

BİLGİ ÇAĞI İŞGÖRENLERİNİN DEĞİŞEN YETKİNLİKLERİ VE İŞLETMELERİN YETKİNLİK BEKLENTİLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Halil SAYLI*
Veysel AĞCA*

Özet

Günümüzde işletmeler stratejilerini bilgi ve bilgi işgörenleri üzerine kurmaktadır. Bu iki faktörü etkin kullanarak yenilikçi uygulamalar ile farklılık meydana getiren işletmeler, yarışta bir adım öne çıkma fırsatını yakalamış olacaktır. Dolayısıyla, işletmeler kendilerine farklılık oluşturacak ve aynı zamanda rakipleri tarafından taklit edilmesi zor ya da mümkün olmayan yöntemler bulmak zorundadırlar. Bu yönü ile, hangi kaynak ve yetkinliklerin gelecekte işletmeler açısından stratejik önem kazanacağını ve farklılık oluşturacağını belirlemesi temel yaklaşımlardan biri olmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri, yetkinlik bazlı yönetimdir. İşletmeler yetkinliklerini belirleyerek ve kullanarak, diğerlerinden önde olma çabası içine girmektedirler.

Bu çalışmada, stratejik bir faktör olarak önem kazanan kişisel yetkinlikler konusunda işletmelerin neler yaptıklarını araştırmak ve sektörel farklılıkları tespit etmek amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi İşgörenleri, Yetkinlik, Kişisel Yetkinlikler

Abstract

In today's competitive business world, organizations build their business strategies on the bases of knowledge and their knowledge work force. Business organizations can get competitive advantage with innovative applications in creating differences by using these two factors effectively. Thus, organizations must have these factors that can provide differences for themselves and can not be followed by their competitors to get advantage. Consequently, determination of which resources and competencies will get strategic importance and create differences for them will be one of the basic approaches in the future. This designated appro-

-
- Yrd.Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., sayli@aku.edu.tr
 - Yrd.Doç.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon A.B.D., agca@aku.edu.tr

ach is the management application based on competency. According to this approach organization make efforts to be a cut above their competitors by determining and using their competencies.

The aim of this study is to examine what do business organizations perform about individual competencies as a strategic factor that gained importance, and what they are intended to identify specific sectoral differences.

Key Words: Knowledge, Knowledge Work Force, Competency, Individual Competencies

Giriş

İçinde yaşadığımız dönem, büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı ve bu değişimlerin çok daha farklı yeni bilgileri, becerileri, yöntem ve stratejileri gerektirdiği bir dönemdir (Bhatt, 2000: 89). Bu dönem özellikleri itibarıyla, bilgi teknolojisinin ağırlığını önemli ölçüde hissettirdiği ve entelektüel kaynakların fiziksel kaynaklardan daha önemli hale geldiği bir dönemdir. Küreselleşmenin bütün nesneleri kuşatması ve etkisi altına alması, bilişim teknolojisinin hâkimiyeti, değişimin hızlanması, ekonomik ve sosyal yapılar ile birlikte örgütsel yapıları da alabildiğine etkilemektedir. Bu etki ve pazarların beklentilerini karşılama çabası, işletmeleri esnek, hızlı ve yenilikçi özellikler kazanmaya zorlamaktadır (Bennour ve Crestani, 2000: 151). Yenilikçi yapılara sahip olma konusunda işletmeler arasında görülen yüksek yarış, işletmelerin gelişmesine yol açarken, aynı zamanda yüksek benzeşmelere de neden olmaktadır. Bu benzeşme sürecinde farklılık oluşturma rekabette öne geçmenin temel faktörlerinden biri haline gelmektedir.

Yeni rekabet şartlarında farklılığı ortaya çıkaran temel faktör ise, teknoloji ve kullanılan yöntemlerin ötesinde, sahip oldukları yüksek nitelikli insan gücü ve onların özellikleridir. Çünkü insan taklit edilmesi çok zor (*unique*) bir faktördür. Dolayısıyla, günümüz yenilik ve farklılaşma çabalarının merkezinde, işletmelerin sahip oldukları yüksek vasıflı işgörenleri ve onların yetkinlikleri yer almaya başlamıştır.

1. Bilgi Çağı İşgörenleri ve Değişen Yetkinlikleri

Bilişim teknolojilerinde devrim niteliğinde yaşanan değişimler, (iletişim ağları, uydular, internet ve mikro çipler, vb.) dünyada bilginin katlanarak büyümesine ve değişimin ivmesinin daha da artmasına neden olmaktadır. Her yeni bilgi, çok geniş alanlarda mevcut bilgilerle etkileşime girerek, kümülatif etkiler oluşturmakta ve bu da değişim hızının şaşırtıcı düzeylere

