

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EMRAH SEÇİLMİŞ

İstanbul, 2010

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ
YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

EMRAH SEÇİLMİŞ

Danışman: Prof. Dr. Canan ÇETİN

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi EMRAH SEÇİLMİŞ'İN SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu'nun 07.06.2010 tarih ve 2010-10/23 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : **16.10.2010**

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. CANAN ÇETİN
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR
3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. YAŞAR KABATAŞ

Canan Çetin
M. Emin Okur
Yaşar Kabataş

GENEL BİLGİLER

| | |
|--------------------|---------------------------------|
| İsim ve Soyadı | : Emrah SEÇİLMİŞ |
| Anabilim Dalı | : İşletme |
| Programı | : Yönetim ve Organizasyon |
| Tez Danışmanı | : Prof. Dr. Canan ÇETİN |
| Tez Türü ve Tarihi | : Yüksek Lisans – Haziran 2010 |
| Anahtar Kelimeler | : Sanal Organizasyon, Yetkinlik |

ÖZET

SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ YETKİNLİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Teknolojinin son yıllarda süratle gelişmesi ve özellikle internetin yaygın kullanımı sonucu artık geleneksel organizasyonlar yerini sanal organizasyonlara bırakmaya başlamıştır. Temel yetkinliklerini kullanarak rekabet avantajı yaratması, maliyetleri düşürmesi ve müşteri beklentilerini hızlı bir şekilde karşılanması sanal organizasyonların tercih edilmesindeki en önemli sebepler olmuştur. Sanal organizasyonların olumsuz yanlarına baktığımızda ise güven ve kontrol sorunlarına rastlanmıştır.

İşletmeler çalışan seçerken, fark yaratacak beceriler geliştirebilen ve bu becerilerini davranışa dönüştürebilecek kişileri seçmek zorundadır. Bu sebeple işe alım süreçlerinde ve mevcut çalışanların eğitiminde yetkinliklere önem verilmektedir.

Bu çalışmada sanal organizasyon çalışanlarının hangi yetkinliklere, ne derece önem verdikleri araştırılmıştır. Araştırılan yirmi yetkinlik arasından dokuz tanesinde istatistiki anlamda pozitif doğrusal ilişkiye rastlanmıştır. Bahsi geçen bu yetkinlikleri sanal organizasyon çalışanları içselleştirdikleri görülmüştür. Yöneticiler ve çalışanlar, özellikle temel yetkinliklerini geliştirmeli ve eğitime yatırım yapmalıdır.

GENERAL KNOWLEDGE

| | |
|-------------------------|------------------------------------|
| Name and Surname | : Emrah SEÇİLMİŞ |
| Field | : Business |
| Programme | : Management and Organization |
| Supervisor | : Professor Canan ÇETİN |
| Degree Awarded and Date | : Master – June 2010 |
| Keywords | : Virtual Organization, Competency |

ABSTRACT

COMPETENCIES OF VIRTUAL ORGANIZATION EMPLOYEES AND A RESEARCH

Recent technological advancements, especially the overwhelming usage of the internet, have caused traditional organizations to be replaced with virtual organizations. Creating competition advantage using core competencies, reducing costs, and meeting customers' expectations faster, are the main reasons behind the common preference of virtual organizations. On the other hand, the disadvantages of virtual organizations are problems with trust and control.

During the hiring process, companies are forced to pick out employees that are capable of advancing difference making skills and are also capable of reflecting such skills upon their behavior. Consequently, competencies are placed importance during hiring and training processes.

Which competencies virtual organization employees' put importance on, and on what degree, are researched in this study. Amongst the twenty competencies that are researched, nine of them were found to have statistically positive linear relationship. Furthermore, it is also found that such competencies were internalized by virtual organization employees. Managers and employees should advance their core competencies and they should invest on training.

TEŞEKKÜR

Hayatım boyunca, her anımda bana maddi ve manevi desteğini esirgemeyen annem Av. Nuray SEÇİLMİŞ, babam Dt. Akın SEÇİLMİŞ, ablam Senem SEÇİLMİŞ'e,

Tez çalıŐmam boyunca bana çok yardımcı olan değerli hocam Prof. Dr. Canan ÇETİN'e,

Anket sorularının hazırlanmasında bana büyük desteği olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Benan YÜCEBALKAN'a

Araştırma çalıŐmalarım öncesinde, sırasında ve sonrasında bana her zaman destek olan kuzenim Özgür SEÇİLMİŞ, arkadaşlarım Tamer EVİN ve Oktay KARAHAN'a

Tüm kalbimle teşekkür ederim.

İstanbul, 2010

Emrah SEÇİLMİŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

| | |
|---|-----------|
| TABLolar LİSTESİ | v |
| ŞEKİLLER VE GRAFİKLER LİSTESİ | ix |
| GİRİŞ | 1 |
| 1. SANAL ORGANİZASYONLAR | 3 |
| 1.1. Sanal Organizasyonların Tanımı ve İlgili Temel Kavramlar | 3 |
| 1.1.1. Sanallık ve Sanal Gerçeklik | 3 |
| 1.1.2. Sanal Organizasyonların Tanımı..... | 4 |
| 1.1.3. Sanal Organizasyonların Oluşması | 4 |
| 1.1.4. İletişim Araçları | 7 |
| 1.1.4.1. İnternet..... | 7 |
| 1.1.4.2. Elektronik Posta..... | 8 |
| 1.1.4.3. Telefon..... | 9 |
| 1.1.4.4. Video Konferans..... | 9 |
| 1.1.5. Elektronik Ticaret (E-Ticaret)..... | 10 |
| 1.2. Sanal Organizasyonların Özellikleri | 11 |
| 1.3. Sanal Organizasyon Türleri..... | 12 |
| 1.3.1. Sanal Takımlar | 12 |
| 1.3.2. Evde Çalışma | 13 |
| 1.3.3. Gezici (Mobil) Çalışma..... | 14 |
| 1.3.4. Kalıcı Sanal Organizasyonlar | 14 |
| 1.3.5. Geçici Sanal Organizasyonlar..... | 14 |
| 1.3.6. Sanal Projeler | 15 |
| 1.4. Sanal Organizasyonların Güçlü ve Zayıf Yönleri | 15 |
| 1.4.1. Sanal Organizasyonların Güçlü Yönleri | 15 |
| 1.4.1.1. Verimlilik ve Maliyet | 15 |
| 1.4.1.2. Yenilik | 16 |
| 1.4.1.3. Esneklik | 16 |
| 1.4.1.4. Çalışanlar | 17 |
| 1.4.1.5. Hız | 17 |
| 1.4.2. Sanal Organizasyonların Zayıf Yönleri | 18 |
| 1.4.2.1. İletişim..... | 18 |
| 1.4.2.2. Kültür..... | 19 |

| | |
|---|-----------|
| 1.4.2.3. Güven | 19 |
| 1.4.2.4. Kontrol..... | 20 |
| 1.4.2.5. Değişime Direnç..... | 21 |
| 2. YETKİNLİKLER | 22 |
| 2.1. Yetkinlik Tanımı ve İlgili Temel Kavramlar | 22 |
| 2.2. Yetkinlik Türleri..... | 25 |
| 2.2.1. Temel Yetkinlikler | 25 |
| 2.2.2. Liderlik / Yönetmel Yetkinlikler | 26 |
| 2.2.3. Teknik Yetkinlikler..... | 26 |
| 2.3. Yetkinliklerin Özellikleri | 27 |
| 2.4. Yetkinlik Modeli | 28 |
| 2.4.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci..... | 28 |
| 2.4.1.1. Etkin Performans Kriterinin Belirlenmesi | 29 |
| 2.4.1.2. Veri Toplama..... | 30 |
| 2.4.1.3. Bütünleştirme | 31 |
| 2.4.1.4. Doğrulama | 32 |
| 2.4.1.5. Uygulama..... | 32 |
| 2.4.2. Yetkinlik Modeli Türleri..... | 33 |
| 2.4.2.1. Temel Yetkinlik Modeli | 33 |
| 2.4.2.2. Fonksiyona Özgü Yetkinlik Modeli | 34 |
| 2.4.2.3. Kariyer Düzeylerine Özgü Yetkinlik Modeli | 34 |
| 2.4.2.4. Rol Yetkinlik Modeli..... | 34 |
| 2.5. Yetkinliklerin Önemi..... | 35 |
| 3. SANAL ORGANİZASYON ÇALIŞANLARININ YETKİNLİKLERİ..... | 38 |
| 3.1. Sanal Organizasyon Çalışanlarının Temel Yetkinlikleri..... | 38 |
| 3.1.1. Yeniliğe ve Değişime Açıklık..... | 38 |
| 3.1.2. Esneklik..... | 38 |
| 3.1.3. Proaktif Olmak..... | 39 |
| 3.1.4. Analitik Düşünmek/Bütünü Görebilmek | 39 |
| 3.1.5. Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak..... | 40 |
| 3.1.6. Kaynakları Etkin Kullanabilmek | 40 |
| 3.1.7. İnisiyatif Kullanmak/Risk Almak | 40 |
| 3.2. Sanal Organizasyon Çalışanlarının Liderlik/Yönetmel Yetkinlikleri..... | 41 |
| 3.2.1. Planlama/Organize Etmek | 41 |
| 3.2.2. Kişilerarası Olumlu İlişkiler | 41 |
| 3.2.3. Yenilikçi Olmak..... | 42 |
| 3.2.4. Yaratıcı Olmak..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2.5. Karar Vermek..... | 42 |
| 3.2.6. Takım Çalışması | 43 |
| 3.2.7. Stratejik Düşünmek..... | 43 |
| 3.2.8. Kalite Odaklılık..... | 43 |
| 3.3. Sanal Organizasyon Çalışanlarının Teknik Yetkinlikleri..... | 44 |
| 3.3.1. İkna Etmek | 44 |
| 3.3.2. Yazılı ve Sözlü İletişim..... | 44 |
| 3.3.3. Müşteri Problemlerini Çözmek..... | 44 |
| 3.3.4. Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak | 45 |
| 3.3.5. Kendi Kendine Organize Olmak..... | 45 |
| 4. ARAŞTIRMA..... | 46 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı | 46 |
| 4.2. Araştırmanın Kapsamı..... | 46 |
| 4.3. Araştırmanın Yöntemi | 46 |
| 4.4. Araştırmanın Kısıtları..... | 47 |
| 4.5. Araştırmada Elde Edilen Bulgular ve Yorumlar | 47 |
| 4.5.1. Demografik Özellikler | 47 |
| 4.5.1.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı..... | 47 |
| 4.5.1.2. Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı..... | 48 |
| 4.5.1.3. Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı..... | 49 |
| 4.5.1.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı..... | 50 |
| 4.5.1.5. Ankete Katılanların Genel İş Deneyimi | 51 |
| 4.5.1.6. Ankete Katılanların Şu An Çalıştıkları Şirketteki Çalışma Süresi..... | 52 |
| 4.5.1.7. Ankete Katılanların Haftalık Çalışma Süreleri..... | 53 |
| 4.5.2. Yetkinliklerin Ölçümü | 54 |
| 4.5.2.1. Temel Yetkinliklerin Ölçümü | 55 |
| 4.5.2.2. Liderlik / Yönetmel Yetkinliklerin Ölçümü | 63 |
| 4.5.2.3. Teknik Yetkinliklerin Ölçümü | 71 |
| 4.5.3. Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü..... | 76 |
| 4.5.3.1. Temel Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü | 76 |
| 4.5.3.2. Liderlik / Yönetmel Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü | 83 |
| 4.5.3.3. Teknik Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü | 91 |
| 4.5.4. Güvenilirlik Analizi | 96 |
| 4.5.5. Geçerlilik Analizi..... | 96 |
| 4.5.5.1. Demografik Özelliklerin Geçerlilik Analizi | 96 |
| 4.5.5.2. Yetkinliklerin Geçerlilik Analizi | 97 |
| 4.5.5.3. Yetkinliklere Verilen Önemin Geçerlilik Analizi..... | 99 |

Sayfa No.

| | |
|---|------------|
| 4.5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları ve Hipotezler | 101 |
| 5. SONUÇ | 111 |
| EKLER..... | 113 |
| KAYNAKÇA..... | 118 |

TABLolar LİSTESİ

| | Sayfa No. |
|--|------------------|
| Tablo 4.1 : Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı | 47 |
| Tablo 4.2 : Yaşa Göre Frekans Dağılımı | 48 |
| Tablo 4.3 : Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı..... | 49 |
| Tablo 4.4 : Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı | 50 |
| Tablo 4.5 : Genel İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı | 51 |
| Tablo 4.6 : Şu An Çalışılan Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı..... | 52 |
| Tablo 4.7 : Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı..... | 53 |
| Tablo 4.8 : Yeniliğe ve Değişime Açıklık İfadesinin Frekans Dağılımı ... | 54 |
| Tablo 4.9 : Esneklik İfadesinin Frekans Dağılımı | 56 |
| Tablo 4.10 : Proaktif olmak ifadesinin frekans dağılımı | 57 |
| Tablo 4.11 : Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 58 |
| Tablo 4.12 : Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 59 |
| Tablo 4.13 : Kaynakları Etkin Kullanabilmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 60 |
| Tablo 4.14 : İnişiyatif Kullanmak/Risk Almak İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 61 |
| Tablo 4.15 : Planlama / Organize Etmek İfadesinin Frekans Dağılımı | 62 |
| Tablo 4.16 : Kişilerarası Olumlu İlişkiler İfadesinin Frekans Dağılımı | 63 |
| Tablo 4.17 : Yenilikçi Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı | 64 |

| | Sayfa No. |
|---|------------------|
| Tablo 4.18 : Yaratıcı Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı | 65 |
| Tablo 4.19 : Karar Vermek İfadesinin Frekans Dağılımı | 66 |
| Tablo 4.20 : Takım Çalışması İfadesinin Frekans Dağılımı | 67 |
| Tablo 4.21 : Stratejik Düşünmek İfadesinin Frekans Dağılımı | 68 |
| Tablo 4.22 : Kalite Odaklılık İfadesinin Frekans Dağılımı | 69 |
| Tablo 4.23 : İkna Etmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 70 |
| Tablo 4.24 : Yazılı ve Sözlü İletişim İfadesinin Frekans Dağılımı | 71 |
| Tablo 4.25 : Müşteri Problemlerini Çözmek İfadesinin Frekans Dağılımı . | 72 |
| Tablo 4.26 : Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 73 |
| Tablo 4.27 : Kendi Kendine Organize Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 74 |
| Tablo 4.28 : Yeniliğe ve Değişime Açıklık'a Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 75 |
| Tablo 4.29 : Esneklik'e Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 76 |
| Tablo 4.30 : Proaktif Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 77 |
| Tablo 4.31 : Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek'e Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 78 |
| Tablo 4.32 : Sürekli Öğrenmeye Açık Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 79 |
| Tablo 4.33 : Kaynakları Etkin Kullanabilmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 80 |
| Tablo 4.34 : İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak'a Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 81 |

| | Sayfa No. |
|---|------------------|
| Tablo 4.35 : Planlama / Organize Etmek'e Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 82 |
| Tablo 4.36 : Kişilerarası Olumlu İlişkilere Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 83 |
| Tablo 4.37 : Yenilikçi Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 84 |
| Tablo 4.38 : Yaratıcı Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 85 |
| Tablo 4.39 : Karar Vermeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 86 |
| Tablo 4.40 : Takım Çalışmasına Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 87 |
| Tablo 4.41 : Stratejik Düşünmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 88 |
| Tablo 4.42 : Kalite Odaklılığa Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 89 |
| Tablo 4.43 : İkna Etmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 90 |
| Tablo 4.44 : Yazılı ve Sözlü İletişime Verilen Önemin Frekans Dağılımı.. | 91 |
| Tablo 4.45 : Müşteri Problemlerini Çözmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 92 |
| Tablo 4.46 : Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 93 |
| Tablo 4.47 : Kendi Kendine Organize Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 94 |
| Tablo 4.48 : Cronbach's Alpha Güvenilirlik Analizi..... | 95 |
| Tablo 4.49 : Demografik Özelliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi | 96 |
| Tablo 4.50 : Temel Yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi | 96 |

| | | Sayfa No. |
|-------------------|---|------------------|
| Tablo 4.51 | : Liderlik / Yönetmel Yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi | 97 |
| Tablo 4.52 | : Teknik Yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi | 97 |
| Tablo 4.53 | : Temel Yetkinliklere Verilen Önemin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi | 98 |
| Tablo 4.54 | : Liderlik/Yönetmel Yetkinliklere Verilen Önemin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi..... | 99 |
| Tablo 4.55 | : Teknik Yetkinliklere Verilen Önemin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testine Göre Geçerlilik Analizi..... | 99 |
| Tablo 4.56 | : Yetkinliklerin Korelasyon Analizi Sonuçları | 101 |
| Tablo 4.57 | : Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak'a Ait Korelasyon Analizi.... | 102 |
| Tablo 4.58 | : Kaynakları Etkin Kullanabilmek'e Ait Korelasyon Analizi ... | 103 |
| Tablo 4.59 | : İnisiyatif Kullanmak/Risk Almak'a Ait Korelasyon Analizi .. | 104 |
| Tablo 4.60 | : Planlama/Organize Etmek'e Ait Korelasyon Analizi..... | 105 |
| Tablo 4.61 | : Karar Vermek'e Ait Korelasyon Analizi..... | 106 |
| Tablo 4.62 | : Takım Çalışması'na Ait Korelasyon Analizi | 106 |
| Tablo 4.63 | : İkna Etmek'e Ait Korelasyon Analizi | 107 |
| Tablo 4.64 | : Müşteri Problemlerini Çözmek'e Ait Korelasyon Analizi..... | 108 |
| Tablo 4.65 | : Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kkurmak'a Ait Korelasyon Analizi | 109 |

ŞEKİLLER ve GRAFİKLER LİSTESİ

| | Sayfa No. |
|---|------------------|
| Şekil 1 : Sanal Organizasyona Geçişin Aşamaları | 7 |
| Şekil 2.1 : Bir Yetkinlikte Olması Gereken Özellikler | 24 |
| Şekil 2.2 : Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci..... | 29 |
| Şekil 2.3 : Temel Yetkinlik Modeli..... | 33 |
| Grafik 4.1 : Cinsiyete Göre Frekans Dağılımı..... | 47 |
| Grafik 4.2 : Yaşa Göre Frekans Dağılımı..... | 48 |
| Grafik 4.3 : Medeni Duruma Göre Frekans Dağılımı | 49 |
| Grafik 4.4 : Eğitim Durumuna Göre Frekans Dağılımı..... | 50 |
| Grafik 4.5 : Genel İş Deneyimine Göre Frekans Dağılımı..... | 51 |
| Grafik 4.6 : Şu An Çalışılan Şirketteki Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı..... | 52 |
| Grafik 4.7 : Haftalık Çalışma Sürelerine Göre Frekans Dağılımı | 53 |
| Grafik 4.8 : Yeniliğe ve Değişime Açıklık İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 55 |
| Grafik 4.9 : Esneklik İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 56 |
| Grafik 4.10 : Proaktif olmak ifadesinin frekans dağılımı..... | 57 |
| Grafik 4.11 : Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 58 |
| Grafik 4.12 : Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı.... | 59 |
| Grafik 4.13 : Kaynakları Etkin Kullanabilmek İfadesinin Frekans Dağılımı ... | 60 |
| Grafik 4.14 : İnisiyatif Kullanmak/Risk Almak İfadesinin Frekans Dağılımı .. | 61 |
| Grafik 4.15 : Planlama/Organize Etmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 62 |

| | Sayfa No. |
|--|------------------|
| Grafik 4.16 : Kişilerarası Olumlu İlişkiler İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 63 |
| Grafik 4.17 : Yenilikçi Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 64 |
| Grafik 4.18 : Yaratıcı Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 65 |
| Grafik 4.19 : Karar Vermek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 66 |
| Grafik 4.20 : Takım Çalışması İfadesinin Frekans Dağılımı | 67 |
| Grafik 4.21 : Stratejik Düşünmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 68 |
| Grafik 4.22 : Kalite Odaklılık İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 69 |
| Grafik 4.23 : İkna Etmek İfadesinin Frekans Dağılımı | 70 |
| Grafik 4.24 : Yazılı ve Sözlü İletişim İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 71 |
| Grafik 4.25 : Müşteri Problemlerini Çözmek İfadesinin Frekans Dağılımı..... | 72 |
| Grafik 4.26 : Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak İfadesinin Frekans Dağılımı | 73 |
| Grafik 4.27 : Kendi Kendine Organize Olmak İfadesinin Frekans Dağılımı.... | 74 |
| Grafik 4.28 : Yeniliğe ve Değişime Açıklık'a Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 75 |
| Grafik 4.29 : Esneklik'e Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 76 |
| Grafik 4.30 : Proaktif Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 77 |
| Grafik 4.31 : Analitik Düşünmek/Bütünü Görebilmek'e Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 78 |
| Grafik 4.32 : Sürekli Öğrenmeye Açık Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 79 |
| Grafik 4.33 : Kaynakları Etkin Kullanabilmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 80 |

| | |
|--|----|
| Grafik 4.34 : İnişiyatif Kullanmak/Risk Almak'a Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 81 |
| Grafik 4.35 : Planlama/Organize Etmek'e Verilen Önemin Frekans Dağılımı. | 82 |
| Grafik 4.36 : Kişilerarası Olumlu İlişkilere Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 83 |
| Grafik 4.37 : Yenilikçi Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 84 |
| Grafik 4.38 : Yaratıcı Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 85 |
| Grafik 4.39 : Karar Vermeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 86 |
| Grafik 4.40 : Takım Çalışmasına Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 87 |
| Grafik 4.41 : Stratejik Düşünmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 88 |
| Grafik 4.42 : Kalite Odaklılığa Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 89 |
| Grafik 4.43 : İkna Etmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 90 |
| Grafik 4.44 : Yazılı ve Sözlü İletişime Verilen Önemin Frekans Dağılımı | 91 |
| Grafik 4.45 : Müşteri Problemlerini Çözmeye Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 92 |
| Grafik 4.46 : Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 93 |
| Grafik 4.47 : Kendi Kendine Organize Olmaya Verilen Önemin Frekans Dağılımı..... | 94 |

GİRİŞ

Globalleşen dünyada artan rekabet, teknoloji ve iletişim araçlarının oldukça hızlı bir şekilde gelişmesi, özellikle de internetin yoğun olarak kullanılması nedeniyle işletmelerde geleneksel organizasyonların yerini sanal organizasyonlar almaya başlamıştır.

Özellikle elektronik ticaret yapan işletmelerin hızla yaygınlaşması bu konuya olan ilgiyi gün geçtikçe arttırmaktadır. Elektronik ticareti ve sanal organizasyonları bu kadar tercih edilir kılan sebeplerin başında ise maliyetlerin ciddi anlamda azalması, rekabet avantajı yaratması ve müşteri beklentilerini en hızlı şekilde karşılaması sayılabilir. Bunun sonucunda ise verimlilikte artış kaçınılmazdır. Elbette sanal organizasyonlar kusursuz değildir. Özellikle çalışma koşullarından ve çoğu zaman çalışanların birbirlerini görememesinden kaynaklanan güven ve kontrol sorunu, sanal organizasyonların başlıca problemlerindedir.

Gelişen ve değişime uğrayan yalnızca şirketlerin yapısı değildir. Günümüzde çalışanlarda da geleneksel çalışanlara göre farklılıklar gözlemlenmeye başlanmıştır. Sürekli değişen teknolojiye ayak uydurabilecek, değişimi yaşam felsefesi haline getirebilen ve bunu süratle ve sürekli yapabilen çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Peki bu yeterli midir? Doğru insan kaynağını doğru şekilde seçmek için doğru analizler yapılması gerekmektedir. Çünkü başarı, organizasyondaki farklı işlere uygun yetkinliklere sahip olan çalışanlarla gelecektir. Bu yüzden artık işletmeler yetkin çalışana sahip olmak istemekte ve onlara eğitimlerle yatırım yapmaktadır.

Yetkinlikler çok ve çeşitliyken acaba sanal organizasyon çalışanlarının sahip olması gereken yetkinlikler nelerdir? Sanal organizasyonlarda işe alımda nelere dikkat edilmektedir? Böylesine dinamik, değişken ve teknolojik bir yapıda çalışacak kişiler yetkinliklerinin farkında mıdır ve bu yetkinliklerine ne kadar önem vermektedir? Bu ve buna benzer sorular nedeniyle çalışmamızın konusu sanal organizasyonlarda çalışan kişilerin yetkinlikleridir. Çıkan sonuçlar sanal organizasyon çalışanlarının hangi yetkinliklere önem verdiklerini, hangilerine vermediklerini gösterecektir. Böylece hem

çalışanlara hem de işletmelere, hangi yetkinliklere yatırım yapmaları konusunda yol haritası belirlenmiş olacaktır.

Sanal organizasyon çalışanlarının yetkinlikleri üzerine bir araştırma konulu çalışmamızın birinci bölümünde sanal organizasyonların tanımı ve ilgili temel kavramlar ile sanal organizasyonların özellikleri ve türlerinden bahsedilecektir. Ardından sanal organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri başlıklar altında açıklanacaktır.

İkinci bölümde yetkinliklerin tanımı ve ilgili temel kavramlar hakkında bilgi verilecektir. Hangi yetkinlik türlerinin olduğu ve yetkinliklerin özellikleri ve önemi üzerinde durulacaktır. Daha sonra yetkinlik modeli ve türlerinden bahsedilecektir.

Üçüncü bölümde ise sanal organizasyon çalışanlarının, belirlenen yedi temel, sekiz liderlik/yönetimsel ve beş teknik yetkinlikle olan ilişkisinden bahsedilecektir.

Dördüncü ve son bölümde ise araştırma kısmı yer almaktadır. Burada sanal organizasyon çalışanlarının sahip oldukları yetkinlikler ve bu yetkinliklere verdikleri önem ölçülmektedir. SPSS ile analiz sonuçlarına göre sanal organizasyonlarda çalışanların istatistiksel olarak hangi yetkinliklere yoğunlaştıkları belirlenmeye çalışılacaktır.

1. SANAL ORGANİZASYONLAR

Bu bölümde öncelikle sanal organizasyonların tanımına ve ilgili temel kavramlara, ardından sanal organizasyonların özellikleri ve türlerine yer verilecektir.

1.1. SANAL ORGANİZASYONLARIN TANIMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Sanal organizasyon kavramının iyice anlaşılması için öncelikle sanal organizasyonlarla ilgili temel kavramları anlamakta fayda vardır.

1.1.1. Sanallık ve Sanal Gerçeklik

Sanal kavramı, aslında olmayan fakat varlığı hissedilen olarak açıklanabilir. Sanal gerçeklik ise bu hissedilen olayın gerçekmiş gibi algılanması demektir. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ile insanlar buldukları fiziki ortamdan soyutlanarak sanal olarak belli bir aktiviteye, belli bir ortama, sanki orada bulunuyormuş gibi hissederek katılabilmektedirler. Sanal gerçeklik ve bilgisayar teknolojisi ile bulunduğumuz yerin hiçbir önemi olmaksızın bir alışveriş merkezinde dolaşabilir, alışveriş yapabilir; toplantılara katılabilir, müze ve kütüphaneleri gezebilir, araştırma yapabilir; çeşitli ortamlarda başka kullanıcılarla sohbet edebilir, onları görüp konuşabiliriz.¹

Sözlük anlamlarına baktığımızda ise “sanal” kelimesinin karşılığı olarak *gerçekte yeri olmayıp zihinde tasarlanan, mevhum, farazi, tahmini*² anlamları çıkmakta ve “sanal gerçeklik” ise *bilgisayarlar tarafından simüle edilen ortamlara* denilmektedir. Sanal gerçeklik ortamlarının çoğu bir bilgisayar ekranı yardımıyla edinilen görsel tecrübelerden oluşmaktadır. Ayrıca bazı ortamlarda işitme ve hareket gibi başka duyulardan da faydalanılmaktadır. Teknoloji ve iletişimde yaşanan hızlı gelişmeler sonucu artık olayların zaman ve mekan ilişkisi giderek soyutlanmaya başlamakta ve böylece olayların sanki olmuş gibi hissedilmesine neden olmaktadır. Sanal gerçekliğe örnek olarak internet üzerinden yapılan alışveriş siteleri, telekonferans sistemiyle farklı

¹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.400.

² Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=sanal&ayn=tam> (22 Ekim 2009).

coğrafyalarda bulunan insanların birbirleriyle yazılı, sesli ve görüntülü iletişim kurması verilebilir.³

1.1.2. Sanal Organizasyonların Tanımı

Bu temel kavramları açıkladıktan sonra artık sanal organizasyonların tanımlarına geçebiliriz.

Sanal organizasyonlar, kısmen veya tamamen iletişim teknolojileri ile meydana gelen; internete, kablolu veya kablosuz sistemlere bağlı olan bir işletme, kulüp, topluluk, enstitü, kurum ve benzeri kuruluşlardır.

Zaman ve mekan sınırlarını aşarak bireyler, organizasyonlar veya toplulukların en iyi bilgiye sahip olduğu konularda bilişim teknolojileri aracılığıyla işbirliği yapıp; karşılıklı yarar sağladığı gruba da sanal organizasyon denilmektedir.⁴

Sanal organizasyonlar, merkezi nitelikten uzak, çalışanlarının aynı yerde çalışma zorunluluğu bulunmayan, farklı yerlerdeki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli süreçlerinde yer aldıkları, bilgisayar ve iletişim teknolojileri ile sürekli etkileşimde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyondur.

1.1.3. Sanal Organizasyonların Oluşması

Teknolojinin hızla gelişmesi ve dolayısıyla yönetim anlayışının da değişmesi elbette ki temel faktör olmasıyla beraber, sanal organizasyonların oluşmasının altında birçok unsur yatmaktadır. Ek gelir ihtiyacının doğması, ulaşımda kaybolan zaman ve masraflardaki artış ve kadın iş gücünün artışı bu unsurlardandır. Küreselleşmeyle birlikte artan ihtiyaçlar işbirliğini zorunlu hale getirmiştir. Masrafları azaltmak için birçok iş sanal ortama taşınmaya başlamıştır.

³ David A.Decenzo ve Stephen P.Robbins, **Human Resources Management**, 6. Basım, New York: John Wiley And Sons Inc., 1999, s.232.

⁴ Ian Howard, "Welcome To Your Virtual Organisation", Yeni Zelanda: TimeLimited Limited, 2007, <http://aboutit.co.nz/TLLEVO/YourVO%5B348kb%5D.pdf> (21 Ekim 2009) s.5.

Günümüzde çalışma yeri, çalışma zamanı ve iletişimde kullanılan araçlar teknolojiyle birlikte hızla değişime uğramıştır. Sanal organizasyonların gelişimini hızlandıran ve takım çalışmasının önemini arttıran teknolojik gelişmelerin başında diz üstü bilgisayarlar, cep telefonları, video konferans setleri ve elektronik postalar (e-mail) yer almaktadır.⁵

Sanal Organizasyonların oluşma sebeplerini başlıklar altında özetlemek istersek:⁶

➤ **Teknoloji**

Özellikle bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişim ve bu teknolojinin işletmelerce çok çabuk kopyalanabilir olması sonucu kendilerini sürekli olarak yenilemeyen işletmeler, çok kısa sürede rekabet avantajlarını yitirirler.

