

AKADEMİK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL YETKİNLİK DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI: BALIKESİR VE BURSA'DA AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Investigation of Academic Directors'
Administrative Competence Level: An Empirical
Study in Balıkesir and Bursa

Gönderim Tarihi: 20.11.2015

Kabul Tarihi: 15.06.2016

Kudret GÜL *

Melike GÜL**

Gencay SAATCI***

Öz: Üniversitelerin işlevlerini yerine getirebilmesinde üniversite yöneticilerinin sahip olduğu yetkinlikler önemli bir rol oynamaktadır. Çalışmanın ana amacı, akademik yöneticilerin yönetsel yetkinlik algısı önceliklerini belirlemektir. Çalışmanın birinci alt amacı üniversitelerde yaş, akademik unvan, deneyim ve yöneticilik düzeyi açısından yönetsel yetkinliklerde farklılık olup olmadığını belirlemektir. İkinci alt amaç ise Balıkesir ile Uludağ Üniversitesi yöneticileri arasında yönetsel yetkinlikler açısından algı farklılıklarını ortaya çıkarmaktır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılar olasılıklı örnekleme yöntemlerinden zümrelere göre (tabakalı) örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Verilerin analizi ise frekans, t-test ve tek yönlü anova testleri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sıralama ölçeği kullanılarak, katılımcıların yönetsel yetkinlik ile ilgili algıları önem derecesine göre beş kategori altında sıralanmıştır. Bulgular yönetsel yetkinlik algısı ile üniversite işlevlerinin etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bu bulgudan hareketle, akademisyen yöneticilere yenilikçiliğin itici gücü olan sorun çözme, analitik düşünme, motivasyon, performansa dayalı terfi ve personel gelişimine önem vermeleri önerilmektedir. Ayrıca üniversitelerde teknolojik yeniliklerin gerçekleştirilmesinde ve sosyalleşmede genç yöneticilerin sinerjisinden daha fazla yararlanılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversite, Yönetici, Yönetsel Yetkinlik.

* Yard. Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi/Balıkesir Meslek Yüksekokulu/Turizm ve Otel İşletmeciliği, e-posta: kgul@balikesir.edu.tr

** Öğr. Gör. Dr., Balıkesir Üniversitesi/Sındırgı Meslek Yüksekokulu/Turizm ve Otel İşletmeciliği, e-posta: melikegul@balikesir.edu.tr

*** Öğr. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi/Hamancık Meslek Yüksekokulu/Turizm ve Otel İşletmeciliği, e-posta: gencaysaatci@uludag.edu.tr

Abstract: The competencies of university directors play an important role for universities to perform their functions. The main objective of the study is to determine the priorities of academic administrators' competencies. The first sub-aim of the study is to determine differences in managerial competencies depending on age, academic title, in term of experience and managerial level. The second sub-aim of the study is to detect the differences in managerial competencies between director's perception in the Uludag University and Balıkesir University. Questionnaire techniques were used in the data collection. Participants were selected by stratified sampling method. Data were analyzed by frequency, t-test and one way anova tests. In the survey, participants were asked to sort their perceptions about the administrative competence into five categories according to their level of importance. The findings indicate that there is an significant relationship between effectiveness of the university functions and administrative competencies. In accordance to this finding, it is proposed that academic administrators should give more importance the driving forces of innovation such as problem-solving, analytical thinking, motivation, performance-based promotion and staff development. In addition, it is recommended that greater use of the young academic's synergy will be more beneficial for technological innovation and socializing in the universities.

Keywords: University, University Function, Director, Administrative Competence.

GİRİŞ

Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görme olarak tanımlanmakta ve böylece yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıktığı anlaşılmaktadır (Koçel, 2001, 12). Yönetici ise yönetimin bu unsurlarını gerçekleştiren ve başkaları aracılığıyla iş gören kişi olarak tanımlanabilir. Günümüzde yöneticilik profesyonel bir iş alanıdır (Durdu ve Türkay, 2015, 86). Abraham vd. 'ne (2001) göre yetkinliklere başarılı yöneticiler tarafından sahip olduğunda çoğunlukla "yönetimsel yetkinlikler" kavramı kullanılmaktadır. Yönetimsel yetkinlikler yöneticilerin "mikro becerileri" olup, organizasyonun sahip olduğu değerlerin veya yeteneklerin bir parçasıdır. Bu beceriler bir taraftan organizasyon içindeki diğer değerlerin de genişleyerek iş sonuçlarına dönüşmesini sağlarken diğer taraftan da performansı geliştirmektedir (Çetinkaya, 2009, 223).

Yıllarca üniversitelerin geleneksel rollerinin yeni fikirler üretmek ve önemli sorunlara çözüm sağlamak olduğu ileri sürülmüştür (Lippencott, 1974: 763). Delanty (2001) ise, üniversitelerin bilim, kültür ve bilgi arasında iletişimi sağlayan kurumlar olduğunu belirtmektedir. Üniversitelerin bu geleneksel rollerinin, günümüzde genişleyerek toplumsal yaşamın her alanına yöneldiği (Erol vd., 2012:2), ulusal ve uluslararası düzeyde öğrenci hareketliliğine neden olduğu (YÖK Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi, 2007:15), diğer sektörler üzerinde doğrudan, dolaylı ve uyarıcı etkiler yarattığı (Yılmaz ve Kaynak,

2011:56; Görkemli, 2009:176-181; Çatalbaş, 2007:94-96), sağlık ve çevre sorunlarının çözümüne katkı sağladığı (Bayraktar, 2012 :156) ileri sürülmektedir. Yelkikalın vd. (2010: 52) üniversitelerin özellikle bilgi üretme, buluşlar yapma, yenilik yaratma, yeni firma oluşumlarını destekleme, yeni iş olanakları sağlama, endüstrilerin sorunlarına çözüm üretme, bireysel ve kurumsal düzeyde yeni gelir akımları oluşturma yönünde değişime uğradığını ileri sürerken, Akçakanat vd. (2010:166), üniversitelerin az gelişmiş bölgelere yönelik sağladığı ekonomik katkı ve gelir dağılımı yolu ile bölgesel kalkınmaya destek olduklarını vurgulamaktadır. Beerkens (2008) ise, üniversitelerin ulusal kültürün korunmasında ve sosyal hareketliliğin artırılmasında bir araç olarak kullanılmasına rağmen, bir üniversitenin asıl işlevinin, ulusal, bölgesel ve küresel düzeyde bilgiye dayalı ekonomik hayatı işlerlik kazandırmak olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle, üniversitelerde yönetici pozisyonunda bulunan akademisyenlerin de yönetmelik yetkinlikleri kurumlarının işlerliğinin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır. Bu çalışmada ise üniversitelerde görev alan akademisyen yöneticiler arasındaki yönetmelik yetkinlik öncelikleri ve yönetmelik yetkinlik algısındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bir kuruluştaki yöneticiler alt, orta ve üst düzey olmak üzere üçe ayrılabilir. Alt düzey yöneticiler daha çok astlarını gözetleyip denetleyerek idare etmekle ilgilenirken, orta düzey yöneticiler gruplar arasındaki ilişki ile uğraşırlar, üst düzey yöneticiler ise kuruluşun çevresini gözlemleme işini yürütmektedirler (Van der Velde vd., 1999, 162). Bu kapsamda üst yöneticilerin sahip olmaları gereken beceriler; kavramsal beceriler, analitik beceriler vekarar verme becerileri olarak sıralanabilir. Kavramsal beceriler bilişsel bir beceri türü olup, yöneticilerin düşünme, planlama, sorunları küçük parçalara bölme, bu parçalar arasındaki ilişkileri görebilme, bir sorunun diğerleri üzerinde yaratacağı etkileri fark edebilme gibi beceriler ile ilgilidir (Bolat vd., 2008, 12). Analitik beceri ise, çeşitli sorunları çözmede ve çözüm önerileri geliştirmede mantıklı ve bilimsel yaklaşımlarda bulunabilme becerisidir. Karar verme becerisi de, belirlenen amaçlara ulaştıracak alternatiflerden birini seçmektir (Çetinkaya ve Özutku, 2010). Koçel'e (2001) göre ise bir yöneticide olması gereken en önemli özellik karar verebilme becerisidir.