çıkmasına neden olmaktadır (Hammer, 1997: 85). Bu nedenle, artık işletmelerin sürekli gelişmelerinin ön şartı olan, bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmeleri, bütün süreçlerini sürekli öğrenme temelleri üzerine kurmaları ve bilgi odaklı esnek yapılara sahip olmaları zorunlu hale gelmektedir. Bu gelişmeler bilgi toplumunun temel özellikleri olarak ortaya çıkmaktadır. “*Bilgi toplumu*”; bilgiye ulaşma yol ve yöntemlerinin arttığı ve kolaylaştığı, bu nedenle bilgi kullanımının yaygınlaştığı toplumdur. “*Bilgi işçisi*” ise, bilgiyi toplama analiz etme ve uygulama yeteneğine sahip olan, amaçlar doğrultusunda kullanan kimsedir (Ching ve Jie, 2000: 1). Bilgi toplumunda, zihinsel gücüyle bilgiye kaynaklık eden ve onu organize etmekten sorumlu olan insan, hâkim faktör olarak görülmektedir. Bu nedenle Drucker, “*bilgi toplumunun karakteristiğini, liderliğini ve sosyal profilini geliştirecek olan, sayıca diğer gruplardan az olsalar bile, bilgi işçileri olacaktır*” diye ifade etmektedir. Aynı zamanda “*nitelikleri, sosyal konumları, değerleri ve beklentileri bakımından, tarihte varolmuş bütün egemen ya da öncü sınıfların hepsinden temelde farklı olacağını*” da belirtmektedir (Drucker, 1995: 2002).

Aynı zamanda, bilginin eskimesine neden olacak veya mevcut bilgiyi tamamen geçersiz hale getirebilecek kadar değişimin hızlı yaşandığı bu dönem, sürekli öğrenmenin stratejik bir önem kazandığı da görülmektedir. Piyasalardaki hızlı değişim ve farklılaşma, çok daha farklı yeni meslek ve çalışma alanlarını ortaya çıkartmakta ve bu nedenle yeni bilgi, yetkinlik, yöntem ve stratejiler gerekli olmaktadır (Bhatt, 2000: 1). Geleneksel istihdam yapılarındaki köklü değişim, yüksek teknolojiye dayalı üretim ve hizmet sektörünün hızlı gelişme göstermesi, istihdamın üretim sektöründen hizmetler sektörüne kaymasına neden olmaktadır. Bu nedenle, üretim sektörünün “*mavi yakalı*” işgörenleri, yerlerini hizmet sektörünün “*beyaz yakalı*” veya “*bilgi*” işgörenlerine bırakmaktadır (Humphries ve Grice, 1995: 17-32). Sanayi toplumu mavi yakalı işgörenleri (vasıfsız-yarı vasıflı çalışanlar) birbirlerinin yerine kolay ikame edilebilirken, bilgi çağı işgörenleri (vasıflı-yüksek vasıflı) ise, zihinsel güce dayalı taklit edilemeyen emek ve bir birinin yerine ikame edilemez özellikler taşımaktadır.

P. Drucker; “*“bilgi işçisi”nin fırsata, başarıya ve değerlere ihtiyaçları vardır, diyerek; “mavi yakalı işçi”lerin işten geçinmeyi beklediği bir noktada, o, bilgi işgörenlerinin asıl beklentisinin işten bir “yaşam” çıkarmaktır*” (Beatty, 1998: 148) diyerek yeni “*insanın*” konumunu ve özelliklerini ortaya koymaktadır.

Bilgi çağının yönetim uygulamalarında ise, “*İnsanların performansından sorumlu*” olmadan “*bilginin uygulanmasından ve performansından sorumlu*” olmaya doğru bir gelişme görülmektedir. Yönetim uygulamalarında odak noktasının emir-komutadan bilgiye kayması gibi farklı bir anlayış gelişmektedir (Garrick ve Clegg, 2000: 286).

2. Stratejik Üstünlük Faktörü Olarak Yetkinlik Kavramı

Kavramsal açıdan yetkinlik; strateji ve insan kaynağı yönetiminin merkezinde yer almaktadır. Stratejik bakış açısı organizasyonel seviyedeki yetkinliklere odaklanır ve bunları özet bir biçimde kaynakların ve yeteneklerin tek kombinasyonu olarak ele alır. Yeterlilikler, işletmeler için rekabette farklılık ve üstünlükler sağlayacak avantajlar konusunda anahtar rollere sahiptirler. Gerekli yetkinlikler olmadan, stratejiler çok iyi konumlandırılmış olsa bile başarıyla gerçekleştirilemez.

Stratejik yönetimin bakış açısıyla yeterlilikler; kaynakların ve yeteneklerin bir kombinasyonu olarak tanımlanır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235). Yeteneklerin ve kaynakların kombinasyonu; değerli, taklit edilmez (unique) ve ikamesi zor olduğunda, bir organizasyon için öz yetkinlik olarak değerlendirilir. Öz yetkinlikler, stratejik rekabete dayanıklılığın kaynağı olabilir. Bir işletmenin hedeflerini başarabilmesi için sahip olduğu yetkinlikler ile stratejik amaçlarının uyumlaştırılması ve işgören yetkinliklerinin öz yetkinliği destekler nitelikte olması gerekmektedir.

Mc Clelland tarafından yapılan bir çalışmada, işgören yetkinliğinin tanımını yapılmış ve yetkinliği geleneksel zeka testine alternatif bir yaklaşım olarak sembolize etmiştir. Mc Celland, beceri faktörlerinin kullanımı, özelliklerin uygulanmasına dayalı kriterlerdeki başarıya bağlı olduğunu savunur. Boyatzis ise; yetkinlikleri, insanların işleri yapmak için beraberinde getirdikleri özelliklerin bütünü olarak değerlendirir. Kennedy ve Dresser yetkinlikleri; organizasyonun başarısı için, çalışanın sahip olduğu veya sonradan kazandığı ve işletmeye sunduğu değerler olarak tanımlar (Cardy ve Selvarajan, 2006: 236). Woodruffe ise, yetkinliği; “bir pozisyondaki görevleri başarı ile gerçekleştirmek için gerekli olan örnek davranışların bütünü” olarak tanımlar (Woodruffe, 1992).