➤ **Global Ekonomi**

Ülkeler arasında sınırların neredeyse kalkması ve uluslar arasındaki ekonomik ilişkilerin niteliğinin değişmesi pazara yeni bir boyut kazandırmıştır.

➤ **Ucuz Emek – Kaliteli Tasarım**

Üretim ve pazara giriş maliyetlerini azaltmak için üretim, maliyeti en düşük olan ülkede, tasarım ise en kaliteli yapılan ülkede gerçekleştirilmektedir.

➤ **Düşük Sermaye**

Sanal işletmelerdeki sermaye miktarı, diğer işletmelere göre çok düşüktür.

➤ **Hız ve Zaman**

Mal ve hizmet üretiminde hız ve zaman bazlı rekabet giderek önem kazanmaktadır.

⁵ Çiğdem Kirel, “Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği”, *Anadolu Üni. İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 7, Sayı.1 (2007), s.95.

⁶ Ataman, s.405.

➤ **Arazi ve Kira Giderlerindeki Artış**

Sanal ofislerde çalışılarak yer ve kira maliyetlerinde önemli kazanç sağlanmaktadır. Örnek olarak IBM firması, çalışanlarının büyük bir kısmının ofislerini kapatarak yıllık %40~60 arasında alan tasarrufu sağlamıştır.⁷

➤ **Kazançta Artış**

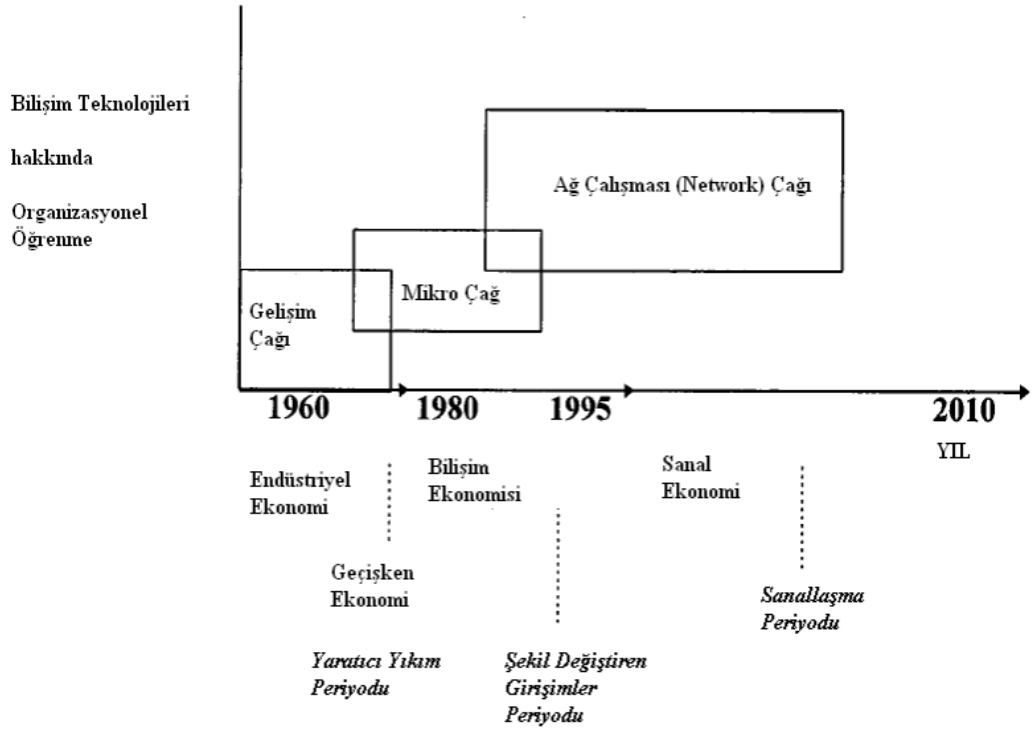
Sanal ofislerle, ofis ve kırtasiye malzemeleri ile elektrik harcamaları gibi giderlerin yok olması işletmeleri maliyetleri düşürmek açısından cazipmiştir. Ayrıca bu yoldan sağlanan kazancın bir kısmı çalışanlara aktarılmaktadır.

➤ **Müşteri Hizmetlerinde Gelişim**

Ofisleri olmayan satıcılar müşterilerle yüz yüze görüşmelere daha çok zaman harcamaya başlamıştır. Bu aynı zamanda ofiste harcanan gereksiz zamanı da ortadan kaldırmıştır.

Tarihsel açıdan sanal organizasyonların gelişimine baktığımızda 1960'ların sonuna endüstriyel ekonominin yerini bilişim ekonomisine bıraktığını görmekteyiz. Bu dönemde işletmeler daha az risk alarak holdingleşme ve gelişme çabasındalardı. Gelişim çağı olarak da adlandırılan bu dönemde bilişim teknolojilerinin kullanımı azdı. 1980'lerden itibaren bilişim ekonomisi ile işletmeler dünya üzerinde büyüdükçe bunu merkezden idare edememeye başladılar. Dolayısıyla büyük ölçekli işletmeler küçülmeye ihtiyaç duydular. Çekirdek becerilerine doğru yöneldiler ve geri kalan diğer işlerini dış kaynaklardan yararlanarak yapmaya başladılar. Bu döneme mikro çağ denilmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren teknolojinin hız kazanmasıyla şekil değiştiren işletmeler artık birbirlerine bağlanmış girişimciler ağı şeklinde bir yapıya dönüştüler. Sonunda teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte günümüzde network çağında, elektronik ticaret ve internetin yaygın kullanımıyla sanallaşma periyoduna girildi ve sanal ekonomi oluştu. Sanal organizasyonlara geçişin aşamaları Şekil 1.'den görülebilmektedir.

⁷ Wayne Cascio, "The Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior", C.L.Cooper ve D.Rousseau (Ed.), **Trends in Organizational Behavior** içinde (1-14) New York: John Wiley and Sons, 1999, s.3.



Şekil 1: Sanal organizasyona geçişin aşamaları

Kaynak: Robert PLANT ve Stephen MURRELL, “The Agile Organization: Technology & Innovation”, **AAAI Technical Report**, 1997, s.29

1.1.4. İletişim Araçları

Bu bölümde internet, e-posta, telefon ve video konferans incelenecektir.

1.1.4.1. İnternet

İnternet, kelime anlamıyla “genel ağ” anlamına gelmektedir.⁸ Genel ağ tabiriyle anlatılmak istenen birçok ağın birleşip bir ana ağ meydana getirmesidir. Bu ağlara bağlı milyonlarca bilgisayar kullanıcısı birbirleriyle etkileşim haline geçebilmekte ve sunulan hizmetlerden faydalanabilmektedir. Sürekli gelişen ve büyüyen internet sayesinde insanlar dünya çağında her türlü bilgiye hızlı, ucuz, kolay ve güvenli bir şekilde ulaşmakta ve bu bilgileri paylaşabilmektedir.

⁸ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=internet&ayn=tam> (12.02.2010)

İnternet de bir bakıma sanal bir kavramdır. Binaları ve çalışanları olan gerçek bir yer değil; insanları birbirlerine bağlayan bir sistemdir. Belirli bir merkezi, sahibi, yeri yoktur. Telefon hatları, fiber optik kablolar ve uydular aracılığıyla sağlanan bu iletişim sistemi sayesinde, dünyanın herhangi bir yerindeki farklı veri merkezlerine erişim sağlamak mümkündür.

İnternetin ,“world wide web” yani “dünya çapında ağ” olarak kamuoyuna tanıtımı ise 1993 yılında gerçekleştirilmiştir. Bilişim endüstrisinin ve internetin hızla gelişimi sayesinde kısa süre içinde işletmelerin iş yapma şekilleri ve çalışma tarzları eskiye nazaran oldukça farklı bir değişim göstermiştir. Sanal çalışanların ardından sanal işyerleri ortaya çıkmıştır. İnternetin, şirket içindeki iletişimi daha etkin bir hale getirmesinin ardından sanal takımlar oluşmuş; firma içi eğitim daha etkin ve sürekli hale gelmiş, pazarlama araştırma ve pazarlama yöntemlerinde değişimler yaşanmıştır.⁹

1.1.4.2. Elektronik Posta

Elektronik posta veya e-posta kelime anlamıyla “bilgisayarlar veya bir ağ içindeki belli gönderim merkezleri arasında elektronik bilgi iletişimi” anlamına gelmektedir.¹⁰ Başka bir ifadeyle, yazılı bilgilerin bilgisayarlar aracılığı ile internet üzerinden başka bilgisayarlara iletilmesidir.

E-posta gönderebilmek veya alabilmek için öncelikle internette bu hizmeti sağlayan bir servise üye olmak gerekmektedir. Ücretli veya ücretsiz şekilde birçok farklı servis sağlayıcı bulmak mümkündür. Bir kullanıcı adı ve adresi aldıktan sonra mesaj alma ve gönderme işlemleri yapılabilmektedir. Şirketler de günümüzde çalışanlarına mail adresleri vermektedir. Özellikle şirket içi yazışmalar, bilgi alışverişleri e-posta aracılığıyla çok hızlı ve zahmetsiz bir şekilde gönderilebilmektedir.

Elektronik posta ile mesajın gönderici için uygun bir zamanda gönderilmesi ve alıcının bu mesajı kendisine uygun bir zamanda okuyabilmesi mümkündür. Bu özelliği

⁹ Ali Deniz Akkirman, **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık, 2004, s.31-34.

¹⁰ Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,

<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=elektronik+posta&ayn=tam> (12.02.2010)

sayesinde farkı zaman dilimlerinde yaşıyan ve çalışan veya rahatsız edilmek istemeyen insanlar için oldukça yararlıdır.

E-posta ile sadece yazı değil Şekil, grafik, sesli ve hareketli görüntüler de eklemek mümkündür. Üstelik telefon ve fakstan çok daha ucuzdur. Kağıt kullanım masrafı yoktur. Kişinin kendisine gelen bir elektronik postayı çok hızlı bir Şekilde bir başkasına veya başkalarına iletmesi mümkündür. Elektronik posta kullanıcıları, hesaplarına yalnızca kendi bilgisayarlarında değil, internet erişimi olan herhangi bir bilgisayardan ulaşabilmektedir. Sürekli bilgisayar başında olmaya gerek kalmadan, gelen e-postalar kullanıcının hesabında beklemektedir.

1.1.4.3. Telefon

Telefon ile iletişim günümüzde tüm teknolojik gelişmelere rağmen hala haberleşmenin temelinde kalmaya devam etmektedir. Bu gelişmelerden telefonlar da nasibini almaktadır. Aranılan numaraların kaydedilebilmesi, aranan numaraların görülebilmesi, telefon yönlendirme, telefon bekletme, cep telefonları, merkezi cevaplandırma sistemleri, telesekreter, telekonferans gibi birçok gelişme yaşanmıştır.

Aranan numaranın görünmesi özelliği sayesinde müşteri temsilcisi, müşteriye adı ve soyadı ile hitap edebilmekte, müşteri ile ilgili bilgilere numara sayesinde bilgisayar aracılığıyla hızla erişebilmektedir.

1.1.4.4. Video Konferans

Sanal organizasyonlarda yaygın bir Şekilde kullanılan iletişim araçlarından biri de video konferanstır. Bir sunum, gösteri ve yüz yüze görüşmeye ihtiyaç duyulduğunda tercih edilen bir iletişim yöntemidir. Özellikle farklı coğrafyalarda bulunan sanal organizasyonlarda seyahat masraflarını düşürmeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte birbirlerini görme imkanı bulamayan sanal çalışanların birbirlerini görmesini sağlamakta ve böylece karşılıklı iş ortamı ve güvenin yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

1.1.5. Elektronik Ticaret (E-Ticaret)

Elektronik ticaret ya da e-ticaret, mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. Elektronik ticaret, ticari işlemlerden biri veya tamamının elektronik ortamda gerçekleştirilmesi yoluyla “reklam ve pazar araştırması”, “sipariş ve ödeme” ile “teslim” olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Son yıllarda internet kullanımının hızlı bir şekilde artması, e-ticareti, ticari işlemler yapılırken yeni ve çok etkili bir alternatif haline getirmiştir. Global ticaretin serbestleştirilmesi çabaları ile bilgi iletişimini hızlandıran teknolojik gelişmelerin artması sonucu elektronik ticaret kullanımı son yıllarda gözle görülür biçimde artmıştır.

Telefon, faks, televizyon, bilgisayar, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi sistemleri (Electronic Data Interchange-EDI) ve internet gibi ticaret yapanların birbirleri arasındaki işlemlerini kolaylaştıran bütün teknolojik ürünler e-ticaretin birer aracıdır.

Ticaret yapan iki işletme arasında, teknolojik ürünler yardımıyla bilgi ve belge değişimini gerçekleştiren sisteme EDI denilmektedir. Teknolojik ürünlerden en etkili olarak kabul edilen ise yeni internet teknolojileridir. Çünkü internet üzerinden ses, görüntü ve yazılı metinler aynı anda, daha hızlı ve güvenli iletilirken, yapılan bu işlemlerin maliyeti diğer e-ticaret araçlarına oranla oldukça düşüktür.

E-ticaret, B2B (Business to Business) yani işletmeler ve kurumlar arasında, B2C (Business to Consumer) yani işletmeler ve müşteriler arasında ve C2C (Consumer to Consumer) yani tüketiciler arasında olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır.¹¹

Elektronik ticaret özellikle KOBİ'ler (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler) için çok uygun bir ticaret şeklidir. KOBİ'ler e-ticaret yardımıyla ulusal pazar ile birlikte uluslararası pazara girebilmekte ve buradaki ürünler hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Daha düşük fiyatlı fakat yüksek kaliteli ürünlerin pazara girmesi sonucu üreticiler

¹¹ Şule Özmen, **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret**, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2003, s.17.

arasında rekabet artacak ve böylece bütün ticari işlemlerin maliyeti düşecektir. KOBİ'ler, e-ticaret ile ürün seçeneklerini artırabilecek, kalitesini yükseltebilecek ve daha hızlı ödeme gerçekleştirilip, ürünlerin daha çabuk teslim alınmasını sağlayacaktır.

E-ticaret konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan ülkeler ilk aşamada interneti sadece reklam veya pazar araştırması amacıyla kullanabilirler.

1.2. SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

Sanal organizasyonların özelliklerini maddeler halinde vermek istersek şu şekilde sıralayabiliriz:

a) Farklı kişi ya da şirketler ortak bir **amaç** doğrultusunda sahip oldukları bilgilerle birbirlerine bağlanmışlardır. Dolayısıyla bu bilgileri hızlı ve sorunsuz paylaşmak için **teknolojik alt yapı** zorunludur.

b) Prosedür, resmi kural ve raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı **informal haberleşme** kapsamlı olarak gereklidir. Yüz yüze toplantılar yapıldığı gibi, video konferans ve elektronik postayla iletişim de çok yoğun tercih edilmektedir.

c) Başarı, çalışanlar ve ekipler arasında yüksek oranda **güven** oluşmasına bağlıdır. Kişiler ve gruplar arasında ilişki ve iletişimde, empati çok önemli bir unsurdur.

d) Statü ve hiyerarşik ünvanların yerini **uzmanlıklar** almıştır. Bir çalışan aynı anda birden çok projede ya da takımında çalışabilmektedir.¹²

e) **Uyum** yetenekleri bir hayli yüksektir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine en kısa sürede **cevap verme yeteneği** olan örgüttür.¹³

f) Proje bazlı olduğundan **ömürleri kısadır**.

g) Rekabet yerini **işbirliğine** bırakmıştır.

h) Bir amaç uğrunda işbirliğine giren işletmeler **temel yeteneklerini** kullanarak, yapabildiklerinin en iyisini yapmaya çalışırlar.

¹² Ataman, s.401.

¹³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003, s.447.

i) Sanal çalışma sayesinde insanlar evlerinden çıkmadan da işlerini yapabildikleri için trafik sorunu çalışanlar için ortadan kalkmakta, çevre ve gürültü kirliliği azalmakta ve çevre dengesi daha iyi korunabilmektedir. Böylece *toplumsal fayda* sağlamaktadır.¹⁴

1.3. SANAL ORGANİZASYON TÜRLERİ

Sanal organizasyon türlerini literatürde incelediğimizde karşımıza birçok isim ve çeşitli gruplandırma çıkmaktadır. Henüz yerleşmiş ve kesinleşmiş bir terminolojiye sahip olunmadığından yapılan işin ya da projenin kalıcılığı, çalışma yeri, teknoloji kullanımı gibi kriterler göz önünde bulundurularak sanal organizasyonları türlere ayırabiliriz.

1.3.1. Sanal Takımlar

Son yıllarda meydana gelen yeni çalışma anlayışlarıyla birlikte sanal organizasyonlarda da bilgi teknolojileri yardımıyla iletişim sağlayan sanal takımlar ortaya çıkmıştır. Sanal takımlar aynı yerde çalışmayan, yüz yüze görüşmelerin yaşanmadığı fakat ortak bir çalışma yapan ve takım mantığıyla çalışan bireyler topluluğudur. Sanal takımlarda çalışanlar yetenekli, değişimlere kolay adapte olabilir, hızlı, çatışmalarla başa çıkabilen, sosyal ilişkilere ve rekabete açık bireyler olmalıdır.

Sanal takımların avantajları şöyle özetlenebilir:¹⁵

- Çalışanlar, iş ve özel yaşamlarını uyum içinde sürdürebilirler.
- Zaman, ulaşım ve kiradan tasarruf yaparlar.
- Ücret ödeme konusunda şirkete yetki vererek yüksek performanslı çalışanları ellerinde tutmaya çalışırlar.
- Takım üyeliğinin dinamik olması nedeniyle, çalışanlara bir projeden bir başka projeye kolaylıkla geçebilme olanağı sağlar.

¹⁴ Nesrin Türel, “Hizmet Yönetiminde Sanal Örgüt Yapıları ve Elektronik Ticaret Örneği”, (Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2004), s.113.

¹⁵ Kırel, s.96.

- Takımlar, global pazarların ihtiyaçlarını iletişim yoluyla hızlı bir şekilde karşılayabilirler.

Bunların yanında sanal takımların olumsuz yönleri de vardır. Yüz yüze iletişim olmaması motivasyonda düşüşe neden olabilir. İnfomal iletişim mümkün olmadığı için grup olmak için gereken fiziksel yakınlık, duygu ve düşünce paylaşımı yoktur. Bu sorun bazı Ortadoğu ve Asya ülkelerinde görülen yüz yüze ilişkilerin çok önemsendiği ülkelerde sorun olabilir. Sanal takımlarda başarı, genellikle kolektif kültürleri çok baskın olmayan, farklı etnik kökenden gelen bireylerin oluşturduğu organizasyonlarda sağlanır.¹⁶

Olumlu ya da olumsuz her ne özelliği olursun, küreselleşme, teknolojideki hızlı gelişim, zamandan tasarruf sağlanması, iş olanaklarının azalması, mesleklerin çeşitlenmesi ve kalifiye iş gücüne olan ihtiyacın artması sebebi ile sanal takımların sayısında artış gözleneceği düşünülmektedir.

1.3.2. Evde Çalışma

Uzaktan yapılmaya uygun olan işlerde çalışan kişiler, işlerini internet veya intranet aracılığıyla gönderebilmektedir. Bu şekilde çalışan kişiler bir organizasyona ait olmakla birlikte işlerini evden yapabilmektedirler. Dolayısıyla bağımsız bir çalışma ortamı vardır. Özellikle yazılım geliştirme ve sistem oluşturma işinde çalışanlar tarafından tercih edilen bir çalışma türüdür. Çalışanlar yaptıkları iş başına ücret almaktadırlar.

Kontrol mekanizmasının çok zayıf olduğu evde çalışmada verimin sağlanması için çalışma ortamının rahat ve evin içinde ayrı bir odada olması, iletişimin hızlı ve kaliteli sağlanabilmesi, çalışanın ise çalışma saatlerinde özgür olmasına rağmen düzenli bir çalışma alışkanlığı kazanmış olması gerekmektedir.¹⁷

¹⁶ Ken Clark, "Home is Where the Work Is" **Fortune**, (24 Kasım 1997), s.219-221.

¹⁷ Mesut Atasever, "Sanal Organizasyonların İşletme Kültürüne Getirdiği Yenilikler ve Türkiye'deki Sanal İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama", (**Doktora Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005), s.86-92.

1.3.3. Gezici (Mobil) Çalışma

İletişim teknolojisi ile donatılmış araçlarla yapılan, sabit bir yere bağlı olmadan gerçekleştirilebilen uzaktan çalışma şeklidir.

Taşınabilir bilgisayarlar, akıllı cep telefonları gibi araçlarla ofis ortamında yapılabilecek her türlü işlem mobil bir şekilde yani hareket halindeyken artık kolaylıkla yapılmaktadır.

Mobil çalışmanın kullanım alanı artık giderek yaygınlaşmaktadır. Ofis dışında gezici eleman çalıştıran bütün organizasyonlarda kullanılabilen bu türde polislerin kullandığı trafik denetleme ve kimlik kontrol işlemlerinden; lojistik firmalarının dağıtım kanallarına kadar çok geniş bir yelpazede çalışma fırsatı tanınmıştır.

1.3.4. Kalıcı Sanal Organizasyonlar

Organizasyon yapısı tasarlanırken kalıcılık önemli bir etmendir. Planlar uzun dönemli yapıldığında, sanal organizasyonlar kalıcılığa göre şekil alabilirler.

Başlangıçta kalıcı olarak kurulmadıkları halde pazarın durumunu dikkate alarak kalıcı olarak faaliyetlerini sürdüren sanal organizasyonlara, “kalıcı sanal organizasyonlar” denilmektedir. Pazardaki fırsatlara göre geliri arttıracak ve maliyeti düşürecek şekilde tasarlanmıştır. Bütün operasyonlarda sanal kavram gerektirir, sanal görev ve takımlar içerir ve organizasyon aktiviteleri için sanal yönetim gerektirirler.

1.3.5. Geçici Sanal Organizasyonlar

Pazardaki özel fırsatlardan faydalanmak ve çoklu projeler üzerinde çalışmak istenildiğinde geçici bir sanal organizasyon kurulur. Pazardaki fırsattan yararlanma sona erdiğinde sanal organizasyon da sonlanır. En önemli sanal organizasyon tipi “geçici sanal organizasyonlar”dır.

Pazardaki durum değişip kullanışsız hale geldiğinde bu tür sanal organizasyonlar şekil değiştirerek yeni bir organizasyona dönüşüp; faaliyetlerini

sürdürmeye devam edebilirler. Fakat burada bahsedilen geçicilik süreyle kısıtlanmamaktadır. Süre birkaç gün de olabileceken birkaç yıl da olabilmektedir.

1.3.6. Sanal Projeler

Genellikle benzer endüstri ve firma tipleri etrafında organize olan ve yeni bir dizayn içinde pazar fırsatları için birleşen organizasyonların oluşturduğu sanal projelerdir.

Sanal projeler, girişimciler tarafından fark edilen bir pazar fırsatı varlığında, bu fırsatı değerlendirmek için geçici ittifaklar oluşturulmasıyla doğar. Proje tabanlı olduğu için, proje sonlandığında sanal projeler de son bulur.¹⁸

1.4. SANAL ORGANİZASYONLARIN GÜÇLÜ VE ZAYIF YÖNLERİ

Bu bölümde sanal organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri yer almaktadır.

1.4.1. Sanal Organizasyonların Güçlü Yönleri

Sanal organizasyonlar herhangi bir şeyi, herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde ve herhangi bir yolla gerçekleştirebilecek güce sahiptir.¹⁹

1.4.1.1. Verimlilik ve Maliyet

Verimlilik yani çıktının girdiye oranı arttıkça hem çalışanlar, hem müşteriler hem de işletme sahipleri memnun olacaktır. Geleneksel işletmelere kıyaslarsak sanal organizasyonlarda verimlilik birçok şekilde avantaj haline gelmektedir. İnternet'in günümüzde her alanda kullanımı ile alım satım işlemleri çok daha rahat ve maksimum hızla gerçekleşmektedir.

Sanal organizasyonlar, işletmelerin klasik maliyetleri olan sabit varlıklarının büyük ölçüde azalmasını, giderek de ortadan kalkmasını sağlamıştır. Fiziksel bir çalışma yerine ihtiyacı ortadan kaldırması sonucu ofis ve ofis ile ilgili genel giderlerin olmaması ile birlikte sigorta, vergi, amortisman maliyetlerinin azaltılmasına katkıda

¹⁸ Atasever, s.91-92.

¹⁹ Benan Yücebalkan, "Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyonlarda Liderlik Konsepti", (Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.69.

bulunmuştur. Pazarlama, satış, işlem ve iletişim maliyetlerinde gözle görülür oranda düşüş sağlanmıştır. Maliyetlerdeki bu düşüşler verimlilikte artışı beraberinde getirir.

Verimliliği artıran unsurlardan internetin yaygın kullanımı sonucu, alıcı ve satıcı arasında hızlı bilgi alışverişi mümkün olmaktadır. Müşteri araştırmaları hızla gerçekleştiğinden pazarlama maliyetleri düşmektedir. Sanal organizasyonlar bu hızlarıyla daha etkili, rahat ve fazla karar alabilmektedir. Bunların yanında lojistik maliyetlerinin azalması, envanter yönetiminin düzgün yapılması sonucu iş görmenin basit hale gelmesi ve hata yapma olasılığının minimuma inmesi sonucu toplam talep ve çoklu satın almalarda düzenli bir arz zinciri kurulur. Sonuçta müşterilerin siparişlerinin tam zamanında yerine getirilmesi sağlanmış olur.

Alıcı ve satıcılar daha düşük maliyetli işletmelerle çalışmak isterler. Sanal organizasyonlar ile pazarlama, satış, iş görme ve iletişim maliyetleri minimuma indirildiği için firmanın değer yaratma gücü artırılmış olur. Bilgi teknolojileri ayrıca yönetim ve koordinasyon maliyetlerini azaltma konusunda da önemli bir yardımcıdır.²⁰

1.4.1.2. Yenilik

Sanal organizasyonlarda, özellikle elektronik ticaret yapan işletmelerde yeni mal ve hizmetler tanıtılırken sürekli yeni üretim, pazarlama ve dağıtım teknikleri geliştirilmektedir. Dünyada ebaY müşteriden müşteriye açık arttırma yapılan ilk işletmedir. Türkiye'deki en bilinen örnek ise ebaY'in de ortağı olduğu GittiGidiyor'dur.

Elektronik ticaret yapan işletmeler ve sanal pazarlar sayesinde artık coğrafi sınır ve mesafeler sorun olmaktan çıkmış; müşterilerden satıcılara bilgi akışı ve geribildirimler çok daha kolay elde edilir hale gelmiştir.

1.4.1.3. Esneklik

Esneklik önceki durumdan yeni duruma geçme yeteneğine denilmektedir. Sanal organizasyonlar mevcut ağ ilişkilerini, yeni varlıkların da bu ağa katılması ve eski

²⁰ Türel, s.116-118.

varlıkların bu yapıdan ayrılması döngüsü sonucunda sürekli olarak değişim ve esneklik özelliklerine sahiptir.²¹

Sanal organizasyonlarda çalışan kişiler proje bazlı oldukları için bir dinamizm söz konusudur. Bir sorun çıktığında çözüm için gerekli çalışanlar, çalıştıkları yer, zaman ve bölüm değişmeden de birbirleriyle bağlantı halindedir. Halbuki klasik organizasyonlara baktığımızda çıkan sorunu çözerken yeni bir birim yer almaktadır.²²

1.4.1.4. Çalışanlar

Çalışanların klasik istihdam anlayışındaki gibi belirli yerlerde ve saatlerde bulunmaları zorunluluğu ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla sanal takım elemanları, herhangi bir yerden herhangi bir zamanda çalışma ve değer yaratma sürecine dahil olmaktadır. Bu yönüyle sanal takımlar, işletmelerin, personel maliyetlerini büyük oranlarda azaltmalarında etkili bir yönetim modeli olarak, kar payı artışına katkıda bulunmaktadır.

İnsanlar sadece fiziksel yer için değil, yetenekleri için işe alınarak istihdam edilirler. Ayrıca çalışanlar, iş ve özel yaşamlarını uyum içinde sürdürebilirler.

1.4.1.5. Hız

Hız kavramı günümüzde organizasyonların olmazsa olmazı haline gelmiştir. İşletmelerin sanal organizasyon oluşturmalarının en önemli nedenlerinden bir hızla değişen müşteri taleplerine kısa sürede cevap vermektir.²³

Şirket içi bürokrasi sanal organizasyonlarda yaşanmadığı için iletişim oldukça hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Sanal organizasyonların avantajı sadece iletişim hızıyla da sınırlı değildir. Farklı temel yeteneklere sahip işletmeler, sanal organizasyon etrafında birleşerek bir ürün meydana getirirken kendi paylarına düşen bölümü en hızlı

²¹ Yücebalkan, s.69.

²² Jessica Lipnack ve Jeffrey Stamps, **The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century**, New York: Oliver Wight Ltd Pub, 1994, s.40.

²³ Stephen S.Mcintosh, "Envisioning the Virtual Training Organization", **Training and Development**, Vol.49 Issue.5, (1 Mayıs 1995), s.46

şekilde yapmakta ve böylece yeni ürünlerle pazara girerken çok önemli bir hız avantajına sahip olmaktadır.²⁴

Hızlı olmak, pazarlara hızlı girmekten başka avantajlar da sunar. Sanal organizasyonlarda ürün geliştirme sürecinin kısılması ile birlikte farklı işletmelerin farklı sorunlarla ilgilenmesi hem zamandan kazanç, hem de sermayenin belirli bir projeye bağlandığı sürenin azalmasıyla şirketlere likitide sağlanmaktadır. Böylece yeni bir proje başlatıldığında daha erken bir tarihte ve yine aynı avantajlara sahip yeni bir projeye sahip olunmaktadır.

1.4.2. Sanal Organizasyonların Zayıf Yönleri

Sanal organizasyonların güçlü yönlerini daha da güçlendirmeye çalışıp; zayıf yönlerini önemsiz kılmak ya da fırsatlara dönüştürmek olanaksızdır. Geleneksel organizasyonlarda kültürel, tarihsel ve coğrafi boyutlar bulunmaktadır. Sanal organizasyonlarda ise bu boyutlar soyutlanmış; bunların yerine farklı coğrafyalarda yaşayan ve dolayısıyla farklı kültürlerle sahip farklı insanların oluşturduğu zaman ve mekandan bağımsız sanal bir boyut ve yaşam tarzı vardır. Bu yeni sanal yaşam tarzı birçok gerçek kaygıyı da beraberinde getirmektedir.

1.4.2.1. İletişim

İletişim, sadece çalışanların kendi aralarında ve çalıştıkları yerin dışındaki insanlarla etkileşim içinde bulunmasını sağlamakla kalmaz; ayrıca kültürel bir aktarım aracıdır.²⁵ Sanal ortamda çalışmanın iletişim açısından dezavantajı yüz mimikleri ve beden dilinin kullanılamamasıdır. Çalışanlar birbirlerini göremedikleri için kimi zaman karşılıklı anlaşma güçlükleri çekebilirler. Bunların yerine alternatif iletişim teknikleri kullanılmalıdır.²⁶ Aksi takdirde karşılıklı beklentiler, ortak değerler ve algılar iletişime yansımaz ve güven duygusu hissedilemez. Bunun sonucunda da sanal organizasyon başarısız olur.

