

YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL YETKİNLİK ALGILAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

*Öğr.Gör.Dr. Melek ÇETİNKAYA**

ÖZET

Rekabetin yüksek olması, müşteri beklentilerinde yaşanan değişimler, teknolojik değişimlerin çok hızlı yaşanması organizasyonların verimliliklerini ve performanslarını yükseltmelerinde etkinlik sağlayan yetkinlik temelli uygulamalara yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda organizasyonlar için yöneticilerinin sahip oldukları yetkinlikler daha özel bir öneme sahiptir. Bu çalışmada yöneticilerin yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklere yönelik algılamaları çeşitli illerde, çeşitli düzeylerde ve çeşitli sektörlerde çalışan yöneticiler üzerinde araştırılmıştır. Araştırmada, farklı yönetim düzeylerinde farklı yönetsel yetkinliklerin bulunduğuna yönelik algılamalar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlikler, Yönetsel Yetkinlikler, Yönetim Düzeyleri.

ABSTRACT

High competition, the changes experienced in customer expectations, rapid technological changes and the improvement of the efficiency and performance of the organization have directed the organizations to the competency-based practices to ensure efficiency. In this context, the competencies that managers have for the organization have a more special significance. In this study, management competencies in terms of the level of management for manager's perceptions in several cities, working in various sectors at

* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sinanpaşa MYO
Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.XI,S II, 2009)

various levels and on managers were investigated. In the research results, different managerial competencies in different management levels for their perceptions have been identified.

Key Words: Competency, Managerial Competency, Managerial Levels.

1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortamlar çok hızlı bir rekabet ve değişim özelliğine sahiptir. Bu durum organizasyonları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını çalışanların yetkinlikleri üzerinde odaklanmaya yöneltmiştir. Bireyin işinde üstün performans göstermesine sebep olan bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri, yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Artık organizasyonlar, yetkinlik temelli insan kaynakları uygulamalarını kullanarak performanslarını yükseltme çabaları içine girmişlerdir.

Yetkinlik terimi son yıllarda örgüt literatüründe özellikle de İnsan Kaynakları alanında önemli bir kavram haline gelmiştir. Bazıları yetkinlik kavramını şirketlerin bir varlığı olarak değerlendirirken, bazıları da yetkinlik kavramını çalışanların yetkinlikleri olarak ele almışlardır.

Bu çalışmada yetkinlikler alanında önemli bir odak noktası olarak görülen yönetsel yetkinlikler ele alınmaktadır. Yönetsel yetkinlikler, işletme performansı üzerinde doğrudan etki sahibi olan yöneticilerin yerine getirdikleri yönetsel işlerde üstün performans göstermelerini sağlayan bilgi, beceri ve yetenekleridir. Yönetsel yetkinlikler, her yöneticide bulunması gereken özellikler olarak kabul edilmekle birlikte, yöneticilerin buldukları yönetim düzeylerine göre bazı farklılıkların görülmesi de beklenmektedir. Buradan hareketle öncelikle yetkinlik ve yönetsel yetkinlikler kavramı incelenmiş, yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklerin durumu ele alınarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra ise bu çerçeve doğrultusunda yöneticilerin yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklere yönelik algılamaları incelenmiştir.

2. YETKİNLİK KAVRAMI

Yetkinlik teriminin literatürde psikoloji, yönetim, eğitim, politika gibi farklı bakış açılarından tanımlandığı görülmektedir. Boyatzis'in çalışmasıyla birlikte yönetim alanında daha geniş bilinir olmuştur. Paydaşların değişik alanlarda olması, yetkinlik kavramının her alanın kendi kapsamında ele alınmasına ve kullanılmasına yol açmıştır.

Yetkinlik kavramını psikologlar yeteneğin ölçülmesi ve kişinin performansının kendi özellikleri ile temsil edilip edilemeyeceği şeklinde; yönetim teorisyenleri, bireysel performansın geliştirilmesiyle örgütsel hedeflerin nasıl en iyi şekilde başarılacağı gibi fonksiyonel analiz tanımı şeklinde; insan kaynakları yöneticileri, işe alma, yerleştirme, eğitime, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlama yöntemleri ile birlikte stratejik yönleri gerçekleştirmede kullanılan teknik bir araç şeklinde ele almışlardır. Eğitimciler, çalışma fikrine hazırlama ve yaygın eğitimi profesyonel şekilde tanımlama şeklinde ve son olarak da politikacılar özellikle İngiltere ve Avustralya'da Politik Partiler, İşçi Grupları ve Ticari Ortaklıklar gibi politik süreçlerdeki bütün unsurları kapsayacak şekilde, işgücü pazarının etkinliğini geliştirme anlamında kullanmışlardır.¹

Boyatzis (1982), yetkinlikleri "Bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özelliklerdir" şeklinde tanımlamıştır.²

Spencer'lerin (1993) yetkinlik konusunda yaptıkları tanımda "Yetkinlik; bir işte veya bir durumda etkin başvuru kriteri ve/veya üstün performans için gerekli nedensel ilişkiler anlamına gelen bireyin

¹Terrence Hoffmann, "The Meanings of Competency", *Journal of European Industrial Training*, Cilt No:23, Sayı:6, 1999, s.275-276.