Woodruffe’un yetkinlik tanımı basit ama önemli özellikler içermektedir. Bunlar ilk olarak; çalışan yetkinlik fark edilebilen davranışlar içermeli-

dir. Kişilik özellikleri, değerler, güdüler ve belirli davranışlar gibi etkili değişkenler, davranışlar ile tespit edilir ve fark ederek meydana çıkar. İkinci olarak; davranış modeli iş performansı ile bağlantılıdır. Üçüncüsü ise; yetkinliğin genel kavramı geleneksel bilgiyi, becerileri ve yetenekleri içermekte olması ve aynı zamanda bu özelliklerin ötesine geçmesidir. Belirli bir biçimde, etkili performans sadece yeteneği içermez, ayrıca motivasyonu ve istekli olmayı da içerir. Kochanski yetkinlikler için, “bir çalışanın organizasyondaki ve meslekteki başarı faktörleri” gibi bir basit tanımlama önerir. Yetkinlikleri, bir organizasyondaki yüksek performansların düşük veya ortalama performanslardan ayırt edilebileceği faktörler olarak düşünür (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235).

Yukarıdaki tanımlamalarda genel olarak ele alınıp değerlendirilen yetkinlikler genel olarak, “*liderlik becerileri, genel yönetim becerileri, sorumluluk alma becerisi, iletişim becerileri, yaratıcılık becerisi, bağlılık ve adapte olabilme*” gibi kişisel özellikler biçiminde sınıflandırılabilir (Dulewicz, 1989: 56). Başka bir çalışmada ise yetkinlikler dört ana grupta toplanmıştır. Bunlar; *Zihinsel* (stratejik bakış açısı, analiz yeteneği ve sağduyu gibi...), *Kişisel* (ikna yeteneği, kararlılık), *Adapte olabilme* (esneklik ve uyum), *Sonuçları yönlendirme* (inisiyatif alma ve girişim gibi...) olarak sınıflandırılır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 236)

Turner ve Crawford işletmelerin rekabet edebilirlikleri üzerinde rol oynayan yetkinlikleri; “*kişisel ve kuruma ait yetkinlikleri*” olarak iki kategoriye ayırmaktadır (Meredith, 2004). Kişisel yetkinlikler bireylere ait olup bilgi, beceri, tecrübe, nitelikler ve kişilik gibi karakteristik özellikler içermektedir. Kuruma ait yetkinlikler ise, organizasyonlara aittir ve süreçlerde oluşturulur. Bu iki kategori birbirinden tamamen bağımsız değildir ve bu yetkinlikler organizasyonda iyi bir şeyler yapmanın yolu olarak kültüre biçim verebilirler.

3. Spencer’in Yetkinlik Modeli

Bu çalışmada, kişisel yetkinlikler değerlendirilirken Spencer’in Yetkinlik Modeli üzerinde durulacak ve ölçüm aracı olarak kullanılacaktır. Aşağıda Spencer’in Yetkinlik Modelinin 6 boyutunu oluşturan temel faktörler olan “*başarma eğilimi ve aksiyon*”, “*yardım ve insana hizmet*”, “*etki/tesir kümesi*”, “*yönetimsel etkililik*”, “*bilişsel etkililik*” ve “*kişisel etkililik* olarak ele alınıp açıklanacaktır (Spencer, 1993).

3.1. Başarma Eğilimi ve Aksiyon

Başarma Güdüsü (başarı güdüsü; işlerin yüksek standartlarda gerçekleştirilmesi için işgörenler arasındaki rekabeti içerir. *Sonuçlara yönelim, etkililik yönelimi, standartlar, gelişime odaklanma, girişimcilik, kaynak kullanım optimizasyonu* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Düzen, doğruluk ve kaliteli çalışma (düzen; doğruluk ve kalitenin yüksek standartlarını korumakla ilgilidir. Düzen, doğru standartların oluşturulması başarı ile birlikte, çevredeki belirsizliği ve kaosu giderme amacı güder. *İzleme, açıklık, belirsizliğin giderilmesi* gibi, alt başlıklar ile adlandırılır.)

İnisiyatif alma (inisiyatif; harekete geçme eğilimi ile ilgilidir. İnisiyatif, bir problemi ya da fırsatı fark etme, işi geliştirmeye veya zenginleştirmeye yönelik olarak herhangi bir talimat beklemeden sorumluluk almayı gerektirir. *Aksiyon/eylem eğilimi, kararlılık, stratejik yönelim, fırsatları yakalama, proaktif olma* alt başlıklar ile adlandırılır.)