²⁴ Roger Nagel ve Rick Dove, **21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Vol.1**, Pennsylvania: Iacocca Institute, Lehigh University, Kasım 1991, s.9.

²⁵ Martha Grabowski ve Karlene H.Roberts, "Risk Mitigation in Virtual Organizations" **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Vol.10, Issue.6, (Kasım/Aralık 1999), s.704-721.

²⁶ Wayne Cascio, "Managing a Virtual Workplace", **Academy of Management Executive**, Vol.14, Issue.3, (2000), s.86

1.4.2.2. Kültür

Kültür, sanal organizasyonlarda, hem çalışanların hem işletmelerin birbirlerine bağımlı olmasıyla hem de aralarındaki bilgi paylaşımıyla, yetki devriyle ve güvenle şekillenmektedir.

Sanal organizasyonlar, içinde farklı kültürleri barındırdıkları için ciddi bir organizasyonel kültür ortamı oluşturmak oldukça zordur. Bu zorluğun sebebi farklı kültürlere sahip üyelerin bu farklılıklar sayesinde işlevsellik meydana getirmeleri kadar aynı zamanda ortak değer, varsayım ve algıların olmadığı durumlarda işlevsizlik de üretmeleridir. Ancak iletişimin açık ve güvenin yüksek olduğu durumlarda kültürel zenginlik sağlanabilir.²⁷

1.4.2.3. Güven

Güven konusu sanal organizasyonlar için oldukça önemli bir konu ve kesin bir gerekliliktir. Ne yazık ki sanal ortamda güven yaratmak, oldukça zor ve karmaşık bir iştir. Çünkü insanlar önceden tanımadıkları, davranışları hakkında fikre sahip olmadıkları insanlara güvenmekte zorlanırlar.

Sanal organizasyonlar güven üzerine kurulmalıdırlar. Fakat burada bahsedilen güven yalnızca işletmenin çalışanlarına olan güven değildir. Bununla birlikte sanal organizasyon yapısına ait olan farklı işletmelerin yönetici ve çalışanlarının da hem birbirlerine hem de diğer bütün işletmelere olan güveni söz konusudur. Bu güven ortamı sağlanamadığı takdirde bilgi paylaşımı tam olarak gerçekleştirilemez.²⁸ Hem çalışanlar arasında hem de yöneticiler arasında iletişim başarısız bir şekilde gerçekleşmiş olur. Sonuç olarak müşteriler de böyle bir organizasyonda yer alan şirketlerle iş yapmak istemezler. Güvensizlik ortamı söz konusu olduğunda sanal organizasyonda çalışanları birbirlerine bağlayacak olan güç ise organizasyon kültürüdür. Yer ve zaman kavramlarından bağımsız olabilen sanal organizasyon kültürü sanal gerçeklik konusunda güven kavramına tam olarak bağımlıdır. Sağlam bir organizasyon kültürüne

²⁷ Yücebalkan, s.70-71.

²⁸ Nagel ve Dove, s.24.

sahip olabilmek açık iletişimle mümkündür. Açık iletişimi elde etmenin tek ve en önemli koşulu ise güvendir.²⁹

Güven iklimi yaratacak olan sanal organizasyon kültürü; risk almanın, inisiyatifin, özyönetimin, özgüvenin saygı gördüğü ve ödüllendirildiği; proaktif davranışın, empatinin, pozitif bakış açısının yaşama geçirildiği; takım rollerinin ve hedeflerin paylaşıldığı bir kültürdür.

1.4.2.4. Kontrol

Geleneksel organizasyonlarda kontrol için kullanılan en bilinen yöntem, kontrol edecek kişinin hiyerarşik yapının bir üst kademesi olmasıdır. Sanal organizasyonlarda ise çalışanlardan kendi işlerini kendilerinin kontrol etmesi beklenir. Bunun başlıca sebebi sanal organizasyonlarda sürece katkıda bulunan kişilerin çalışırken birbirlerini görmemeleridir.

Şirket güven ortamını sağlamak zorundadır. Fakat esneklik adına birçok çalışanın proje bazlı yani geçici sürelerde çalışması nedeniyle güven ortamını sağlamak oldukça zordur. Sonuçta insanların birbirlerine güvenmesi için birbirlerini tanıması gerekmektedir. Bu sebeple çalışma ortamındaki kişilerin çok sayıda olmaması gerekmektedir. Çalışanların sürekli olarak değişmemesi de güven ortamını sağlamak için gerekli bir unsurdur.

Sanal organizasyonlarda sıkça kullanılan video konferanslar asla yüz yüze görüşmenin yerini tutmamaktadır. Çalışmalardan verim alabilmek için konferansa katılanların mutlaka birbirlerini sanal dünyanın dışında, gerçek dünyada da görmeleri gereklidir. Fakat bunlara rağmen sanal organizasyonların bu durumdan bir esneklik de kazandığı söylenmektedir. Mesai saatleri içinde aynı ortamda bulunmayan kişilerden oluşan sanal bir çalışma grubu, eğer mesai saatleri dışında aynı ortamda bulunup birbirleriyle tanışabilirlerse daha başarılı olabilecekleri görülmüştür.

²⁹ Charles Handy, "Trust and the Virtual Organization", **Harvard Business Review**, Vol.73, Issue.3, (Mayıs/Haziran 1995), s.40.

1.4.2.5. Değişime Direnç

Sanal organizasyonlar, klasik organizasyonlara kıyasla daha az çalışana sahiptir. Bunun sebebi klasik organizasyonların birçok işi kendi içinde yapmakta olmasıdır. Dolayısıyla klasik organizasyon yapısını terk edip sanal organizasyona geçmek istendiğinde, çalışanlardan bir kısmını işten çıkarma zorunluluğu söz konusudur. Bu durum çalışanlarda tepki ve direnç yaratabileceğinden buna hazırlıklı olmak ve bu değişimi etkin ve iyi bir biçimde yönetmek gerekmektedir.

Bilişim teknolojisindeki yeniliklerle birlikte kullanabilecek, sanal organizasyonlara geçiş için üç basamaklı bir süreç uygulanmaktadır. Öncelikle organizasyonun şu anki durumu değerlendirilir. Ardından gelecek vizyonu yapılır ve son olarak bu vizyondaki duruma erişmek için hangi adımların yapılması gerektiği analiz edilir. Bu değişim modelinin istenilen bir şekilde uygulanması kolay değildir ve değişimi gerçekleştirecek bir ekibe ihtiyaç vardır. Sonuçta bilişim teknolojisi ve bilgisayarlar, çalışanları birer otomat haline getirmek için değil; onlara bilgi sağlama görevini üstlenmek için vardır. Bu da sanal organizasyonlar için gerekli bilgi akışı şeklinin sağlanması anlamındadır.³⁰

Çalışmamızın bu bölümünde literatürde geçen sanal organizasyonların tanımı ve ilgili temel kavramlar ile sanal organizasyonların özellikleri ve türlerinden bahsedildi; sanal organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri başlıklar altında açıklandı. Bundan sonraki bölümde ise yetkinliklerin literatürde geçen tanımları ve ilgili temel kavramlar hakkında bilgi verilecektir. Yetkinlik türlerinin neler olduğu, yetkinlik modelleri ve sistematığı üzerinde durulacaktır.

³⁰ Salim Afgün, “Sanal Organizasyonlarda Yapı Yönetim ve İletişim”, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006), s.84-86.

2. YETKİNLİK

Çalışmamızın bu bölümünde yetkinlik konusu yer almaktadır.

2.1. YETKİNLİK TANIMI VE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Yetkinlik kavramının tanımına baktığımızda literatürde birden çok tanıma rastlanmaktadır. Bunun sebebi yetkinlik kavramının birçok farklı disiplinde farklı anlamlara ve amaçlara sahip olmasıdır. Yetkinlik kavramı ilk kez eğitimci – öğrenci davranışlarını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla birlikte yönetim ve insan kaynakları alanında yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır.³¹

Yetkinlik kelimesi sözlük anlamıyla *yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet* anlamlarına gelmektedir.³² Kavramsal olarak tanımı ise ilk kez 1973 yılında Harvard Üniversitesi profesörlerinden David McClelland tarafından şu şekilde yapılmıştır: “çalışanların işlerini yapma yeterliliği”. Fakat bu kavramı geliştirip 1982 yılında yönetim bilimine sokan kişi Richard Boyatzis’dir.³³

Günümüzde her sektörde, çalışanların eğitim seviyesi gittikçe artmaktadır. Bu durum yalnızca organizasyonun gelişimini değil çalışanların gelişimini de düşünen yapılar ve yöntemler gerektirmektedir. Dolayısıyla yeni teknolojilere adapte olabilen, organizasyon değerlerini içselleştirebilecek, kendini sürekli geliştirebilecek ve öğrenmeye açık çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim biliminde yetkinlik kavramı bu noktada ortaya çıkar.

Bir organizasyonun başarısı onun nasıl yönetildiği ile doğrudan ilişkilidir. Yöneticiler artık zamanlarının büyük bir kısmını insan kaynağını doğru şekilde değerlendirmek, geliştirmek ve seçmek için harcamaktadırlar. Doğru işe alımı gerçekleştirmek için de yetkinlikleri kullanmaktadırlar. Microsoft ve General Electric

³¹ Zuhâl Sakıcı, “Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri Türk Hava Yolları’nda Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2003), s.19.

³² Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=yetkinlik&ayn=tam> (27 Nisan 2010)

³³ Serkan Uzunoğulları, “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006), s.5-6.

üstün performanslı çalışanları, yetkinlikler yardımı ile ayırt etmekte ve elde etmek suretiyle başarıyı yakalayan şirketlerin başında gelmektedir.³⁴

Yetkinliklerin klasik anlamda üç boyutu vardır. Bunlar bilgi, beceri ve tutumdur. Fakat yetkin olabilmek için yalnızca bilgi sahibi olmak yetmez. Bilgi yanında bir işi yapabilme yeteneğine de sahip olmak gerekmektedir. Ayrıca kişide işi yapma isteği, eğilimi de olmalıdır ki bu durum gözlemlenebilir bir davranışa dönüşebilsin.

Bilgi: Herhangi bir konuda yetkin olabilmek için, o konu hakkında önceden bir deneyim veya eğitime sahip olmak gerekir. Örnek vermek gerekirse, empati yetkinliğine sahip olmak isteyen biri öncelikle empatinin ne demek olduğunu bilmek zorundadır.

Beceri: Beceri sahibi olmak demek yetenekli olmak demektir. Yetenek kişide zaten var olabileceği gibi daha sonradan deneyimle de kazanılabilir. Örneğin, bir takım içerisinde çalışmaya uygun yapıdaki bir kişi, takım çalışması konusunda doğal bir yeteneğe sahiptir denilebilir. Ayrıca yapısı gereği yalnız çalışmaya müsait bir kişi de zamanla, deneyimle bir takım içerisinde çalışma yeteneği kazanabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür.

Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken; beceri, yaparak, yaşayarak yani kısaca deneyimle ve tecrübeyle kazanılıp, geliştirilir.³⁵

Tutum / Davranış: Bilgi ve becerilerin sonuca yönelmesidir. Kişinin bir konudaki tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir unsurdur. Örneğin, kişinin esneklik hakkında gerekli bilgiye sahip olması ve zamanla beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleştiği anlamına gelmez. Çünkü kişinin bilgi ve becerisinin, gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de kişinin esneklik konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer kişi, esnekliği değişime uyum sağlayarak başarı elde etme olarak algılırsa bilgi ve becerisini o yönde kanalize ederek davranışa dönüştürebilecektir.

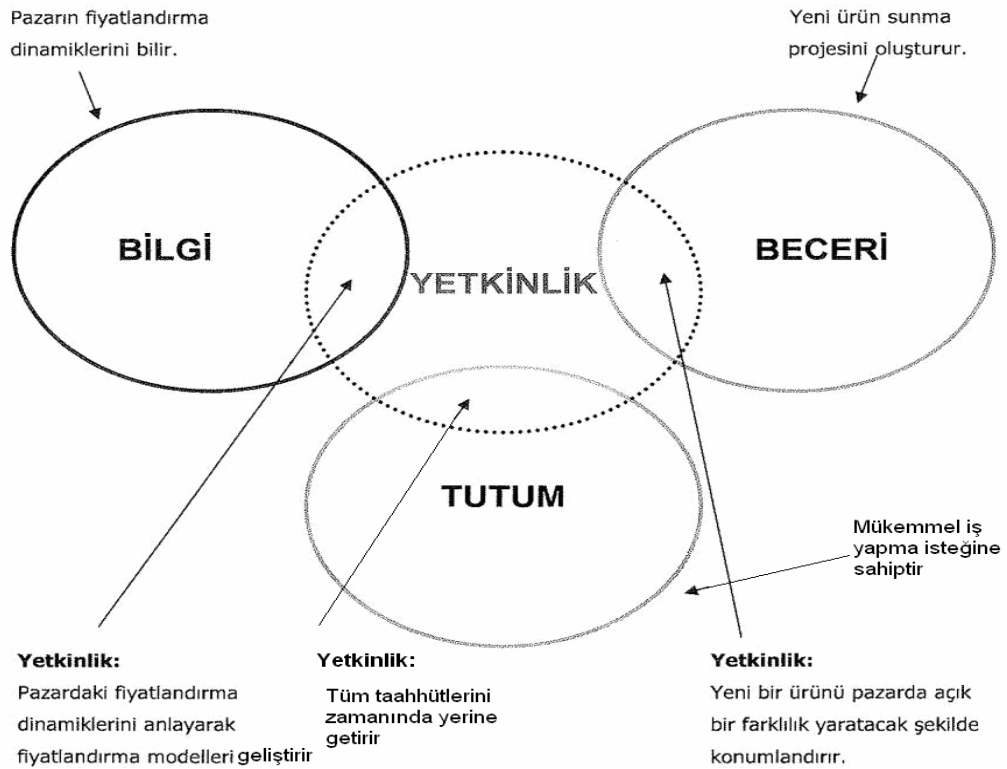
³⁴ Tuğba Çörtekeoğlu, “Yetkinlikler”, <https://www.xing.com/net/markaturk/marka-ve-insan-kaynaklari-333353/yetkinlikler-tugba-cortekeoglu-20286511/> (2 Mayıs 2010)

³⁵ Cem Güleç, “Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi ve Kara Harp Okulu Örneği” (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007), s.14.

Gözlemlenebilir Davranışlar: Bütün yetkinlik tanımları gözlemlenebilir davranışlar üzerine kurulmuştur. Çalışanların seçiminde yetkinliklerin bir araç olarak kullanılabilmesi için de ölçülebilmesi ve dolayısıyla gözlemlenebilir olması gerekmektedir.

Üstün performans: Davranış sonuçlarının ortalama performanstan daha fazla başarı sağlamasıdır.

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan ve bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır. Schoonover, yetkinliklerin içerdiği bilgi, beceri ve güdülerin; uygulamaya yönelik, başarıyı ortaya çıkaran ve gözlemlenebilir özelliklerine dikkat çekmektedir. Şekil 2.1’de bir yetkinlikte olması gereken özellikler gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Bir yetkinlikte olması gereken özellikler

Kaynak: S.C. Schoonever, “Competency Based System”, 2001, www.schoonever.com/Resource_center/QA.htm (10.04.2010).

2.2. YETKİNLİK TÜRLERİ

Üç tip yetkinlik bulunmaktadır: Bunlar temel, liderlik/yönetmel ile teknik yetkinliklerdir

2.2.1. Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, şirket stratejileri doğrultusunda, bu stratejilere ulaşmak amacıyla tüm şirket çalışanlarının sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlardır. Temel yetkinlikler, organizasyonun vizyonu, misyonu ve değerlerinin aynasıdır.

İşletmeyi rakiplerden farklı kılan ve alt kademedden başlayıp organizasyonun her kademesinde çalışan herkeste bulunması gereken özelliklerdir.³⁶

Temel yetkinlikler organizasyonun kültürünü yansıttığı için, çalışan seçiminde bu yetkinliklere bakılırken özellikle birbirlerini geliştirici nitelikte olmalarına özen gösterilir.

- Yeniliğe ve Değişime Açıklık
- Analitik Düşünme/Bütünü Görebilme
- İnisiyatif Kullanma/Risk Alma
- Proaktif Olma
- Esneklik/Değişen Koşullara Adapte Olma
- Kaynakları Etkin Kullanabilme
- Sürekli Öğrenmeye Açık Olma

³⁶ George T.Milkovich ve John W.Boudreau, **Human Resource Management**, 8. Basım, Irwin Professional Publishing, Ekim 1996, s.646.

2.2.2. Liderlik / Yönetmel Yetkinlikler

Liderlik ve yönetmel yetkinlikler, stratejik kararlar alan üst kademe yöneticilerinde bulunması beklenen yetkinliklerdir.

- Kişilerarası Olumlu İlişkiler
- Yenilikçi Olma
- Yaratıcı Olma
- Karar Verme
- Takım Çalışması
- Stratejik Düşünme
- Planlama / Organize Etme
- Kalite Odaklılık

2.2.3. Teknik Yetkinlikler

Teknik yetkinlikler, şirket stratejileri doğrultusunda bu stratejileri gerçekleştirebilmek amacıyla organizasyon içindeki iş aileleri doğrultusunda beklenen ve işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlardır. Fonksiyon veya birim bazında belirlenir.

- Pazarlama Bilgisi
- Müşteriye Teknik Bilgi ve Destek Sağlama
- Müşteri Problemlerini Çözümleme
- Pazar Araştırması Yapma
- Rekabet Analizi Yapma
- Strateji Geliştirme

- Ürün/Servis Geliştirme
- Satış Desteği Sağlama
- Ürün/Servis Kalite Denetlemesi Yapma
- Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurma
- İkna Etme
- Kendi Kendine Organize Olma
- Yazılı ve Sözlü İletişim Kurma

2.3. YETKİNLİKLERİN ÖZELLİKLERİ

Yetkinlikler, organizasyonların DNA'sı olarak da tanımlanmaktadır.³⁷

- Yetkinlikler işletmenin vizyon, misyon, stratejileri ve değerleri ile örtüşmelidir.
- Yetkinlikler mükemmel davranışı tanımlar.
- Yetkinlikler gözlemlenebilir ve ölçülebilir olmalıdır.
- Yetkinlikler basit ve kolay anlaşılır şekilde tanımlanmalıdır.
- Yöneticiler ve çalışanlar tarafından benimsenmelidir.
- Yetkinlikler yalnızca bir faaliyeti içermelidir.
- Kullanılan yetkinlikler sektörler arasında ve hatta aynı sektör içerisindeki işletmeler arasında farklılık gösterebilir.

³⁷ Milkovich ve Boudreau, s.483.

2.4. YETKİNLİK MODELİ

Yetkinlik modeli, belirli bir işte ayırt edici başarıyı ortaya çıkaran özelliklerin belli bir anlayışa göre sıralandığı yetkinlikler listesidir. Bir işin yapılması için gerekli olan yetkinlikleri kapsayan bir yapıdır.

Yetkin çalışanların diğer çalışanlardan ayırt edebilmek için davranışlara odaklanmalıdır. Bu sayede bir pozisyon için gerekli ve tercih sebebi olacak yetkinlikler belirlenerek en uygun adayın seçilmesine yönelik şablon elde edilmiş olur.

İş analizleri, her bir görevi yerine getirmek için gereken beceri ve görevleri anlamaya odaklanır. Yetkinlik modeli ise; işi yaparken başarı için gerekli olan kişisel özelliklere, mükemmel performans üzerine odaklanır.

Yetkinlik modeli oluşturulması, çok yönlü ve karşılıklı etkileşimlere açık bir süreçtir. Nasıl bir model oluşturulacağı, modelin ne tür yetkinlikler içereceği, kimleri kapsayacağı, çalışmanın ne kadar süre içinde tamamlanması gerektiği, maliyeti, insan kaynakları yönetiminin hangi süreçlerinde uygulanacağı gibi sorular, ancak işletmenin içinde bulunduğu sektör, müşteri kitlesi, ortakların beklentileri ve tabii ki çalışanların durumu dikkate alınarak cevaplanabilir.³⁸

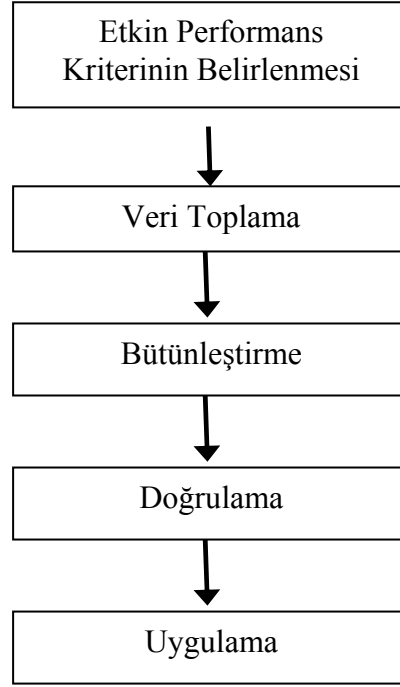
2.4.1. Yetkinlik Modeli Oluşturma Süreci

Yetkinlik modeli oluşturma çalışmasının kökleri otuz yıl öncesine kadar uzanmaktadır. Bu sürenin sonunda, işletmelerde mükemmel performansa ulaşmak için ihtiyaç duyulan davranışların belirlenmesinde ve bu yolla değişimin yöneltmesinde yetkinlik modelleri ağırlıklı olarak kullanılmaya başlamıştır. Yetkinlikler ifade edilirken, öncelikle genel bir isim yetkinlik adı olarak atanır. Daha sonra bu yetkinliğin ne anlama geldiği açıklanır. Son olarak ise bir çalışanın bu yetkinliğe sahip olup olmadığını ortaya koyan göstergeler belirlenir.³⁹

³⁸ Bayraktar, s.47.

³⁹ Sakıcı, s.24-26.

Yetkinlik modelinin şekli nasıl olursa olsun, yetkinlikler nasıl oluşturulursa oluşturulsun, modelin geliştirilmesi süreci bütün işletmeler için aynı şekilde olmaktadır. Şekil 2.2’de yetkinlik modeli oluşturma süreci gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Yetkinlik modeli oluşturma süreci

Kaynak: Lyle M. Spencer ve Signe M. Spencer, **Competence at Work: Models for Superiour Performance**, New York: John Wiley&Sons Inc., Mart 1993, s.95.

Yukarıdaki şekilde gösterilen yetkinlik modeli oluşturma sürecine ilişkin adımları aşağıda daha detaylı olarak inceleyeceğiz.⁴⁰

2.4.1.1. Etkin Performans Kriterinin Belirlenmesi

Herhangi bir işi yaparken yüksek performansı ortaya çıkaran kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi en önemli adımdır. Eğer etkin performans kriterleri hatalı belirlenirse, yanlış yetkinlikler ortaya çıkacaktır.

⁴⁰ Ceren Yetkin, “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006), s.21-23.

2.4.1.2. Veri toplama

Yetkinlik Modeli'nin oluşturulması aşamasında veri toplamada en çok kullanılan yöntemler aşağıda belirtilmiştir. İstendiği takdirde birden çok yöntem bir arada kullanılabilir.

a) Görüşme

Görüşme, yetkinlik modeli oluşturmada en çok kullanılan veri toplama yaklaşımıdır. Görüşmenin temel amacı, mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan davranışları tespit etmektir. Bunun için başarı hikayeleri ve olumlu deneyimler içeren olaylar üzerinden gidilerek, kritik davranışların neler olduğu çıkarılmaktadır. Bu kritik davranışlar performansın belirlenmesinde kullanılmakta, örneklerle performans standartları belirlendiğinden, etkisi olumlu olmaktadır. Bunun dışında yaşanan zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelindiği, kişinin rol ve sorumlulukları, teknik bilgi ve beceriler üzerinden açık uçlu sorular sorularak mükemmel performansa ulaşmak için kritik olan davranışlar tespit edilir.

Görüşme yönteminin olumlu yönleri, görüşülen kişiden dürüst cevaplar alınması, görüşmecilerin ilave detaylara girmesine müsaade etmesi ve insanların kendisine olan güveni ile ilgili endişelerini azaltması şeklinde sıralanabilir. Bu olumlu yönlerine karşın zaman alıcı olması ve maliyetinin yüksek olması bu yöntemin olumsuz taraflarıdır.

b) Odak Grup

Bir işte yüksek performans sahibi olan ve şirketi çok iyi tanıyan çalışanlar bir araya toplanır. İş başarılı yapan önceliklerin neler olduğu, kritik olaylar ve standartlar belirlenir. Bu yöntemin olumlu yönleri, etkili sayılan çok sayıda çalışanın görüşünün alınmasıdır. Eğitilmiş bir yöneticinin bulunması zorunluluğu, katılımcıların diğerlerinden çekinmesi ve detaylara girmenin zor olması ise olumsuz yönleridir.

c) Anket

Ankette, ilgili alana göre mükemmel performans içerebilecek tüm davranışlar maddeler halinde sıralanır. Tüm çalışanlar ya da tüm çalışanlar arasından seçilen bir örneklem grubu üzerinde bu anket uygulanır ve çalışanlardan davranışları önemine göre derecelendirmeleri istenir. Sonrasında yapılacak istatistiksel çözümleme sonucunda mükemmel performans içerdiği kabul edilen davranışları ortaya çıkarmak mümkün olmaktadır.

Ankette yazılacak maddeler çok iyi belirlenmelidir, aksi halde anketi dolduranların dar bir çerçevede düşünmelerine neden olur. Ancak görüşmelerden ve odak grup çalışmalarından elde edilen derinlemesine bilgiyi anket yoluyla elde etmek mümkün değildir, özellikle zaman sınırlılığı olduğu durumlarda kullanılabilir.

d) Gözlem

Bu yöntemin amacı, yapılan işle ilgili çalışanın görevlerinin ne olduğu, işin zorluluk derecesinin ne kadar olduğu gibi bilgilerin edinilmesidir. Gözlemlerde araştırılan, düşük performans gösteren çalışanla, yüksek performans gösteren çalışanın arasında ne gibi farklılıklarının olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Yapılan gözlem sonucunda o iş için ihtiyaç duyulan yetkinliklerin ne olduğu ortaya çıkacaktır. ⁴¹ En önemli avantajı, dışarıdan objektif bir gözün işi yapan kişiyi görev anında izlemesi ve gerçekten görevin neleri içerdiğini detaylı bir biçimde not etme imkanı vermesidir. Ancak zaman alıcı ve pahalı bir yöntemdir.

2.4.1.3.Bütünleştirme

Eğer, farklı veri toplama araçları kullanıldıysa, her bir araçtan elde edilen veriler bir araya getirilir ve bütünleştirilir. Bu aşamadan sonra mükemmel performansa işaret eden yetkinlik göstergeleri taslak olarak belirlenmiş olur.

⁴¹ Chris Hendry, **Human Resource Management A Strategic Approach to Employment**, 4. Basım, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000, s.216

2.4.1.4. Doğrulama

Bu aşamada, yetkinlik profilinde yer alan her bir davranışın mükemmel performans için gerekli olup olmadığı, belirlenen yetkinlik göstergelerinin önem derecesi karşılaştırılarak, düzeltme yapılması gereken ifadeler ve bunlarla ilgili öneriler ortaya konur. Proje takımı taslak modeli doğrulama çalışmasından gelen yeni bilgileri yansıtarak yeniden düzenler. Taslak modele yeni yetkinlikler eklenebilir ya da çıkartılabilir. Bu adımın amacı kesinliği test etmektir. Birinci olarak görüşmelerde üzerinde durulmayan ilgili yetkinliklerin ortaya çıkması ihtimalini artırır. İkinci olarak, çalışanların sürece dahil edilmesi konuyu sahiplenmelerine yardım eder ve modelin sonuçlandırılmasında yardımcı olur. Katılımcıları sürece dahil etmek ayrıca modelin insan kaynakları sistemlerine başarılı olarak entegre edilmesinde gerekli desteği sağlayacaktır.

2.4.1.5. Uygulama

Yetkinlik profilleri belirlendikten sonra, temel, liderlik ve fonksiyonel yetkinlikler için gelişim planının hazırlanması ve yetkinlik profillerinin diğer insan kaynakları sistemlerinde (seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, ücret ve ödül) kullanımı için gerekli düzenlemelerin yapılması, bu aşamada yerine getirilecek etkinliklerdir. Yetkinlik profilleri tüm insan kaynakları faaliyetlerinde yapılması gereken aynı çalışmaların tekrar yapılmasını önlediği için sistemin etkinliğini artırır. Profilinin oluşturulması nihai amaç değildir, işletmenin bu modeli iş süreçlerine uygulaması gerekir. Hazırlanan yetkinlik modelleri insan kaynakları sistemlerinde kullanılacak standartları hazırlamak için bir araç olarak kullanılır.

Günümüzde bir işletmenin yetkinlik modelinin olması ya da olmaması, yetkinliklerin insan kaynakları sistemlerinde kullanılması ya da kullanılmaması fark yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımlanmış ve üst yönetim tarafından desteklenen bir yetkinlik modelinin olması, işletmelerin ve insan kaynakları uzmanlarının insan kaynağını yönetirken içinde buldukları organizasyona daha kolay yön vermelerine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımın avantajlarının yanı sıra, maliyet ve

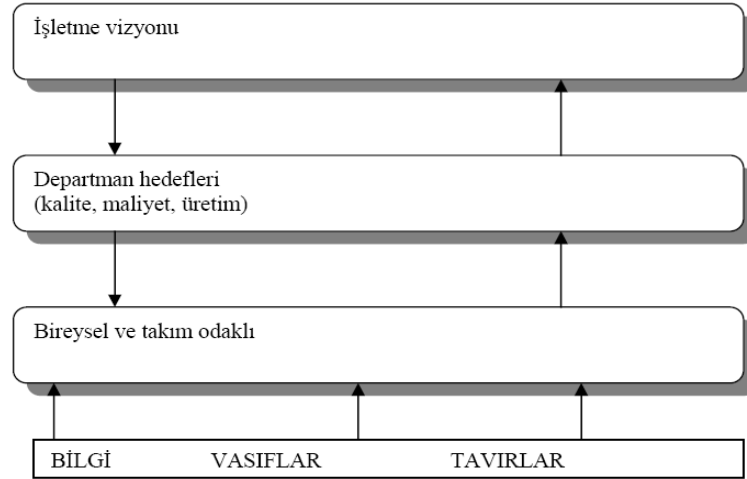
zaman konusunda dezavantajları da vardır. Karar vericiler, işletmenin stratejik amaçları, çıktıları ve çalışanlardan beledikleri özellikleri, görevleri tanımlamada çokça zaman harcarlar. Konuyla ilgili danışmanlık yardımına ihtiyaç duyabilirler.

2.4.2. Yetkinlik Modeli Türleri

Yetkinlik modeli türleri temel yetkinlik modeli, fonksiyona özgü yetkinlik modeli, kariyer düzeylerine özgü yetkinlik modeli ve rol yetkinlik modelidir.⁴²

2.4.2.1. Temel Yetkinlik Modeli

Temel yetkinlik modelindeki yetkinlikler, bir organizasyondaki her kişinin sahip olması gereken ve işletmenin değerlerinden, vizyonundan belirlenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler işletmenin değerleri olarak da kabul edilebilir. Takım çalışması, müşteri ve kalite odaklılık, esneklik, karar alma, yenilikçilik gibi yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler arasında bir öncelik sırası yoktur. Her birinin değeri aynıdır. Şekil’de temel yetkinlik modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.3: Temel Yetkinlik Modeli

Kaynak: Robertson, R., “Manager’s Guide To Competency Testing and Certification”, **Hydrocarbon Processing**, Vol.77/8, (Ağustos 1998), s.122.

