini etkilediğini ortaya koymaktadır. Alt seviye yönetim, işlerin uygulamasında yönetim kademesinde ilk muhatap olunan ve uygulamayı bizzat yöneten olduğu için, teknik becerilerin etkinliğe olan katkısı önemli ölçüde olduğu görülmüştür.

Yerel yönetimlerde (belediye) yapılan anket sonucunda bu regresyon analizi, alt seviye yönetim kademesinin beşeri becerilerinin, yönetici etkililiğinde anlamlı şekilde etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle faktörde 0.750 seviyelerinde çıkan beşeri becerilerden iletişim ve motivasyon, alt seviye yöneticilerin etkililiğinde olmazsa olmazlarıdır. Alanda yapılan işlerin başın olup, teknik olarak işlerin takibini yapan bu yönetim seviyesinde, teknik becerilere sahip olmakta etkinliğin olmazsa olmazlarından.

Bağımlı değişken olan yönetim verimliliğini etkileyen bağımsız değişkenler ise $p<0,01$ (2,955) ile teknik becerilerdir. Dolayısı ile teknik beceriler $p<0,01$ düzeyinde 1 (bir) birim arttığı zaman, yönetici verimliliği seviyesi teknik becerilere bağlı olarak 2,955 kadar artmaktadır. Bu anlamda yönetici verimliliğindeki artış; bağımsız değişkenler olan teknik becerilerin derecelerinin artmasına bağlı olmaktadır. Yine belediyeler ölçeğinde verimlilik yapılan işin ne kadar doğru zamanda ne kadar doğru olarak yapıldığı ile alakalı olduğu için, işin verimli yapılması alt seviye yönetimin de verimli olmasını sağlayacaktır.

- H_{1a}: Üst kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmemiştir**.
- H_{2a}: Orta kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi üst seviye kavramsal beceriler için **desteklenmiştir**.
- H_{3a}: Alt kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmemiştir**.
- H_{4a}: Üst kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir**.
- H_{5a}:Orta kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir**.
- H_{6a}:Alt kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir **desteklenmiştir**.
- H_{7a}: Üst kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir**.
- H_{8a}:Orta kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklemiştir**.
- H_{9a}:Alt kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici etkililiği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir**.
- H_{1b}: Üst kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi stratejik kavramsal beceriler için **desteklenmiştir**.
- H_{2b}: Orta kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir**.

- H_{3b}: Alt kademe yöneticilerde kavramsal yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmemiştir.**
- H_{4b}: Üst kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir.**
- H_{5b}: Orta kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir.**
- H_{6b}: Alt kademe yöneticilerde beşeri yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmemiştir.**
- H_{7b}: Üst kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmemiştir.**
- H_{8b}: Orta kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmemiştir.**
- H_{9b}: Alt kademe yöneticilerde teknik yönetici becerileri yönetici verimliliği ile ilişkilidir hipotezi **desteklenmiştir.**

6. SONUÇ

Çalışmada kavramsal, beşeri ve teknik yönetici becerilerinin üç farklı yönetim seviyesindeki yönetici etkililiği ve verimliliği üzerine etkileri, İstanbul'da bulunan üç ilçe belediye çalışanları ile gerçekleştirilen bir uygulama ile ortaya konmuştur.

Faktör analizi yapıldığında, kavramsal becerilerin, stratejik kavramsal ve üst seviye kavramsal beceriler olmak üzere iki faktörlü olarak değerlendirmeye tabi tutulması; beşeri ve teknik becerilerin ise tek faktörlü olarak değerlendirmeye tabi tutulması daha anlamlı olduğu görülmüştür. (Tablo-5.4.) Bu şekilde yapılan regresyon analizlerinde sadece stratejik kavramsal becerilerin yönetici etkinliği ile negatif yönlü, diğer becerilerin pozitif yönlü ilişki içinde olduğu, literatür araştırmasına dayanan teorik bilgilerle de genel olarak örtüşmektedir. (Tablo-5.7.)

Yöneticileri genel olarak ele aldığımızda, stratejik kavramsal becerilerin yönetici etkililiğine olan negatif ilişkisi haricinde, yönetici verimliliğine pozitif etkisi, üst seviye kavramsal beceriler, beşeri beceriler ve teknik becerilerin de hem yönetici etkililiğine, hem de yönetici verimliliğine pozitif etkisi görülmektedir. (Tablo-5.7.)