Bilgi arama ve edinme çabası (kişi, iş ve olaylar konusundaki merak ve bilgi toplama arzusu ile ilgilidir. *Problem belirleme, teşhise odaklanma, müşteri/pazar duyarlılığı, daha derin bakış/analiz* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

3.2. Yardım ve İnsana Hizmet

Kişiler arası ilişkileri anlama (ilişkilerde anlama çabası; diğer insanların anlama isteğini gösterir. Duyguları ve ifade edilen düşünceleri doğru algılama, hissetme ve diğerleri ile ilgili olma becerisidir. *Empati, duyma, diğerlerine karşı duyarlılık, diğerlerinin duygularının farkında olma, teşhis ve anlayış* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Müşteri Odaklılık/müşteri hizmetlerine yönelim (müşterilerin ihtiyaçları/aradıkları ile daha rahat karşılaşmaları için yardımcı olma veya hizmet etme isteğini anlatır. Müşterilerin ihtiyaçlarını, düşüncelerini ve davranışlarını anlamaya odaklanmayı gerektirir. *Yardım ve hizmet yönelimi, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, müşteri dostu olma, son kullanıcı odağı, müşteri memnuniyetini dikkate almak*, gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

3.3. Etki/Tesir Kümesi

Etkileme-Tesir gücü (etkileme ve tesir; temelde bireylerin üzerinde etki oluşturma anlamına gelir. Bir düşünceyi desteklemeleri için diğerlerini

inandırma, ikna etme ve etkilemeyi içerir. *Stratejik etki, etkili yönetim, sunum sanatı, hedeflenmiş inanç, işbirliği etkisi* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Örgütsel Bilinç (Örgütsel bilinç; örgütü ile olan güçlü ilişkiyi anlama, örgütsel yapı, kültür, iklim ve örgütsel politikaları bilmektir. Birey ya da grup olarak, bunları nasıl etkilediği ve bunlardan nasıl etkilendiğinin farkında olmaktır. Örgütsel bilinç; Organizasyon oyunu, başkalarını kazanmak, *Örgütün müşterilerinin farkında olmak, emir-komuta zincirini kullanma, politik kurnazlık* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

3.4. Yönetmel Etkililik

Başkalarını geliştirme/Koçluk (diğer örgüt üyesi ya da üyelerini destekleme, yönlendirme, eğitime amaçlarını gütmeye ve onların gelişmelerine destek verme anlamına gelmektedir. *Eğitim ve öğretim, büyüme ve gelişme, diğerlerine koçluk etmek, gerçekçi pozitif bakış, destek sağlama* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Yönlendirme/güç kullanma (Emir/talimat diğerlerine bir işi yaptırmak ya da tamamlamak için kullanılır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanları inandırma, ikna etme ve etkileme amacı ile bireysel güç ya da pozisyon gücü uygun bir şekilde ve etkili olarak kullanılır. *Yönlendirme/güç kullanma; Emir-komuta, güç kullanımı, etkinin kullanılması, sorumluluk almak, kaliteli standartlar ile yönlendirme, sınıf kontrolü ve disiplin* gibi konuları alt başlıklar ile adlandırılır.)

Takım çalışması ve işbirliği (takım çalışması ve işbirliğinin gerçek amacı, diğerleri ile birlikte işbirliği fakat rekabet ilişkisi içinde çalışmayı ve bilgi paylaşımını sağlamaktır. Takım üyeleri bir birleri ile kurdukları güçlü iletişim ile problemleri çözer ve takımın bir fonksiyonu olarak projeleri gerçekleştirirler. Takım çalışmaları, bir çok rolü takım içinde üstlenmeyi gerektirir. Takım üyeleri, her zaman resmi otoriteye sahip bir lidere ihtiyaç duymazlar. Takım içinde resmi bir lider olsa da, kolaylaştırıcı ve katılımcı bir anlayış ile takım içinde fonksiyonunu icra eder. *Takım çalışması ve işbirliği; grup yönetimi, kolaylaştırıcı grup, çatışmaların çözümü, bölüm iklimini yönetmek, diğerlerini motive etmek* gibi konuları alt başlıklar ile adlandırılır.)

3.5. Bilişsel Etkililik

Analitik Düşünme ve problem çözme (Analitik düşünme; durum ve olayları, küçük parçalara ayırarak ya da olayların uzantılarını safha safha iz sürerek anlamaya çalışmaktır. Problemleri ya da olayları sistematik bir şekilde organize etme, farklı özellikleri sistematik karşılaştırma, kompleks olayları çözümlene yeteneği kazandırır. *Kendi kendine düşünme, pratik zeka, problem analizi, mantıklı düşünme, yetenekleri planlama* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Kavramsal Düşünme/Bütüncül Bakış (kavramsal düşünme, olayları ya da problemleri anlamaya çalışırken parçaları birlikte ele almayı, büyük resmi görmeyi sağlar. Kompleks durumlarda konuyu anlama, parçaları tanımlama ve durumlar arasında ilişki kurmayı gerektirir. *Kavramların kullanılması, modeli tanıma, anlayış, kritik düşünme, problemi tanımlama* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Teknik, Mesleki ve Yönetmel Uzmanlık (uzmanlık; hem iş ile ilgili ustalık bilgisi ve iş bilgisinin diğerlerine öğretilmesi, paylaşılması ve hem de motivasyonun yaygınlaştırılmasını içerir. Teknik, Mesleki ve Yönetmel Uzmanlığın dört boyutu vardır; bilginin derinliği, bilginin genişliği, yeni bir alanda ustalık kazanma ve uzmanlık bilgisinin dağıtılması/ yaygınlaştırılmasıdır. *Teknik, Mesleki ve Yönetmel Uzmanlık; Yasal farkındalık, bilgi üretimi, uzman desteği, teşhis becerisi, öğrenme sorumluluğu* gibi alt başlıklar ile adlandırılır)