⁴² Sağır, s.24-26.

2.4.2.2. Fonksiyona Özgü Yetkinlik Modeli

İşletmedeki her departmanın yaptıkları işle ilgili olarak sahip olmaları gereken yetkinliklerdir. Satış, üretim, insan kaynakları, bilgi-sistem, pazarlama, finans vb. yetkinliklerin tam olmasıdır. Bu model finans, pazarlama, bilgi teknolojisi, imalat vb. kritik işletme fonksiyonları çerçevesinde oluşturulmaktadır. Model, bu fonksiyonda yer alan tüm çalışanlara, düzeyleri dikkate alınmadan uygulanmaktadır. Bir fonksiyonel model genellikle gereksinim duyulan yararlı davranışların organizasyonda değiştiği durumda gerekli bir model konumuna gelir. Örneğin yüksek teknoloji bir firmada hıza, sorumluluğa ve esnekliğe gereksinim duyan satış çalışanının kritik yetkinlikleri mühendislik yetkinliklerinden belirgin ölçüde farklılaşır.

Bir yetkinlik modeli olarak fonksiyonel yaklaşımın avantajı oldukça odaklanmış olmasıdır. Bu model organizasyonu beklenen davranışlara yoğunlaştırmakta ve davranışları değiştirmede hızlandırıcı bir rol oynamaktadır.⁴³

2.4.2.3. Kariyer Düzeylerine Özgü Yetkinlik Modeli

İlk, orta ve üst kademe olarak sınıflandırılabilir. Ağırlıklı olarak liderlik ve yöneticilik yetkinlikleridir. Bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Vizyon sahibi olma, analitik düşünce, girişimci olma, takım performansı ve işgücü yönetimi, planlama, organize etme gibi yetkinliklerdir.

2.4.2.4. Rol Yetkinlik Modeli

Bu model bireylerin organizasyonda spesifik roller, özel görevler üstlendikleri durumlarda uygulanır. Çapraz fonksiyonel alanlarda da uygulanabileceğinden rol yetkinlik modeli çapraz takım çalışmalarında oldukça pozitif sonuçlar yaratmaktadır.

⁴³ Tekin Akgeyik, "İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt.52, Sayı:1, s.69.

2.5. YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ

Yetkinliklerin önemi, yetkinliklerin organizasyonlara sağladığı katkılardan anlaşılabilir. Aşağıda bu katkılardan bazıları başlıklar halinde verilmiştir.⁴⁴

Yeni bir işçi-işveren ilişkisinin ortaya çıkması: Günümüzde işletmeler, çalışanlarına, bağlılıkları ve işgüçleri karşılığında, bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatı sunmaktadırlar. Bu tür organizasyonlar için, yetkinlik bazlı insan kaynakları uygulamaları, ihtiyaçların tanımlanması ve gerekli yetkinliklerin geliştirilmesi için araç niteliğindedir.

Değişen başarı ölçüleri: Geleneksel organizasyonlarda çalışanların yükselmesinin hangi kriterlere göre gerçekleştiği tam olarak tanımlı değildir. Yetkinlikler, bir bireyin gelişimi ve performans başarısı için; kesin, ölçülebilir, kolay anlaşılır ölçüt ve göstergeler sunmaktadır.

Yeni bir öğrenme kültürünün yaratılması: Birçok organizasyonda, yetkinlikler sayesinde, çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye istekli olduğu yeni öğrenme kültürü oluştuğu gözlemlenmiştir.

Yükselen performans grafiği: Yetkinlikler, mükemmel performansı ayırt eden davranışlar üzerine kurulduğu için, bireyler için hedef belirlemek eskiye oranla daha kolaylaşmıştır. Bu da herkesin performans düzeyini arttırmıştır.

Bireysel davranışların işletme stratejisiyle ilişkilendirilmesi: Yetkinliklerden stratejiye kadar uzanan yol haritalarıyla, bireyin, gösterdikleri davranışlar ve o davranışlara ilişkin performanslarının işletme başarısı üzerindeki sonuçlarını görmeleri mümkün olacaktır.

Güvence sağlanması: Yetkinlikler, çalışanların iş güvencesine sahip olmasını, işletmenin de iş gücüne güvenmesini sağlar.

⁴⁴ Sakıcı, s.22-23.

Rekabet silahı: Özellikle yetkinlikler değerli, nadir ve taklit edilmesi zor ise, çok önemlidir. Çünkü bu tür yetkinlikler işletmelere fırsatları değerlendirme şansı vermektedir. Bu nedenle rekabette oldukça önemli faktörlerdir.

Yetkinlik bazlı sistemin kullanılmasının hem işletmeler, hem de çalışanlar için sağlayacağı faydaları bu şekilde sıralayabiliriz: ⁴⁵

- Beklentilerin ve kalıcı başarı ölçütlerinin açıkça tanımlanması,
- Çalışanların kendilerinden bekleneni tam olarak bilmeleri,
- Tanımlanmış davranışların yöneticiler için de rehber niteliği taşıması,
- Bireysel davranışların, işletme değerleri ve stratejileri ile uyumlu hale getirerek yön birliğinin sağlanması,
- Görevlere doğru kişilerin yerleştirilmesi,
- Kariyer adımları için ortak standartlar oluşturulması,
- Eğitimlerin davranışlarla ilişkilendirilerek etkinliklerinin artırılması,
- Seçme ve yerleştirme sisteminin tutarlı ve şeffaf olması,
- İşletmenin genel gelişim ihtiyaçlarının net olarak bilinmesi,
- İşletmenin performans standartlarının açıklığa kavuşturulması ve çıtanın yükseltilmesi,
- Çalışanları yaratıcı düşünme ve inisiyatif almaya teşvik etmesi,
- Çalışanların motivasyonunun artması.

Yaklaşımın dezavantajları ise; yöneticiler, uzmanlar gibi işletme içindeki birçok kişinin ve denetimciler, dış müşteriler gibi işletme dışındaki kişilerin katılımını

⁴⁵ Glkibar Biçer ve Şerafettin Dztepe, "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin Őletmeler Açısından Önemi", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, (Temmuz 2003), s.19

gerektirdiği için zaman alıcı olması, uygulaması pahalı olması ve iyi bir proje yönetimi becerisi gerektirmesi olarak sayılabilir.⁴⁶

Çalışmamızın ikinci bölümünde yetkinlik türleri, yetkinlik özellikleri ve yetkinlik modelleri açıklanmaya çalışıldı. Son olarak yetkinliklerin önemi belirtildi. Çalışmamızın literatür taraması böylece tamamlanmış oldu. İlk iki bölümden sonra gelecek üçüncü bölümde ise ilk bölümde bahsedilen sanal organizasyon çalışanlarının, ikinci bölümde belirtilen yetkinliklerle olan ilişkilerinden bahsedilecektir. Temel, liderlik/yönetmel ve teknik olmak üzere üç ana başlıkta toplam yirmi adet yetkinlikle, sanal organizasyon çalışanlarının ilişkisi incelenecektir.

⁴⁶ Hande Sağır, “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006), s.41.

3. SANAL ORGANİZYON ÇALIŞANLARININ YETKİNLİKLERİ

Sanal organizasyon çalışanlarının yetkinlikleri konusunu seçmemizin nedeni, sanal liderlik veya sanal organizasyon yetkinlikleri konularında literatürde çalışmalara rastlanılmış; ancak doğrudan sanal organizasyon çalışanlarının yetkinliklerini araştıran bir çalışmaya rastlanılmamış olmasıdır.

Sanal organizasyon çalışanlarının yetkinliklerini araştırırken temel yetkinliklerden yedi tane, liderlik/yönetmel yetkinliklerden sekiz tane ve teknik yetkinliklerden beş tane belirlendi. Araştırma bölümüne geçmeden önce sanal organizasyon çalışanlarının yetkinlikleri ve bu yetkinlikleri nasıl kullandıkları incelendi.

3.1. Sanal Organizasyon Çalışanlarının Temel Yetkinlikleri

Bu bölümde sanal organizasyon çalışanlarının temel yetkinliklerinin tanımlarından ve temel yetkinlikleri sanal organizasyonda çalışırken nasıl kullandıklarından bahsedilmiştir.

3.1.1. Yeniliğe ve Değişime Açıklık

Teknolojinin sürekli geliştiği ve yeninin neredeyse gınaşırı yenilendiği günümüzde sanal organizasyon çalışanları da yeniliğe ve değişime açık olmalıdırlar. İnternet ve bilgisayar teknolojilerine adapte olmak artık sanal organizasyon çalışanları için bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle evini ofis olarak kullanan veya mobil çalışan sanal organizasyon çalışanları işlerini PC, dizüstü bilgisayar ve artık cep telefonlarıyla rahatça yürütebilmektedirler.

3.1.2. Esneklik

Artan rekabet ve sürekli gelişen teknoloji ortamında sanal organizasyon çalışanları beklenmedik olayların ve değişimlerin farkında olmalı ve tepkilerini duruma göre belirlemelidir.

Sanal organizasyonlarda çalışanları çoğu zaman aynı anda birden çok projede çalışmak zorundadırlar. Birbirinden farklı projeleri eş zamanlı olarak yürütebilmek, karmaşık ve kaotik projelerin üstesinden gelebilmek için sanal organizasyon çalışanları esneklik yetkinliğine sahip olmalıdır. Bununla birlikte yönetimle, takım arkadaşlarıyla ve müşterileriyle işbirliğini sağlamak amacıyla da kendi davranışlarını duruma göre ayarlamalıdır.

3.1.3. Proaktif Olmak

Proaktif olmak, kişinin kendi davranışlarının kontrolünü ele alması ve bir adım önden gitmek anlamına gelir. Sanal organizasyon çalışanları proaktif olmalıdır. Çünkü proaktif özelliklere sahip kişiler fırsatları fark eder, inisiyatif kullanarak harekete geçer ve istediğini elde edinceye kadar sabreder.

Teknolojik gelişmeler ve bilgisayar kullanımı yanında fırsatlar kadar problemler de getirir. Problemler yazılım, donanım kaynaklı olabileceği gibi eksik bilgi, hatalı bildirim gibi birçok farklı sebepten kaynaklanabilir. Proaktif yetkinliğine sahip sanal organizasyon çalışanları, bu problemleri öngürür ve oluşmasına fırsat vermeden harekete geçip önler.

3.1.4. Analitik Düşünmek / Bütünü görebilmek

Analitik Düşünmek / Bütünü görebilmek, bir konuyu tümünden gelim metoduyla alt konularına ayırdıktan sonra her bir alt konunun ana konu ve diğer alt konularla olan bağlantılarını ortaya koyup, tahlil edebilmek; ardından çıkan sonuçları tüme varım metoduyla tekrar bir araya toplayarak düşünebilmek ve değerlendirebilmektir.

Sürekli değişen ve farklı projelerde çalışan sanal organizasyon çalışanları bu yetkinlik sayesinde iş süreçlerinin verimliliğini arttırmak, yeni iş geliştirmek, proje yaratıp yönetebilmek, ekip kurmak ve yönetebilmek gibi iş hayatındaki kilit görevleri rahatça üstlenebilme gücüne ve özgüvenine sahip olur.

3.1.5. Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak

Hızlı değişim var olan bilgiyi de hızla eskitmektedir. Bu yüzden çalışanların sürekli yeni bilgilerle kendilerini donatmaları gerekmektedir. Sürekli ya da hayat boyu öğrenme, kişilerin belirli bir alanda bilgi sahibi olmalarından çok, “öğrenmeyi öğrenme”lerini gerektirmektedir.

Sanal organizasyon çalışanları, kendi uzmanlıklarıyla ilgili her türlü bilgiyi yakından takip etmeli, ilgili toplantı ve seminerlere katılmalı, meslekleri ile ilgili sürekli yeni şeyler öğrenmelidir. Daha iyisini düşünerek, gelişimlerini durdurmamalıdır. Aksi takdirde özellikle teknolojik yenilikler karşısında aciz duruma düşebilirler.

3.1.6. Kaynakları Etkin Kullanabilmek

Değişen rekabet koşulları çalışanları, sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli kullanmaya zorlamış; mal ve hizmetlerin kalite ve fiyat açısından birbirine yaklaşması ve kar marjlarının düşmesi karlılık ve devamlılık için rakiplerden farklılaşmanın gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Sanal organizasyonda çalışanlar teknolojiyi etkin ve verimli bir şekilde kullanarak fark yaratabilirler.

3.1.7. İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak

Pasif bir şekilde durumu kabullenmektense aktif olarak katkı sağlamak için alternatifleri araştırmak ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekenin de ötesinde eylemler başlatmak sanal organizasyon çalışanlarının yapması gereken durumlardır.

Sanal organizasyon çalışanları bir projede hem lider hem çalışan olabildikleri için herhangi bir yönlendirme veya talimat almadan projede çıkacak problemlere aktif olarak çözüm aramaya, değişim önerileri getirmeye, önerileri gerçekleştirme konusunda alternatif yollar aramaya ve ek sorumluluklar üstlenmeye yönelerek bu davranışların birini ya da birkaçını gerçekleştirir.

3.2. Sanal Organizasyon Çalışanlarının Liderlik / Yönetmel Yetkinlikleri

Bu bölümde sanal organizasyon çalışanlarının liderlik/yönetmel yetkinliklerinin tanımlarından ve liderlik/yönetmel yetkinlikleri sanal organizasyonda çalışırken nasıl kullandıklarından bahsedilmiştir.

3.2.1. Planlama / Organize Etmek

Acil ve gelecekteki ihtiyaçları göz önüne alarak, belirli bir hedefe ulaşmayı sağlamak için genel hareket planları geliştirmek, kaynakları etkin ve aktif bir şekilde önceliklendirmek, koordine ve organize etmek sanal organizasyonlarda da oldukça önemlidir.

Planlama/Organize etmek yetkinliğine sahip sanal organizasyon çalışanları uzun veya kısa vadeli planlar yaparken, bu planları organize ederken ve yapmaları gereken pek çok farklı işi önem sırasına koyarken zorlanmazlar. Aksi takdirde zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanamayarak, kendileri kaotik bir ortamın içinde bulabilirler. Bu da hem kendilerinde hem de organizasyonda başarısızlığa neden olur.

3.2.2. Kişilerarası Olumlu İlişkiler

Sanal organizasyon çalışanları, iş yaparken farklı disiplinlerde birçok çalışanla karşılaşmaktadırlar. Buldukları organizasyonun hedeflerine ulaşması için bu farklılıklara değer vermek, görüş birliği oluşmasına katkıda bulunmak, organizasyonun veya çalışma grubunun hedeflerini, kendi hedeflerinin önünde tutmak gerekir. Tüm bunlar da kişilerarası olumlu ilişkiler kurarak gerçekleştirilebilir.

İşlerin zamanında, en iyi sonucu üretecek şekilde sonuçlanması için sanal organizasyonlarda sanal takımlar kurulur. Takımla çalışmanın belirli sorumlulukları vardır ve çıkabilecek problemler ancak olumlu ilişkiler sayesinde kolayca çözümlenebilir.

3.2.3. Yenilikçi Olmak

Farklı, değişik ve yeni fikirler geliştirmek, bu fikirlere uyum sağlamak ve bunları uygulayabilmektir. Daha önce çözülmemiş sorunları çözmek veya daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla fikir geliştirebilmektir. Sanal organizasyonlar da yenilik üzerine kuruldukları için çalışanlarının da yenilikçi olması kaçınılmazdır.

Yenilikçi olmak değişim arzusu ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşmiş bir kültür gerektirir. Yeni fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi sonucu ekonomik ve toplumsal fayda sağlanmalıdır.

3.2.4. Yaratıcı Olmak

Bilginin sürekli arttığı ve kolayca paylaşılabildiği bir çalışma ortamında fark yaratarak rakiplerden bir adım öne geçmek, ancak yaratıcılığa sahip çalışanlarla mümkündür.

Yaratıcılık yetkinliğine sahip bir sanal organizasyon çalışanı örneğin eskisine göre daha kolay anlaşılır bir yazılım ara yüzü yaparak hem bireysel hem de bir takım içinde fark yaratabilir.

3.2.5. Karar Vermek

İlgili iç ve dış etkenler analiz edilerek, kaynaklar, engeller ve organizasyonun kabul ettiği değerleri göz önünde bulundurarak karar vermek, verilen kararları yürütmek ve onlara uygun davranmak bu yetkinliğin tanımıdır. Karar verme yetkinliğine sahip çalışanlar güvenilir karar alma tekniklerini ve bilgileri kullanarak zamanında ve etkili kararlar alırlar.

Sanal organizasyonlarda çalışanlar iş hayatlarında iyi ya da kötü birçok karar vermektedirler. Önemli olan, iki karar verme süreci arasındaki farklılıktır. Çözüm istenen sorunlara yaklaşımlar ve göz önünde bulundurulmuş alternatif kararların ne olduğu çok iyi analiz edilmelidir.

3.2.6. Takım Çalışması

Sanal organizasyonlarda çok sık karşılaşılan bir durum da ortak hedeflere ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapmak, bir takım içerisinde farklı durumlarda roller üstlenmektir. Sanal takımlar kurulup bunları yönetmek hem sabırlı ve planlı olmak hem de objektif kararlar verebilmekten geçer. Ayrıca takım yönetirken tutarlılık ve takım içerisinde motivasyon sağlanmalıdır. Başkalarının yaptığı çalışmaların sorumluluğunu üstlenebilmek ve kontrolünü sağlamanın dışında o takımın bir parçası olabilmek gerekmektedir.

Farklı coğrafyalarda yaşayan farklı kültürlere sahip sanal çalışanların oluşturduğu takımlarda karşılıklı hoşgörü, bağlılık ve güven unsurunun yaratılması takım başarısı için zorunludur.

3.2.7. Stratejik Düşünmek

Stratejik düşünmek, değişen pazar fırsatlarını ve rekabet tehditlerini süratle anlamak, en uygun stratejik alternatifleri ve onların uygulamalarını tanımlayabilmek amacıyla organizasyonla gelecekteki etkinliklerini önemli ölçüde etkileyecek dış ve iç etmenlerin farkına varmaya çalışmak demektir. Stratejik düşünmek, organizasyon değerleri ile bireysel ve grup hedeflerini, destek mekanizmasını ve sistemleri etkileyerek ileriye yönelik bir vizyon yaratmak ve bu duruma ulaşmak demektir.

Sanal organizasyon çalışanlarının zaman zaman, kullanılan prosedürlerin yeni stratejik kararlarla uyumluluğunu sağlamak için önemli değişiklikler yapmaları gerekebilir.

3.2.8. Kalite Odalılık

Daha iyi çalışabilmek için artan rekabet olgusunu yerine getirmek amacıyla kalite ve verimlilikte sürekli bir gelişim içinde olmak gerekir. Sanal organizasyon çalışanlarından mükemmeliyet standardıyla rekabet edebilmeleri beklenir. Sanal organizasyon çalışanları basit bile olsa bir işi tamamlarken ilgili tüm alanları göz önüne almalı, işin tüm yönlerine ilgi göstermeli, süreçleri ve görevleri doğru bir şekilde kontrol etmelidir.

3.3. Sanal Organizasyon Çalışanlarının Teknik Yetkinlikleri

Bu bölümde sanal organizasyon çalışanlarının teknik yetkinliklerinin tanımlarından ve teknik yetkinlikleri sanal organizasyonda çalışırken nasıl kullandıklarından bahsedilmiştir.

3.3.1. İkna Etmek

Başkaları üzerinde belirgin bir vurgu ve etki bırakmak özellikle sanal takımlarda ve müşterilerle ilişkilerde yoğun olarak çalışan sanal organizasyon çalışanlarının sahip olması gereken yetkinliklerdendir. Bu yetkinliğe sahip sanal organizasyon çalışanları kişileri ikna etme, inandırma, etkileme yoluyla belirlenen bir tarzda davranmalarını sağlayıp, kendilerinde saygı uyandırabilirler.

3.3.2. Yazılı ve Sözlü İletişim

Tek başına veya takım içinde konuşurken ya da elektronik posta ile iletişim kurarken düşüncelerini etkin, açık ve net bir biçimde ifade etmek çok önemlidir. Ayrıca, aktif ve ilgili bir dinleyici olmak, amaçlanan ve istenen bilgiyi uygun organizasyon kanalları aracılığıyla iletebilmek, kullanılan dili ve terimleri dinleyicilerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre ayarlamak gerekir.

Sanal organizasyonlarda iletişim genellikle yüz yüze değil, elektronik posta, telefon ve video konferans şeklinde gerçekleşmektedir. Birçok çalışan karşılarındaki takım arkadaşı ya da müşterilerini görmedikleri için gerek telefonla sözlü iletişimde gerekse elektronik posta yoluyla yazılı iletişimde saygı çerçevesinden çıkmadan pozitif diyaloglar kurmaya özen göstermelidir.

3.3.3. Müşteri Problemlerini Çözmek

Müşterileri dinlemeye ve anlamaya çalışmak, müşteri problemlerini çözmek için en temel yöntemdir. Ayrıca müşterilerle aktif bir biçimde ilişki kurmak, müşteri ihtiyaçlarının farkında olmak ve müşteri memnuniyetini öncelikli bir konu olarak görmek gerekmektedir.

3.3.4. abuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak

Organizasyon başarısı için hem müşterilerle hem takım arkadaşlarıyla çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak gerekmektedir. İlişkilerin hem sağlıklı hem de sürdürülebilir olması için ister müşteri ister takım arkadaşı olsun herkesin bir birey olduğu ve dolayısıyla farklı algısı, düşüncesi ve isteği olduğunun bilincinde olmak gerekir.

Sanal organizasyonlardaki en büyük sorunlardan biri güven konusudur. Karşılıklı güveni oluşturmak için içten ve yapıcı ilişkiler kurmak ve buna uygun davranış biçimi ve iletişim tarzı belirlenmelidir.

3.3.5. Kendi Kendine Organize Olmak

Zamanı öncelendirmek ve etkin kullanabilmek, kendi kendine organize olabilen bir kişinin yapması gerekenlerin başındadır. Bazı sanal organizasyon çalışanları kendi çalışma saatlerini kendileri belirleyebilmektedir. Bu durumda bir yapılacaklar listesi hazırlamak ve bunu günlük ve uzun dönemli işler için ayırmak yararlı olabilir.

Sanal organizasyon çalışanları aynı anda birden fazla projede çalışmak zorunda kalabilir. Bu durumda önceliği en önemli işe vermek gerekmektedir. Geleceği değil bugünü çözümlenmek tercih edilmelidir. Organize olmayı engelleyecek herhangi bir faktöre “hayır” diyebilmek çok önemlidir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde sanal organizasyonlarda çalışanların; temel, liderlik/yönetmel ve teknik yetkinliklerle olan ilişkisinden bahsedildi. Gelecek bölümde ise bu yetkinliklerin istatistiki olarak araştırılması yer alacaktır. Ankete katılanların verdiği cevaplar SPSS yardımı ile analiz edilecek ve çıkan sonuçlara yorum yapılacaktır.

4. ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Sanal organizasyonlarda çalışan kişilerin hangi tür yetkinliklere ne kadar önem verdikleri ölçülmek istenmiŐtir. Araştırmanın, bu konuyu çeşitli yönleri ile ele almak veya iŐletmelerinde uygulamak isteyen kişi veya kuruluŐlara kaynak oluŐturması hedeflenmiŐtir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, İstanbul Sanayi Odası'na göre, İstanbul'da elektronik ticaret alanında faaliyet gösteren en büyük 500 Őirketten, 14'nde gerçekleştirilmiştir. Şirketlerin isteği doğrultusunda isimlerine yer verilmemiŐtir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, literatür taraması, anket yöntemi ve SPSS v.15 Paket Programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu,  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgiler sorulmuŐtur. Anketin ikinci bölümünde yetkinlikleri ölçen ifadelere ve son bölümde ise bu yetkinliklere verilen önemi ölçen ifadelere yer verilmiştir. Ankette sorular için puanlama 5'li Likert leği kullanılarak yapılmıştır. Puanlama: Kesinlikle Katılmıyorum "1", Katılmıyorum "2", Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum "3", Katılıyorum "4", Kesinlikle Katılıyorum "5" şeklindedir. Anket formunun bir rneği Ek-1'de sunulmuŐtur.

Anket sonuçlarını değerlendirmek için SPSS v.15 Paket Programı'ı kullanılmıştır. Veriler kodlanarak programa aktarılmıŐtır. Programda amacına uygun olarak frekans dağılımları ve korelasyon analizi yapılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Anket, İstanbul'da elektronik ticaret alanında faaliyet gösteren 14 şirkette görev alan 245 kişiye gönderilmiştir. Ancak 224 anketten geri dönüş alınmış; 15 tanesi geçersiz sayılmıştır. Sonuç olarak araştırma, 209 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLAR

4.5.1. Demografik Özellikler

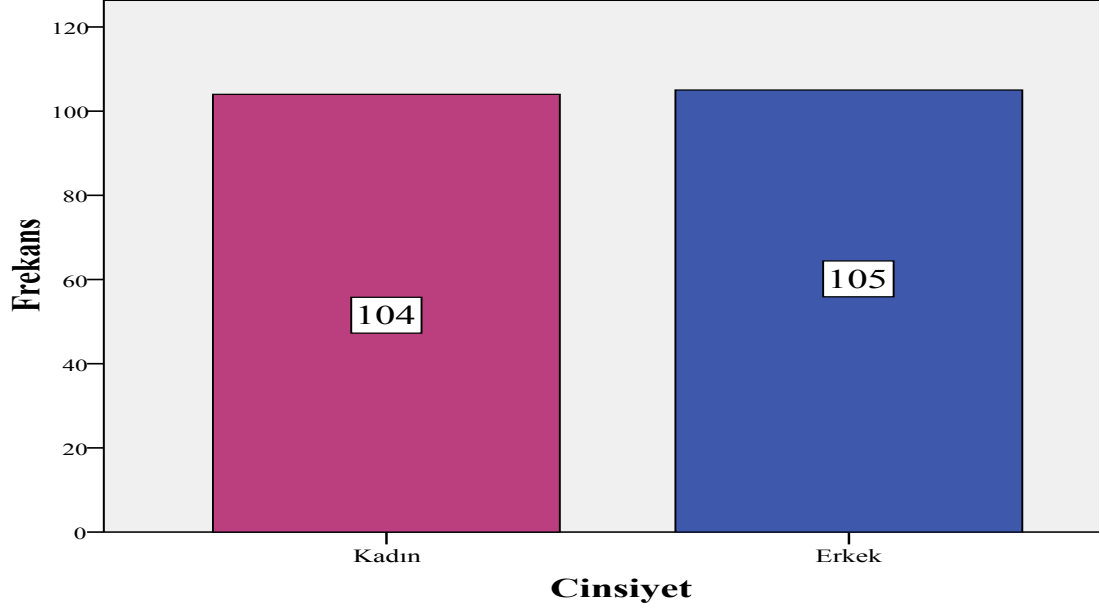
Anketin birinci bölümünde yer alan, çalışanların profilini ortaya çıkarmaya yönelik sorulan sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, şu an çalışılan kurumdaki çalışma süresi ve haftada kaç saat çalışıldığı frekans analizi yapılmış ve sonuçlar tablolar yardımıyla ortaya konulmuştur.

4.5.1.1. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılanların % 49.8'i kadın, % 50.2'si erkektir.

Tablo 4.1 Cinsiyete göre frekans dağılımı

| Cinsiyet | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|----------------|--------------|------------------------|
| Kadın | 104 | 49,8 | 49,8 |
| Erkek | 105 | 50,2 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



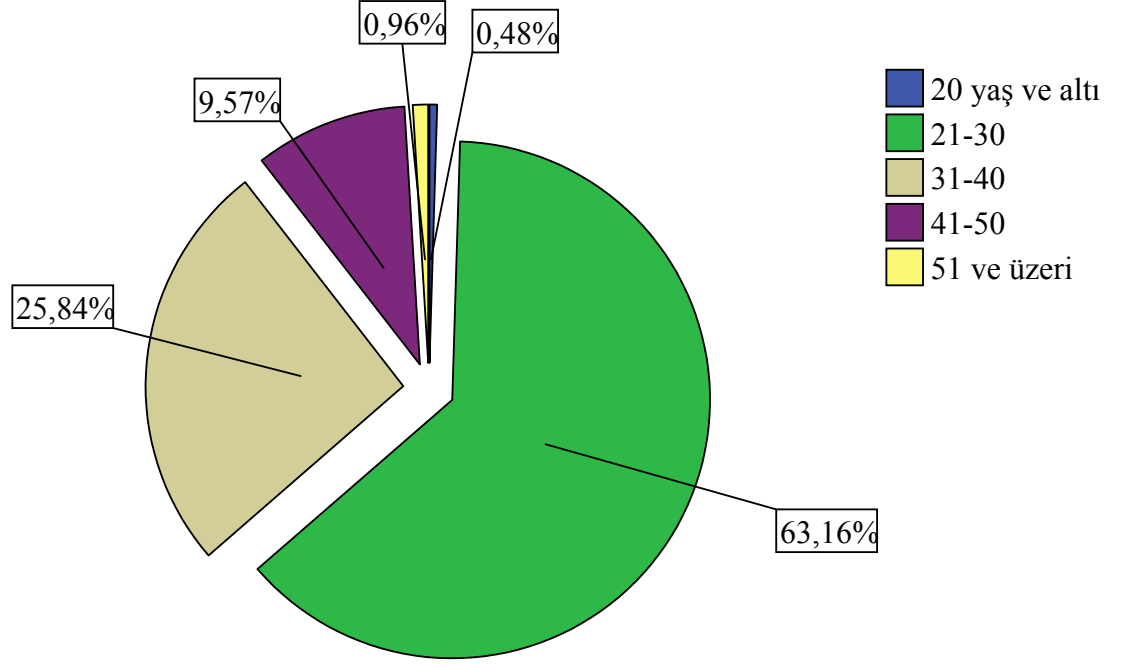
Grafik 4.1 Cinsiyete göre frekans dağılımı

4.5.1.2. Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Anketi cevaplayanların çoğunluk olarak 21-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 51 ve üzerinde yaşa sahip kişi sayısı ise 2'dir.