²Richard E. Boyatzis, "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", John Wiley&Son, New York, 1982, s.21.

temel özellikleridir” ifadeleri yer almaktadır. Temel özellikler; iş görevleri, davranışlar ve kişiliğin kuvvetli yönleri, nedensel ilişkiler ise davranışa yönelten nedenler anlamına gelmektedir. Başvuru kriteri; belirli kriterler veya standartlar üzerinden ölçülebilen, işlerini iyi ya da kötü yapan uygulayıcılar konusunda genel bir tahmin yapabilme kriteri anlamına gelmektedir.³

Shippmann vd. (2000)’nin yetkinlik modellerinin kullanılması ve geliştirilmesinde değişik tecrübelerle sahip konu uzmanları ile yaptıkları görüşmelerde “Yetkinlik nedir?” sorusuna verilen cevaplar; yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özellikler; geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri ve yetenekler; bilgi ve beceri düzeyini tanımlamaya yardım eden yapılar; bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan, gözlemlenebilir davranışsal özellikler şeklindedir.⁴

Genel olarak yetkinlik mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan görüleceği üzere yetkinliklerin üç boyutu vardır: Bilgi, beceri ve tutum.⁵

Yönetsel uygulamalarda baskın olan bakış açısı yetkinliklerin “evrensel” şekilde inşa edilmesidir, yani etkinleştirildiği ve geliştirildiği özel bir örgütsel bağlamdan bağımsız olmalıdırlar. Evrensel yaklaşımdan geriye doğru araştırılırsa, McClelland’ın çalışmalarında yetkinlikleri istatistiksel yöntemler kullanarak belirlediği ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran

³ Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer, “*Competence at Work*”, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993, s. 8.

⁴ Jeffery S. Shippmann, Ronald .Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Keneth Pearlman, Erich P. Prien, Juan I. Sanchez, “The Practice Of Competency Modeling”, *Personel Psychology*, Cilt No: 53, 2000, s.704.

⁵ Gönül Budak, “*Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2008, s. 53.

davranışlar olarak tanımladığı⁶, Spencer'ların araştırmalarında, standart profesyonel figürler için genel yetkinlik profillerini belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir.⁷

3. YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Çalışanların temel yetkinlikleri kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmektedir, yetkinliklere başarılı yöneticiler tarafından sahip olunduğunda ise çoğunlukla “yönetmel yetkinlikler” kavramı kullanılmaktadır.⁸

Firmaların performansı, daha çok yönetmel potansiyele ve şirketin yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan bağlantılı olan yönetim kalitelerine bağlıdır. Bu sebeple şirketler son yıllarda yönetim kalitelerini geliştirme çabalarını özellikle de uygulama düzeyinde yoğunlaştırmaktadırlar.⁹

Şüphesiz ki organizasyonlar ekonomik ve işe yönelik sebeplerle yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerle her zaman ilgilenmek zorundadırlar. Yönetmel yetkinlikler yöneticilerin “mikro becerileri”dir, organizasyonun sahip olduğu değerlerin veya yeteneklerin bir parçasıdır. Bu beceriler organizasyon içindeki diğer değerlerin de genişleyerek iş sonuçlarına dönüşmelerini sağlar, aynı zamanda performansı geliştirir.¹⁰

⁶David C. McClelland, “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, *American Psychologist*, Cilt: 28, 1973, s. 1-14.

⁷Guido Capaldo, Luca Iandoli, Giuseppe Zollo, “A Situationalist Perspective To Competency Management”, *Human Resource Management*, Cilt: 45, Sayı: 3, 2006, s. 430.

⁸Steven E. Abraham, Lanny A. Karns, Kenneth Shaw, Manuel A. Mena, “Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process”, *Journal of Management Development*, Cilt: 20, Sayı: 10, 2001, s. 842.

⁹Janez Zezlina, “Developing Managerial Competencies”, 2005, Ulaşım Tarihi: Eylül 2008, <http://www.socius.si/si/knjiznica>.