3.6. Kişisel Etkililik

Öz Kontrol (Öz kontrol; istenmeyen durumlarla karşılaşıldığında ya da stres altında çalışırken negatif eylemleri sınırlamak için duyguların kontrol altına alması olarak ifade edilir. Diğer kişiler ile ilişkilerde olgun kişilik özelliği olarak ortaya çıkar. *Öz kontrol; dayanma gücü, strese karşı direnç, sakin olma, kolay kolay tahrik olmama* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Öz Güven (Öz güven; bireylerin görevlerini başarmaları için kendi yeteneklerine güvenmesi ile ilgilidir. Bireyin güveni geliştirmesi, sürekli olarak olaylarla mücadele etmesi, bir takım kararlara varması, bir kısım düşünceleri oluşturması ve hatalarla yapıcı olarak mücadele etmesi ile ilgilidir. Burada iki yargı öne çıkar, “bir kişi başarılıdır, çünkü özgüvene sahiptir, ya da kişi öz güvene sahiptir çünkü o başarılıdır?” beklide ikisi de birer durum olarak

pozitif öz dönüşüm sürekliliği içinde doğrudur. *Kesinlik, güçlü benlik, bağımsızlık, güçlü kişisel anlayış, sorumluluk alma arzusu* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Esneklik (Esneklik; yeni durumlar, bireyler ya da gruplara uyum sağlama ve onlar ile etkili çalışma yeteneğidir. Olayları, farklı ve karşı bakış açısı ile anlama ve değerlendirme, değişen örgüt ve görevlerin yeni şartlarını kabullenme ve uyum sağlama yeteneği olarak değerlendirilir. Esneklik, yeni durumların gerektirdiği özellik ve yetkinliklere adapte olma konusunda yüksek bir performans sağlar. *Uyum yeteneği, değişim yeteneği, algı tarafsızlığı, objektif olma, esneklik* gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

Örgütsel Bağlılık (Örgütsel Bağlılık; bireysel yetenek ve arzu olarak kendi ihtiyaçlarını, önceliklerini ve örgütsel hedefleri bir sıraya koyar. Bu şekilde yolunu belirler, öncelikle örgütsel hedeflere katkıda bulunmak ve yükseltmek mi? yoksa kendi amaçlarına ulaşmak mı? Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmeyi, bireysel amaç ve hedeflere tercih ettirir. *Kurumsal hafıza, misyon uyumlaştırma, vizyon, kurumsal misyona bağlılık*, gibi alt başlıklar ile adlandırılır.)

4. İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması

Aşağıda, Spencer'in Yetkinlik Modeli kullanılarak Afyonkarahisar İli ölçeğinde orta ve büyük ölçekli işletmelerin yetkinlik beklentileri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler, hangi yetkinliklere ihtiyaç duyduklarını belirleme kadar, yetkin iş gücünü nasıl temin edeceklerini de önemli bir sorun olarak görmektedirler. Bu sorundan yola çıkarak işletmelerin işe alacakları işgörenlerde, hangi yetkinlikleri aradıkları ve bunun için hangi araçları kullandıklarını belirlemek araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Afyonkarahisar İli ölçeğinde, Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı üye işletmeleri arasından basit tesadüfî-örneklem ile seçilmiş 250

işletme ile görüşülmüş ve bu işletmelerden 137 tanesi anket çalışmasına katılmıştır. 137 anket formundan 56 tanesi bazı önemli eksiklikler nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. 81 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nicel yöntem araçlarından anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 40 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, Spencer, Lyle M., Jr, ve Spencer, Signe M., “Competency at Work, Models for Superior Performance”, adlı çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. 1. kısım, kontrol grubu sorular (14), 2. kısım, yetkinlik grubu sorular (18), 3 kısım ise işe alma süreçlerinde kullanılan araçlar (8) olmak üzere 40 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda yapılandırılmış ikili ve Likert tipi 5’li ölçek kullanılmıştır. 1. ölçeğin alpha değeri 0,6435, 2. ölçeğin alpha değeri 0,6235 olarak belirlenmiştir. İnceleme türü çalışmalarda bu değerlerin 0,5’e kadar makul kabul edileceği bazı araştırmacılar tarafından öngörülmektedir (Altunışık vd., 2005).

4.4. Araştırmanın Soruları

İşletmelerin yetkinlik beklentileri sektörel farklılıklar göstermekte midir?

En çok talep edilen yetkinlikler hangileridir?

Üniversiteler öğrencilere yetkinlik kazandırma açısından ne kadar yeterli görülmektedir?

İşletmeler yetkinlik sahibi elemanları seçmek için hangi yöntemleri tercih etmektedirler?

Yetkinlik geliştirme eğitimi verenler ile vermeyenler arasında farklılık var mıdır?

İK bölümüne sahip olanlar ile olmayanlar arasında farklılık var mıdır?