Tablo 4.2 Yaşa göre frekans dağılımı

| Yaş Grubu | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|----------------|------------|--------------|-----------------|
| 20 yaş ve altı | 1 | ,5 | ,5 |
| 21-30 | 132 | 63,2 | 63,6 |
| 31-40 | 54 | 25,8 | 89,5 |
| 41-50 | 20 | 9,6 | 99,0 |
| 51 ve üzeri | 2 | 1,0 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



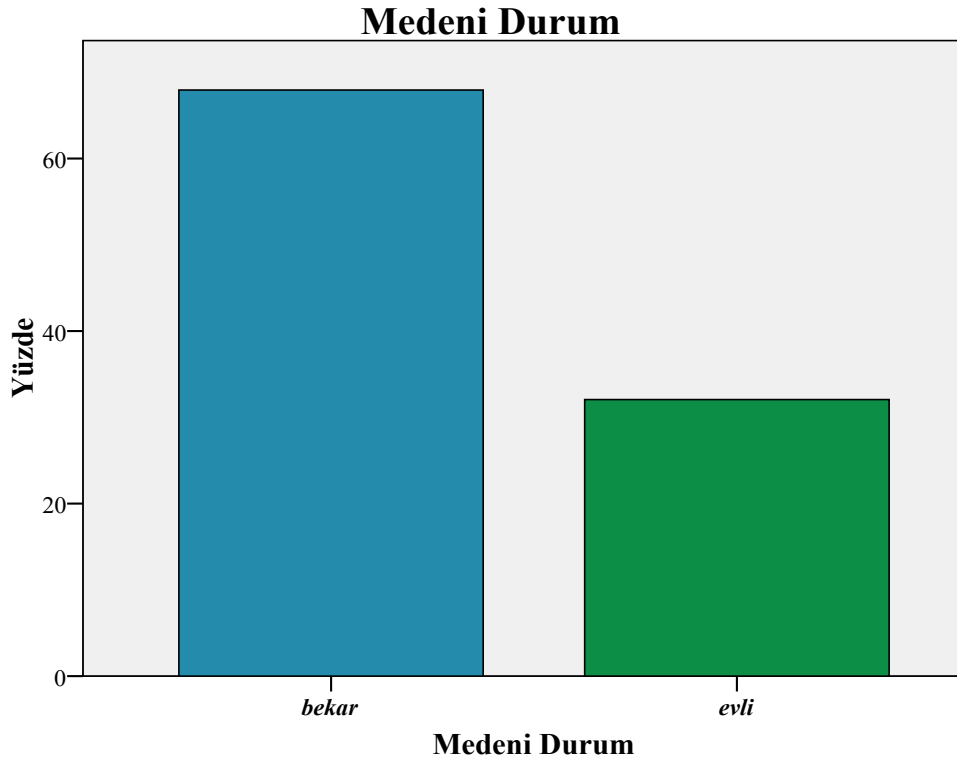
Grafik 4.2 Yaşa göre frekans dağılımı

4.5.1.3. Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların medeni durumlarına bakıldığında % 67,9'u bekar, %32,1'i ise evli olduğu görülmektedir.

Tablo 4.3 Medeni duruma göre frekans dağılımı

| Medeni Durum | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------|------------|--------------|-----------------|
| Bekar | 142 | 67,9 | 67,9 |
| Evli | 67 | 32,1 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



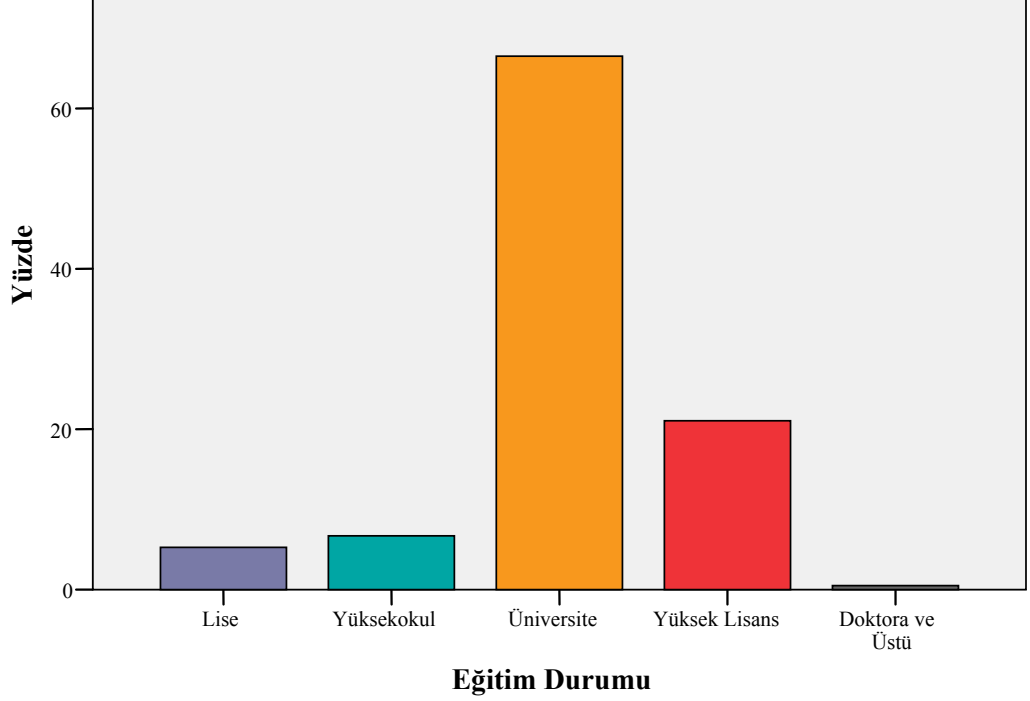
Grafik 4.3 Medeni duruma göre frekans dağılımı

4.5.1.4. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Ankete katılanların %66'dan fazlasının üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4 Eğitim durumuna göre frekans dağılımı

| Eğitim Durumu | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-----------------|------------|--------------|-----------------|
| Lise | 11 | 5,3 | 5,3 |
| Yüksekokul | 14 | 6,7 | 12,0 |
| Üniversite | 139 | 66,5 | 78,5 |
| Yüksek Lisans | 44 | 21,1 | 99,5 |
| Doktora ve Üstü | 1 | ,5 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



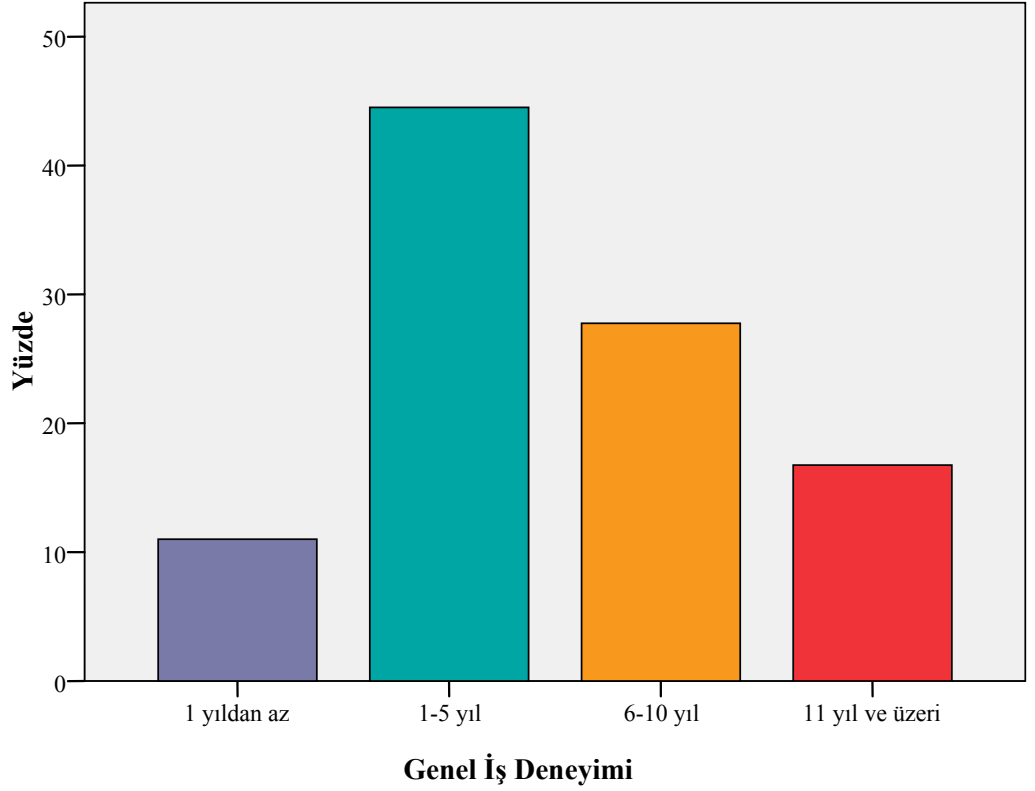
Grafik 4.4 Eğitim durumuna göre frekans dağılımı

4.5.1.5. Ankete Katılanların Genel İş Deneyimi

Ankete katılanların çoğunluğunun genel iş deneyimlerinin 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. 11 yıl ve üzeri deneyime sahip 35 kişi vardır.

Tablo 4.5 Genel iş deneyimine göre frekans dağılımı

| Genel İş Deneyimi | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------------------|------------|--------------|-----------------|
| 1 yıldan az | 23 | 11,0 | 11,0 |
| 1-5 yıl | 93 | 44,5 | 55,5 |
| 6-10 yıl | 58 | 27,8 | 83,3 |
| 11 yıl ve üzeri | 35 | 16,7 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



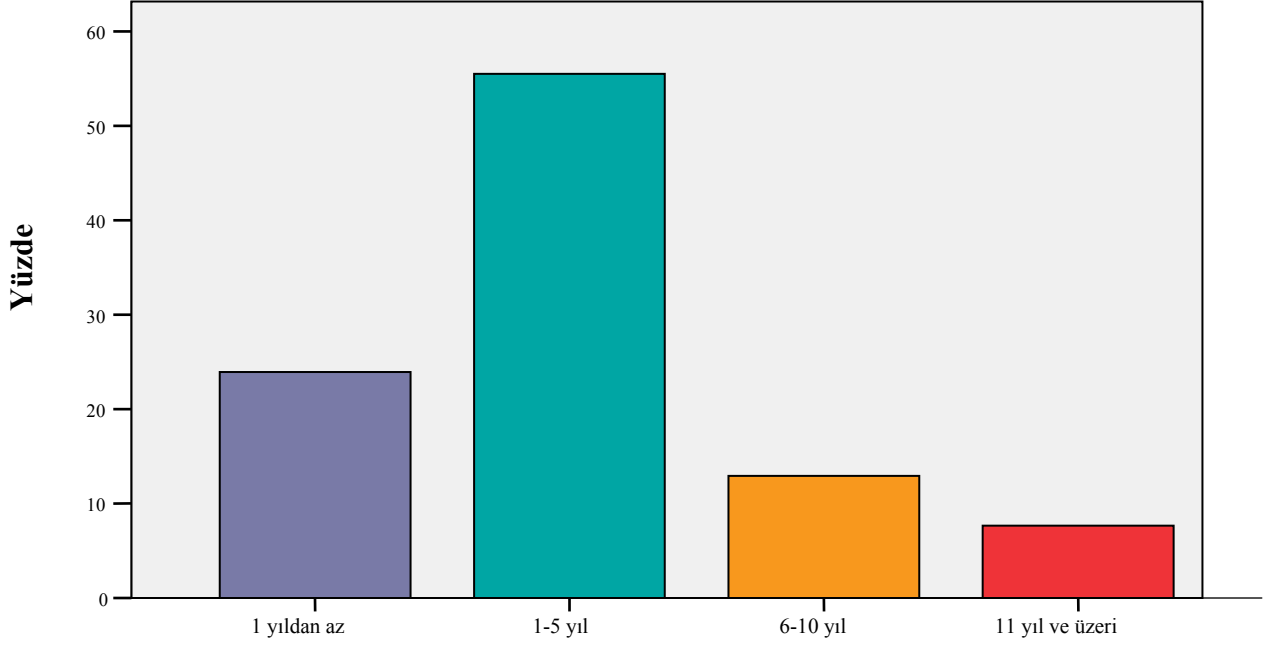
Grafik 4.5 Genel iş deneyimine göre frekans dağılımı

4.5.1.6. Ankete Katılanların Şu An Çalıştıkları Şirketteki Çalışma Süresi

Ankete katılanların yine çoğunluğunun 1-5 yıl arasında şu an çalıştıkları şirkette çalışma süresine sahip olduğunu görmekteyiz. 11 yıl ve üzeri aynı şirkette çalışanların sayısı ise 16'dır.

Tablo 4.6 Şu an çalışılan şirketteki çalışma sürelerine göre frekans dağılımı

| Şu An Çalışılan Şirketteki Çalışma Süresi | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---|------------|--------------|-----------------|
| 1 yıldan az | 50 | 23,9 | 23,9 |
| 1-5 yıl | 116 | 55,5 | 79,4 |
| 6-10 yıl | 27 | 12,9 | 92,3 |
| 11 yıl ve üzeri | 16 | 7,7 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Şu An Çalışılan Şirketteki Çalışma Süresi

Grafik 4.6 Şu an çalışılan şirketteki çalışma sürelerine göre frekans dağılımı

4.5.1.7. Ankete Katılanların Haftalık Çalışma Süreleri

Ankete katılanların %75'inden fazlası 40-60 saat arasında çalışmaktadır. 81 saat ve üzeri çalışanların sayısı ise 7'dir.

Tablo 4.7 Haftalık çalışma sürelerine göre frekans dağılımı

| Haftalık Çalışma Süresi | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|-------------------------|------------|--------------|-----------------|
| 40 saatten az | 21 | 10,0 | 10,0 |
| 40-60 saat | 158 | 75,6 | 85,6 |
| 61-80 saat | 23 | 11,0 | 96,7 |
| 81 saat ve üzeri | 7 | 3,3 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.7 Haftalık çalışma sürelerine göre frekans dağılımı

4.5.2. Yetkinliklerin Ölçümü

Anket formunun ikinci bölümünde 20 farklı yetkinliği (7 temel, 8 liderlik/yönetsel, 5 teknik) ölçen ifadelere; üçüncü ve son bölümde ise bu yetkinliklere verilen önemi ölçmekte yararlanılan duygusal zeka formatında ifade edilmiş ve dağılık yerleştirilmiş kontrol değişkenlerine yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan yetkinlik ölçme ifadelerinin veri analizi ve sonuçları tablo ve şekiller yardımıyla ifade edilmiştir.

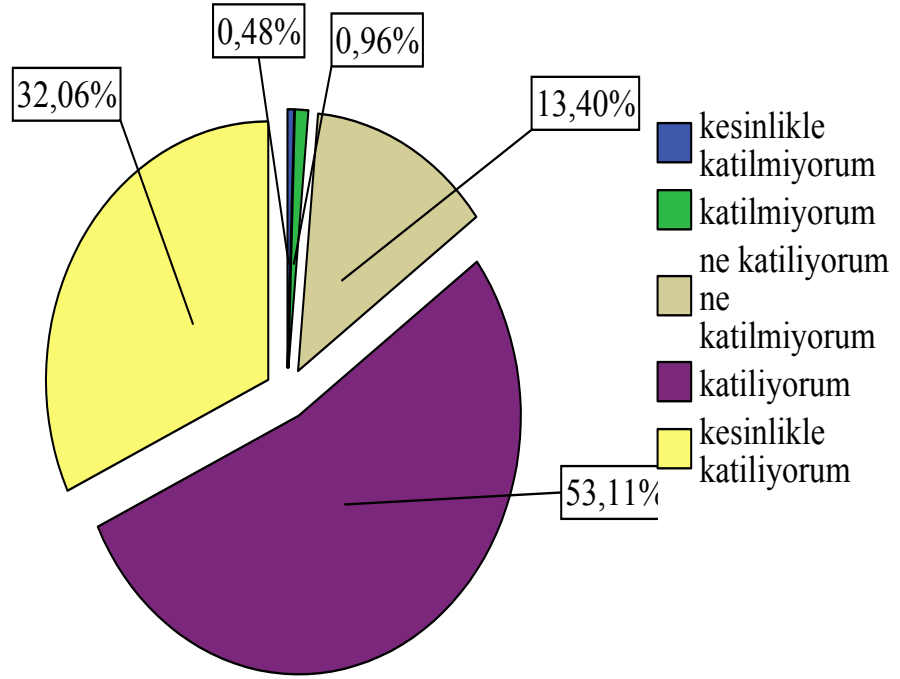
4.5.2.1. Temel Yetkinliklerin Ölçümü

a) Yeniliğe ve Değişime Açıklık

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “Yeniliğe ve değişime açıklık” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.8 Yeniliğe ve değişime açıklık ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------------------------------|----------------|--------------|------------------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,4 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 28 | 13,4 | 14,8 |
| katılıyorum | 111 | 53,1 | 67,9 |
| kesinlikle katılıyorum | 67 | 32,1 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.8 Yeniliğe ve değişime açıklık ifadesinin frekans dağılımı

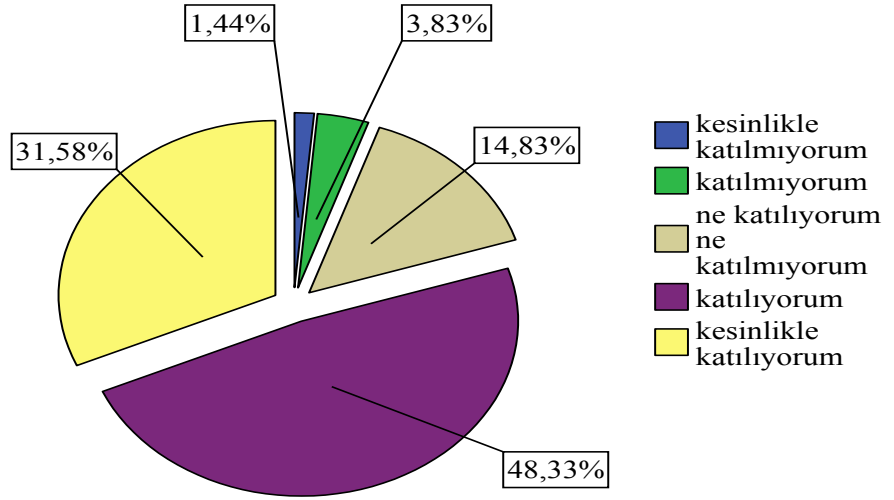
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Yeniliğe ve değişime açıklık**” temel yetkinliğini ifade eden “*Değişim gerekiyorsa eğer, bunu gerçekleştirmekle kalmaz; ön saflarda yer alırım.*” yargısında, %53,1 oranında “Katılıyorum”, %32,1 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %13,4 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

b) Esneklik

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “Esneklik” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.9 Esneklik ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| katılmıyorum | 8 | 3,8 | 5,3 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 31 | 14,8 | 20,1 |
| katılıyorum | 101 | 48,3 | 68,4 |
| kesinlikle katılıyorum | 66 | 31,6 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.9 Esneklik ifadesinin frekans dağılımı

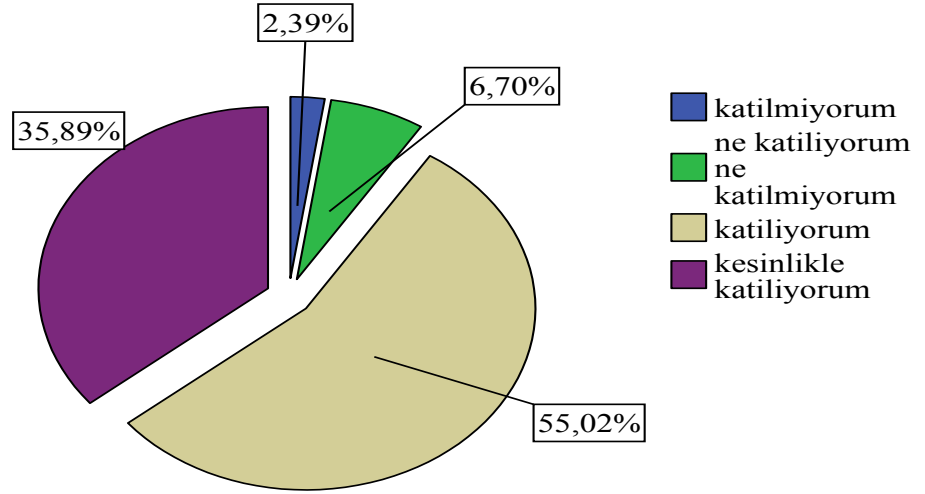
Yukarıda görüldüğü üzere, “Esneklik” temel yetkinliğini ifade eden “Aniden değişen durumlara karşı uyum yeteneğine sahibim” yargısında, %48,3 oranında “Katılıyorum”, %31,6 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %14,8 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

c) Proaktif Olmak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden **“Proaktif Olmak”** ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.10 Proaktif olmak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum | 5 | 2,4 | 2,4 |
| ne katılıyorum | 14 | 6,7 | 9,1 |
| ne katılmıyorum | 115 | 55,0 | 64,1 |
| katılıyorum | 75 | 35,9 | 100,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 209 | 100,0 | |
| TOPLAM | | | |



Grafik 4.10 Proaktif olmak ifadesinin frekans dağılımı

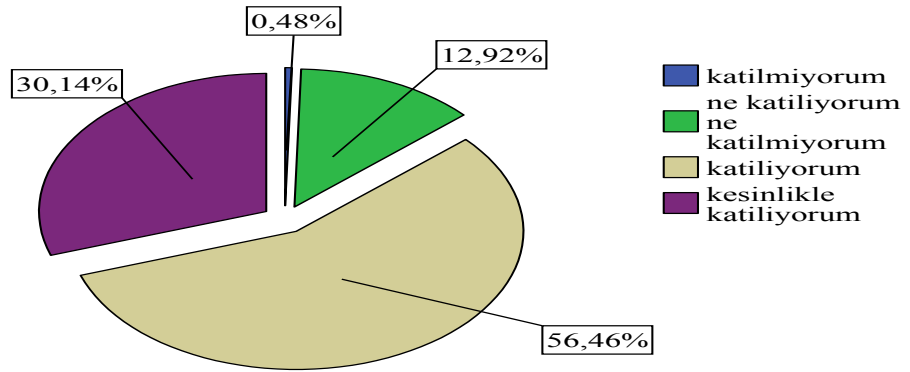
Yukarıda görüldüğü üzere, **“Proaktif olmak”** temel yetkinliğini ifade eden *“Karşıma çıkan engellere yenilmek bir kenara, onları aşmak için çabalar, fırsatlar yaratırım”* yargısında, %55,0 oranında “Katılıyorum”, %35,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

d) Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.11 Analitik düşünmek / Bütünü görebilmek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| ne katılıyorum | 27 | 12,9 | 13,4 |
| ne katılmıyorum | 118 | 56,5 | 69,9 |
| katılıyorum | 63 | 30,1 | 100,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 209 | 100,0 | |
| TOPLAM | | | |



Grafik 4.11 Analitik düşünmek / Bütünü görebilmek ifadesinin frekans dağılımı

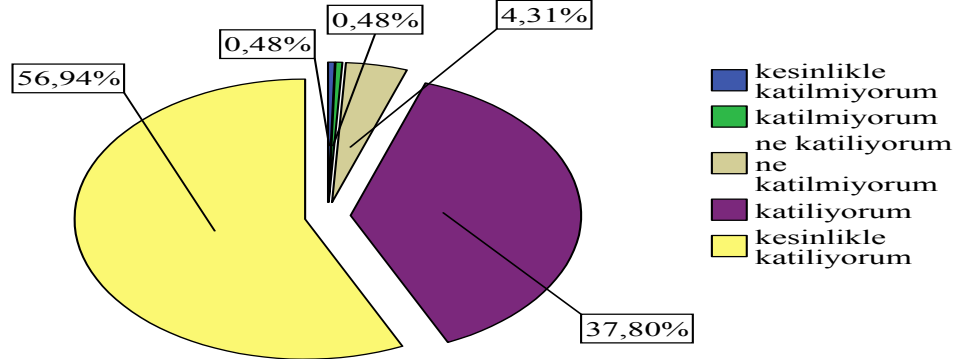
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek**” temel yetkinliğini ifade eden “*Karmaşık ilişkileri çözümleyip, basit bir hale getirebilirim*” yargısında, %56,5 oranında “Katılmıyorum”, %30,1 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

e) Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.12 Sürekli öğrenmeye açık olmak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 1 | ,5 | 1,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 9 | 4,3 | 5,3 |
| katılıyorum | 79 | 37,8 | 43,1 |
| kesinlikle katılıyorum | 119 | 56,9 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.12 Sürekli öğrenmeye açık olmak ifadesinin frekans dağılımı

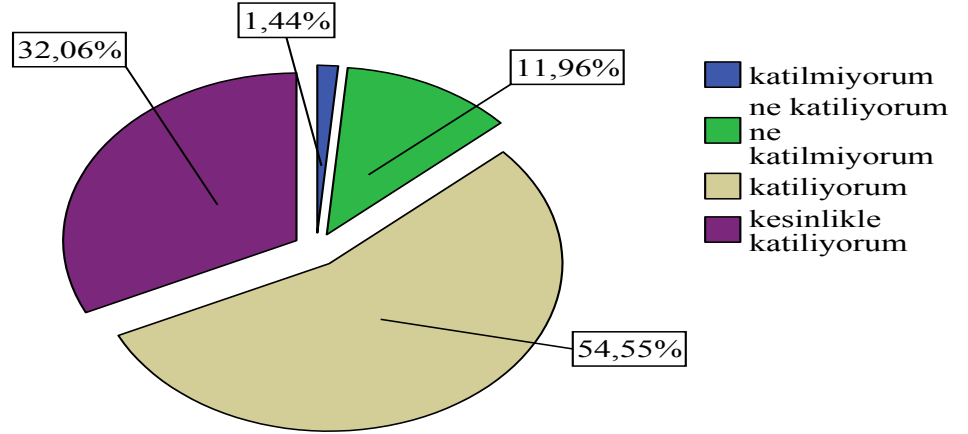
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak**” temel yetkinliğini ifade eden “*Uzun vadeli başarı için eğitim ve gelişimin sürekli olmasından yanayım*” yargısında, %56,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum”, %37,8 oranında “Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

f) Kaynakları Etkin Kullanabilmek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Kaynakları Etkin Kullanabilmek**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.13 Kaynakları etkin kullanabilmek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| ne katılıyorum | 25 | 12,0 | 13,4 |
| ne katılmıyorum | 114 | 54,5 | 67,9 |
| katılıyorum | 67 | 32,1 | 100,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 209 | 100,0 | |
| TOPLAM | | | |



Grafik 4.13 Kaynakları etkin kullanabilmek ifadesinin frekans dağılımı

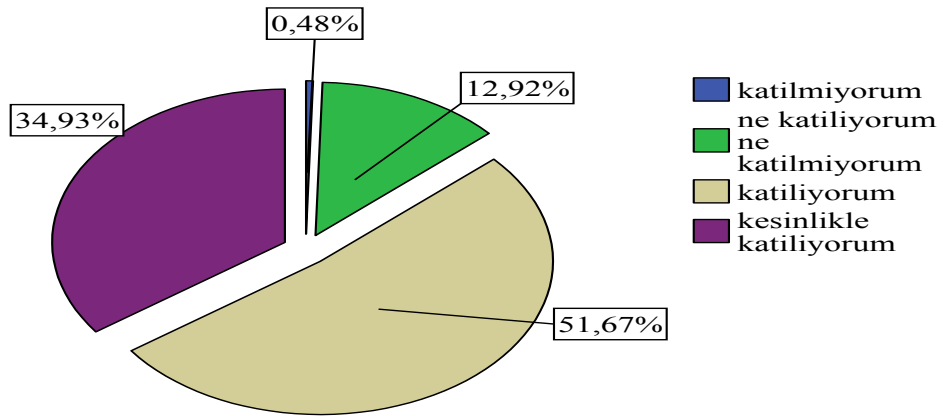
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Kaynakları Etkin Kullanabilmek**” temel yetkinliğini ifade eden “*Hedeflerime ulaşmak için tüm kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanırım*” yargısında, %54,5 oranında “Katılıyorum”, %32,1 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

g) İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.14 İnisiyatif kullanmak / Risk almak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 27 | 12,9 | 13,4 |
| katılıyorum | 108 | 51,7 | 65,1 |
| kesinlikle katılıyorum | 73 | 34,9 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.14 İnisiyatif kullanmak / Risk almak ifadesinin frekans dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak” temel yetkinliğini ifade eden “*Yeri geldiğinde öne çıkar ve kararımı cesur yüreklilikle uygulayacağım*” yargısında, %51,7 oranında “Katılıyorum”, %34,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

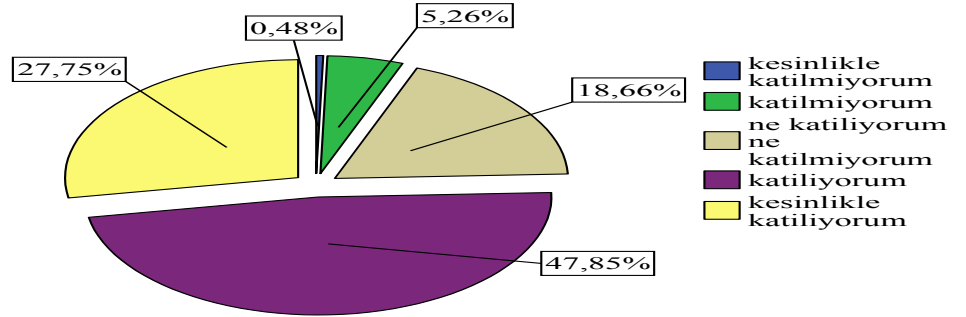
4.5.2.2. Liderlik / Yönetmel Yetkinliklerin Ölçümü

a) Planlama / Organize Etmek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Planlama / Organize Etmek” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.15 Planlama / Organize etmek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 11 | 5,3 | 5,7 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 39 | 18,7 | 24,4 |
| katılıyorum | 100 | 47,8 | 72,2 |
| kesinlikle katılıyorum | 58 | 27,8 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.15 Planlama / Organize etmek ifadesinin frekans dağılımı

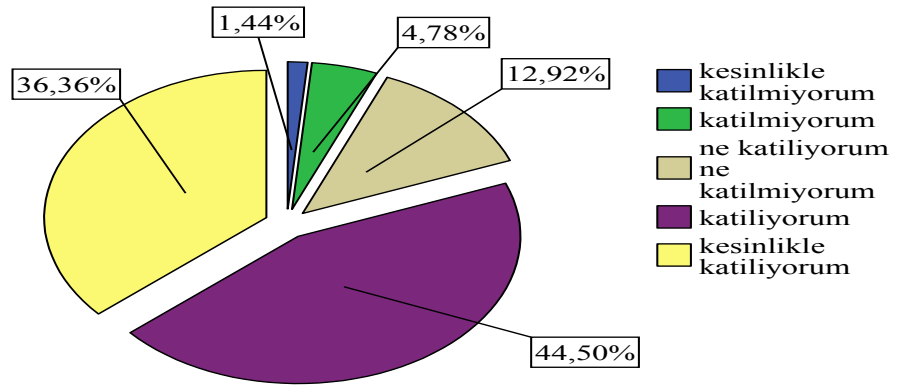
Yukarıda görüldüğü üzere, “Planlama / Organize Etmek” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “İşlerimi iyi ve gerçekçi bir şekilde planladığım için zaman kaybetmem ve vaat ettiğim süreye sadık kalırım” yargısında, %47,8 oranında “Katılıyorum”, %27,8 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %18,7 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

b) Kişilerarası Olumlu İlişkiler

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Kişilerarası Olumlu İlişkiler” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.16 Kişilerarası olumlu ilişkiler ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| katılmıyorum | 10 | 4,8 | 6,2 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 27 | 12,9 | 19,1 |
| katılıyorum | 93 | 44,5 | 63,6 |
| kesinlikle katılıyorum | 76 | 36,4 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.16 Kişilerarası olumlu ilişkiler ifadesinin frekans dağılımı