Üst seviye kavramsal becerilerden yaratıcı düşünme, geleceği yönetme ve problem çözme, yönetici etkililiğini arttıran en önemli faktörler olarak açığa çıkmaktadır. (Tablo-5.4.) Etkili bir yönetici, yaratıcı düşünerek vizyon ortaya koymalı, bu vizyonla geleceği yönetebilmeli, problemleri çözerken beşeri özelliklerini ve yaratıcı düşünme becerisini iyi kullanabilmelidir. Bunları yerli yerinde yapabilen bir yönetici, etkili bir yönetici algısı oluşturmaktadır.

Beşeri beceriler ile yönetici etkinliği arasında anlamlı ve yüksek derecede bir ilişkinin olduğu bu çalışma ile ortaya konmuştur. (Tablo-5.4.) Beşeri becerilerden problem çözme, koordinasyon, iletişim, motivasyon ve karar verme yönetici etkinliğini arttıran en önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. (Tablo-5.4.) Araştırmada tespit edilen beşeri beceri ile etkililik ilişkisi literatür araştırması ile de paralel gitmektedir. Etkili bir yöneticinin astları ve üstleri ile iyi iletişimde bulunması, ekibini motive

etmesi, koordinasyonu sağlaması ve diğer beşeri becerilerini etkin bir şekilde kullanması yöneticinin etkinliğinin yüksek olmasını pozitif etkilemektedir.

Her üç kademe yönetici için de (Belediyelerde: üst düzey: Başkan/Başkan yardımcısı, orta seviye: Müdür/Müdür yardımcısı ve alt seviye: Şef) beşeri beceriler yönetici etkililiği için çok önemli düzeydedir. Problemlerin çözülmesinde iyi bir iletişim kanalı kullanmak; kararların alınmasında iletişimi güçlü tutularak katılımı sağlamak; kararların uygulanmasında motive edici olmak ve koordinasyonu sağlamak her seviye yöneticinin etkinliğini arttırıcı özellik ortaya koymaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki yöneticilerin (belediyeler hizmeti halka götüren devlet organı) beşeri becerilerin yüksek olması, hem yapılan işin hem de işi yapanın etkinliğini arttırmaktadır.

Teknik bilgi gerektiren her faaliyet alanında, her üç seviye yönetim kademesinde de teknik becerilerin etkililiğe anlamlı ve yüksek oranda etkisi olduğu görülmektedir. (Tablo-5.7.) Yapılan hizmet ile ilgili yöneticinin sahip olduğu teknik becerinin etkinliğe katkısı aynı zamanda bu hizmeti sunarken beşeri becerilerin kullanılmasıyla orantılıdır. Etkili bir yönetici, teknik becerisini, beşeri becerisi ile sunmaktadır. Literatürle paralel olarak, şef/alt seviye yöneticilerin teknik becerisi, yönetici etkililiklerini diğer becerilere kıyasla daha fazla arttırmaktadır. (Tablo-5.10.) Belediyeler için değerlendirildiğinde, teknik becerilerin etkililiğe katkısı üst düzey yöneticiler içinde yüksek çıkmış olması: halk ve belediye personeli başkan ve başkan yardımcısı olanların planlanan bir icraatı anlatırken teknik detaylara hakim olması, halkın sorduğu sorulara teknik yönden de cevap verebilmesi gerektiğindedir. (Tablo-5.8.) Teknik detaya hakim bir üst düzey yönetici, paydaşlar gözünde, detaylara hakim ve ne yaptığını bilen etkili bir yönetici olarak görülür.

Etkili bir yönetici kavramsal, beşeri veya teknik becerilerden birini, ikisini veya hepsini birden barındırıyor olabilir. Bu çalışma ile yöneticinin hangi becerisini ortaya çıkararak etkili bir yönetici olduğu araştırılmış ve yukarıda yazılan sonuçlara varılmıştır. Yapılan bu çalışmada, bir yöneticide becerilerden birinin ön plana çıkması, aslında bu yöneticide diğer becerilerin olmadığı anlamına gelmez. Bu çalışmada üç kademe(üst, orta ve alt) yönetici değerlendirilmiş olup, bu üç kademe yöneticinin ayrı

ayrı yönetici özelliklerinin yönetici etkinliğe etkisi araştırılmıştır. Yerel yönetimlerde yapılan bu araştırma farklı sektörlerde yapılırsa farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