Yetkinlik bazlı İK yönetimi olanlar ile olmayanlar arasında farklılık var mıdır?

4.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Yukarıdaki soruları cevaplandırmak üzere, elde edilen veriler aşağıda analiz edilerek ve sonuçları yorumlanmaktadır.

4.5.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Araştırma kapsamında 81 orta ve büyük ölçekli işletme yer almaktadır. İşletmelerin sektörel dağılımları Tablo 1.1’de görülmektedir. İldeki 3 temel sektörün (mermer, gıda, turizm) ağırlık kazandığı görülmektedir. Araştırmaya konu olan işletmelerin 59’u orta ölçekli 22 tanesi de büyük ölçekli işletmedir. İşletmelerin 46 tanesinde İKY bölümü mevcut iken bunlardan 37 tanesinde yazılı İKY planı mevcuttur.

Tablo 1.1 İşletmelere İlişkin Özellikler

Sektörler	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
Mermer	21	%25,9
Tekstil	4	%4,9
Turizm	11	%13,6
Gıda	16	%19,8
Mobilya	6	%7,4
İnşaat	7	%8,6
Diğer	16	%19,8
Büyükölük	Sayı	Yüzdelerik Dilim
Orta Ölçekli	59	%72,8
Büyük Ölçekli	22	%27,2
İKY Bölümü Varlığı	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
Evet	46	%56,8
Hayır	35	%43,2
Yazılı İKY plan’ının Varlığı	Sayı	Yüzdelerik Dağılım
Evet	34	%42
Hayır	47	%58

Tablo 1.2’de de işletmelerin sadece 15 tanesinde yetkinlik bazlı İKY olduğu görülmektedir. Yetkinlik geliştirmek için işgücü eğitimi de işletmelerin 51 tanesinde yapıldığı görülmektedir. (yetkinlik bazlı İKY’nin %15 olmasına rağmen, yetkinlik geliştirme eğitimlerinin %51 gibi yüksek bir oranda çıkmış olması, işletmelerin bütün eğitimleri yetkinlik eğitimi olarak değerlendirdikleri ihtimalini doğurmaktadır) İşletmelerde eğitim verme oranının yüksek olması, İşletmelerin büyük çoğunluğunun (%75) fakülte mezunu

işgücünün mezuniyet sonrası eğitime ihtiyaçları olduğu görüşleri ile ilişkili olabilir.

Tablo 1.2. Yetkinlikle İlgili Kontrol Değişkenler

DEĞİŞKENLER	Sayı <i>Evet</i> %	Sayı <i>Hayır</i> %
Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin Varlığı	15 18,5	66 81,5
Yetkinlik Geliştirme amaçlı Eğitim Varlığı	51 63	30 37
Fakülte Mezunu İşgörenlerin Eğitim İhtiyacı Varlığı	75 92,6	6 7,4

4.5.2. İşletmelerdeki İşgücü Yetkinliklerinin Analizi

Tablo 1.3 deki bulgularda, işletmelerin sahip oldukları fakülte mezunu işgücünün fakülte eğitimi boyunca almış oldukları eğitimin bilgi ve yetkinlik yeterliliği için yeterli olmadığı sonucu çıkmaktadır. Oranın çok düşük olması işletmelerin, fakülte mezunlarını yetkinlik açısından çok yetersiz olarak gördüklerini göstermektedir. Teorik bilgi ve yetkinlik yeterliliği bakımından ortaya çıkan aritmetik ortalamaların (2,26-1,93) yeterlilik seviyesinin oldukça altında olması bu durumu göstermektedir. Diğer bir anlatımla, araştırma-daki işletmelerin yaklaşık %65 fakülte mezunlarının işe başlarken yetersiz teorik bilgiye sahip olduklarına; %81 mezunların yetkinlik açısından yetersizliğe sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Bu sonuçlara göre işletmeler, üniversitelerin mezun ettikleri öğrencilere yetkinlik kazandırma bakımından yeterli olmadıklarını ileri sürmektedirler.

Tablo 1.3. Fakülte Mezunlarının Eğitim Süresince Kazandıkları Bilgi ve Yetkinlik Yeterliliği

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Teorik Bilgi Yeterliliği	2,26	1,081	28,4	35,8	18,5	16	1,2
Kazanılması Gereken Yetkinlikler Bakımından Yeterlilik	1,93	0,891	34,6	46,9	9,9	8,6	0
Toplam	2,10	0,87					

1= Çok Yetersiz, 5=Çok Yeterli

İşletmelerin yetkinlik sahibi elamanları seçip işe almak için tercih ettikleri yöntemlere yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 1.4’de yer almaktadır. İşletmelerin yetkin eleman seçiminde en çok tercih ettikleri aracın 4,04 ortalamayla telefon olduğu görülmektedir. En az kullanılan aracın ise 2,88 ortalamayla danışmanlık şirketleri olduğu görülmektedir. Dikkat çekici diğer bir faktör ise, yetkinliklerin kaynağı olarak görülen üniversitelerin de en düşük ikinci faktör olarak gerçekleşmiş olmasıdır. Bu durum iş dünyasının üniversiteler ile ilişkilerinin çok düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 1.4. İşletmeler Tarafından Yetkin Elamanı Seçerken Kullanılan Araçlar