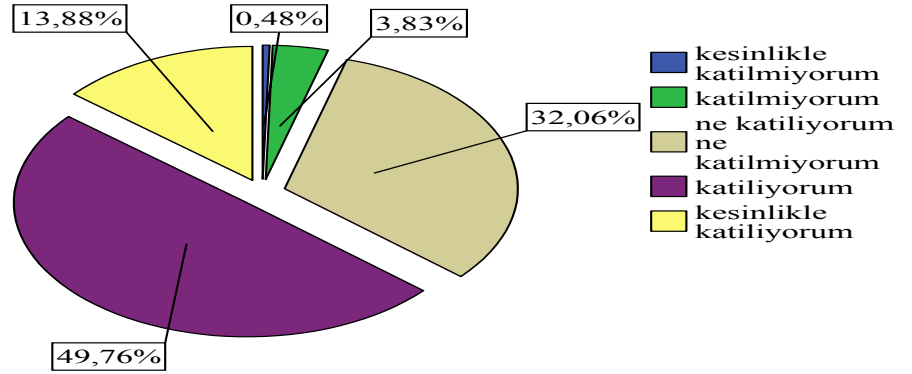
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Kişilerarası Olumlu İlişkiler**” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “*Her kim olursa olsun karşımdaki insanla her zaman olumlu ilişkiler kurmaya çalışırım*” yargısında, %44,5 oranında “Katılıyorum”, %36,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

c) Yenilikçi Olmak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Yenilikçi Olmak” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.17 Yenilikçi olmak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 8 | 3,8 | 4,3 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 67 | 32,1 | 36,4 |
| katılıyorum | 104 | 49,8 | 86,1 |
| kesinlikle katılıyorum | 29 | 13,9 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.17 Yenilikçi olmak ifadesinin frekans dağılımı

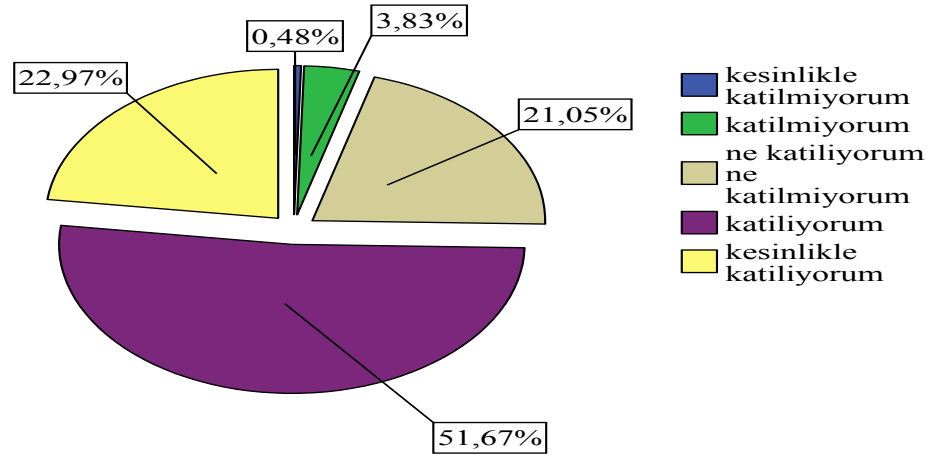
Yukarıda görüldüğü üzere, “Yenilikçi Olmak” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “Aşinalık ve şüpheyi bir kenara bırakıp kendimi yeniliğe adarım” yargısında, %49,8 oranında “Katılıyorum”, %32,1 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ve %13,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

d) Yararıcı Olmak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Yararıcı Olmak” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.18 Yararıcı olmak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 8 | 3,8 | 4,3 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 44 | 21,1 | 25,4 |
| katılıyorum | 108 | 51,7 | 77,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 48 | 23,0 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.18 Yararıcı olmak ifadesinin frekans dağılımı

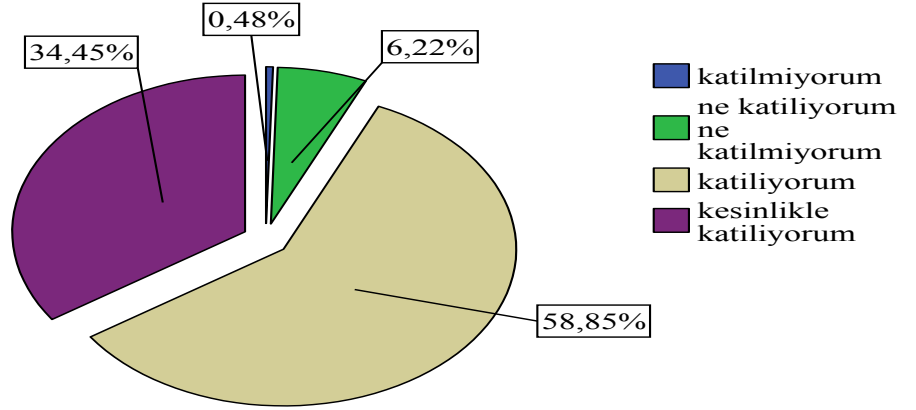
Yukarıda görüldüğü üzere, “Yararıcı Olmak” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “Her zaman herkesten farklı ne yapabileceğimi düşünürüm” yargısında, %51,7 oranında “Katılıyorum”, %23,0 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %21,1 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

e) Karar Vermek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “**Karar Vermek**” ifadesinin frekans analizi sonuçları Şu Şekildedir:

Tablo 4.19 Karar vermek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif |
|------------------------|---------|-------|-----------|
| katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| ne katılıyorum | 13 | 6,2 | 6,7 |
| ne katılmıyorum | 123 | 58,9 | 65,6 |
| katılıyorum | 72 | 34,4 | 100,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 209 | 100,0 | |
| TOPLAM | | | |



Grafik 4.19 Karar vermek ifadesinin frekans dağılımı

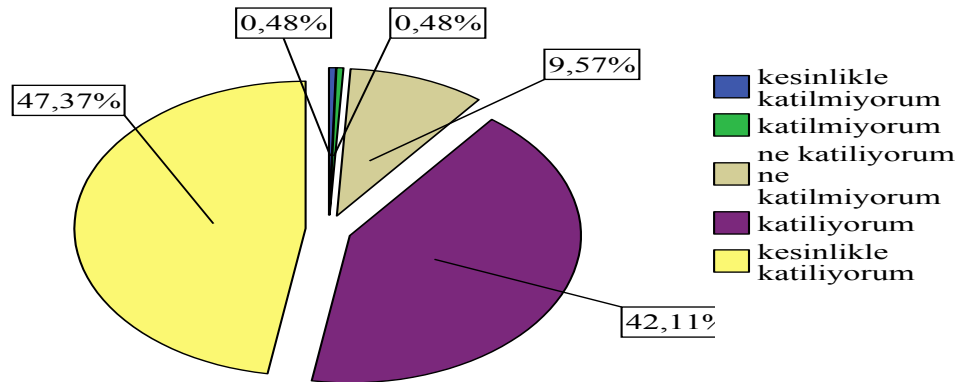
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Karar Vermek**” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “*Hedeflerime ulaşma yolunda, bilgileri ve gerçekleri kullanarak; olasılıkları doğru değerlendirip kendi kararımı kendim verebilirim*” yargısında, %58,9 oranında “Katılıyorum”, %34,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” Şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

f) Takım Çalışması

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Takım Çalışması” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.20 Takım çalışması ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 1 | ,5 | 1,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 20 | 9,6 | 10,5 |
| katılıyorum | 88 | 42,1 | 52,6 |
| kesinlikle katılıyorum | 99 | 47,4 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.20 Takım çalışması ifadesinin frekans dağılımı

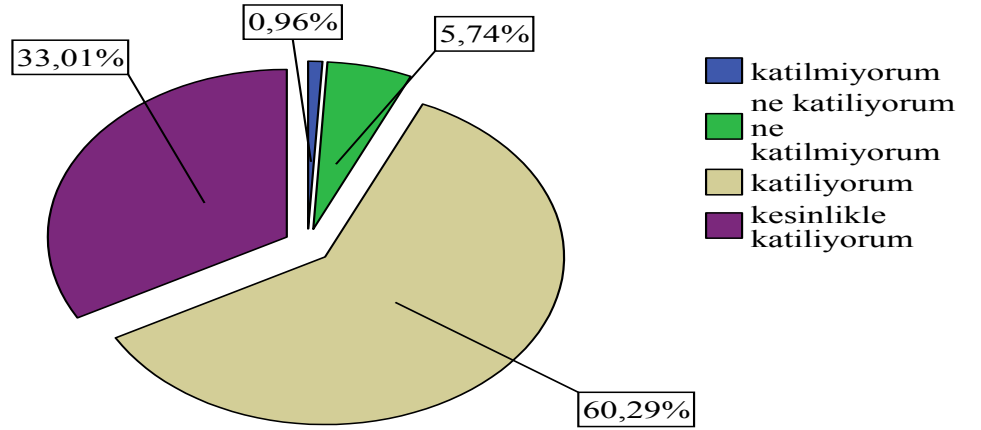
Yukarıda görüldüğü üzere, “Takım Çalışması” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “Ekip ruhuna inanırım; çünkü birlikten kuvvet doğar” yargısında, %47,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum”, %42,1 oranında “Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

g) Stratejik Düşünmek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Stratejik Düşünmek” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.21 Stratejik düşünmek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 12 | 5,7 | 6,7 |
| katılıyorum | 126 | 60,3 | 67,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 69 | 33,0 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.21 Stratejik düşünmek ifadesinin frekans dağılımı

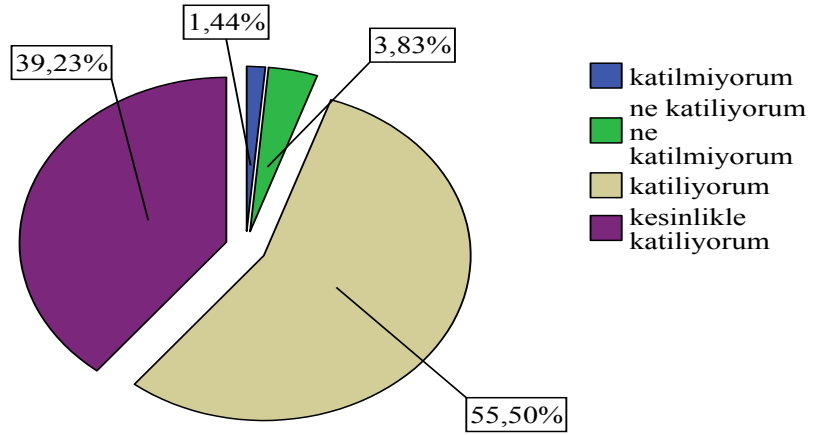
Yukarıda görüldüğü üzere, “Stratejik Düşünmek” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “Hedeflerimi belirlemek için durum analizi yapar ve onlara ulaşmak için taktikler belirlerim” yargısında, %60,3 oranında “Katılıyorum”, %33,0 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

h) Kalite Odaklılık

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Kalite Odaklılık” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.22 Kalite odaklılık ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 8 | 3,8 | 5,3 |
| katılıyorum | 116 | 55,5 | 60,8 |
| kesinlikle katılıyorum | 82 | 39,2 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.22 Kalite odaklılık ifadesinin frekans dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “Kalite Odaklılık” liderlik/yönetmel yetkinliğini ifade eden “*Yaptığım her işte, beklentileri karşılayacak bir kalite seviyesini sağlarım*” yargısında, %55,5 oranında “Katılıyorum”, %39,2 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

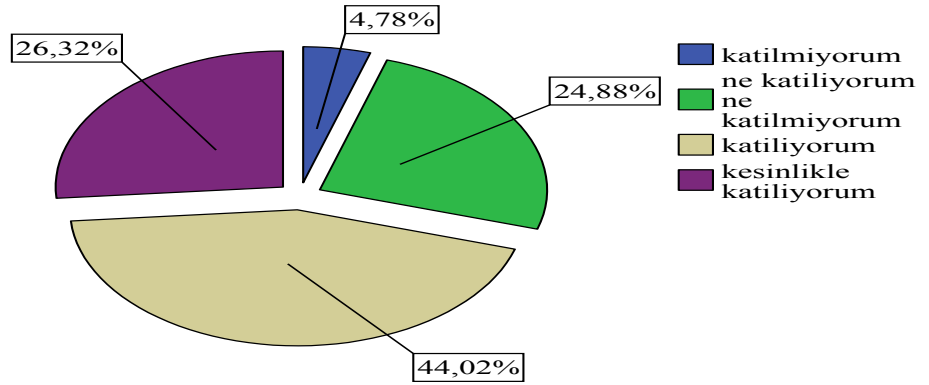
4.5.2.3. Teknik Yetkinliklerin Ölçümü

a) İkna Etmek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**İkna Etmek**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.23 İkna etmek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|---------------------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum | 10 | 4,8 | 4,8 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 52 | 24,9 | 29,7 |
| katılıyorum | 92 | 44,0 | 73,7 |
| kesinlikle katılıyorum | 55 | 26,3 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.23 İkna etmek ifadesinin frekans dağılımı

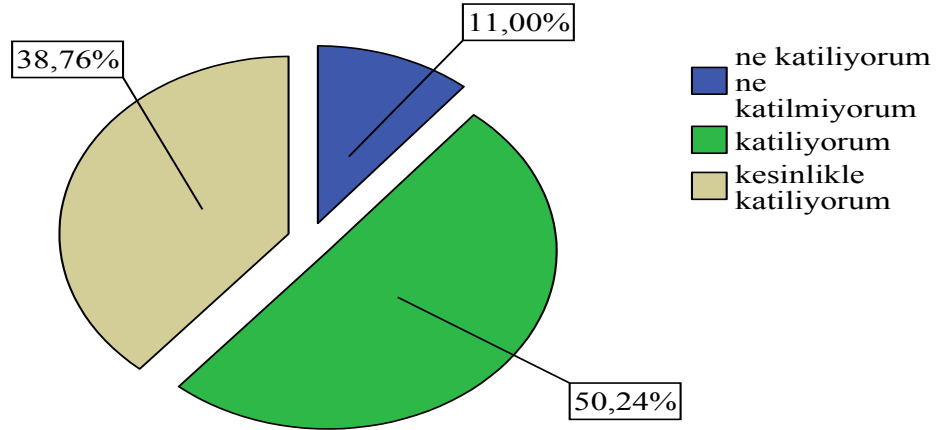
Yukarıda görüldüğü üzere, “**İkna Etmek**” teknik yetkinliğini ifade eden “*Düşüncelerimi kabul ettirmek için çeşitli ikna taktiklerim vardır*” yargısında, %44,0 oranında “Katılıyorum”, %26,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %24,9 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

b) Yazılı ve Sözlü İletişim

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**Yazılı ve Sözlü İletişim**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.24 Yazılı ve sözlü iletişim ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 23 | 11,0 | 11,0 |
| katılıyorum | 105 | 50,2 | 61,2 |
| kesinlikle katılıyorum | 81 | 38,8 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.24 Yazılı ve sözlü iletişim ifadesinin frekans dağılımı

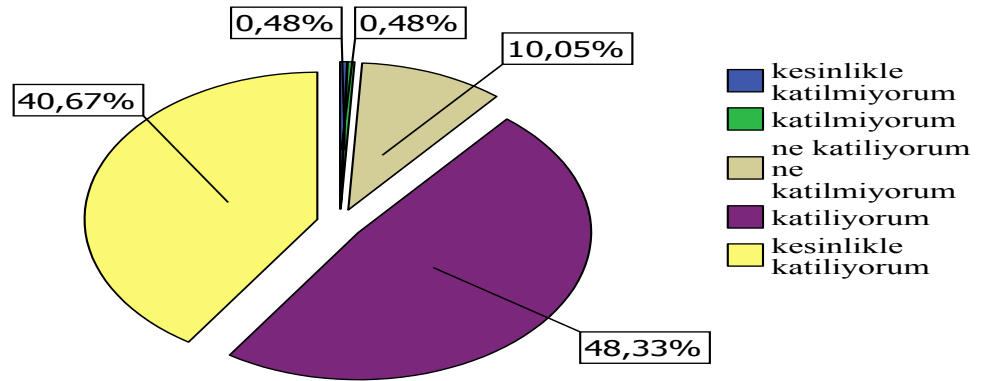
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Yazılı ve Sözlü İletişim**” teknik yetkinliğini ifade eden “*Gerek yazıyla gerek sözle karşımdakilerle iyi iletişim kurabilirim*” yargısında, %50,2 oranında “Katılıyorum”, %38,8 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %11,0 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

c) Müşteri Problemlerini Çözmek

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**Müşteri Problemlerini Çözmek**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.25 Müşteri problemlerini çözmek ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 1 | ,5 | 1,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 21 | 10,0 | 11,0 |
| katılıyorum | 101 | 48,3 | 59,3 |
| kesinlikle katılıyorum | 85 | 40,7 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.25 Müşteri problemlerini çözmek ifadesinin frekans dağılımı

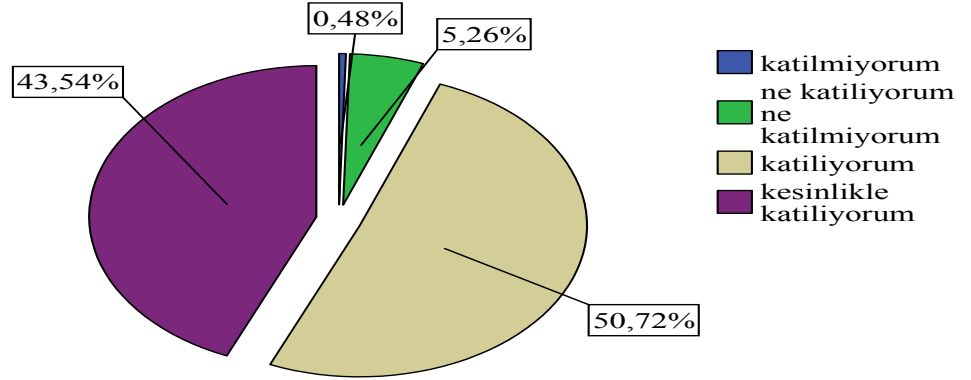
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Müşteri Problemlerini Çözmek**” teknik yetkinliğini ifade eden “*Müşterimin problemlerini kendi problemim gibi görür, en kısa sürede çözmek için çaba sarf ederim*” yargısında, %48,3 oranında “Katılıyorum”, %40,7 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

d) Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.26 Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| ne katılıyorum | 11 | 5,3 | 5,7 |
| ne katılmıyorum | 106 | 50,7 | 56,5 |
| katılıyorum | 91 | 43,5 | 100,0 |
| kesinlikle katılıyorum | 209 | 100,0 | |
| TOPLAM | | | |



Grafik 4.26 Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak ifadesinin frekans dağılımı

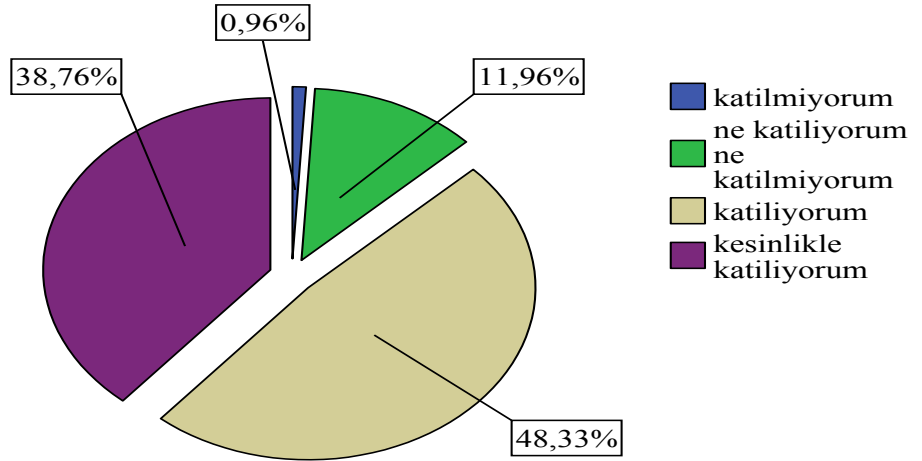
Yukarıda görüldüğü üzere, “Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak” teknik yetkinliğini ifade eden “Sağlıklı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için her bireyin farklı algısı, düşüncesi ve isteği olduğunun farkındayım” yargısında, %50,7 oranında “Katılıyorum”, %43,5 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

e) Kendi Kendine Organize Olmak

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**Kendi Kendine Organize Olmak**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.27 Kendi kendine organize olmak ifadesinin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 25 | 12,0 | 12,9 |
| katılıyorum | 101 | 48,3 | 61,2 |
| kesinlikle katılıyorum | 81 | 38,8 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.27 Kendi kendine organize olmak ifadesinin frekans dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “**Kendi Kendine Organize Olmak**” teknik yetkinliğini ifade eden “*Günlük hayatımı ve işimi kendim planlar ve organize edebilirim*” yargısında, %48,3 oranında “Katılıyorum”, %38,8 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

4.5.3. Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü

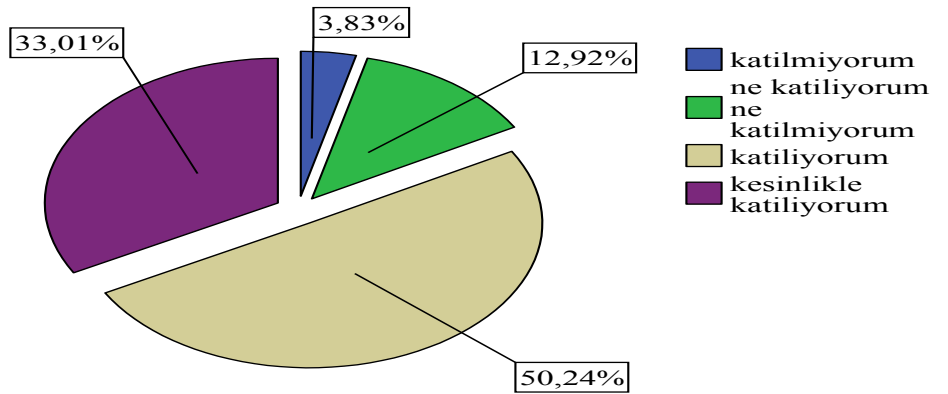
4.5.3.1. Temel Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü

a) Yeniliğe ve Değişime Açıklık'a Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “Yeniliğe ve Değişime Açıklık'a Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.28 Yeniliğe ve değişime açıklık'a verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| katılmıyorum ne katılıyorum | 8 | 3,8 | 3,8 |
| ne katılmıyorum katılıyorum | 27 | 12,9 | 16,7 |
| kesinlikle katılıyorum | 105 | 50,2 | 67,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.28 Yeniliğe ve değişime açıklık'a verilen önemin frekans dağılımı

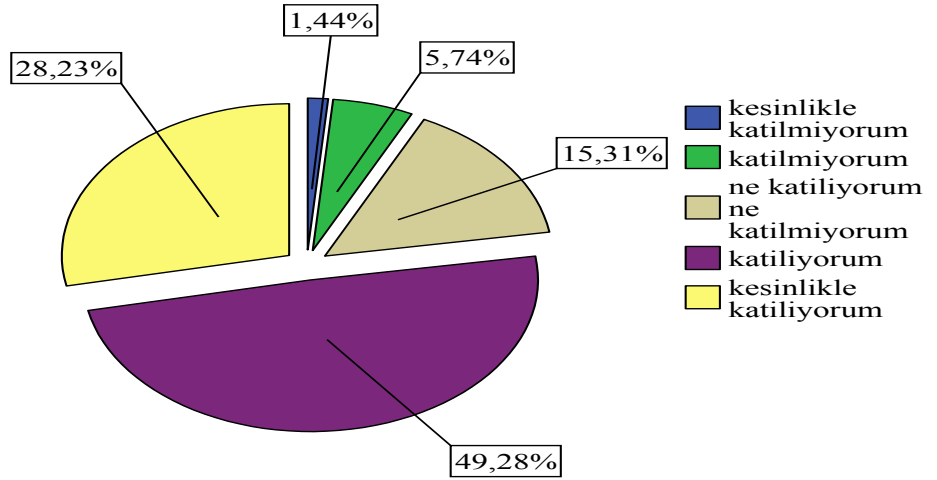
Yukarıda görüldüğü üzere, “Yeniliğe ve Değişime Açıklık” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Dünya döndükçe sürekli değişir ve yaşam bu yeniliğin en büyük kanıtıdır” yargısında, %50,2 oranında “Katılıyorum”, %33,0 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

b) Esneklik'e Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Esneklik’e Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.29 Esneklik'e verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| katılmıyorum | 12 | 5,7 | 7,2 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 32 | 15,3 | 22,5 |
| katılıyorum | 103 | 49,3 | 71,8 |
| kesinlikle katılıyorum | 59 | 28,2 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.29 Esneklik'e verilen önemin frekans dağılımı

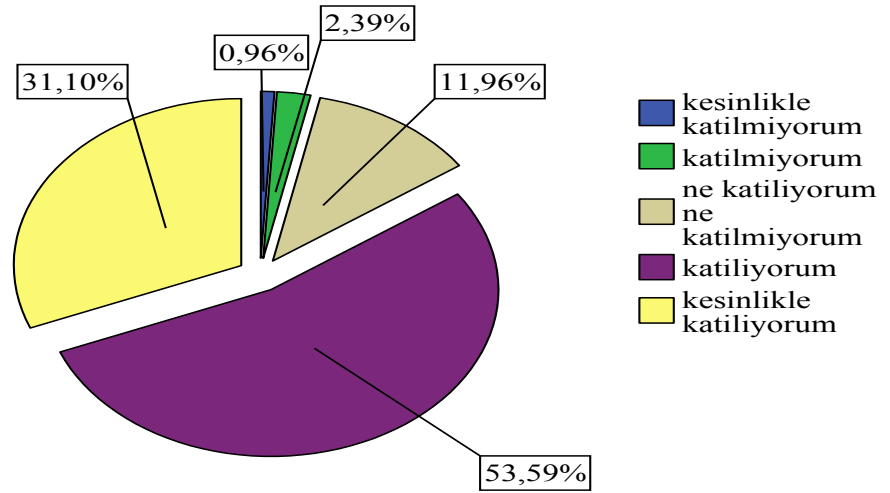
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Esneklik**” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Bukalemunlar yalnızca derilerinin rengini değiştirerek bazen hayatlarını kurtarabilir*” yargısında, %49,3 oranında “Katılıyorum”, %28,2 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %15,3 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

c) Proaktif Olmaya Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Proaktif Olmaya Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.30 Proaktif olmaya verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,0 |
| katılmıyorum | 5 | 2,4 | 3,3 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 25 | 12,0 | 15,3 |
| katılıyorum | 112 | 53,6 | 68,9 |
| kesinlikle katılıyorum | 65 | 31,1 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.30 Proaktif olmaya verilen önemin frekans dağılımı

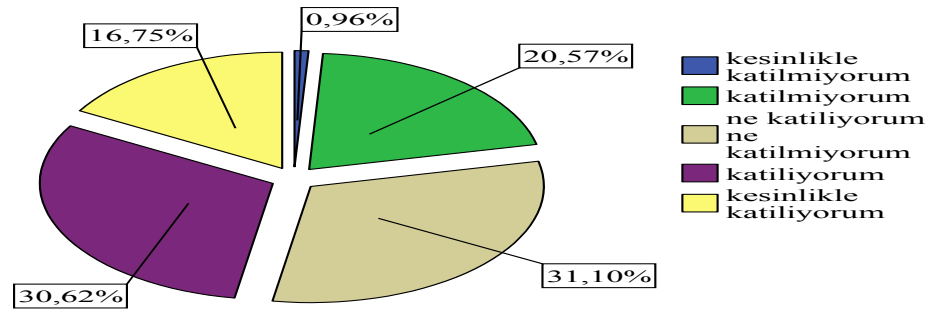
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Proaktif Olmak**” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Hayata pozitif bakabilmenin bir sırrı da olumsuzluklardan fırsatlar yaratmaktır*” yargısında, %53,6 oranında “Katılıyorum”, %31,1 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

d) Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek’e Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek’e Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.31 Analitik düşünmek / Bütünü görebilmek’e verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,0 |
| Katılmıyorum | 43 | 20,6 | 21,5 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 65 | 31,1 | 52,6 |
| Katılıyorum | 64 | 30,6 | 83,3 |
| Kesinlikle katılıyorum | 35 | 16,7 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.31 Analitik düşünmek / Bütünü görebilmek’e verilen önemin frekans dağılımı

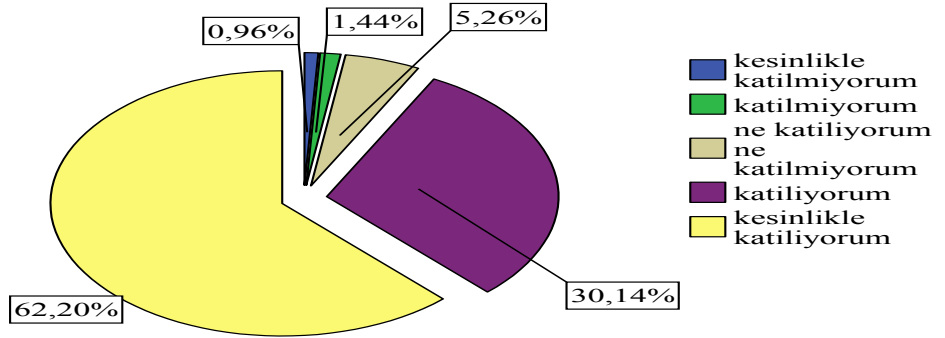
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Analitik Düşünmek / Bütünü Görebilmek**” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*İhtiyaç olan tek şey, “ayrıntı”larla uğraşmak için gereken cesarettir*” yargısında, %31,1 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, %30,6 oranında “Katılıyorum” ve %20,6 oranında “Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

e) Sürekli Öğrenmeye Açık Olmaya Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Sürekli Öğrenmeye Açık Olmaya Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.32 Sürekli öğrenmeye açık olmaya verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,0 |
| katılmıyorum | 3 | 1,4 | 2,4 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 11 | 5,3 | 7,7 |
| katılıyorum | 63 | 30,1 | 37,8 |
| kesinlikle katılıyorum | 130 | 62,2 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.32 Sürekli öğrenmeye açık olmaya verilen önemin frekans dağılımı

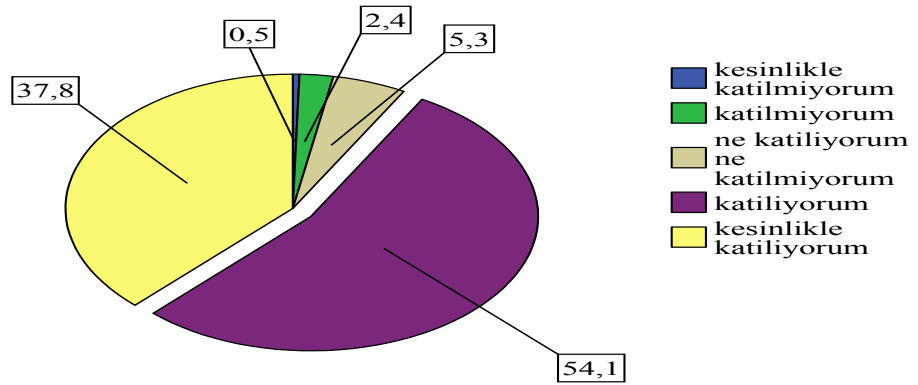
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak**” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Öğrenmenin yaşı ve sınır asla olmaz*” yargısında, %62,2 oranında “Kesinlikle Katılıyorum”, %30,1 oranında “Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

f) Kaynakları Etkin Kullanabilmeye Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “**Kaynakları Etkin Kullanabilmeye Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.33 Kaynakları etkin kullanabilmeye verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 5 | 2,4 | 2,9 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 11 | 5,3 | 8,1 |
| katılıyorum | 113 | 54,1 | 62,2 |
| kesinlikle katılıyorum | 79 | 37,8 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.33 Kaynakları etkin kullanabilmeye verilen önemin frekans dağılımı