Alan yazında yetkinlik kavramının ise ilk defa 1970'li yıllarda Harvard Üniversitesi profesörlerinden David McClelland tarafından kullanıldığı anlaşılmaktadır (Cira ve Benjamin, 1998, 22). Kavram o yıllarda çalışanların işletme misyonunu gerçekleştirmek için kullandıkları bilgi, yetenek ve tutumlar olarak kullanılmıştır (Devisch ve Kanji, 1998, 62). İlerleyen yıllarda yetkinlik kavra-

mı; kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarda ölçülebilen, eğitim ve gelişim yolu ile ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik grupları olarak kullanılmaya başlanmıştır (Lucia ve Lebsinger, 1999: 125). Alan yazında psikoloji, yönetim, eğitim, politika gibi farklı bakış açılarıyla da tanımlandığı görülen yetkinlik terimi, Boyatzis'in çalışmasıyla birlikte yönetim alanında daha yaygın bir kullanım alanına kavuşmuştur (Çetinkaya, 2009, 221). Biçer ve Düztepe'ye (2003) göre ise yetkinlikler, organizasyonun hedefleri ile uyumlu, kurumsal ve kişisel performans için kritik davranışlardan oluşmaktadırlar.

Prahalad ve Hamel (1990) örgütsel yetkinlikleri bir varlık olarak kabul etmişler ve "temel yetkinlik" ve "örgütsel yetkinlik" terimleri alan yazına ilk kez bu araştırmacılar tarafından kazandırılmıştır. Bu yaklaşımdan hareketle Biçer ve Düztepe (2003) temel yetkinlikleri; bilgi, beceri ve deneyim, yetenek, ilişki kurma stili ve güdüleme olarak sıralamaktadır. Çetinkaya ve Özutku'ya (2012) göre ise örgütsel yetkinlikler heterojendirler ve rekabet avantajını devam ettiren temel ilkeleri oluştururlar. Ayrıca bir örgütten diğerine transfer edilemezler. Çalışan yetkinliklerini ele alan diğer araştırmacılar ise (Boyatzis, 1982; Burgoyne, 1989; Collin, 1989) çalışanların temel yetkinliklerini, kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmektedir. Boyatzis (2008) kişisel yetkinlikleri, eşik yetkinlikler ve başarı yetkinlikleri olarak sınıflandırmaktadır. Eşik yetkinlikler bir işi yapmak için gerekli temel yetkinlikleri; başarı yetkinlikleri ise yüksek ve düşük performansı ayıran yetkinlikleri/yeterlilikleri ifade etmektedir (Çetinkaya ve Özutku, 2012, 144). Boyatzis'e (2008) göredavranışsal açıdan yetkinlikler, bilişsel yetkinlikler, duygusal zeka yetkinlikler (öz bilinç,öz farkındalık ve kendini kontrol vb.) ve sosyal zeka yetkinlikler (sosyal ilişki, empati ve takım çalışması vb.) olarak üçe ayrılabilir.

Vazquez-Recio (2014) alan yazına dayalı çalışmasında en önemli yönetsel yetkinlikleri; planlama, karar alma, analitik düşünce, iletişim, farkındalık, yenilikçilik, girişimcilik ruhu, liderlik, strese dayanıklılık, ilişki kurabilme, takım çalışması, uzlaşma, esneklik, adanmışlık, sorumluluk alma, bağımsız kişilik, uyumluluk, empati, diğerlerini önemseme, kendine güven, dinleme, akıcı konuşma, danışma, güdüleme, yüksek performans, mesleki gelişim, çevre ile ilişki kurabilme, planlama, kaynakları iyi yönetme, personel gelişimine katkı sağlama, idrak edebilme, sorun çözebilme ve katılımcılık olarak sıralamaktadır. Bunlara ek olarak Türkçe alan yazında; bütünsel bakış, çalışan odaklılık, kalite odaklılık, kurumsal fayda odaklılık, sonuç odaklılık, teknoloji odaklılık, hesap verebilirlik, dürüstlük, özgünlük, reaktiflik, tedbirlik, uzlaşma yönetimi, belirsizlik yönetimi, denetim, dış ilişkiler, güncellik, fikir üretme, değer katma, iş birliği, iş zekası, performans geliştirme, temsil etme, yetkilendirme,

değerlendirme ve zaman yönetimi yetkinliklerinin varlığı da ileri sürülmektedir (www.yalova.edu.tr; www.bfidan.net; www.my.ku.edu.tr). Bartram (2005) ise yönetmelik unsurlarını; (1) liderlik ve karar alma, (2) destek ve işbirliği, (3) etkileşim ve sunum, (4) analiz ve yorumlama, (5) yaratıcılık ve kavramlaştırma, (6) örgütlenme ve yürütme, (7) değişime uyum ve başa çıkma, (8) girişimcilik ve icra olmak üzere "Büyük sekiz yetkinlik" adını verdiği bir model altında birleştirmiştir. Bu yetkinliklerin yöneticilerin kişiliklerini belirlemede iyi korelasyon gösterdiğini, analiz ve yorumlama yetkinliği ile yetenek arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmada ve iş performansını ölçmede etkili olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca modelin kişilik, yetenek ve güdü ölçeklerinin etkisini belirlemede üstün olduğunu belirtmektedir. Chanduvi vd. (2015) alan yazına dayalı mesleki yetkinlik modellerine yönelik yaptıkları incelemede; farklı karakter özelliklerinin, yeteneklerin, kişiliklerin ve değerlerin kişiden kişiye güdülenme yollarını farklılaştırdığını, bireysel güdülenmenin ve başkalarını güdülenmenin hedefe ulaşmayı pozitif yönde etkilediğini, güdülenmenin daha çok bilişsel yönle ilgili olduğu ve hayat boyu öğrenmeye dayalı bilişsel güdülenmenin mesleki yetkinliği geliştirdiğini vurgulamaktadırlar.