DEĞİŞKENLER	X	SS	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
Firmanın Kendi Web sayfası, yeterli oranda kullanılmaktadır	3,45	1,00	0	23,6	21	42	13,6
İnternet üzerinden kariyer siteleri yeterli oranda kullanılmak	3,24	,859	0	18,5	46,9	25,9	8,6
Danışmanlık şirketleri yeterli oranda kullanılmaktadır	2,88	,707	0	28,4	56,8	12,3	2,5
Üniversite ziyareti, kariyer günleri yeterli oranda kullanılmak	3,19	,914	0	22,2	46,9	19,8	11,1
Ulusal/yerel gazeteler Yeterli oranda kullanılmaktadır	3,24	,859	0	18,5	46,9	25,9	8,6
Başvuru kabul aracı olarak e-posta yeterli oranda kullanılmakta	3,91	,744	0	3,7	21	55,6	19,8
Telefon sistemi yeterli oranda kullanılmaktadır	4,04	,471	0	0	8,6	77,8	13,6
İşçi bulma kurumu yeterli oranda kullanılmaktadır	3,34	1,09	7,4	16	21	45,7	9,9

1= Hiç Katılmıyorum, 5=Çok Katılıyorum

Tablo 2.1’de İşletmeler Tarafından Talep Edilen Yetkinlikler ile ilgili ortalamalara bakıldığında, içeriğinde *stratejik etki*, *etkili yönetim*, *sunum sanatı*, *hedeflenmiş inanç*, *işbirliği etkisi* gibi alt konulardan oluşan “etki/tesir grubu” yetkinliğinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve en çok

tercih edilen yetkinlik olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla “kişisel etkililik” “başarma eğilimi ve “yardım ve insana hizmet” yetkinlik grupları takip etmektedir. Ayrıca yetkinlik gruplarına verilen puanların yüksek olması ve bir birlerine yakınlığı, işletmelerin, bütün bu yetkinlikleri önemsedikleri ve işgörenlerinin bunlara sahip olmalarını istedikleri sonucunu çıkarmak mümkündür.

Tablo 2.1 İşletmeler Tarafından Talep Edilen Yetkinlikler

YETKİNLİKLER	N	X	SS
Başarma Eğilimi ve Aksiyon Yetkinliği Grubu	81	4,3148	0,3948
Yardım ve İnsana Hizmet Yetkinliği Grubu	81	4,2469	0,6525
Etki/Tesir Yetkinliği Grubu	81	4,6235	0,3994
Yönetmel Yetkinlik Grubu	81	4,0535	0,4328
Bilişsel Yetkinlik Grubu	81	4,0247	0,4306
Kişisel Etkililik Yetkinliği Grubu	81	4,4414	0,3997

İnsan Kaynakları Bölümüne sahip olan işletmelerle olmayan işletmelerin; yetkinlik geliştirme eğitimi veren işletmelerle vermeyen işletmelerin; yetkinlik bazlı İnsan Kaynakları Yönetimi olan işletmelerle olmayan işletmelerin çalışanlarının sahip olmaları gereken yetkinlikler bakımından farklı olup olmadıklarının incelenmesi ikili karşılaştırmaları gerektirmektedir. Bunun için bu ikili gruplar arasındaki farklılıkların incelenmesi için “bağımsız iki grup t-testi” analizi uygulanmıştır.

Tablo 2.2 de İKY bölümüne sahip olan ve olmayan işletmelerdeki yetkinliklerin t-testi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre İKY bölümüne sahip olan işletmelerle olmayan işletmelerdeki çalışanların sahip olması gereken yetkinlikler bakımından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. t-değerlerine bağlı olarak ortaya çıkan p-değerlerinin %5 den oldukça büyük olması %95 güven aralığında bu iki grup ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olmadığını gösterdiğinden İKY bölümüne sahip olan işletmelerin işgörenlerinin yetkinlikleri İKY bölümüne sahip olmayan işletmeler işgörenlerinin yetkinliklerinden farklılık göstermemektedir. İKY bölümüne sahip olmak yetkinlikler bakımından bir farklılık ortaya çıkarmamıştır denebilir. Bu işletmelerde günümüz yeni ve gelişmiş İKY fonksiyonlarının kullanıl-

maması, bölümün isminin İK olmasına rağmen, faaliyetlerin geleneksel personel yönetimi fonksiyonları ile sınırlı kalıyor olması, farklılaştırıcı eğitimlerin yeterli oranda verilmemesi, farklılığın olmamasının muhtemel nedenleri olarak gösterilebilir.