¹⁰Iain S. Henderson, 2005, *British Journal of Occupational Learning*, Ulaşım Tarihi: Eylül 2008,

<http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>

Literatürdeki farklı yetkinlik modellerinden alınan unsurlar bir araya getirildiğinde yönetsel yetkinliklerin altı grupta toplandığı görülmektedir. 1. Teknik yetkinlikler, 2. İş yetkinlikleri, 3. Bilgi yönetimi yetkinlikleri, 4. Liderlik yetkinlikleri, 5. Sosyal yetkinlikler ve 6. Kişilerarası yetkinlikler. Yetkinlik grupları yöneticilerin iş rollerinde genellikle önemli olarak dikkate alınan temel yetkinlik kategorilerini göstermektedir. Yetkinlikler, kişi ile ilişkili yetkinliklerden iş rolü ile ilişkili yetkinliklere doğru hiyerarşik şekilde birbirini takip etmektedir. Bu hiyerarşi bir piramit şeklinde düşünülürse, zirveye daha yakın yetkinlikler daha çok özel iş deneyimleri ve eğitimle bağlantılıdır. Alt düzeye yakın yetkinlikler daha çok yöneticinin kişisel özelliklerine ve bir insan olarak kişisel gelişimine daha yakındır. Bu sebeple daha yukarıdaki yetkinlikleri geliştirmek daha kolay iken alt düzeydekileri geliştirmek daha zordur. Buradan yetkinliklerin teknik, yönetsel, insan, tutum, değer ve zihinsel beceri bileşenlerinin oluşturduğu bütünsel bir kavram olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bütün bunların kombinasyonu yöneticinin daha sonra göstereceği davranışları ve performansı için bir temel teşkil eder. Diğer taraftan piramidin temeline daha yakın yatay olan yetkinlikler bir yöneticinin potansiyel performansı için temel nitelik taşımaktadır.¹¹

4. YÖNETİM DÜZEYLERİ AÇISINDAN YÖNETSEL YETKİNLİKLER

Her hangi bir örgütte yöneticiler, farklı yetki ve sorumluluk düzeylerinde görevlerini yerine getirirler. Bu düzeyler aynı zamanda yönetim kademelerini ifade eder. Bunlar üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe yönetim olarak adlandırılır.¹²

¹¹Riitta Viitala, "Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model", *Journal of Workplace Learning*, Cilt: 17, Sayı: 7, 2005, s. 439-440.

¹²Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem, "Yönetim ve Organizasyon", Ankara: Detay Yayıncılık, 2008, s. 7.

İşletmelerde işler büyük veya küçük olabilir. Hiyerarşinin en alt düzeyinde, işlemsel (operasyonel) düzeyde yapılması gerekli işlerin yanı sıra üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren, daha önemli, büyük ve karmaşık işler de vardır. Dolayısıyla yöneticiler sadece önemli ve büyük işleri yapan kişiler değildir. İşletmelerdeki küçük ve önemsiz gibi görünen işlerin de etkili ve verimli bir şekilde yapılması gereklidir. Her düzeydeki yönetici, insan da dâhil olmak üzere, elindeki kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi istenen ve hedeflenen sonuçlara ulaştırmakla görevlidir.¹³

Örgütsel hiyerarşinin farklı derecelerindeki yöneticilerin yönetim becerileri farklı olduğu gibi iş sorumlulukları da farklıdır. Diğer bir deyimle farklı seviyelerdeki yöneticiler farklı sorumluluklara sahiptirler ve bu nedenle de farklı becerilere sahip olmaları gerekir. Alt kademe yöneticiler için gerekli olan beceriler, üst ve orta kademe yöneticilerden farklı olduğu gibi, orta kademe için gerekli olan beceriler de alt ve üst kademe yöneticilerden farklıdır. Analitik beceri örgütsel kararların alınmasında, politika ve stratejilerin belirlenmesinde önemli olan çevresel faktörleri tespit etme ve bunlar arasındaki işleri analitik olarak ele alma becerisidir. Teknik beceri, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan çeşitli araç, yöntem ve teknolojilerin kullanımını içeren beceridir. Beşeri beceri ise hem örgütsel amaçların gerçekleşmesini, hem de bireyin işten beklediği tatmini sağlayan becerilerdir. Kavramsal beceri ise örgütü oluşturan unsurları bir bütün halinde görebilme becerisidir.¹⁴ Kavramsal beceri, üst yönetim açısından çok önemli iken, alt kademe yönetim açısından önemi azalmaktadır. Teknik beceri de alt kademe açısından önemli iken üst kademeye yükseldikçe önemi azalmaktadır. Karar verme becerisi, analitik beceri ve beşeri ilişkiler becerisinin tüm kademelerde önemli olduğu görülmektedir.¹⁵

¹³ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim” (4. Basım), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007, s. 24-25.