Semeijn vd. (2014) yönetmeliklerin yönetmelik ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, yönetmelik yetkinlikler konusunda ara yöneticiler ile astlar arasındaki uyumsuzluğun ara yöneticilerle üst yöneticiler arasındakine kıyasla daha fazla olduğu, özellikle astların ve bu arada ara yöneticilerinde ilişki odaklı yönetmelik yetkinliklerin yönetmelik etkinliği daha fazla etkilediğini düşündüğü, buna karşın üst yöneticilerin sonuç odaklı yetkinlikleri daha önemli gördüklerini ve sonuç odaklı yönetmelik yetkinliklerin (inisiyatif alan, diğerlerini etkileyebilen ve hedefler için direnç gösteren yöneticilerin) örgütsel etkinliği pozitif etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Guillen ve Saris (2013) ise yönetmelik yetkinlikler, kişilik özellikleri ve orta düzey yöneticilerin örgütsel ödüllere ilişkin yaptıkları araştırmada, başarı, güç ve ilişkinin güdüye dayalı yetkinlikleri belirleyen boyutlar olduğu ve bunlardan güç boyutunun örgütsel ödülü en fazla etkileyen boyut olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Ayrıca bu yetkinliklere sahip yöneticilerin statülerini ilerletebildiği ve kişilik özelliklerinin de bunda etkili olduğunu ileri sürmektedirler. Wesselink vd. (2015) uluslararası dört şirketin yöneticilerine yönelik yaptığı araştırmada ise sistematik düşüncenin, çeşitliliğin, eylem yetkinliğinin ve stratejik yönetimin sürdürülebilir yönetim uygulamaları için gerekli olduğu ve bu yetkinliklerden çeşitlilik ve disiplinlerarası yetkinliğin en önemlisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Yukarıdaki değerlendirmelerin ışığında çalışmanın hipotezleri ve modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- H1: Akademisyen yöneticilerde yaş değişkeni ile yönetsel yetkinlik algısı arasında farklılık vardır.
- H2: Akademisyen yöneticilerde yöneticilik deneyimi ile yönetsel yetkinlik algısı arasında farklılık vardır.
- H3: Akademisyen yöneticilerde akademik unvan ile yönetsel yetkinlik algısı arasında farklılık vardır.
- H4: Akademisyen yöneticilerde yöneticilik düzeyi ile yönetsel yetkinlik algısı arasında farklılık vardır.
- H5: Üniversite farklılığına dayalı akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlik algısı ile üniversite işlevlerinin etkinliği arasında farklılık vardır.

Şekil 1: Akademik Yöneticilerde Yönetsel Yetkinlik Farklılığına Yönelik Hipotez Modeli

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini, Balıkesir Üniversitesi ile Uludağ Üniversitesi'nde hali hazırda yöneticilik yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme zümrelere göre (tabakalı) örnekleme yöntemi ile Balıkesir ve Uludağ Üniversite'leri olarak seçilmiştir. Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a (2004) göre zümrelere göre örneklemede, ana kütle belirli özelliklere göre zümrelere ayrılmakta ve her zümreyi temsil edecek sayıda örnek ayrı ayrı basit tesadüfi örnekleme yolu ile çekilerek ana kütle temsil edecek örneğe ulaşılmaktadır. Araştırma verileri ise anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anket, 05 Temmuz 2015-05 Eylül 2015 tarihleri arasında 47'si Balıkesir Üniversitesi'nde ve 45'i de Uludağ Üniversitesi'nde olmak üzere toplam 92 akademisyene yönelik uygulanmıştır. Araştırmada her iki üniversitede görev yapan daha çok akademisyen yöneticiye ulaşılmaya çalışılmış, ancak akademisyen yöneticilerin önemli bir kısmı ya zamanları olmadığı gerekçesiyle yüz yüze görüşme tekliflerini geri çevirmiş ya da kendilerine e-posta yoluyla gönderilen anketlerde hiç geri dönüş yapmamışlardır. Anket çalışmasının yaz mevsimine denk gelmesi, bu dönemde yıllık izinler nedeniyle bazı akademisyen yöneticilere ulaşılamaması ve araştırmacıların da karşılaştığı zaman kısıtı nedeniyle daha fazla yöneticiye ulaşmada güçlük çekilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım yönetsel yetkinlikte odaklanma, insan ilişkileri ve liderlik, yönetim becerileri, amaçlar ve kişisel özelliklerle ilgili katılımcıların algılarındaki öncelikleri belirlemeye yönelik 5 soru ve 25 maddeden oluşan bir ölçek bulunmaktadır. Yönetsel yetkinlikler konusunda

alan yazında genel kabul görmüş bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırma ölçeğinde kullanılan yönetmelik yetkinlikler, birden fazla araştırmacının çalışmalarında kullandıkları yönetmelik yetkinlik ifadelerinden derlenerek oluşturulmuştur. Yönetmelik yetkinlik ölçeğinin oluşturulmasında Abraham vd. (2001); Boyatzis (2008); Çetinkaya (2009) ve Çetinkaya ve Özutku'nun (2012) çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır. İkinci kısım ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma verileri SPSS ile analiz edilmiştir. Araştırmada ilk olarak katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. İkinci olarak akademisyen yöneticilerin yönetmelik yetkinlik algılarını belirleyebilmek için, bu amaçla oluşturulan ölçek maddelerine verilen yanıtların ağırlıklı ortalamaları hesaplanmıştır. Bu yolla katılımcıların hangi yönetmelik yetkinlik unsurlarına daha fazla önem verdikleri ve yönetmelik yetkinlikteki öncelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ural ve Kılıç' (2011) göre veri analizinde kullanılan sıralama ölçeğinde değişkenlerin aldıkları değerler, birbirlerine üstünlüklerine göre ya da önem derecesine göre sıralanmaktadır. Fabbris'e (2013) göre ise katılımcıların tercihlerini ve seçimlerini belirlemeye yönelik veri toplamada; sıralama (ranking), en iyi/kötü maddeyi belirleme (picking the worst/best item), bölümlenme (fixed total partitioning), maddeleri değerlendirme (rating items) ve ikili kıyaslama (paired comparisons) teknikleri kullanılabilir. Sıralama ölçeği, seçim seti arasındaki öncelikleri belirlemede son derece uygundur, maddeler arasındaki hiyerarşinin bilinmesini sağlar ve kıyaslamalarda bir önceki sıralamaya göre ortaya çıkan değişikliklerin izlenmesini sağlar. Bu niteliği ile evrenin tanımlanmasını yardımcı olur. Sıralama tekniğinin uygulanması, önceden belirlenen bir yapıya göre katılımcıların belli bir konudaki maddeleri en önemliden en önemsiz doğru sıralamasına dayanır. Tekniğin uygulanmasında, her katılımcının veri setindeki her maddeyi değerlendirmesi istenir. Maddeler arası hiyerarşiyi belirlemede kullanılır. Maddeler rastlantısal olarak sıralanır