1. Anthony W.P. (1978). '*Participative Management*'. USA: Addison-Wesley Publishing
2. Arıkan, S. (Mart 2001). Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, 1-2.
3. Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi
4. Chen, G., Tjosvold, D& Liu, C. (2006) Cooperative Goals, Leader People And Productivity Values: Their Contribution To Top Management Teams In China. *Journal of Management Studies*, 43:5 .
5. Cameron, K. S. and Quinn, R. D. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
6. Carrol, S. J. And Gillen D. J. (1987). Are the Classical Management Functions Useful in Describing Managerial Work. *Acedemy of Management Review*, Cilt: 12. Sayı:1, 38-51.
7. Ceylan, A. (2011). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. 1. Baskı. İstanbul: Kaan Matbaacılık
8. Cooper, R. K., Sawaf, A. (2003). *Liderlikte Duygusal Zeka Yönetimde ve Organizasyonda Duygusal Zeka*. Ayman, Z.B., Sancar, B. (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
9. Cavusgil, S. T.& J. Naor (1987). Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. *Journal of Business Research*, Volume 15. ss. 221-235.
10. Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin Yönetimsel Yetkinlik Algulamalarına İlişkin Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. Cilt:11. Sayı:2, 225.
11. Çetinkaya, Ö., Alparlan, A. M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 16. Sayı:1, 363-377.
12. Çırakoğlu, O.C.& Tezer, E. (Aralık 2010). Kontrol Odağı ve Eleştirel Düşünmenin Üniversite Öğrencilerinin İlişki Doyumsuzluklarına Verdikleri Tepkiler Üzerindeki

- Yordayıcı Rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*. Cilt:13. Sayı :26. 29-41
13. Daft, L.R. (2011). *Leadership*. 5. Edition. International Edition. South Western Cengage Learning. pg. 15.
 14. Doğan, S ve Şahin F. (2011). Yönetimsel Güçlülük Ve Etkililik: Kavramsal Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25. Sayı: 2.
 15. Drucker, F.D (1996). *Yönetim Uygulaması (The Practice of Management)* İnkılap Kitabevi Yönetim Dizisi,1995. TR’de yayın hakkı: 1996. pg. 370.
 16. Ece, E., Kovancı, A. (Temmuz 2004). Proje Yönetimi Ve İnsan Kaynakları İlişkisi. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. Cilt: 1. Sayı:4. 75-85.
 17. Efîl, İ., (2004). *İşletme Yönetimi*, Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
 18. Ekinci, H., Yılmaz, A. (2002). Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 19, 35-50.
 19. Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
 20. Ergün, E., Sevgi, O., (1-5 Temmuz 2009) . ‘Personality Dimentions, Transformational Leadership And Leadership Effectiveness’. *Eighteen Annual World Business Congress*, Tbilisi: International Black Sea University.
 21. Erigüç, G., Akyürek, Ç.E., Uğurluoğlu, Ö. (2008). Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinde İdari Birim Yöneticilerinin Yönetimsel Başarı Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 11. Sayı:1. 98-99.
 22. Frese, M., Krauss, S. I., Keith, N., Escher, S., Grabarkiewicz, R., Luneng, S. T., Heers, C., Unger, J., Friedrich, C. (2007). Business Owners’ Action Planning and Its Relationship to Business Success in Three African Countries. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1481–1498.
 23. Goleman, Daniel (1998), *İşbaşında Duygusal Zekâ*. Handan Balkara (çev.). Üçüncü Basım, İstanbul: Varlık Yayınları.
 24. Griffin, R. W. (1996), *Management*, 5th Edition, New Jersey. pg. 540
 25. Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt:21. Sayı:1 . 91-109