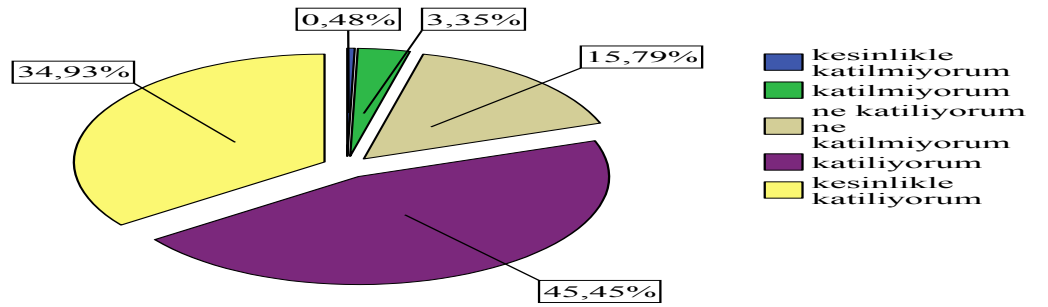
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Kaynakları Etkin Kullanabilmek**” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Sahip olunanlar eğer uygun şekilde kullanılırsa anlam ifade ederler*” yargısında, %54,1 oranında “Katılıyorum”, %37,8 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

g) İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak’a Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, temel yetkinliklerden “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak’a Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.34 İnisiyatif kullanmak / Risk almak’a verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 7 | 3,3 | 3,8 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 33 | 15,8 | 19,6 |
| katılıyorum | 95 | 45,5 | 65,1 |
| kesinlikle katılıyorum | 73 | 34,9 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.34 İnisiyatif kullanmak / Risk almak’a verilen önemin frekans dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak” temel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Etraf karardığında, ışığı görmek için kesinlikle risk almaya değerdir” yargısında, %45,5 oranında “Katılıyorum”, %34,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” ve %15,8 “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

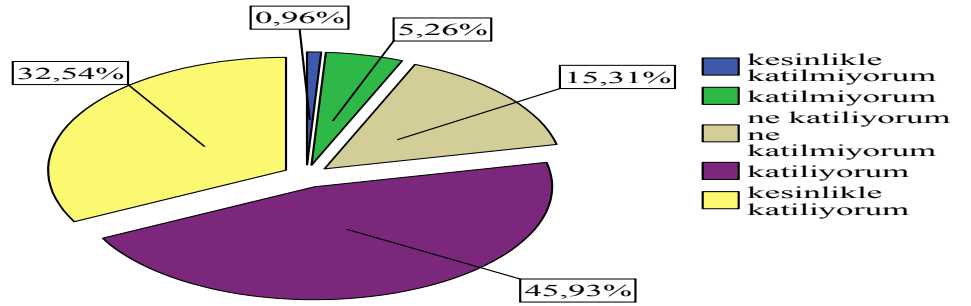
4.5.3.2. Liderlik / Yönetmel Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü

a) Planlama / Organize Etmek'e Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Planlama / Organize Etmek'e Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.35 Planlama / Organize etmek'e verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 2 | 1,0 | 1,0 |
| katılmıyorum | 11 | 5,3 | 6,2 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 32 | 15,3 | 21,5 |
| katılıyorum | 96 | 45,9 | 67,5 |
| kesinlikle katılıyorum | 68 | 32,5 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.35 Planlama / Organize etmek'e verilen önemin frekans dağılımı

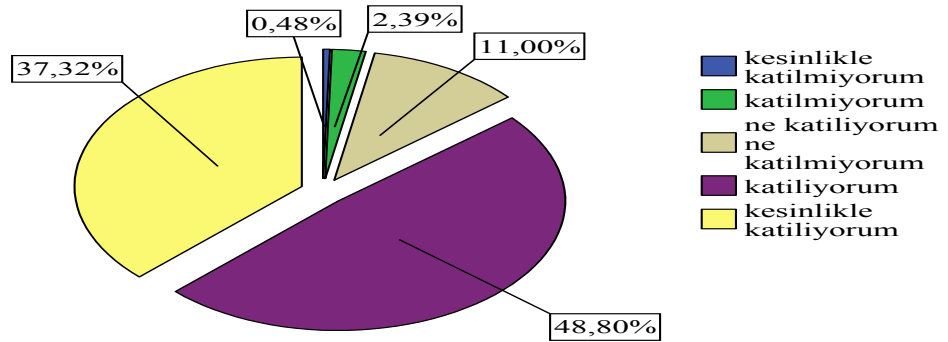
Yukarıda görüldüğü üzere, “Planlama / Organize Etmek” liderlik/yönetmel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Organize olmak, başarının altın anahtarıdır. Bu anahtar ise ancak doğru zamanda ve doğru yerde bulunmayı becererek elde edilir” yargısında, %45,9 oranında “Katılıyorum”, %32,5 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

b) Kişilerarası Olumlu İlişkilere Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “**Kişilerarası Olumlu İlişkilere Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.36 Kişilerarası olumlu ilişkilere verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 5 | 2,4 | 2,9 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 23 | 11,0 | 13,9 |
| katılıyorum | 102 | 48,8 | 62,7 |
| kesinlikle katılıyorum | 78 | 37,3 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.36 Kişilerarası olumlu ilişkilere verilen önemin frekans dağılımı

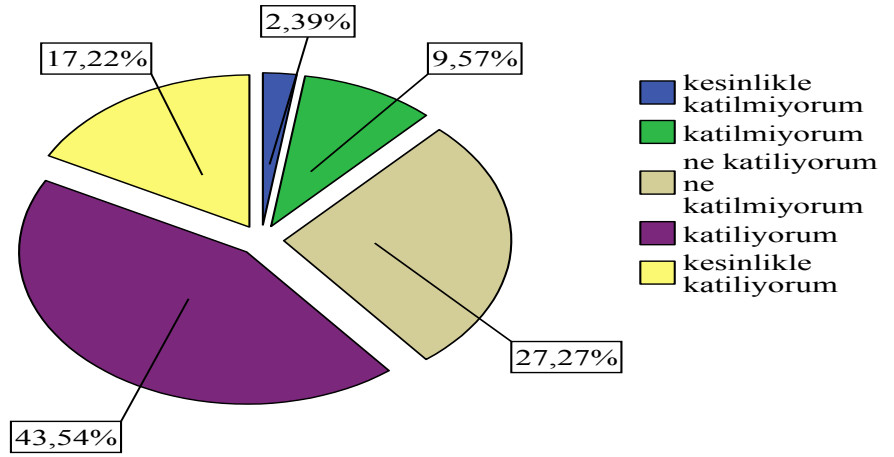
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Kişilerarası Olumlu İlişkiler**” liderlik/yönetmel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Pozitif diyaloglar çoğu kez büyük bir sorunu engeller; bazen de, daha en baştan sorunun ortaya çıkmasına fırsat tanımaz*” yargısında, %48,8 oranında “Katılıyorum”, %37,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

c) Yenilikçi Olmaya Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetsel yetkinliklerden “Yenilikçi Olmaya Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.37 Yenilikçi olmaya verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 5 | 2,4 | 2,4 |
| katılmıyorum | 20 | 9,6 | 12,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 57 | 27,3 | 39,2 |
| katılıyorum | 91 | 43,5 | 82,8 |
| kesinlikle katılıyorum | 36 | 17,2 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.37 Yenilikçi olmaya verilen önemin frekans dağılımı

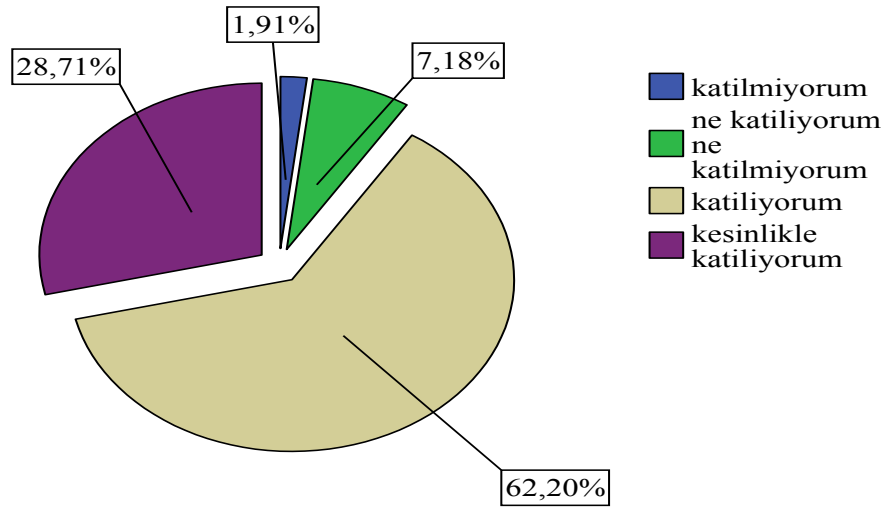
Yukarıda görüldüğü üzere, “Yenilikçi Olmak” liderlik/yönetsel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Dün ile bugün arasında az da olsa her zaman pozitif bir fark vardır” yargısında, %43,5 oranında “Katılıyorum”, %27,3 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

d) Yararıcı Olmaya Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetsel yetkinliklerden “Yararıcı Olmaya Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.38 Yararıcı olmaya verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| katılmıyorum | 4 | 1,9 | 1,9 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 15 | 7,2 | 9,1 |
| katılıyorum | 130 | 62,2 | 71,3 |
| kesinlikle katılıyorum | 60 | 28,7 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.38 Yararıcı olmaya verilen önemin frekans dağılımı

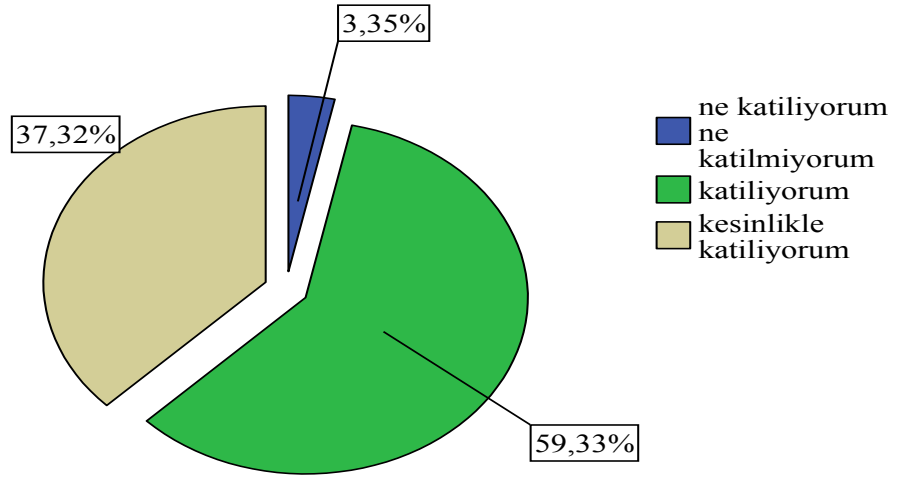
Yukarıda görüldüğü üzere, “Yararıcı Olmak” liderlik/yönetsel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Yenin hazırlanması ve eskinin elden geçirilmesi çok önemlidir” yargısında, %62,2 oranında “Katılıyorum”, %28,7 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

e) Karar Vermeye Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Karar Vermeye Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.39 Karar vermeye verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 7 | 3,3 | 3,3 |
| katılıyorum kesinlikle | 124 | 59,3 | 62,7 |
| katılıyorum | 78 | 37,3 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.39 Karar vermeye verilen önemin frekans dağılımı

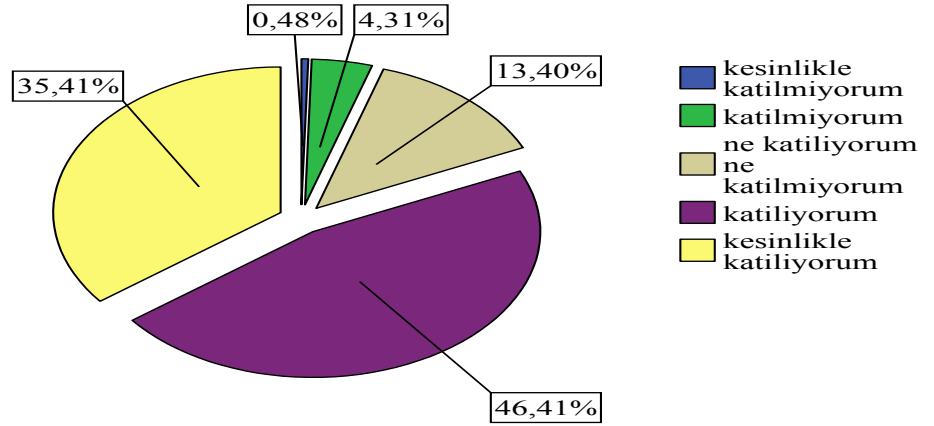
Yukarıda görüldüğü üzere, “Karar Vermek” liderlik/yönetmel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Başarıya giden yolda kişi, yaşamının sorumluluğunu eline alması gerekir” yargısında, %59,3 oranında “Katılıyorum”, %37,3 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

f) Takım Çalışmasına Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Takım Çalışmasına Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.40 Takım çalışmasına verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 9 | 4,3 | 4,8 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 28 | 13,4 | 18,2 |
| katılıyorum | 97 | 46,4 | 64,6 |
| kesinlikle katılıyorum | 74 | 35,4 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.40 Takım çalışmasına verilen önemin frekans dağılımı

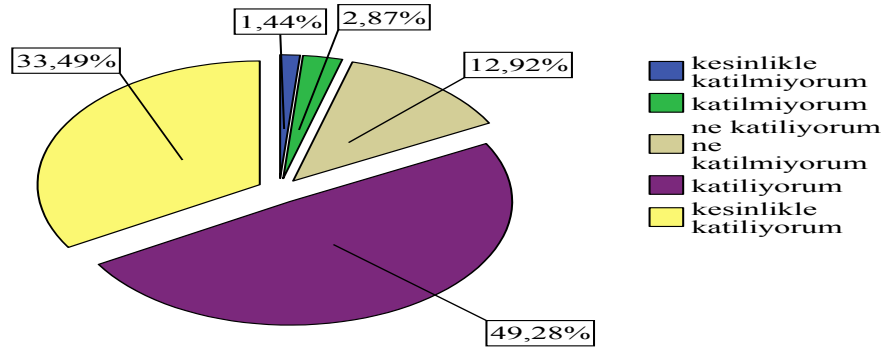
Yukarıda görüldüğü üzere, “Takım Çalışması” liderlik/yönetmel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Basketbolda rakibi yenebilmek için yalnızca 1 yıldız oyuncu yetmez” yargısında, %46,4 oranında “Katılıyorum”, %35,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

g) Stratejik Düşünmeye Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Stratejik Düşünmeye Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.41 Stratejik düşünmeye verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| katılmıyorum | 6 | 2,9 | 4,3 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 27 | 12,9 | 17,2 |
| katılıyorum | 103 | 49,3 | 66,5 |
| kesinlikle katılıyorum | 70 | 33,5 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.41 Stratejik düşünmeye verilen önemin frekans dağılımı

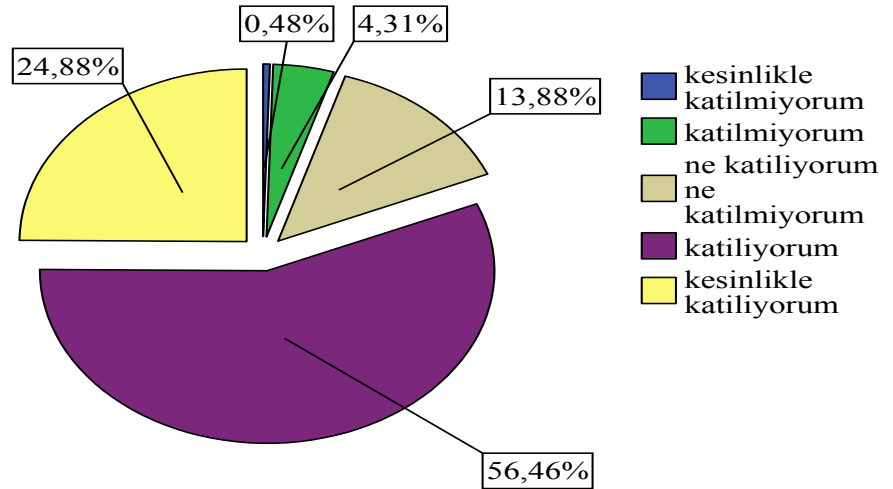
Yukarıda görüldüğü üzere, “Stratejik Düşünmek” liderlik/yönetmel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Satranç oyununda, rakibin hamlelerini önceden hesaplamadan oynarsan asla kazanamazsın*” yargısında, %49,3 oranında “Katılıyorum”, %33,5 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

h) Kalite Odaklılığa Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, liderlik/yönetmel yetkinliklerden “Kalite Odaklılığa Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.42 Kalite odaklılığa verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 9 | 4,3 | 4,8 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 29 | 13,9 | 18,7 |
| katılıyorum | 118 | 56,5 | 75,1 |
| kesinlikle katılıyorum | 52 | 24,9 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.42 Kalite odaklılığa verilen önemin frekans dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “Kalite Odaklılık” liderlik/yönetmel yetkinliğine verilen önemi ifade eden “Başarı dürbünüyle istenilen hedefe bakıldığında, tam karşıda şu yazı açıkça görülür: Kalite” yargısında, %56,5 oranında “Katılıyorum”, %24,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

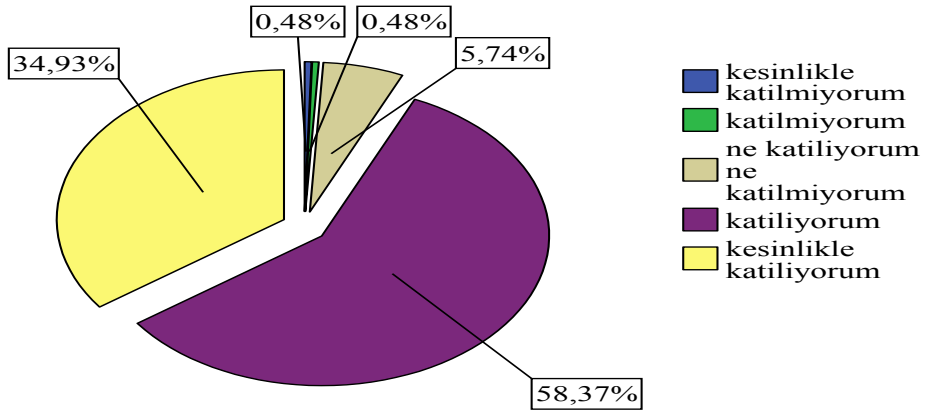
4.5.3 3. Teknik Yetkinliklere Verilen Önemin Ölçümü

a) İkna Etmeye Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “İkna Etmeye Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.43 İkna etmeye verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|---------|-------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| katılmıyorum | 1 | ,5 | 1,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 12 | 5,7 | 6,7 |
| katılıyorum | 122 | 58,4 | 65,1 |
| kesinlikle katılıyorum | 73 | 34,9 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.43 İkna etmeye verilen önemin frekans dağılımı

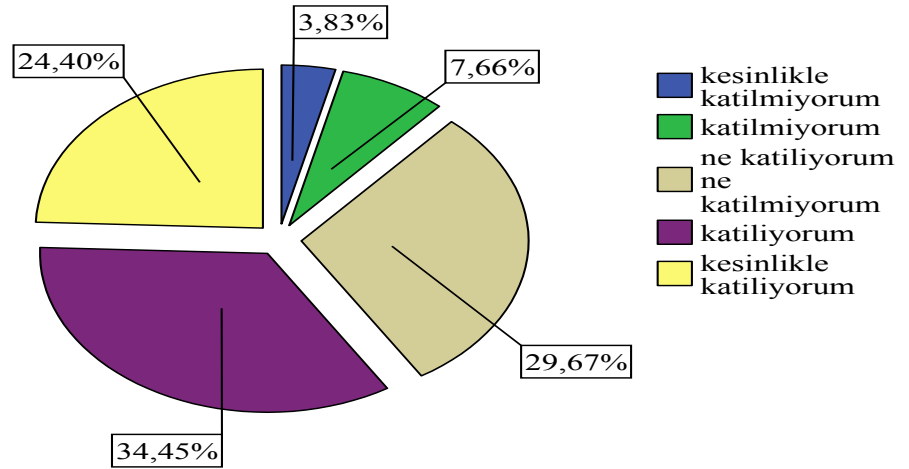
Yukarıda görüldüğü üzere, “İkna Etmek” teknik yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Elbette tüm yandaşlar önemlidir, fakat verilecek emek de onlar kadar değerlidir*” yargısında, %58,4 oranında “Katılıyorum”, %34,9 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

b) Yazılı ve Sözlü İletişime Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**Yazılı ve Sözlü İletişime Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.44 Yazılı ve sözlü iletişime verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 8 | 3,8 | 3,8 |
| katılmıyorum | 16 | 7,7 | 11,5 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 62 | 29,7 | 41,1 |
| katılıyorum | 72 | 34,4 | 75,6 |
| kesinlikle katılıyorum | 51 | 24,4 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.44 Yazılı ve sözlü iletişime verilen önemin frekans dağılımı

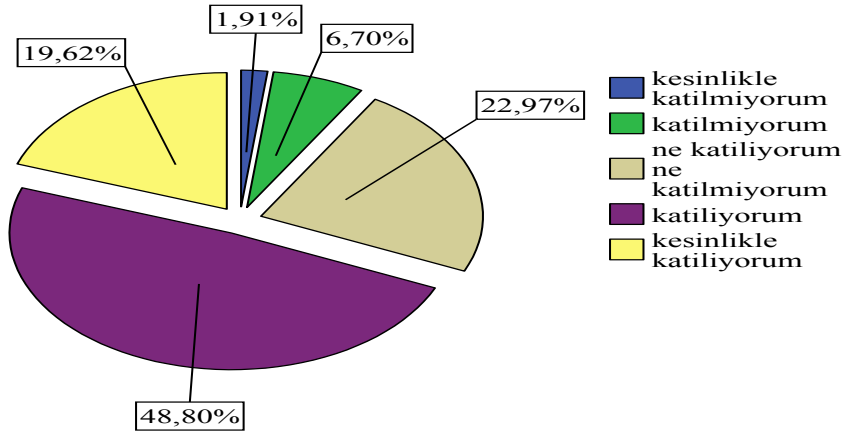
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Yazılı ve Sözlü İletişim**” teknik yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Kalemi kuvvetli, ağız laf yapan insana her kapı açılır*” yargısında, %34,4 oranında “Katılıyorum”, %29,7 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” ve %24,4 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

c) Müşteri Problemlerini Çözmeye Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**Müşteri Problemlerini Çözmeye Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.45 Müşteri problemlerini çözmeye verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 4 | 1,9 | 1,9 |
| katılmıyorum | 14 | 6,7 | 8,6 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 48 | 23,0 | 31,6 |
| katılıyorum | 102 | 48,8 | 80,4 |
| kesinlikle katılıyorum | 41 | 19,6 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.45 Müşteri problemlerini çözmeye verilen önemin frekans dağılımı

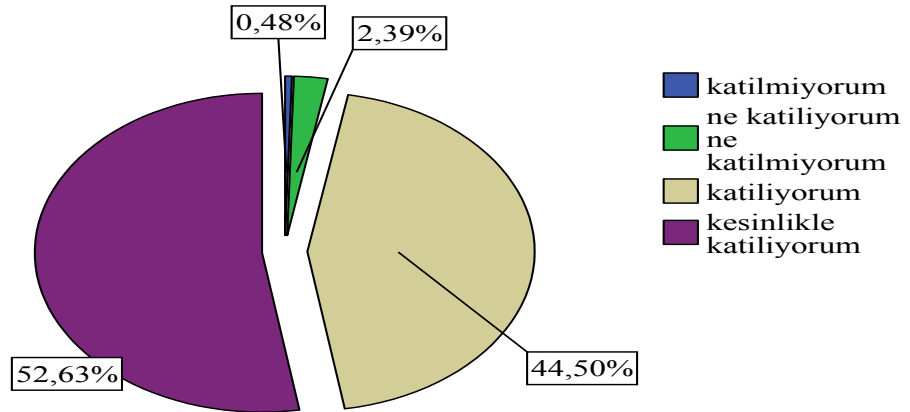
Yukarıda görüldüğü üzere, “**Müşteri Problemlerini Çözmek**” teknik yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*Kazanılan parayı hak etmek; onu dolaylı yoldan ödeyen kişinin bir sorunu varsa, o sorunu memnuniyetle çözmekten geçer*” yargısında, %48,8 oranında “Katılıyorum”, %23,0 oranında “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

d) Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmaya Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmaya Verilen Önem” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.46 Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmaya verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| katılmıyorum | 1 | ,5 | ,5 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 5 | 2,4 | 2,9 |
| katılıyorum | 93 | 44,5 | 47,4 |
| kesinlikle katılıyorum | 110 | 52,6 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.46 Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmaya verilen önemin frekans dağılımı

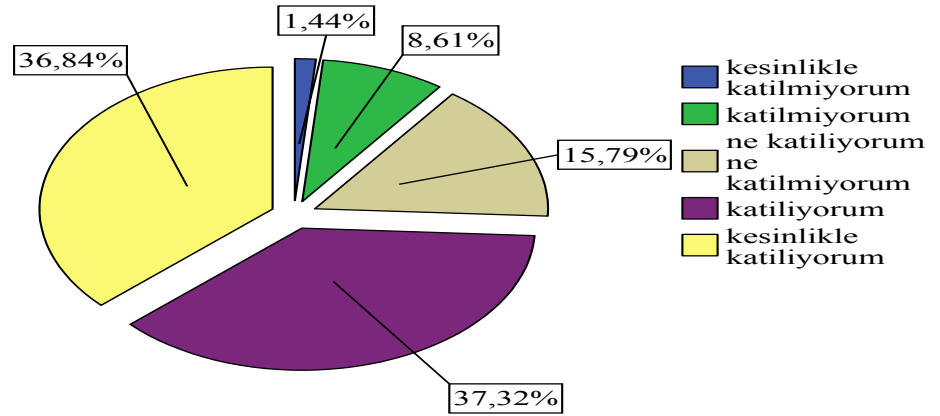
Yukarıda görüldüğü üzere, “Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak” teknik yetkinliğine verilen önemi ifade eden “İçten ve yapıcı ilişkiler için davranış biçimi ve iletişim tarzı çok önemlidir” yargısında, %52,6 oranında “Kesinlikle Katılıyorum”, %44,5 oranında “Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

e) Kendi Kendine Organize Olmaya Verilen Önem

Anket sonuçlarından alınan verilere göre, teknik yetkinliklerden “**Kendi Kendine Organize Olmaya Verilen Önem**” ifadesinin frekans analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 4.47 Kendi kendine organize olmaya verilen önemin frekans dağılımı

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif Yüzde |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------------|
| kesinlikle katılmıyorum | 3 | 1,4 | 1,4 |
| katılmıyorum | 18 | 8,6 | 10,0 |
| ne katılıyorum ne katılmıyorum | 33 | 15,8 | 25,8 |
| katılıyorum | 78 | 37,3 | 63,2 |
| kesinlikle katılıyorum | 77 | 36,8 | 100,0 |
| TOPLAM | 209 | 100,0 | |



Grafik 4.47 Kendi kendine organize olmaya verilen önemin frekans dağılımı

Yukarıda görüldüğü üzere, “**Kendi Kendine Organize Olmak**” teknik yetkinliğine verilen önemi ifade eden “*İnsan, ıssız bir adaya düşmeden de tek başına yaşamayı becerebilmelidir*” yargısında, %37,3 oranında “Katılıyorum”, %36,8 oranında “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

4.5.4. Güvenilirlik Analizi

Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi α değeri 0,856'dır. α değeri, 1'e yaklaştıkça tutarlılık artmaktadır. Dolayısıyla güvenilirlik sağlanmıştır.