Sıralama tekniğinde, sıralanan maddeler arasındaki ilişkiyi ölçmede; $P(x_i \geq x_j) = P(\xi_i \geq \xi_j)$ ($i = j = 1, \dots, p$) veya $T = p(p + 1)/2$ formülü kullanılmaktadır. Formülde "P" tartışılan maddenin olasılığını, " ξ_i ve ξ_j ($i = j = 1, \dots, p$)" maddeler arası ilişkiyi (korelasyonu) ve "T" ortaya çıkan sıralamayı gösterir. Vanleeuwen ve Mandabach'a (2002) göre yöntemde, tek bir maddeye büyük önem verilmesinden dolayı, bu madde ile önemsiz görülen diğer maddeler arasında ve tüm örneklemede negatif korelasyon ortaya çıkar. Bu durum ko-

relasyon matrisi R'de bazı aşırı negatif korelasyonlara neden olmaktadır. Bu nedenle Likert tipi maddelerden farklı olarak, sıralamalar maddenin etki gücünü sıfıra zorlar. Dahası bağımsızlık varsayımlarını, madde yükleri farklılığına ilişkin standart hataları ve sonuçta maddelerin kıyaslanmasına ilişkin güvenilirliği göz ardı eder. Bu nedenle sıralama tekniğinde ölçülen maddelerin güvenilirliğinin yanında madde yükleri arasındaki farklılığa ilişkin standart hataları ortaya çıkarabilmek için farklı bir lineer model kullanılır. Sıralamadaki negatif korelasyonlar maddelerin aldıkları değerlerden değil, veri toplama yönteminden kaynaklanmaktadır. Fabbris'e (2013) göre ise sıralama tekniğine ilişkin faktör analizi sonuçları, standartlardan daha düşük faktörler ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca sıralanan maddelerin fazlalığı güvenilirliği azaltmakta ve en fazla önemli görülen ve ez az önemli görülen maddelerin güvenilirliği yüksek, ortadaki maddelerin güvenilirliği ise düşük çıkmaktadır. Yinede önem derecesine göre sıralanan maddelerin güvenilirliğini ve geçerliliğini metodolojik olarak değerlendirebilmek genellikle mümkün değildir. Bu nedenle öngörülemeyen, belirsizlik içeren ve katılımcıların verdiği yanıtların kuşkulu olduğu durumlarda tercih edilmemelidir. Sıralama tekniği, maddelerin makul olması, katılımcıların maddeler arası ilişkiyi kolayca kurabilmesi ve araştırmacının araştırmayı kişisel olarak yürütmesi (web, e-posta ve görüşme yoluyla) durumunda daha etkilidir.

Çalışmada kullanılan sıralama tekniği doğrultusunda, katılımcıların önceden sınıflandırılmış ve alt başlıklara ayrılmış olan yönetsel yetkinliklere verdikleri önemi belirlenmede, en fazla önem verilen yetkinlik "1.", en az önem verilen yetkinlik ise "5." olarak sıralanmıştır. Bu nedenle "1" değerine yaklaştıkça bir yetkinliğin önem derecesi artmakta, uzaklaştıkça ise o yetkinliğe verilen önem azalmaktadır.

Araştırmada son olarak da akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlikteki önceliklerinin demografik değişkenlere göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla da tek yönlü Anova testi uygulanmıştır.

Demografik Bulgular

Katılımcıların %71'i erkek, %29'u kadındır. Yaşı 30 ve altında olanlar %9.7, 31-40 yaş arasında olanlar %36.6, 41-50 yaş arasında olanlar %36.6, 51-60 yaş arasında olanlar %15.1, 61 yaş ve üstünde olanlar ise sadece %2.2'dir. Katılımcıların %20.4'ü profesör doktor, %216.1'i doçent doktor, %26.9'u yardımcı doçent doktor ve %36.6'sı ise öğretim görevlisidir. Görevi dekan/müdür olanlar %21.5, dekan/müdür yardımcısı olanlar %35.5, bölüm başkanı olanlar %30.1, hem dekan/müdür hem de bölüm başkanı olanlar %8.6, hem dekan/müdür

yardımcısı ve hem de bölüm başkanı olanlar %4.3'dür. Katılımcıların %29'u fakültelerde, %12.9'u yüksekokullarda, %53.8'i meslek yüksekokullarında, geri kalan %4.3'ü ise çeşitli enstitülerde akademisyen yöneticilik yapmaktadırlar. Katılımcıların yöneticilik deneyimlerine bakıldığında %38.7'sinin beş yıl ve altında yöneticilik deneyimine sahip olduğu, %31.2'sinin altı ile on yıl arasında deneyimli olduğu, %16.1'inin onbir yıl ile onbeş yıllık yöneticilik deneyimine sahibi olduğu, %11.8'inin deneyiminin on altı yıl ile yirmi yıl arasında olduğu ve son olarak yöneticilik deneyimi yirmi Bir yıl ve üzerinde olanların ise sadece %2.2 olduğu tespit edilmiştir. Akademisyen yöneticilerin %52.7'si Balıkesir Üniversitesi'nde, %47.3'ü ise Uludağ Üniversitesi'nde yöneticilik yapmaktadır.

Yönetmel Yetkinlik Algısında Önceliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada, akademisyen yöneticilerin yönetmel yetkinlik algısını ortaya çıkarmak amacıyla kendilerinden, yönetmel yetkinliği belirlemede kullanılan kriterleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Bu amaçla ölçme çeşitlerinden sıralama ölçüğü kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2011).

Tablo 1'den de görülebileceği gibi, araştırmada akademisyen yöneticilerin yönetmel yetkinliğe ilişkin odaklanmada 2.46 madde yükü ile en fazla öğrenci odaklılığa önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bunu ikinci derecede 2.69 ile başarı odaklılık, üçüncü derecede 2.91 ile sonuç odaklılık, dördüncü derecede 3.06 ile akademik odaklılık ve son olarak beşinci derecede de 3.85 ile yönetmel uzmanlığa odaklanma izlemektedir.

Tablo 1: Akademisyen Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlikte Odaklanma Kriterlerine Verdikleri Önem

Kriterler	Madde Yükü	Stada. Deviation	N
Öğrenci Odaklı Olma	2,4674	1,32143	92
Başarı Odaklı Olma	2,6957	1,09684	92
Sonuç Odaklı Olma	2,9130	1,48733	92
Akademik Odaklı Olma	3,0652	1,51044	92
Yönetmel Uzmanlığa Odaklanma	3,8587	1,236663	92

Tablo 2'ye bakıldığında ise akademisyen yöneticilerin insan ilişkileri ve liderlik konusunda 2.33 ile en fazla analitik düşünceye önem verdikleri görülmektedir. Bunu önem sırasına göre 2.47 ile takım çalışması, 2.76 ile kişilerarası ilişkilere, 3.59 ile iletişime ve 3.82 ile de diğerlerini etkileme gücü izlemektedir.