¹⁴ Nurullah Genç, “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 60-61.

¹⁵ Ülgen ve Mirze, a.g.e., 2007, s. 24.

5. YÖNETSEL YETKİNLİK ALGILAMALARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı yönetsel yetkinliklerin yönetim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu amaçtan hareketle araştırmanın temel sorusunu; yöneticiler yönetim düzeyleri (üst, orta ve alt düzey yönetim) açısından hangi yönetsel yetkinleri önemli görmekte-dirler? şeklinde ifade etmek mümkündür.

B) ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada test edilmek istenen hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Yöneticilerin yaşlarına göre üst, orta ve alt düzey yönetsel yetkinliklere verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H2: Yöneticilerin unvanlarına göre üst, orta ve alt düzey yönetsel yetkinliklere verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H3: Yöneticilerin kıdemlerine göre üst, orta ve alt düzey yönetsel yetkinliklere verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılık vardır.

C) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma çeşitli illerde, farklı düzeylerde ve farklı sektörlerde çalışan 65 yönetici üzerinde uygulanmış, 3 anket formu eksik olarak doldurulduğu için geçersiz sayılmıştır. Geçerli anket sayısı 62'dir. Araştırmada kullanılacak olan yönetsel yetkinlikler ölçeğinde yer alan maddeler Boyatzis'in (1982)¹⁶, Spencer ve Spencer'ların (1993)¹⁷, Shippmann v.d.'nin (2000)¹⁸, Levenson vd.'nin (2006)¹⁹, Scullen

¹⁶ Richard Boyatzis, a.g.e., 1982.

¹⁷ Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer, a.g.e., 1993.

¹⁸ Jeffery S. Shippmann, Ronald Ash, Mariangela Battista, Linda Carr, Lorraine D. Eyde, Beryl Hesketh, Jerry Kehoe, Keneth Pearlman, Erich P. Prien, Juan I. Sanchez, a.g.e., 2000.

v.d.'nin (2003)²⁰, Robertson v.d.'nin (1999)²¹, geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda ilgili literatür incelemesi sonucu yönetsel yetkinlikleri ifade eden toplam 62 maddeye ulaşılmıştır. Yönetsel yetkinlikler ölçeğinde yer alan bu maddeleri Tablo 1.'de görmek mümkündür.

¹⁹Alec R. Levenson, Wim A. Van der Stede, Susan G. Cohen, "Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance", *Journal of Management*, Cilt No: 32, Sayı: 3, 2006, s. 360-380

²⁰Steven E. Scullen, Michael K. Mount, Timothy A. Judge, "Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Manageriel Performance", *Journal of Applied Psychology*, Cilt No: 88, Sayı: 1, 2003, s. 50-66.

²¹Ivan Robertson, Patrick Gibbons, Helen Baron, Rab MacIver, Gill Nyfield, "Understanding Management Performance", *British Journal of Management*, Cilt No: 10, 1999, s. 5-12.

Tablo 1. Uygulamada Kullanılan Yetkinlik Maddeleri

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

Araştırmada kullanılan ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,984$ olarak bulunmuştur. Cevap ölçeği olarak ise 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1: Hiç Önemli Değil, 5: Çok Önemli'yi göstermektedir.

D) ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmaya katılan yöneticilerin %85.5'ini erkek ve %14.5'ini bayanlar oluşturmaktadır. Yöneticilerin %46'sı 41-50 yaş, %34'ü 31-40 yaş, %14.5'i ise 51 ve üzeri yaş grubu aralığındadır. Öğrenim durumu açısından yöneticilerin %64.5'i lisans mezunu, %14.5'i yüksek lisans, %11.3'ü doktora mezunudur. %25.8'i üst düzey, %61.3'ü orta düzey ve %12.9'u da alt düzey görev unvanına sahipken, kıdem durumları incelendiğinde %29'unun 1-3 yıl, %21'inin 16 yıl ve üzeri, %19.4'ünün 4-6 yıl, %11.3'ünün 13-15 yıl ve % 20'sinin ise 7-12 yıl arasında kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan yöneticilerin yönetsel düzeylere yönelik yönetsel yetkinlik algılamaları faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Bu analiz ile belli değişkenler bir faktör altında toplanır.²² Ölçekteki maddelere Varimax döndürme metodu ile “temel bileşenler faktör analizi” uygulanarak maddelerin teorik olarak beklenen boyutlarda yüklenip yüklenmediği kontrol edilmiştir.