26. Gürbüz, S. (2010). Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 24. 230-240
27. Hazucha, J. F., Hezlett, S. A., Schneider, R. J. (1993). The impact of 360-degree feedback on management skills development. *Human Resource Management Vol 32 Issue 2-3*.
28. İslamoğlu, A. H. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım
29. Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., Kalargiros, E. A. (2012). Leadership Skills in Management Education. *Academy of Educational Leadership Journal*, Volume 16, Number, 4.
30. Kanungo, R. N. and Menon, S. T. (2004). Managerial Resourcefulness: The Construct and Its Measurement. *The Journal of Entrepreneurship*, Volume 13. Number 2. 129-152.
31. Kanungo, R. N. and Misra, S. (1992). Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations*, Volume 45. Number 2, 1311-1332.
32. Karra, N. , Phillips, N., Tracey, N. (2008). Building The Born Global Firm: Developing Entrepreneurial Capabilities For International New Venture Success. *Long Range Planning*, Volume 41. Number 4, ss.440-458
33. Katz, R.L. (1989). *Skills of an Effective Administrator*. Harvard Business Review. 33-42.
34. Khan, A., Ahmad, W. (2012). Leader's Interpersonal Skills and Its Effectiveness at different Levels of Management. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 4 [Special Issue].
35. Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Bası, İstanbul: Beta Yayınları.
36. Koçoğlu, E. (2010). İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği.T.C Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
37. Leonidou, L. C., Katsikeas, C.S., Piercy, N.F., (1998). Identifying Managerial Issues on Exporting: Past Research and Future Directions. *Journal of International Marketing*,

Volume 6, Number 2, ss. 74-102.

38. Matsui, T., Okada, A. and Inoshita, O. (1983). Mechanism of Feedback Affecting Task Performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, Volume 31. Page 1. 114-122.
39. Mathews, J. A. & Zander, I. (2007), The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerate Internationalization. *Journal of International Business Studies*, Volume 38, ss. 2
40. Mucuk, İ. (2008) *Modern İşletmecilik*. 16. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi
41. Mujtaba, B.G. and Kaifi, (2010). B.A. Management Skills of Afghan respondents: a comparison of technical, human and conceptual differences based on gender. *Journal of International Business and Cultural Studies*. pg. 2.
42. Mumford, M. D., Schultz, R. A. and Van Doorn, J. R. (2001). Performance in Planning: Processes, Requirements, and Errors. *Review of General Psychology*, Volume 5. Number 3, ss. 213-240.
43. Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Volume 29. Number 5, ss. 537–553.
44. Özdemir, S., (2009) Etkili Yöneticilik ve Personel Geliştirme Faaliyetleri: Azerbaycan, Kazakistan ve Rusya Örnekleri, , *Journal of Azerbaijani Studies*, ss. 550-557.
45. Özdemir, S. & Muradova, T., (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, *Journal ve Qafqaz University*, ss. 146-153.
46. Özgen, H. & Savaş, H., (1997). Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi, *Standart Dergisi*, Sayı 422
47. Parthasarathy, R., (2009). Emotional Intelligence And The Quality Manager Beauty and the Beast?, *The Journal For Quality & Participation January*.
48. Robbins, P. S. and Coulter, M. (2005). Management. Chapter 6. Eighth Edition, Prentice Hall.
49. Robbins, P. S. and De Cenzo, D. A. (1997). Fundamentals of Management. Second Edition. Prentice Hall.
50. Robertson, S.I. (2005). Problem Solving. Psychology Press. pg. 9.
51. Shahzad, S., Ali, R., Hukamdad, Ghazi, S.R., Khan, S. (2010). Impact of Heads Decision Making Managerial Skill on Students Academic Achievement.

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business. Volume: 2.
Number: 6. 399-411.

52. Şahin, A. *Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi.* 525.
53. Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetimsel İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, Sayı 152. 82-84.
54. Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. *Yönetim ve Ekonomi.* Cilt:14 Sayı:2. 257-273.
55. Temel, A. (Haziran 2006). *Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar.* "İş, Güç"
56. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi . Cilt:8 Sayı:2. 104-127.
57. Tiyek, R. (Temmuz 2011). Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi.*Cilt 2. Sayı 2. 113-142.
58. Toprak, M.A. (Kasım 2005). *Çalışanların Bakış Açısından Verimlilik, Temel Değerler, Başarı Faktörleri, Bir Alan Araştırması. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu,* İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005
59. Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* Cilt 3, Sayı:2.
60. Wu, J-H., Chen, Y-C., Lin, H-H. (2004). Developing a set of management needs for IS managers: a study of necessary managerial activities and skills. *Information & Management* Volume: 41. 413-429.
61. Yukl, G.A. (2004). *Leadership in Organizastions.* Chapter 7 .Managerial Traits and Skills. 175-176, 192-193-195.