Tablo 2: Akademisyen Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlikte İnsan İlişkileri ve Liderlik Kriterlerine Verdikleri Önem

Kriterler	Madde Yüğü	Stada. Deviation	N
Analitik düşünme ve sorun çözme	2,3370	1,31998	92
Takım Çalışması	2,4783	1,35451	92
Kişilerarası İlişki Kurma	2,7609	1,13269	92
Sözlü/yazılı İletişim Becerisi	3,5978	1,35922	92
Etkileme Gücü	3,8261	1,25452	92

Tablo 3: Akademisyen Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlikte Yönetim Becerilerine Verdikleri Önem

Kriterler	Madde Yüğü	Stada. Deviation	N
Planlama ve Organize Etme	2,0652	1,24745	92
Zamanı İyi Yönetme	2,8696	1,31949	92
Kararlılık ve Özgüven	3,0217	1,36662	92
Motive Etme	3,1196	1,28253	92
Değişime Öncülük Etme	3,9239	1,23354	92

Akademisyen yöneticiler yönetim becerileri konusunda 2.06 ile birinci derecede planlamaya, 2.86 ile ikinci derecede zamanı iyi yönetmeye, 3.02 ile üçüncü derecede kararlılık ve özgüvene, 3.11 ile dördüncü derecede motivasyona ve son olarak 3.92 ile de değişime öncülük etmeye önem vermektedirler (tablo 3).

Tablo 4: Akademisyen Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlikte Amaçlara Verdikleri Önem

Kriterler	Madde Yüğü	Stada. Deviation	N
Girişken ve Yenilikçi Olma	2,6196	1,51797	92
Kendine Güven	2,7391	1,32491	92
Personel Gelişimine Yardımcı Olma	3,1413	1,45694	92
İnisiyatif Alma	3,2283	1,31853	92
Çalışma Azmi	3,2500	1,35570	92

Tablo 4'e bakıldığında ise akademisyen yöneticilerin yönetmel yetkinlikte yönetim amaçları konusunda 2.61 ile en fazla girişkenlik ve yenilikçi olmaya önem verdikleri görülmektedir. Bunu önem sırasına göre 2.73 ile kendine güven, 3.14 ile personel gelişimine yardımcı olma, 3.22 ile inisiyatif alma ve 3.25 ile de çalışma azmi izlemektedir.

Tablo 5. Akademisyen Yöneticilerin Yönetmel Yetkinlikte Kişisel Özelliklere Verdikleri Önem

Kriterler	Madde Yüğü	Stada. Deviation	N
Sürekli Öğrenme	2,4565	1,39397	92
Empati Kurabilme	2,6413	1,43413	92
Açık Sözlü Olma	2,7065	1,30542	92
Sosyallik	3,5870	1,25927	92
Alçak Gönüllü Olma	3,6087	1,25756	92

Akademisyen yöneticiler yönetmel yetkinlikte kişisel özellikler konusunda ise 2.45 ile en fazla sürekli öğrenmeye önem vermektedirler. Bunu önem sırasına göre 2.64 ile empati kurabilme, 2.70 ile açık sözlü olma, 3.58 ile sosyallik ve 3.60 ile de alçak gönüllü olma izlemektedir.

Yönetmel Yetkinlik Algısında Demografik Farklılıklara İlişkin Bulgular

Araştırmada akademisyen yöneticiler arasında cinsiyete dayalı yönetmel yetkinlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Yaş değişkenine dayalı olarak ise, 30 yaş ve altı akademisyen yöneticilerin 31 yaş ve üstü akademisyen yöneticilere kıyasla yönetmel yetkinlikte kişisel özelliklerle ilgili olarak "empati kurabilme" özelliğini daha fazla önem verdiği ortaya çıkmıştır (tablo 6). Bu bulgu da daha genç akademisyen yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirirken empati kurabilmeyi daha fazla odaklandıklarını göstermektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, "akademisyen yöneticilerde yaş değişkeni ile yönetmel yetkinlik algısı arasında ilişki vardır" yönündeki H1 hipotezi sadece empati yetkinliği açısından kabul edilmiştir.

Tablo 6: Yaş Değişkenine Dayalı Yönetmel Yetkinlikte Algı Farklılığı

Yönetmel Yetkinlik	Yaş Grubu	Madde Yüğü	Gruplar Arası (F)	Sig.	Algı Farklılığı (Lehine)
Kişisel Özellikler	30 Yaş ve Altı	1,2222	3,524	0,010	30 Yaş ve Altı
	31-40 Yaş Arası	2,8235			
Empati Kurabilme Özelliğı	41-50 Yaş Arası	2,8529			
	51-60 Yaş Arası	2,2857			
	61 Yaş ve Üstü	4,0000			

Tablo 7. Yöneticilikte Deneyim Süresine Dayalı Yönetmel Yetkinlikte Algı Farklılığı

Yönetmel Yetkinlik	Yöneticilikte Deneyim Süresi	Madde Yüğü	Gruplar Arası (F)	Sig.	Algı Farklılığı (Lehine)
Kişisel Özellikler	5 Yıl ve Altı	3,4722	4,773	0,002	16-20 Yıl Arası Deneyime Sahiplerin Lehine
	6-10 Yıl Arası	4,2069			
	11-15 Yıl Arası	3,6000			
Alçak Gönüllü Olma	16-20 Yıl Arası	2,4545	2,774	0,032	6-10 Yıl Arası Deneyime Sahiplerin Lehine
	21 Yıl ve Üstü	3,5000			
Kişisel Özellikler	5 Yıl ve Altı	3,8889	2,774	0,032	6-10 Yıl Arası Deneyime Sahiplerin Lehine
	6-10 Yıl Arası	3,0000			
	11-15 Yıl Arası	3,7333			
Sosyal Olma	16-20 Yıl Arası	3,9091	2,774	0,032	6-10 Yıl Arası Deneyime Sahiplerin Lehine
	21 Yıl ve Üstü	4,5000			

Tablo 7'ye bakıldığında deneyim süresi kriterine göre 16-20 yıl arası yöneticilik deneyimine sahip olanların diğerlerine kıyasla kişisel özellikler arasında alçak gönüllü olmayı daha fazla önem verdikleri görülmektedir. 6-10 yıllık yöneticilik deneyimine sahip olanlar ise kişisel özellikler arasında sosyalleşmeyi daha önemli görmektedirler. Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmada "akademisyen yöneticilerde yöneticilik deneyimi ile yönetmel yetkinlik algısı arasında ilişki vardır" yönündeki H2 hipotezi, kişisel özellik yetkinliklerinden alçak gönüllü olma ve sosyal olma özellikleri açısından kabul edilmiştir.