1. Üst Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,862 bulunmuştur. Bu değer kritik değer olan 0,70'in üzerindedir ve faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Değişkenlerin ortak varyans miktarları incelendiğinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (0.50'nin altında olanlar) analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda üst düzey yöneticiler için 21 maddeden oluşan yönetsel yetkinlikler ölçeği, dört faktör (boyut) altında toplanmıştır. Dört faktör toplam varyansın % 76.87'sini açıklamaktadır. Tablo 2'de faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır.

²²Ali Özdemir, “Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2008, s. 284.

Tablo 2. Yöneticilerin Üst Düzey Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına Yönelik Faktör Çözümü

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yüklere</i>	<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i>
<i>Faktör 1: İnsan İlişkileri ve Liderlik</i>		49.319
- İşbirliğine açıklık	.829	
- Düzenli olma	.784	
- Yazılı iletişim becerisi	.761	
- Yaratıcılık	.755	
- Liderlik	.735	
- Göreve bağlılık	.729	
- Takım çalışması	.699	
- Etkileme (tesir gücü)	.650	
<i>Faktör 2: Yönetim Becerileri</i>		10.550
- Kararlılık	.859	
- Vizyon sahibi olma	.846	
- Özgüven	.837	
- Motive etme	.785	
<i>Faktör 3: Kişisel Özellikler</i>		9.344
- Hareketlilik	.800	
- Sıcakkanlılık	.759	
- Neşeli olma	.710	
- Sosyallik	.576	
- Sürekli öğrenme	.526	
<i>Faktör 4: Amaç ve Eylem</i>		7.659
- Girişkenlik	.811	
- İnişiyatif alma	.768	
- İnsan odaklılık	.745	
- Çalışma azmi	.601	

Tablo 2.'de görüldüğü gibi üst düzey yönetmel yetkinliklerin her bir alt boyutu, faktör ağırlıkları açısından anlamlı sonuçlar vermiş ve literatür incelemeleri doğrultusunda faktörler adlandırılmıştır. İnsan İlişkileri ve Liderlik faktörü olarak adlandırılan boyut altında sekiz madde, yönetim becerileri ile amaç ve eylem boyutlarında dört madde, kişisel özellikler boyutunda ise beş madde bulunmaktadır. Yöneticilerin üst düzey yönetmel yetkinliklere yönelik algıları, dört boyut ve toplam 21 maddeden oluşmaktadır.

2. Orta Düzey Yönetmel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi

Orta düzey yönetmel yetkinlikler için uygulanan faktör analizi sonucunda KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,794 olarak bulunmuş ve varyans miktarları 0.50'nin altında olan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda orta düzey yöneticiler için 21 maddeden oluşan yönetmel yetkinlikler ölçeği, dört faktör (boyut) altında toplanmıştır. Dört faktör toplam varyansın % 78,608'ini açıklamaktadır. Tablo 3.'te faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 3. Yöneticilerin Orta Düzey Yönetmel Yetkinlik Algılamalarına Yönelik Faktör Çözümü

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i>
<i>Faktör 1: Yönetim Becerileri</i> - Stratejik düşünme yeteneği - Kavramsal düşünme yeteneği - Sorgulama yeteneği - Süreç odaklılık - Detaylara dikkat etme - Organize etme	.773 .773 .751 .618 .565 .518	39.380
<i>Faktör 2: Açıklık ve Düzen</i> - İşbirliğine açıklık - Yeniliğe açıklık - Uyum sağlama yeteneği - Düzenli olma - Göreve bağlılık	.808 .764 .634 .612 .532	23.862
<i>Faktör 3: Kişisel Özellikler</i> - Alçak gönüllü olma - Neşeli olma - Yardımseverlik - Açık sözlü olma - Araştırmacı olma	.831 .751 .724 .566 .558	9.938
<i>Faktör 4: Etkileme</i> - Etkileme (tesir gücü) - Kişiler arası ilişki kurma becerisi - Özgüven - Tedbirli olma - Problem çözme	.887 .844 .773 .736 .527	5.427

Tablo 3.'te görüldüğü gibi yöneticilerin orta düzey yönetsel yetkinliklere yönelik algıları da dört boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ancak oluşan bu dört faktörün üst düzey yönetsel yetkinlik boyutlarından farklı olduğu görülmektedir. Buradan yöneticilerin orta düzey yönetim ile üst düzey yönetim yetkinliklerini birbirinden farklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşılabilir. Orta düzey yönetsel yetkinlik boyutları, altı maddeden oluşan yönetim becerileri boyutu, beşer maddeden oluşan açıklık ve düzen, kişisel özellikler ve etkileme boyutlarından oluşmaktadır.