Tablo 4.48 Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,856 | 40 |

4.5.5. Geçerlilik Analizi

4.5.5.1. Demografik Özelliklerin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.49 Demografik özelliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|----------|-------|--------------|---------------|-------------------|---|-------------------------|
| | | Cinsiyet | Yas | Medeni Durum | Egitim Durumu | Genel Is Deneyimi | Su An Calistklari Sirkette Calisma Suresi | Haftalik Calisma Suresi |
| N | | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 1,50 | 2,47 | 1,32 | 3,05 | 2,50 | 2,04 | 2,08 |
| | Std. Deviation | ,501 | ,714 | ,468 | ,712 | ,899 | ,822 | ,583 |
| | Most Extreme Differences | Absolute | ,342 | ,383 | ,433 | ,354 | ,267 | ,315 |
| | Positive | ,340 | ,383 | ,433 | ,311 | ,267 | ,315 | ,409 |
| | Negative | -,342 | -,249 | -,247 | -,354 | -,178 | -,240 | -,347 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 4,944 | 5,53 | 6,257 | 5,112 | 3,857 | 4,556 | 5,908 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Demografik özelliklerin ölçülmesi için kullanılan ölçeğin geçerliliğini ölçmek için kullanılan **Kolmogorov-Smirnov** testi anlam düzeyinin $p < 0,05$ olması nedeniyle kullanılan ölçeğin bu nitelikleri ölçmek için istatistiki anlamda geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

4.5.5.2. Yetkinliklerin Geçerlilik Analizi

a) Temel Yetkinliklerin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.50 Temel yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

| | | One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|------------------------------------|----------|----------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| | | Yenilige ve degisime aciklik | Esneklik | Proaktif olmak | Analitik dusunmek / butunu gorebilmek | Surekli ogrenmeye acik olmak | Kaynaklari etkin kullanabilmek | Inisiyatif kullanmak / risk almak |
| N | | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,15 | 4,05 | 4,24 | 4,16 | 4,50 | 4,17 | 4,21 |
| | Std. Deviation | ,718 | ,865 | ,681 | ,652 | ,651 | ,686 | ,675 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,267 | ,277 | ,281 | ,297 | ,347 | ,279 | ,273 |
| | Positive | ,264 | ,206 | ,281 | ,297 | ,222 | ,279 | ,273 |
| | Negative | -,267 | -,277 | -,269 | -,268 | -,347 | -,267 | -,244 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 3,863 | 4,004 | 4,063 | 4,294 | 5,015 | 4,028 | 3,949 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Temel yetkinliklerin ölçüldüğü 5'li likert ölçeğinin geçerliliği sınıandığında yine $p < 0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

b) Liderlik / Yönetmel Yetkinliklerin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.51 Liderlik / Yönetmel yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | Planlama / organize etmek | Olumlu ve kişilerarası ilişkiler | Yenilikçi olmak | Yaratıcı olmak | Karar vermek | Takım çalışması | Stratejik düşünmek | Kalite odaklılık | |
|----------------------------------|---------------------------|----------------------------------|-----------------|----------------|--------------|-----------------|--------------------|------------------|-------|
| N | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 3,97 | 4,10 | 3,73 | 3,93 | 4,27 | 4,35 | 4,25 | 4,33 |
| | Std. Deviation | ,849 | ,899 | ,764 | ,796 | ,594 | ,713 | ,603 | ,620 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,269 | ,266 | ,276 | ,282 | ,332 | ,291 | ,333 | ,308 |
| | Positive | ,209 | ,179 | ,222 | ,234 | ,332 | ,217 | ,333 | ,308 |
| | Negative | -,269 | -,266 | -,276 | -,282 | -,256 | -,291 | -,270 | -,254 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 3,896 | 3,849 | 3,987 | 4,081 | 4,805 | 4,209 | 4,812 | 4,451 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Liderlik / Yönetmel yetkinliklerin ölçüldüğü 5'li likert ölçeğinin geçerliliği sınıandığında yine $p < 0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

c) Teknik Yetkinliklerin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.52 Teknik yetkinliklerin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | İkna etmek | Yazılı ve sözlü iletişim | Müşteri problemlerini çözmek | Cabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak | Kendi kendine organize olmak | |
|----------------------------------|----------------|--------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------|
| N | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 3,92 | 4,28 | 4,28 | 4,37 | 4,25 |
| | Std. Deviation | ,837 | ,650 | ,701 | ,608 | ,697 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,242 | ,278 | ,254 | ,295 | ,252 |
| | Positive | ,198 | ,278 | ,250 | ,295 | ,252 |
| | Negative | -,242 | -,254 | -,254 | -,284 | -,247 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 3,500 | 4,015 | 3,666 | 4,264 | 3,641 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Teknik yetkinliklerin ölçüldüğü 5’li likert ölçeğinin geçerliliği sınıandığında yine $p<0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

4.5.5.3. Yetkinliklere Verilen Önemin Geçerlilik Analizi

a) Temel Yetkinliklere Verilen Önemin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.53 Temel yetkinliklere verilen önemin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test | | | | | | | | |
|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|----------------|---------------------------------------|----------|-------|
| | Kaynaklari etkin kullanabilmek | Surekli ogrenmeye acik olmak | Inisiyatif kullanmak / risk almak | Yenilige ve degisime aciklik | Proaktif olmak | Analitik dusunmek / butunu gorebilmek | Esneklik | |
| N | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,26 | 4,51 | 4,11 | 4,12 | 4,11 | 3,42 | 3,97 |
| | Std. Deviation | ,709 | ,747 | ,822 | ,774 | ,776 | 1,026 | ,893 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,274 | ,365 | ,251 | ,269 | ,288 | ,189 | ,288 |
| | Positive | ,267 | ,257 | ,204 | ,234 | ,248 | ,184 | ,205 |
| | Negative | -,274 | -,365 | -,251 | -,269 | -,288 | -,189 | -,288 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 3,960 | 5,278 | 3,622 | 3,885 | 4,165 | 2,733 | 4,163 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Temel yetkinliklere verilen önemin ölçüldüğü 5’li likert ölçeğinin geçerliliği sınıandığında yine $p<0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

b) Liderlik / Yönetmel Yetkinliklere Verilen Önemin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.54 Liderlik / Yönetmel yetkinliklere verilen önemin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | Yenilikçi olmak | Stratejik düşünmek | Yaratıcı olmak | Karar vermek | Takım çalışması | Olumlu ve kişilerarası ilişkiler | Planlama / organize etmek | Kalite odaklılık | |
|----------------------------------|-----------------|--------------------|----------------|--------------|-----------------|----------------------------------|---------------------------|------------------|-------|
| N | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 3,64 | 4,11 | 4,18 | 4,34 | 4,12 | 4,20 | 4,04 | 4,01 |
| | Std. Deviation | ,957 | ,837 | ,637 | ,541 | ,832 | ,764 | ,882 | ,778 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,256 | ,278 | ,322 | ,362 | ,261 | ,258 | ,267 | ,308 |
| | Positive | ,180 | ,215 | ,322 | ,362 | ,203 | ,230 | ,192 | ,256 |
| | Negative | -,256 | -,278 | -,300 | -,262 | -,261 | -,258 | -,267 | -,308 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 3,697 | 4,015 | 4,660 | 5,230 | 3,774 | 3,724 | 3,865 | 4,460 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Liderlik / Yönetmel yetkinliklere verilen önemin ölçüldüğü 5'li likert ölçeğinin geçerliliği sınıdığında yine $p < 0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

c) Teknik Yetkinliklere Verilen Önemin Geçerlilik Analizi

Tablo 4.55 Teknik yetkinliklere verilen önemin One-Sample Kolmogorov-Smirnov testine göre geçerlilik analizi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | Cabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak | Musteri problemlerini çözmek | Kendi kendine organize olmak | Yazılı ve sözlü iletişim | İkna etmek | |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|------------|-------|
| N | 209 | 209 | 209 | 209 | 209 | |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,49 | 3,78 | 4,00 | 3,68 | 4,27 |
| | Std. Deviation | ,573 | ,905 | 1,002 | 1,046 | ,632 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,338 | ,282 | ,244 | ,209 | ,315 |
| | Positive | ,279 | ,206 | ,158 | ,154 | ,315 |
| | Negative | -,338 | -,282 | -,244 | -,209 | -,269 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | 4,892 | 4,081 | 3,521 | 3,020 | 4,554 | |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Teknik yetkinliklere verilen önemin ölçüldüğü 5’li likert ölçeğinin geçerliliği sınıandığında yine $p < 0,05$ olduğu için ölçek geçerlidir. Cevap dağılımı normal dağılıma uymaktadır.

4.5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları ve Hipotezler

Korelasyon analizinin amacı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin varlığını test etmek ve değişkende meydana gelen harekete diğer değişkenin verdiği tepkinin yönünü göstermektir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasında hangi derece ve ne yönde bir ilişki bulunduğu belirlenmektedir. Değişkenler arasında aynı yönlü bir hareketlenme mevcutsa “pozitif”, zıt yönlü bir hareketlenme mevcutsa “negatif” korelasyondan söz edebiliriz. İstatistiki olarak göstermek istersek; pozitif korelasyonda korelasyon katsayısı r , 0 ile 1 arasında değer alırken; negatif korelasyonda ise korelasyon katsayısı r , 0 ile -1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı r ’nin artı veya eksi 1 değer alması, değişkenler arasında pozitif veya negatif yönde kusursuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı r ’nin 0’a eşit olduğu durumlarda ise değişkenler arasında bir ilişki olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmamızın amacı, sanal organizasyonlarda çalışan kişilerin yetkinliklere verdikleri önemin derecesini ve yönünü bulmaktır. SPSS yardımıyla, korelasyon katsayıları hesaplanmış ve tablolarla ifade edilmiştir.

Hipotezler

Hipotezlerin sınılanması için alt hipotezlerin sınılanması gerekmektedir. Hipotezlerin sınılanması için SPSS programında **Spearman’s Rho** korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Aşağıdaki tabloda bütün yetkinliklerin korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. İstatistiki olarak anlam ifade eden değerler koyu ve altı çizili olarak gösterilmiştir. Pozitif korelasyona sahip yetkinlikler detaylı olarak açıklanmıştır.

Tablo 4.56 Yetkinliklerin korelasyon analizi sonuçları

| YETKİNLİKLER | Spearman's rho | Sig. (2-tailed) |
|--------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Yeniliğe ve değişime açıklık | ,085 | ,219 |
| Esneklik | ,024 | ,728 |
| Proaktif olmak | ,129 | ,064 |
| Analitik düşünmek | ,095 | ,172 |
| Sürekli öğrenmeye açık olmak | <u>,204</u> | <u>,003</u> |
| Kaynakları etkin kullanabilmek | <u>,168</u> | <u>,015</u> |
| İnisiyatif kullanmak | <u>,187</u> | <u>,007</u> |
| Planlama/Organize etmek | <u>,280</u> | <u>,000</u> |
| Kişilerarası olumlu ilişkiler | 0,22 | ,756 |
| Yenilikçi olmak | ,127 | ,067 |
| Yaratıcı olmak | ,124 | ,074 |
| Karar vermek | <u>,253</u> | <u>,000</u> |
| Takım çalışması | <u>,244</u> | <u>,000</u> |
| Stratejik düşünmek | ,049 | ,482 |
| Kalite odaklılık | ,055 | ,432 |
| İkna etmek | <u>,153</u> | <u>,027</u> |

| | | |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Yazılı ve sözlü iletişim | ,008 | ,908 |
| Müşteri problemlerini çözmek | <u>,330</u> | <u>,000</u> |
| Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak | <u>,389</u> | <u>,000</u> |
| Kendi kendine organize olmak | ,063 | ,366 |

Temel Yetkinlikler

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, temel yetkinliklere önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, temel yetkinliklere önem verirler.

Yukarıdaki hipotezi ölçmek için alt hipotezleri sınamak gerekmektedir. Tablo X.ten yararlanılarak istatistiki olarak anlam ifade eden yetkinliklerin yorumları yapılmıştır.

a) Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.57 Sürekli öğrenmeye açık olmak’a ait korelasyon analizi

| | | Sürekli öğrenmeye açık olmak | Sürekli öğrenmeye açık olmak * |
|--------------------------------|--|------------------------------|--------------------------------|
| Sürekli öğrenmeye açık olmak | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | 1 209 | ,204 ,003 209 |
| Sürekli öğrenmeye açık olmak * | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | ,204 ,003 209 | 1 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.01 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*Sürekli Öğrenmeye Açık Olmak*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

b) Kaynakları Etkin Kullanabilmek

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Kaynakları Etkin Kullanabilmek*” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Kaynakları Etkin Kullanabilmek*” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.58 Kaynakları etkin kullanabilmek’e ait korelasyon analizi

| | | Kaynakları etkin kullanabilmek | Kaynakları etkin kullanabilmek* |
|---------------------------------|-----------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Kaynakları etkin kullanabilmek | Spearman’s rho | 1 | ,168 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,015 |
| | N | 209 | 209 |
| Kaynakları etkin kullanabilmek* | Spearman’s rho | ,168 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,015 | |
| | N | 209 | 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.05 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*Kaynakları Etkin Kullanabilmek*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

c) İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.59 İnisiyatif kullanmak / Risk almak’a ait korelasyon analizi

| | | İnisiyatif kullanmak / risk almak | İnisiyatif kullanmak / risk almak * |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| İnisiyatif kullanmak / risk almak | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | 1 209 | ,187 ,007 209 |
| İnisiyatif kullanmak / risk almak * | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | ,187 ,007 209 | 1 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.05 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “İnisiyatif Kullanmak / Risk Almak” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

Temel yetkinliklerle ilgili alt hipotezlerin sonuçlarına göre;

“H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, temel yetkinliklere önem vermezler.” hipotezi reddedilir.

Liderlik / Yönetmel Yetkinlikler

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, liderlik/yönetmel yetkinliklere önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, liderlik/yönetmel yetkinliklere önem verirler.

Yukarıdaki hipotezi ölçmek için alt hipotezleri sınamak gerekmektedir. Tablo X.ten yararlanılarak istatistiki olarak anlam ifade eden yetkinliklerin yorumları yapılmıştır.

a) Planlama / Organize Etmek

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Planlama / Organize Etmek*” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Planlama / Organize Etmek*” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.60 Planlama / Organize etmek’e ait korelasyon analizi

| | | Planlama / organize etmek | Planlama / organize etmek* |
|----------------------------|--|---------------------------|----------------------------|
| Planlama / organize etmek | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | 1 209 | ,280 ,000 209 |
| Planlama / organize etmek* | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | ,280 ,000 209 | 1 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.01 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*Planlama / Organize Etmek*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

b) Karar Vermek

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Karar Vermek*” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Karar Vermek*” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.61 Karar vermek'e ait korelasyon analizi

| | | Karar vermek | Karar vermek * |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|
| Karar vermek | Spearman's rho | 1 | ,253 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 209 | 209 |
| Karar vermek * | Spearman's rho | ,253 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 209 | 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.01 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*Karar Vermek*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

c) Takım Çalışması

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Takım Çalışması*” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Takım Çalışması*” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.62 Takım çalışması'na ait korelasyon analizi

| | | Takım çalışması | Takım çalışması * |
|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|
| Takım çalışması | Spearman's rho | 1 | ,244 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 209 | 209 |
| Takım çalışması * | Spearman's rho | ,244 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 209 | 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.01 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*Takım Çalışması*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona

rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

Liderlik / Yönetmel yetkinliklerle ilgili alt hipotezlerin sonuçlarına göre;

“H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, liderlik / yönetmel yetkinliklere önem vermezler.” hipotezi reddedilir.

Teknik Yetkinlikler

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, teknik yetkinliklere önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, teknik yetkinliklere önem verirler.

Yukarıdaki hipotezi ölçmek için alt hipotezleri sınamak gerekmektedir. Tablo X.ten yararlanılarak istatistiki olarak anlam ifade eden yetkinliklerin yorumları yapılmıştır.

a) İkna Etmek

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “İkna Etmek” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “İkna Etmek” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.63 İkna etmek’e ait korelasyon analizi

| | | İkna etmek | İkna etmek * |
|--------------|--|---------------------|---------------------|
| İkna etmek | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | 1 209 | ,153 ,027 209 |
| İkna etmek * | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | ,153 ,027 209 | 1 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.05 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*İkna Etmek*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

b) Müşteri Problemlerini Çözmek

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Müşteri Problemlerini Çözmek*” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Müşteri Problemlerini Çözmek*” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.64 Müşteri problemlerini çözmek’e ait korelasyon analizi

| | | Müşteri problemlerin i çözmek | Müşteri problemlerin i çözmek * |
|--------------------------------|--|-------------------------------|---------------------------------|
| Müşteri problemlerini çözmek | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | 1 209 | ,330 ,000 209 |
| Müşteri problemlerini çözmek * | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | ,330 ,000 209 | 1 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.01 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “*Müşteri Problemlerini Çözmek*” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

b) Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak

H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “*Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak*” yetkinliğine önem vermezler.

H1 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, “Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak” yetkinliğine önem verirler.

Tablo 4.65 Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak’a ait korelasyon analizi

| | | Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak | Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak * |
|--------------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------------|
| Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | 1 209 | ,394 ,000 209 |
| Çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak * | Spearman’s rho Sig. (2-tailed) N | ,394 ,000 209 | 1 209 |

* Yetkinliğe verilen önem

Tablodan anlaşılacağı gibi, $p < 0,05$ olduğu için 0.01 anlamlılık seviyesinde temel yetkinliklerden “Çabuk ve Sağlıklı İlişkiler Kurmak” yetkinliğinde pozitif bir korelasyona rastlanmıştır. Dolayısıyla H0 hipotezi reddedilir ve H1 hipotezi kabul edilir. Bu sonuca göre sanal organizasyonda çalışanların bu yetkinliği içselleştirdikleri yani hem bu yetkinliğe sahip olup; hem de önem verdikleri şeklinde yorum yapılabilir.

Teknik yetkinliklerle ilgili alt hipotezlerin sonuçlarına göre;

“H0 – Sanal organizasyonlarda çalışanlar, teknik yetkinliklere önem vermezler.” hipotezi reddedilir.

SONUÇ

Hızla gelişen teknoloji ve değişen rekabet koşulları sonucu işletmeler, organizasyon yapılarını değiştirmek zorunda kalmıştır. İnternetin sınırları ortadan kaldırması ve sanallık kavramının giderek benimsenmeye başlamasıyla organizasyonlar sanallaşmaya başlamıştır. Sanal organizasyonlara geçiş nedenlerinden bazıları maliyet avantajı ve iletişim, müşteri beklentilerine cevap gibi birçok konuda hızlı olmasıdır. Özellikle elektronik ticaret ve internet üzerinden satış kavramları farklı şekilleriyle tüm dünyada büyük bir süratle yaygınlaşmaktadır.

Teknolojik gelişmelere bağlı çalışma şekli ve süresi algılarında da yenilikler yaşanmaktadır. Bu da çalışanların evde çalışma, mobil çalışma gibi iş yeri tercihlerinde değişime ve kalifiye personelin sanal organizasyonları tercih etmesine neden olmuştur.

İşletmeler, çalışan seçerken fark yaratacak beceriler geliştirip bu becerileri davranış ve tutuma dönüştürebilecek, değişimlere uyum sağlayacak ve işletme amacına katkıda bulunacak çalışanları tercih etmek zorundadırlar. Ancak kalifiye çalışanlara sahip olunarak katma değer yaratılabilir. Bu yüzden işe alım sürecinde yetkinliklere önem verilmektedir.

Farklı coğrafyalarda yaşayan, farklı kültürlerden, farklı yetkinliklere sahip insanlar sanal organizasyon çatısı altında bir mozaik oluşturmaktadırlar. Bu farklılıklar organizasyona güç katmaktadır. Sanal organizasyonların başarısını etkileyen en önemli faktör insandır. Bu sebeple sanal organizasyonlarda çalışacak kişilerin seçiminde hangi yetkinliklere ağırlık verilmesi gerektiği bilinmelidir. Araştırmamızda bu yetkinlikler tespit edilmeye çalışıldı.

Araştırma sonuçlarına göre temel yetkinliklerden “*kaynakları etkin kullanabilmek*”, “*inisiyatif kullanmak*”, “*sürekli öğrenmeye açık olmak*”; liderlik / yönetsel yetkinliklerden “*planlama*”, “*karar vermek*”, “*takım çalışması*” ve teknik yetkinliklerden “*ikna etmek*”, “*müşteri problemlerini çözmek*” ve “*çabuk ve sağlıklı ilişkiler kurmak*” yetkinliklerinde pozitif doğrusal ilişkiye rastlanmıştır. Sonuç olarak diyebiliriz ki, sanal organizasyon çalışanları, ölçülen bütün yetkinlikler arasında en çok, bahsi geçen bu dokuz yetkinliği istatistiki anlamda içselleştirmiştir. Bu da demek oluyor

ki bu dokuz yetkinlik, sanal organizasyon çalışanları arasında en çok değer verilen ve sahip olunan yetkinliklerdir.

Sanal organizasyon yöneticileri, mevcut personelini eğitirken ve yeni işe alımlar yaparken araştırmamızda istatistiki anlamda pozitif doğrusal ilişkiye rastlanmayan özellikle temel yetkinliklerden “*yeniliğe ve değişime açıklık*”, “*esneklik*” “*proaktif olmak*” ve “*analitik düşünmek/bütünü görebilmek*” yetkinliklerine dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü temel yetkinlikler bir işletmenin vizyonunu ve değerlerini yansıtan, olmazsa olmaz yetkinliklerdir. Ayrıca sanal organizasyon yöneticileri, kademesine göre sanal organizasyon çalışanlarında eksik gördükleri yetkinlikleri uygun eğitimlerle tamamlamalıdır.

Sanal organizasyon çalışanları ise öncelikle sahip oldukları yetkinlikleri gözden geçirmeli ve temel yetkinliklerden başlayarak, işletmede çalıştıkları pozisyona göre hangi yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiğini anlamaya çalışmalıdır.

Sanal organizasyonun başarısı güven iklimi yaratacak olan sanal organizasyon kültürüne bağlıdır. Bu kültür ise ancak risk almanın, inisiyatifin, özyönetimin, özgüvenin saygı gördüğü ve ödüllendirildiği; proaktif davranışın, empatinin, pozitif bakış açısının yaşama geçirildiği; takım rollerinin ve hedeflerin paylaşıldığı bir kültürdür. Dolayısıyla bu yetkinliklere eğitimlerle yatırım yapılmalıdır.

EKLER

EK - 1

AÇIKLAMA

Bu anket, “Sanal Organizasyonlarda Çalışan Kişilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler ve Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans Tezi’ne veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Ankete verilecek cevaplar bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmanın sonucunda anlamlı ve sağlıklı bilgiler elde edilmesi için anketin tam ve doğru olarak doldurulması büyük önem taşımaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgileriniz bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde yetkinliklerinizi (temel, yönetsel ve teknik) ölçen ifadelere ve son bölümde ise bu yetkinliklere verdiğiniz önemi ölçen ifadelere yer verilmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Tezi Hazırlayan: Emrah SEÇİLMİŞ (e-mail: emrahsecilmis@gmail.com, tel: 0555 385 53 50), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Canan ÇETİN (e-mail: canancetin@canancetin.com, tel: 0532 341 16 43), Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel durumunuzla ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneğe “x” işareti koyunuz ve boşlukları doldurunuz.

Cinsiyetiniz: Kadın (...) Erkek (...)

Yaşınız:

20 yaş ve altı (...) 21-30 (...) 31-40 (...) 41-50 (...) 51 ve üzeri (...)

Medeni Durumunuz: Bekar (...) Evli (...)

Eğitim Durumunuz:

Lise (...) Yüksekokul (...) Üniversite (...) Yüksek Lisans (...) Doktora ve Üstü (...)

Bulduğunuz Sektördeki Çalışma Süreniz:

1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11 yıl ve üzeri (...)

Şu an Çalıştığınız Kurumdaki Çalışma Süreniz:

1 yıldan az (...) 1-5 yıl (...) 6-10 yıl (...) 11 yıl ve üzeri (...)

Çalıştığınız Departman:

Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz:

Haftada Kaç Saat Çalışıyorsunuz?

40 saatten az (...) 40-60 saat (...) 61-80 saat (...) 81 saat ve üzeri (...)

II. BÖLÜM

1-20 arasındaki sorular yetkinliklerinizi ölçmektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneğe "x" işareti koyunuz.

| | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|---|----------------------------|--------------|---|-------------|---------------------------|
| 1. | Değişim gerekiyorsa eğer, bunu gerçekleştirmekle kalmaz, ön saflarda yer alırım. | | | | | |
| 2. | Aniden değişen durumlara karşı uyum yeteneğine sahibim. | | | | | |
| 3. | Karşıma çıkan engellere yenilmek bir kenara, onları aşmak için çabalar, fırsatlar yaratırım. | | | | | |
| 4. | Karmaşık ilişkileri çözümleyip, basit bir hale getirebilirim. | | | | | |
| 5. | Uzun vadeli başarı için eğitim ve gelişimin sürekli olmasından yanayım. | | | | | |
| 6. | Hedeflerime ulaşmak için tüm kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanırım. | | | | | |
| 7. | Yeri geldiğinde öne çıkar ve kararımı cesur yüreklilikle uygulayırım. | | | | | |
| 8. | İşlerimi iyi ve gerçekçi bir şekilde planladığım için zaman kaybetmem ve vaat ettiğim süreye sadık kalırım. | | | | | |
| 9. | Her kim olursa olsun karşımdaki insanla her zaman olumlu ilişkiler kurmaya çalışırım. | | | | | |
| 10. | Aşinalık ve şüpheyi bir kenara bırakıp kendimi yaratıcılığa adanırım. | | | | | |
| 11. | Her zaman herkesten farklı ne yapabileceğimi düşünürüm. | | | | | |
| 12. | Hedeflerime ulaşma yolunda, bilgileri ve gerçekleri kullanarak; olasılıkları doğru değerlendirip kendi kararımı kendim verebilirim. | | | | | |
| 13. | Ekip ruhuna inanırım; çünkü birlikten kuvvet doğar. | | | | | |
| 14. | Hedeflerimi belirlemek için durum analizi yapar ve onlara ulaşmak için taktikler belirlerim. | | | | | |
| 15. | Yaptığım her işte, beklentileri karşılayacak bir kalite seviyesini sağlarım. | | | | | |
| 16. | Düşüncelerimi kabul ettirmek için çeşitli ikna taktiklerim vardır. | | | | | |
| 17. | Gerek yazıyla gerek sözle karşımdakilerle iyi iletişim kurabilirim. | | | | | |
| 18. | Müşterimin problemlerini kendi problemim gibi görür, en kısa sürede çözmek için çaba sarfederim. | | | | | |
| 19. | Sağlıklı ilişkiler kurmak ve sürdürmek için her bireyin farklı algısı, düşüncesi ve isteği olduğunun farkındayım. | | | | | |
| 20. | Günlük hayatımı ve işimi kendim planlar ve organize edebilirim. | | | | | |

III. BÖLÜM

1-20 arasındaki sorular yetkinliklere verdiğiniz önemi ölçmektedir. Lütfen size en uygun olan seçeneğe "x" işareti koyunuz.

| | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|-----|---|----------------------------|--------------|-----------------------------------|-------------|---------------------------|
| 1. | İhtiyacım olan tek şey, “ayrıntı”larla uğraşmak için gereken cesarettir. | | | | | |
| 2. | Organize olmak, başarının altın anahtarıdır. Bu anahtar ise ancak doğru zamanda ve doğru yerde bulunmayı becererek elde edilir. | | | | | |
| 3. | Başarı dürbünüyle istenilen hedefe bakıldığında, tam karşıda şu yazı açıkça görülür: “Kalite” | | | | | |
| 4. | Elbette tüm yandaşlar önemlidir, fakat verilecek emek de onlar kadar değerlidir. | | | | | |
| 5. | Bukalemunlar yalnızca derilerinin rengini değiştirerek bazen hayatlarını kurtarabilir. | | | | | |
| 6. | Hayata pozitif bakabilmemin bir sırrı da olumsuzluklardan fırsatlar yaratmaktır. | | | | | |
| 7. | Kalemi kuvvetli, ağzı laf yapan insana her kapı açılır. | | | | | |
| 8. | İnsan, ıssız bir adaya düşmeden de tek başına yaşamayı becerebilmelidir. | | | | | |
| 9. | Kazanılan parayı hak etmek; onu dolaylı yoldan ödeyen kişinin bir sorunu varsa, o sorunu memnuniyetle çözmekten geçer. | | | | | |
| 10. | Dünya döndükçe sürekli değişir ve yaşamım, bu yeniliğin en büyük kanıtıdır. | | | | | |
| 11. | Öğrenmenin yaşı ve sınırı asla olmaz. | | | | | |
| 12. | Etraf karardığında, ışığı görmek için kesinlikle risk almaya değerdir. | | | | | |
| 13. | Basketbolda rakibi yenebilmek için yalnızca 1 yıldız oyuncu yetmez. | | | | | |
| 14. | Pozitif diyaloglar çoğu kez büyük bir sorunu engeller; bazen de daha en baştan sorunun ortaya çıkmasına fırsat tanımaz. | | | | | |
| 15. | Başarıya giden yolda kişi, yaşamının sorumluluğunu eline alması gerekir. | | | | | |
| 16. | Sahip olunanlar eğer uygun şekilde kullanılırsa anlam ifade ederler. | | | | | |
| 17. | Yeninin hazırlanması ve eskinin elden geçirilmesi çok önemlidir. | | | | | |
| 18. | Satranç oyununda, rakibin hamlelerini önceden hesaplamadan oynarsan asla kazanamazsın. | | | | | |
| 19. | “Dün” ile “bugün” arasında az da olsa her zaman pozitif bir fark vardır. | | | | | |
| 20. | İçten ve yapıcı ilişkiler için davranış biçimi ve iletişim tarzı çok önemlidir. | | | | | |

KAYNAKÇA

Kitaplar

Akkirman, Ali Deniz. **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Alfa Aktüel Yayıncılık, 2004.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Cascio, Wayne. "The Virtual Workplaces: Implications for Organizational Behavior", C.L.Cooper ve D.Rousseau (Ed.), **Trends in Organizational Behavior** içinde, New York: John Wiley and Sons, 1999.

Decenzo David A. ve Stephen P.Robbins. **Human Resources Management**, 6. Basım, New York: John Wiley And Sons Inc., 1999.

Hendry, Chris. **Human Resource Management A Strategic Approach to Employment**, 4. Basım, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2000.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2003.

Lipnack, Jessica ve Jeffrey Stamps. **The Age of the Network: Organizing Principles for the 21st Century**, New York: Oliver Wight Ltd Pub, 1994.

Milkovich, George T. ve John W.Boudreau. **Human Resource Management**, 8. Basım, Irwin Professional Publishing, Ekim 1996.

Nagel, Roger ve Rick Dove. **21st Century Manufacturing Enterprise Strategy Vol.1**, Pennsylvania: Iacocca Institute, Lehigh University, Kasım 1991.

Spencer, Lyle M. ve Signe M. Spencer. **Competence at Work: Models for Superiour Performance**, New York: John Wiley&Sons Inc., Mart 1993.

Sürelî Yayınlar

Akgeyik, Tekin. “İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi”, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt.52, Sayı:1.

Biçer, Glkıbar ve Şerafettin Dztepe. “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt.1, Sayı.2, Temmuz 2003.

Cascio, Wayne. “Managing a Virtual Workplace”, **Academy of Management Executive**, Vol.14, Issue.3, 2000.

Clark, Ken. “Home is Where the Work Is” **Fortune**, 24 Kasım 1997.

Grabowski, Martha ve Karlene H.Roberts. “Risk Mitigation in Virtual Organizations” **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, Vol.10, Issue.6, Kasım/Aralık 1999.

Handy, Charles. “Trust and the Virtual Organization”, **Harvard Business Review**, Vol.73, Issue.3, Mayıs/Haziran 1995.

Kırel, Çiğdem. “Sanal Örgtlerde Örgtsel Davranışın Geleceği”, **Anadolu ni. İİBF Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt. 7, Sayı.1, 2007.

Mcintosh, Stephen S. “Envisioning the Virtual Training Organization”, **Training and Development**, Vol.49 Issue.5, 1 Mayıs 1995.

Özmen, Şule. **Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu E-Ticaret**, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2003.

Robertson, R., “Manager’s Guide To Competency Testing and Certification”, **Hydrocarbon Processing**, Vol.77/8, Ağustos 1998.

Tezler

Afgün, Salim. “Sanal Organizasyonlarda Yapı Yönetim ve İletişim”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2006.

Atasever, Mesut. “Sanal Organizasyonların İşletme Kültürüne Getirdiği Yenilikler ve Türkiye’deki Sanal İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama”, (**Doktora Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2005.

Güleç, Cem. “Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi ve Kara Harp Okulu Örneği” (**Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2007.

Sağır, Hande. “Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Süreçleri ve Bir Araştırma”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006.

Sakıcı, Zuhâl. “Yetkinlikler ve Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Sistemleri Türk Hava Yolları’nda Bir Uygulama” (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2003.

Türelî, Nesrin. “Hizmet Yönetiminde Sanal Örgüt Yapıları ve Elektronik Ticaret Örneği”, (**Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2004.

Uzunoğulları, Serkan. “İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama”, (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006.

Yetkin, Ceren. “Yetkinlik Bazlı Mülakat ile Kariyer Değerleri Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama” (**Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2006.

Yücebalkan, Benan. “Postmodern Yönelimli Sanal Organizasyonlarda Liderlik Konsepti”, (**Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

İnternet ve Diğer Kaynaklar

Çörtelekoglu, Tuğba. “Yetkinlikler”,
<https://www.xing.com/net/markaturk/marka-ve-insan-kaynaklari-333353/yetkinlikler-tugba-cortelekoglu-20286511/> (2 Mayıs 2010).

Howard, Ian. “Welcome To Your Virtual Organisation”, Yeni Zelanda: TimeLimited Limited, 2007, <http://aboutit.co.nz/TLLEVO/YourVO%5B348kb%5D.pdf> (21 Ekim 2009).

Plant, Robert ve Stephen MURRELL. “The Agile Organization: Technology & Innovation”, **AAAI Technical Report**, 1997.

Schoonever, S.C. “Competency Based System”, 2001,
[www.schoonever.com/Resource center/QA.htm](http://www.schoonever.com/Resource%20center/QA.htm) (10 Nisan 2010).

Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük,
<http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=sanal&ayn=tam> (22 Ekim 2009).