Araştırmada akademik unvana dayalı olarak gruplar arasında yönetmel yetkinlik algısında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle çalışmada öngörülen "akademisyen yöneticilerde akademik ünvan ile yönetmel yetkinlik algısı arasında ilişki vardır" yönündeki H3 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8: İdari Görev Statüsüne Dayalı Yönetmel Yetkinlikte Algı Farklılığı

Yönetmel Yetkinlik	İdari Görev	Madde Yüğü	Gruplar Arası (F)	Sig.	Algı Farklılığı (Lehine)
Odaklanma Öğrenci Odaklı Olma	Dekan/Müdür	2,8500	2,549	0,45	Dekan/Müdür Yardımcıları
	Dekan/Müdür Yard.	1,9394			
	Bölüm Başkanı	2,6429			
	Dekan/Müdür ve Bl. Bşk.	3,1250			
	Dekan/Müdür Yard. ve Bl. Bşk.	2,700			
İnsan İlişkileri ve Liderlik İletişimin Önceliği	Dekan/Müdür	3,500	3,714	0,008	Dekan/Müdür ve Bölüm Başkanları
	Dekan/Müdür Yard.	4,2121			
	Bölüm Başkanı	3,0714			
	Dekan/Müdür ve Bl. Bşk.	2,8750			
	Dekan/Müdür Yard. ve Bl. Bşk.	3,7500			
Yönetim Amaçları Personel Gelişimine Yardımcı Olma	Dekan/Müdür	3,2500	4,327	0,003	Dekan/Müdür Yardımcıları
	Dekan/Müdür Yard.	2,4545			
	Bölüm Başkanı	3,7857			
	Dekan/Müdür ve Bl. Bşk.	3,8450			
	Dekan/Müdür Yard. ve Bl. Bşk.	2,750			

Tablo 8'e bakıldığında üstlenilen idari göreve bağlı olarak akademisyen yöneticiler arasında yönetmelik yetkinlik algısında bazı kriterlerde önceliklerin değiştiği görülmektedir. Dekan ve müdür yardımcıları diğer idari görevlerde bulunanlara göre öğrenci odaklı olmayı daha önemli görmektedirler. Hem dekanlık veya müdürlük hem de bölüm başkanlığı yapanlar ise insan ilişkilerinde ve liderlikte iletişime daha fazla önem vermektedirler. Ayrıca dekan ve müdür yardımcıları personel gelişimine daha fazla önem vermektedirler. Bu bulgular dekan ve müdür yardımcılarının üniversitelerin asli unsurları olan öğrencilerin ve alt düzey personelin taleplerine karşı daha duyarlı oldukları ve insan ilişkilerine daha fazla önem verdikleri biçiminde yorumlanabilir. Araştırmadaki bir diğer ilginç bulgu ise hem dekan veya müdür yardımcısı olan hem de bölüm başkanlığı görevinde bulunanların yönetim işlevlerini yerine getirirken iletişime daha fazla önem vermeleridir. Bu bulgular doğrultusunda, "akademisyen yöneticilerde yöneticilik düzeyi ile yönetmelik yetkinlik algısı arasında farklılık vardır" yönündeki H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 9: Eğitim Kurumunun Türüne Göre Yönetmelik Yetkinlikte Algı Farklılığı

Yönetmelik Yetkinlik	Kurum Türü	Madde Yüğü	Gruplar Arası (F)	Sig.	Algı Farklılığı (Aleyhine)
Kişisel Özellikler Empati Kurabilme Özelliğı	Fakülte	2,6296	3,818	0,013	Yüksek Okul
	Yüksek Okul	3,8333			
	MYO	2,3400			
	Diğer (Enstitü)	2,5000			

Araştırmada yüksek okullarda görev yapan akademisyen yöneticilerin diğer eğitim kurumlarında (meslek yüksekokulları, enstitüler ve fakülteler) görev yapan akademisyen yöneticilere kıyasla yöneticilerde bulunması gereken kişisel özelliklerden empati kurabilme özelliğine daha az önem verdikleri ortaya çıkmıştır (tablo 9).

Tablo 10: Üniversite Farklılığına Dayalı Yönetmelik Yetkinlikte Algı Farklılığı

Yönetmelik Yetkinlik	Üniversite	Madde Yüğü	Gruplar Arası (F)	Sig.	Algı Farklılığı (Lehine)
İnsan İlişkileri ve Liderlik Analitik Düşünme ve Sorun Çözme	Uludağ Ü.	1,9773	6,920	0,010	Uludağ Ü.
	Balıkesir Ü.	2,6735			
Yönetim Becerileri Motive Etme	Uludağ Ü.	2,7500	7,885	0,006	Uludağ Ü.
	Balıkesir Ü.	3,4694			
Yönetmelik Eylem Çalışma Azmi	Uludağ Ü.	2,7955	10,467	0,002	Uludağ Ü.
	Balıkesir Ü.	3,6667			
Yönetmelik Amaçlar: Personel Gelişimine Katkı	Uludağ Ü.	2,8182	4,791	0,031	Uludağ Ü.
	Balıkesir Ü.	3,4694			

Araştırmada Balıkesir Üniversitesi'nde görev yapan akademisyen yöneticiler ile Uludağ Üniversitesi'nde görev yapan akademisyen yöneticiler arasında yönetsel yetkinlik algısında bir farklılık olup olmadığı da belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinden Uludağ Üniversitesi'nde görev yapan akademisyen yöneticilerin Balıkesir Üniversitesi'nde görev yapanlara kıyasla sorun çözme ve analitik düşünmeye, çalışanlara ve öğrencilere motive etmeye, çalışma azmine ve personel gelişimine katkı sağlamaya daha fazla önem verdikleri yönünde istatistiksel olarak anlamlı bulgular elde edilmiştir (tablo 10). Bu bulgulardan yola çıkarak üniversitelerdeki geçmişe dayalı birikimin, yönetsel yetkinlik algısı yoluyla alan yazında öngörülen üniversitelerin geleneksel işlevleri olan bilgi üretme, buluşlar yapma, yeniliklerde ve değişimde öncü olma, toplumsal değişime ve toplumsal sorunların çözümüne, kültüre ve ekonomiye katkı sağlama (Delanty, 2001; Görkemli, 2009; Yılmaz ve Kaynak, 2011; Yerlikan vd., 2010; Erol vd., 2012; Bayraktar, 2012) işlevlerindeki etkinliği arttırdığı ileri sürülebilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda çalışmadaki "üniversite farklılığına dayalı akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlik algısı ile üniversite işlevlerinin etkinliği arasında farklılık vardır" yönündeki H5 hipotezi de kabul edilmiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Balıkesir Üniversitesi ve Uludağ Üniversitesi'nde görev yapan akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlik algısını belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, yöneticilerin yönetsel odaklanmada en fazla öğrenci odaklılığa önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Bunu önem sırasına göre başarı odaklılık, sonuç odaklılık, akademik odaklılık ve yönetsel uzmanlığa odaklanma izlemektedir.