3. Alt Düzey Yönetsel Yetkinliklere İlişkin Faktör Analizi

Alt düzey yönetsel yetkinlikler için KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,774 olarak bulunmuş, varyans miktarları 0.50'nin altında olan değişkenler analizden çıkarılmıştır. Analiz sonucunda alt düzey yöneticiler için 18 maddeden oluşan yönetsel yetkinlikler ölçeği, beş faktör (boyut) altında toplanmıştır. Beş faktör toplam varyansın % 76,830'ini açıklamaktadır. Tablo 4.'te faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 4. Yöneticilerin Alt Düzey Yönetimsel Yetkinlik Algılamalarına Yönelik Faktör Çözümü

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i>
<i>Faktör 1: Diğerleri ile İlgilenme</i>		38.102
- Zihinsel merak	.866	
- Empati kurma	.766	
- Alçak gönüllü olma	.703	
- Yazılı iletişim becerisi	.650	
<i>Faktör 2: Yönetim Becerileri</i>		11.931
- Güvenilir olma	.888	
- Özgüven	.866	
- Kontrol	.755	
- Kararlılık	.724	
<i>Faktör 3: İnsan kaynakları</i>		8.082
- Deneyime açıklık	.769	
- Kavramsal düşünme yeteneği	.692	
- Sözlü iletişim becerisi	.636	
- Süreç odaklılık	.618	
<i>Faktör 4: Esneklik ve Uyum</i>		6.791
- İşbirliğine açıklık	.787	
- Uyum sağlama yeteneği	.694	
- Esneklik	.544	
<i>Faktör 5: Gelişim</i>		6.303
- Organize etme	.939	
- Araştırmacı olma	.845	
- Sürekli öğrenme	.615	

Tablo 4.'te görüldüğü gibi alt düzey yönetimsel yetkinliklere yönelik oluşan boyutlar dörder maddeden oluşan diğerleri ile ilgilenme, yönetim becerileri ve insan kaynakları boyutlarından, üçer maddeden oluşan esneklik ve uyum ile gelişim boyutlarından oluşmaktadır. Yöneticilerin alt düzey yönetimsel yetkinliklere yönelik algılarının üst ve orta düzeye göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

E) HİPOTEZ TESTLERİ

Hipotez testlerini gerçekleştirmek için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Yöneticilerin yaşları 20-30, 31-40, 41-50, 51 ve üzeri olarak gruplandırılmıştır. Yöneticilerin yaşlarına göre üst düzey yönetimsel yetkinliklere ($F=0.232$, $p=0.874$), orta düzey yönetimsel yetkinliklere

($F=0.003$, $p=1.000$)ve alt düzey yönetsel yetkinliklere ($F=0.189$, $p=0.904$) verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. H1 hipotezi reddedilerek yöneticilerin yaşlarına göre üç yönetsel düzey açısından verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ifade edilebilir.

Yöneticilerin unvanları üst düzey yönetici, orta düzey yönetici ve alt düzey yönetici olarak kodlanmıştır. Buna göre üst düzey yönetsel yetkinliklere ($F=0.042$, $p=0.959$), orta düzey yönetsel yetkinliklere ($F=0.208$, $p=0.812$)ve alt düzey yönetsel yetkinliklere ($F=0.283$, $p=0.754$) verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin unvanlarına göre üç yönetsel düzey açısından da verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ifade edilebilir. H2 hipotezi reddedilmiştir.

Yöneticilerin kıdemleri, 1-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15, 16 yıl ve üzeri olarak kodlanmıştır. Yöneticilerin kıdemlerine göre üst düzey yönetsel yetkinliklere ($F=2.703$, $p=0.029$) ve orta düzey yönetsel yetkinliklere ($F=3.884$, $p=0.004$) verdikleri önem düzeylerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Ancak alt düzey yönetsel yetkinliklere ($F=1.413$, $p=0.234$) verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Yöneticilerin kıdemlerine göre üst ve orta düzey yönetsel yetkinliklere verdikleri önem arasında anlamlı bir farklılığın olduğu, alt düzey yönetsel yetkinliklere verdikleri önem arasında ise anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

4. TARTIŞMA

Yetkinliklere yönelik oluşan literatürde yetkinlik kümeleri, yetkinlik boyutları veya yetkinlik grupları çok çeşitli şekillerde ve çeşitli kapsamlarda gruplandırılmıştır. Örneğin Boyatzis (1982)²³ yönetsel yetkinlikleri amaç ve eylem kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları yönetimi kümesi, altıda çalışanları yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerinde odaklanma kümesi olarak beş küme altında toplamış

²³ Richard Boyatzis, a.g.e., 1982.

ve toplam 21 adet yetkinlik tanımlamıştır. Spencer ve Spencer (1993)²⁴ yetkinliklere yönelik genel bir model oluşturma çalışması yapmışlar ve tanımladıkları toplam 18 adet yetkinliği altı küme altında gruplandırmışlardır. Bunlar; başarı ve eylem kümesi, yardım ve hizmet yönelimli olma kümesi, etki ve etkileme kümesi, yönetsel küme, kavramsal küme ve kişisel etkililik kümesidir.