Akademisyen yöneticiler insan ilişkileri ve liderlik konusunda en fazla sorun çözme ve analitik düşünceye önem vermektedirler. Bunu önem sırasına göre takım çalışması, kişilerarası ilişkiler, yazılı ve sözlü iletişim becerisi ile diğerlerini etkileme gücü izlemektedir. Yönetim becerileri konusunda ise en fazla planlama ve örgütlemeye, daha sonra önem sırasına göre zamanı iyi yönetmeye, kararlılık ve özgüvene, motivasyona ve değişime öncülük etmeye önem vermektedirler.

Akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlikte yönetim amaçları ve eylem konusunda en fazla girişkenlik ve yenilikçi olmaya önem vermektedirler. Bunu önem sırasına göre kendine güven, personel gelişimine yardımcı olma, inisiyatif alma ve çalışma azmi izlemektedir. Kişisel özellikler konusunda ise en fazla sürekli öğrenmeye önem vermektedirler. Bunu önem sırasına göre empati kurabilme, açık sözlü olma, sosyalleşme ve alçak gönüllü olma izlemektedir.

Araştırmada akademisyen yöneticiler arasında cinsiyet değişkenine ve akademik unvana dayalı yönetmel yetkinlik algısında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Yaş değişkenine dayalı olarak ise 30 yaş ve altı akademisyen yöneticiler, 31 yaş ve üstü akademisyen yöneticilere kıyasla yöneticilerde bulunması gereken özellikler konusunda "empati kurabilme" özelliğini daha fazla önem vermektedirler.

Akademisyen yöneticilerin yerine getirdikleri idari görevler dikkate alındığında dekan ve müdür yardımcılarının diğer idari görevlerde bulunanlara kıyasla (dekanlar/müdürler ve bölüm başkanları) öğrenci odaklı olmayı daha önemli görmektedirler. Dekan ve müdür yardımcılarını aynı zamanda personel gelişimine de daha fazla önem vermektedirler. Bu bulgular dekan ve müdür yardımcılarının gerek öğrenci sorunlarının çözümünde ve gerekse üniversite çalışanlarının kişisel gelişiminde oldukça önemli bir rol oynadığını işaret etmektedir. Hem dekanlık veya müdürlük hem de bölüm başkanlığı yapanlar ise insan ilişkilerinde ve liderlikte iletişime daha fazla önem vermektedirler. Bu durum dekanlık ve müdürlük yapan yöneticilerin ilaveten bölüm başkanlığı da yapmaları durumunda ise, öğrencilerle temas güçlerinin ve iletişim yeteneklerinin geliştiğini göstermektedir. Araştırmadaki bir diğer ilginç bulgu ise yüksek okullarda görev yapan akademisyen yöneticilerin diğer kurumlarda (meslek yüksekokulları, enstitüler ve fakülteler) görev yapan akademisyen yöneticilere kıyasla yöneticilerde bulunması gereken kişisel özelliklerden empati kurabilme özelliğini daha az önem vermeleridir. Bu bulgular Semeijn vd. (2014) yönetmel yetkinlik algısının alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında farklılaştığı yönündeki araştırma bulguları ile örtüşmektedir.

Araştırmada akademisyen yöneticilerin yöneticilikteki deneyim süresi arttıkça "alçak gönüllü olma" algısının da arttığını göstermektedir. Bu durum yöneticilikte deneyim süresi arttıkça hoşgörünün ve farklı düşüncelere toleransın arttığı biçiminde yorumlanabilir. Diğer taraftan genç yöneticiler ise sosyalleşmeyi daha önemli görmektedirler.

Son olarak araştırmada Uludağ Üniversitesi'nde görev yapan akademisyen yöneticilerin Balıkesir Üniversitesi'nde görev yapanlara kıyasla sorun çözme ve analitik düşünmeye, çalışanlara ve öğrencilere motive etmeye, çalışma azmine ve personel gelişimine katkı sağlamaya daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yönetmel yetkinliklere ilişkin geçmişe dayalı birikimlerin üniversite işlevlerindeki etkinliği arttırdığını işaret etmektedir. Ayrıca geçmişe dayalı yönetmel yetkinlik tecrübelerinin, üniversite işlevlerindeki etkinliğin yanında kurumsallaşmayı da güçlendirdiği söylenebilir. Nitekim Uludağ Üniversitesi 1975 yılında kurulmuş Türkiye'nin köklü üniversitelerinden biridir. Buna karşın Balıkesir Üniversitesi ise 1992 yılında kurulmuş genç

üniversitelerden biridir. Bu durumun her iki üniversitede görev yapan akademisyen yöneticilerin yönetsel yetkinlik algısını da etkilediği ileri sürülebilir. Araştırmada elde edilen Uludağ Üniversitesi'nde görev yapan yöneticilerin Balıkesir Üniversitesi'ndekilere kıyasla sorun çözmeye, analitik düşünmeye, motivasyona, performansa ve personel gelişimine daha fazla önem verdikleri yönündeki bulgular, üniversitelerde kurumsallaşmanın deneyime ve zamana bağlı olduğu biçiminde yorumlanabilir. Diğer taraftan dikkat edilecek olursa Uludağ Üniversitesi'ndeki yöneticilerin deneyime dayalı bu kazanımları, aynı zamanda bir üniversitenin yenilikçiliğinin de itici güçleridir.

Yukarıdaki bulgular doğrultusunda üniversitelerde görev alan yöneticilerin yenilikçiliğin itici güçleri olan sorun çözme, analitik düşünme, motivasyon, performansa dayalı terfi ve personel gelişimine önem vermeleri önerilmektedir. Ancak bu süreçte yaşın, deneyimin, yöneticilik düzeyinin ve kurumsallaşmanın da dikkate alınması gerekmektedir. Diğer taraftan üniversitelerde genç akademisyen yöneticilerin kültürel, sosyal ve sportif ihtiyaçlarını dikkate alan faaliyetlerin düzenlenmesi, onların performansını daha iyi arttırabilecektir.

Üniversitelerde dekanların ve müdürlerin üniversitelerin asli unsurları olan öğrencilerle daha yakın temasta olmaları ve iletişim kanallarını açık tutmaları yönetsel yetkinliğin önemli unsurlarındandır. Yöneticilikte deneyim süresi alçak gönüllülüğü ve hoşgörüyü arttırmaktadır. Ancak genç yöneticilerde de sosyalleşme güdüsü daha yüksektir. Diğer taraftan Gül, Saçkes ve Gül (2015) yaptıkları bir başka araştırmada genç akademisyenlerin aynı zamanda teknolojiye, bilgi ve iletişim teknolojilerine yatkınlığının yaşlı akademisyenlere kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu olgulardan yola çıkarak, üniversitelerde teknolojik yeniliklerin gerçekleştirilmesinde ve sosyalleşmede genç yöneticilerin sinerjisinden daha fazla yararlanması önerilmektedir.