Levenson vd. (2006)²⁵ yönetsel yetkinlikleri teknik yetkinlikler, genel yönetim yetkinlikleri ve liderlik yetkinlikleri olarak üç küme altında toplamıştır. Russel (2000)²⁶, yönetsel yetkinlikleri üç grup altında toplamış; teknik yetkinlikler, kişilerarası yetkinlikler ve kavramsal yetkinlikler olarak adlandırmıştır. Robertson vd. (1999)²⁷ yetkinlikleri beş faktör altında toplamıştır. Robertson'un kullandığı yönetsel yetkinlik faktörlerini eylem, motivasyon ve yaratıcılık, esneklik ve duyarlılık, iletişim, ve liderlik, özelleştirme ve analiz faktörleri olarak tanımlamıştır. Scullen vd.(2003)²⁸ sekiz bileşenli bir yönetsel yetkinlik modeli geliştirmiştir. Bunlar; yönetsel, liderlik, kişilerarası ilişkiler, iletişim, kişisel uyum, motivasyon ve sözleşme, mesleki-teknik bilgi ve kavramsal beceriler bileşenleridir. Cheng vd. (2003)²⁹ çok boyutlu bir yetkinlik modeli geliştirerek yetkinlikleri iş odaklı yetkinlikler, kişi odaklı yetkinlikler ve rol odaklı yetkinlikler olarak üç grup altında toplamıştır. Literatüre yönelik örnekleri çoğaltmak mümkündür.

Literatürde yönetsel düzeyler açısından yönetsel yetkinlikleri inceleyen çalışmalar oldukça azdır. Uygulama örneklerinde orta ve alt düzey yöneticilerin seçildiği örneklere daha sık rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmaların neticesinde de elde edilen sonuçlar yönetsel

²⁴ Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer, a.g.e., 1993.

²⁵ Alec R. Levenson, Wim A. Van der Stede, Susan G. Cohen, a.g.e., 2006.

²⁶ Craig J. Russell, "A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance", *Journal of Applied Psychology*, Cilt No: 86, 2000, s. 560-573.

²⁷ Ivan Robertson, Patrick Gibbons, Helen Baron, Rab MacIver, Gill Nyfield, a.g.e., 1999.

²⁸ Steven E. Scullen, Michael K. Mount, Timothy A. Judge, a.g.e., 2003.

²⁹ Mei-I Cheng, Andrew R.J. Dainty, David R. Moore, "The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America", *Journal of Management Development*, Cilt No: 22, Sayı: 6, 2003, s. 527-537.

düzeyley açısından ele alınmamıştır. Bu konuyu en kapsamlı olarak inceleyen çalışma Boyatzis'in (1982)³⁰ çalışmasıdır. Boyatzis geliştirdiği yetkinlik modelindeki boyutların her birinde yer alan yetkinliklerin, yönetsel düzeylerle ilişkisini incelemiştir. Her düzey için ayrı bir model geliştirmemiş, modelinde bulunan yönetsel yetkinliklerin yönetsel düzeylerdeki dağılımlarını ortaya koymuştur.

Bu çalışma yönetsel düzeyler açısından yöneticilerin yönetsel yetkinliklerine yönelik algılarını araştırmaya yönelik gerçekleştirilmiştir ve her yönetsel düzey açısından farklı faktör yüklerine sahip farklı yönetsel yetkinlik boyutları oluşmuştur. Üst ve orta düzey yönetsel yetkinlikler dört boyut, alt düzey yönetsel yetkinlikler ise beş boyutta oluşmuştur. Farklı düzeylerde bazı boyutlar aynı adla isimlendirilse de boyutları oluşturan yetkinlik maddeleri birbirinden farklı olarak algılanmıştır. Çalışma farklı yönetim düzeylerinde farklı yetkinliklerin önemini ortaya koymuştur.

5. SONUÇ

Bu çalışmadan ve literatürdeki önceki çalışmalardan hareketle temel olarak aynı işi yapsalar da yöneticilerin buldukları yönetim düzeylerine göre farklı yönetsel yetkinliklere sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen bulgular da bu yargıyı desteklemektedir. Buna göre üst ve orta düzey yönetsel yetkinliklere yönelik algılar dört boyutta, alt düzey yönetsel yetkinliklere yönelik algılar ise beş boyutta toplanmıştır. Ancak yönetsel düzeyler açısından daha kapsamlı yönetsel yetkinlik gereklerine ulaşabilmek için hem daha kapsamlı hem de daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışma küçük bir örnekleme yöneticilerin yönetsel düzeylere yönelik yetkinlik algılamalarını ortaya koyduğu için elde edilen sonuçların tüm yöneticileri temsil etmesi beklenmemelidir. Bununla birlikte yönetsel yetkinliklerin yönetim düzeyleri açısından daha detaylı incelenmesi konusunda yeni bir boyut ekleyebilir.

³⁰ Richard Boyatzis, a.g.e., 1982.

Literatürde yönetsel düzeyler açısından yönetsel yetkinlikleri inceleyen çalışmalar oldukça azdır. Uygulama örneklerinde orta ve alt düzey yöneticilerin seçildiği örneklere daha sık rastlanmaktadır. Ancak bu çalışmaların neticesinde de elde edilen sonuçlar yönetsel düzeyler açısından ele alınmamıştır. Bundan sonraki çalışmalarda yönetsel düzeylerin hepsini kapsayan, farklı sektörlerdeki yönetsel yetkinliklerin neler olması gerektiğini inceleyen araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Sonuç olarak bu çalışma ile ulaşılan bulgular, yöneticilerin yönetim düzeyleri açısından yönetsel yetkinliklere yönelik algılamalarının farklı olduğunu ampirik olarak ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham Steven E., Karns Lanny A., Shaw Kenneth, Mena Manuel A., “Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process”, *Journal of Management Development*, Cilt: 20, Sayı: 10, 2001, s. 842-852.
- Bolat Tamer, Seymen Oya Aytemiz, Bolat Oya İnci, Erdem Barış, “Yönetim ve Organizasyon”, Ankara: Detay Yayıncılık, 2008.
- Boyatzis Richard E., “The Competent Manager: A Model for Effective Performance”, John Wiley&Son, New York, 1982.
- Budak Gönül, “Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2008.
- Capaldo Guido, Iandoli Luca, Zollo Giuseppe, “A Situationalist Perspective To Competency Management”, *Human Resource Management*, Cilt: 45, Sayı: 3, 2006, s. 429-448.
- Cheng Mei-I, Dainty Andrew R.J., Moore David R., “The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America”, *Journal of Management Development*, Cilt No: 22, Sayı: 6, 2003, s. 527–537.
- Genç Nurullah, “Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, (3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.
- Henderson Iain S., 2005, *British Journal of Occupational Learning*, Ulaşım Tarihi: Eylül 2008, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencie s.pdf>
- Hoffmann Terrence, “The Meanings of Competency”, *Journal of European Industrial Training*, Cilt No:23, Sayı:6, 1999, s.275-285.
- Levenson Alec R., Van der Stede Wim A., Cohen Susan G., “Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance”, *Journal of Management*, Cilt No: 32, Sayı: 3, 2006, s. 360–380
- McClelland David C., “Testing for Competence Rather Than for Intelligence”, *American Psychologist*, Cilt: 28, 1973, s. 1-14.
- Özdemir Ali, “Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar”, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2008.

- Robertson Ivan, Gibbons Patrick, Baron Helen, MacIver Rab, Nyfield Gill, “Understanding Management Performance”, *British Journal of Management*, Cilt No: 10, 1999, s. 5-12.
- Russell Craig J., “A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt No: 86, 2000, s. 560-573.
- Scullen Steven E., Mount Michael K., Judge Timothy A., “Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Manageriel Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt No: 88, Sayı: 1, 2003, s. 50-66.
- Shippmann Jeferry S., Ash Ronald, Battista Mariangela, Carr Linda, Eyde Lorraine D., Hesketh Beryl, Kehoe Jerry, Pearlman Keneth, Prien Erich P., Sanchez Juan I., “The Practice Of Competency Modeling”, *Personel Psychology*, Cilt No: 53, 2000, s.703-740.
- Spencer Lyle M. ve Spencer Signe M., “*Competence at Work*”, John Wiley & Sons Inc., New York, 1993.
- Ülgen Hayri, Mirze S. Kadri, “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*” (4. Basım), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2007.
- Viitala Riitta, “Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model”, *Journal of Workplace Learning*, Cilt: 17, Sayı: 7, 2005, s. 436-451.
- Zezlina Janez, “Developing Managerial Competencies”, 2005, Ulaşım Tarihi: Eylül 2008, <http://www.socius.si/si/knjiznica>