Sorun çözebilme ve analitik düşünebilme akademisyen yöneticilerde aranan en önemli yetkinlikler arasındadır. Üniversitelerdeki mevcut ve potansiyel akademisyen yöneticilerin bu yetkinliklerinin görünür kılınabilmesi için, üniversite sorunlarının çözümüne yönelik münazaralar yapılması, ortak akıl toplantılarının yapılması ve beyin fırtınası gruplarının oluşturulması önerilmektedir.

İleride yapılacak çalışmalarda akademisyen yöneticiler arasında yönetsel yetkinlik öncelikleri algısından yola çıkılarak, yönetsel yetkinliklere ilişkin daha yenilikçi modellerin oluşturulması yararlı olacaktır. Ayrıca üniversitelerde kurumsallaşma, yönetim tecrübesi ve yönetsel yetkinlikler arasındaki ilişkilerinin de araştırılması alan yazına önemli kazanımlar sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K., and Mena, M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20, 9/10, 842-852.
- Akçakanat, T., Çarıkçı, İ. ve Dulupçu, M. A. (2010). Üniversite öğrencilerinin buldukları il merkezine ekonomik katkıları ve harcama eğilimleri: Isparta 2003-2009 yılları örneği. *SDÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 165-178.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1185-1203.
- Bayraktar, N. (2012). Kent kültürüne ilişkin kamuoyu oluşturulmasında üniversitelerin rolü. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*, 3(3), 155-170.
- Beerens, E. (2008). University policies for the knowledge society: global standardization, local reinvention. *Perspectives on Global Development and Technology*, 7, 15-36.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1 (2), 13-20.
- Bolat, T., Seymen, O.A., Bolat, O.İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley&Son.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27 (1), 5-12.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: Building on competency approaches to management development. *Management Development and Education Journal*, 20 (1), 56-61.
- Chanduví, D. A. G., Lama, G. L-R. and Morey, N. D. (2015). Analysis of research literature of professional competency models with a cognitive-motivational approach. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1400-1409.
- Cira, D.J.& Benjamin, E.L. (1998). Competency-based pay: A concept in evolution. *Compensation & Benefits Review*, 30 (5), 21-29.
- Collin, A. (1989). Manager's competence, rhetoric, reality and research. *Personnel Review*, 18 (6), 20-25.
- Çatalbaş, N. (2007). Üniversite-yerel ekonomi ilişkisinde kutuplaşma teorisi iyi bir model olabilir mi?. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 90-101.
- Çetinkaya, M. (2009). Yöneticilerin yönetmelik yetkinlik algılamalarına ilişkin bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 219-239.

- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2010). Üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 221-236.
- Çetinkaya, M. ve Özutku, H. (2012). Yönetsel performansa yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41 (1),142-161.
- Delanty, G. (2001). The university in the knowledge society. *Organization Overviews*, 8(2), 149-153.
- Devisch, M. and Kanji, G.K.(1998). The Kioto people management model. *Total Quality Managemen*, 9(4-5), 62-65.
- Durdu, K. M. ve Türkay, O. (2015). Konaklama işletmelerinin ihtiyaç duydukları yönetsel yetkinlikler: İstanbul'da yerleşik beş yıldızlı oteller üzerine nitel bir araştırma. *1. Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi*, Konya, 85-94.
- Erol, A., Yergin, H. ve Mercan, M. (2012). Üniversite öğrencilerinin üniversite tercihlerinin belirleyicileri: Hakkari örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-10.
- Fabbris, L. (2013). Measurement Scales for Scoring or Ranking Sets of Interrelated Items. *Survey Data Collection and Integration*, (Edd.: Davino, C. ve Fabbris, L.), Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Fidan, B. (2016). Yetkinlik Kavramı Üzerine. <http://bfidan.net/2012/11/06/yetkinlik-kavrami-uzerine/>, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
- Görkemli, H. Nur. (2009). Selçuk Üniversitesi'nin Konya kent ekonomisine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 169-186.
- Guillén, L. & Saris, W. E. Competencies, Personality Traits, and Organizational Rewards of Middle Managers: A Motive-Based Approach. *Human Performance*, 26, 66-92.
- Gül, K., Saçkes, E. ve Gül, M. (2015). Meslek Yüksekokullarında Sektörel Beklentileri Karşılamada Uygulamalı Eğitime Yönelik Finansal Temelli Bakış Açısı: Balıkesir Üniversitesi Örneği. *UMYOS 4th International Vocational Schools Symposium*, 21-23 Mayıs 2015, Yalova, 924-935.
- Koç Üniversitesi Anonim. (2014). Yetkinlik Kılavuzu. https://my.ku.edu.tr/sites/my.ku.edu.tr/files/F17-IK-P006-01_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Lippencott, W.T. (1974). The university: stumbling bellwether. *Editorially Speaking*, 51 (12), 763.
- Lucia, A.D.& Lebsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.

- Prahalad, C.K.& Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Semeijn, J. H., Van Der Heijden, B. J. M. and Van Der Lee, A. (2014). Multisource ratings of managerial competencees and their predictive value for managerial and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 53 (5), 773-794.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Van der Velde, M.E.G., Jansen, P.G.W. and Vinkenburg, C.J. (1999). Managerial activities among top and middle managers: Self Versus other perceptions. *Journal of Applied Managerial Studies*, 8 (2), 161-174.
- Vanleeuwen, D. M.& Mandabach, K. H. (2002). A note on the reliability of ranked items. *Sociological Methods Research*, 31(1), 87-105.
- Vázquez-Recio, R. (2014). Reason and emotions: a critique of management competencies. *International Journal of Leadership in Education*, 17 (4), 503-515.
- Wesselink, R., Blok, V., Leur, S-V., Thomas Lans, T. and Domenico Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. *Journal of Cleaner Production*, 106, 497-506.
- Yalova Üniversitesi Anonim. (2016). Yetkinlikler Sözlüğü. http://www.yalova.edu.tr/Files/UserFiles/60/EK_DERS/YETKINLIKLER_SOZLUU.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelkikalan, N., Akatay, A., Yıldırım, H. M., Karadeniz, Y., Köse, C., Koncağül, Ö. ve Özer, E. (2010). Dünya ve Türkiye üniversitelerinde girişimcilik eğitimi: karşılaştırmalı bir analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 51-59.
- Yılmaz, M. K. ve Kaynak, S. (2011). Sosyo-ekonomik dönüşüm sürecinde üniversitelerin rolü ve yöre halkının üniversiteden beklentileri ile ilgili bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(4), 55-73.
- YÖK. (2007). *Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi*, <http://www.yok.gov.tr/content/view/557/238/> Erişim:20.07.2015.