Tablo 2.2 İKY Bölümüne Sahip Olan ve Olmayan İşletmelerdeki Yetkinliklerin t-Testi Sonuçları

YETKİNLİKLER	İKY Bölümüne Sahip İşletmeler	İKY Bölümüne Sahip Olmayan İşletmeler	t-TESTİ SONUÇLARI
	Ort. S.Sap.	Ort. S.Sap.	t-Değ. p-Değ.
Başarım Eğilimi ve Aksiyon	4,38 0,38	4,23 0,40	1,736 0,086
Yardım ve İnsana Hizmet	4,35 0,61	4,10 0,69	1,612 0,111
Etki/Tesir Kümesi	4,66 0,30	4,57 0,50	1,023 0,310
Yönetimsel Yetkinlik	4,04 0,44	4,06 0,43	,237 0,813
Bilişsel Yetkinlik	4,05 0,45	3,99 0,40	,621 0,536
Kişisel Etkililik	4,43 0,42	4,45 0,38	,308 0,759

Tablo 2.3’de yetkinlik geliştirme eğitimi veren işletmelerle vermeyen işletmelerin işgörenlerinin yetkinliklerinin karşılaştırıldığı t-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 2.3 Yetkinlik Geliştirme Eğitimi veren ve Vermeyen İşletmelerdeki Yetkinliklerin t-Testi Sonuçları

YETKİNLİKLER	Yetkinlik Eğitimi Veren İşletmeler	Yetkinlik eğitimi Vermeyen İşletmeler	t-Testi Sonuçları
	Ort. S.Sap.	Ort. S.Sap.	t-Değ. p-Değ.
Başarım Eğilimi ve Aksiyon	4,34 0,38	4,18 0,39	2,364 0,021*
Yardım ve İnsana Hizmet	4,35 0,58	4,06 0,73	1,939 0,050*
Etki/Tesir Kümesi	4,67 0,29	4,55 0,53	1,274 0,210
Yönetimsel Yetkinlik	3,99 0,42	4,15 0,44	-1,645 0,104
Bilişsel Yetkinlik	4,02 0,44	4,02 0,43	,039 0,969
Kişisel Etkililik	4,46 0,38	4,39 0,43	,857 0,394

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre yetkinlik eğitimi veren işletmelerle vermeyen işletmelerdeki işgörenlerin sahip olması gereken yetkinlikler bakımından farklılık sadece “başarma eğilimi ve aksiyon” ile “yardım ve insana hizmet” yetkinlikleri bakımından ortaya çıkmıştır. Bu iki yetkinliğe yönelik ortalamalar arasındaki farklar %95 güven aralığında ($p<,05$) anlamlı çıkmıştır. İşletmelerin işgörenlerine verdikleri yetkinlik eğitiminin bu iki yetkinliği farklılaştırdığı bunların dışındaki yetkinlikleri farklılaştırmadığı söylenebilir.

Tablo 2.4’de yetkinlik bazlı İKY olan işletmelerle olmayan işletmelerin işgörenlerinin yetkinliklerinin karşılaştırıldığı t-testi sonuçları yer almaktadır. Burada da yine yetkinlik bazlı İKY bölümü olan işletmeler olmayanlara göre “başarma eğilimi” ve “yardım ve insana hizmet” yetkinlikleri bakımından daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu yetkinlikler bakımından yetkinlik bazlı İKY olan işletmelerle olmayan işletmelerin ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak ($p<,05$) anlamlıdır.

Tablo 2.4 Yetkinlik Bazlı İKY Olan ve Olmayan İşletmelerdeki Yetkinlikler in t-Testi Sonuçları

YETKİNLİKLER	Yetkinlik Bazlı İKY olan İşletmeler	Yetkinlik Bazlı İKY olmayan İşletmeler	t-TESTİ SONUÇLARI
	Ort. S.Sap.	Ort. S.Sap.	t-Değ. p-Değ.
Başarma Eğilimi ve Aksiyon	4,48 0,32	4,27 0,40	2,147 0,042*
Yardım ve İnsana Hizmet	4,53 0,55	4,18 0,66	2,149 0,042*
Etki/Tesir Kümesi	4,53 0,29	4,64 0,42	-,968 0,336
Yönetmel Yetkinlik	4,13 0,37	4,05 0,45	,789 0,432
Bilişsel Yetkinlik	4,04 0,45	4,02 0,43	,196 0,845
Kişisel Etkililik	4,46 0,43	4,43 0,39	,270 0,788

* $p<,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Araştırma kapsamında yer alan İşletmelerin yetkinlik beklentilerinin sektörel olarak farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için yetkinlik boyutları olan “başarma eğilimi ve aksiyon”, “yardım ve insana hizmet”, “etki-tesir kümesi”, “yönetmel”, “bilişsel” ve “kişisel etkililik” boyutlarının

her biri işletmelerin buldukları “mermer”, “gıda”, “tekstil”, “turizm”, “mobilya”, “inşaat” ve “diğer” sektörel değişkenler bakımından yedili karşılaştırmalar gerektirmektedir. Bunun için, sektörel değişkenler bakımından işletmelerdeki işgörenlerin yetkinlikleri tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo2.5 yer almaktadır. Bu sonuçlara göre farklı sektörler bakımından işletmelerin “başarma eğilimi”, “yardım ve insana hizmet” ve “kişisel etkinlik” yetkinliklerinin ortaya çıkan F değerlerine bağlı olan anlamlılık düzeylerinin $p < 0,05$ olması nedeniyle setörel bakımdan farklılaştıkları görülmektedir. Diğer bir anlatımla ifade edilen bu yetkinlikler dışındaki yetkinlikler işletmeler için sektörel bakımdan bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 2.5. İşletmelerin Yetkinlik Beklentilerinin Sektörel Bakımdan Tek Yönlü Varyans Analiz

DEĞİKENLER	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değerleri	Anlamlılık Düzeyi
Başarma Eğilimi ve Aksiyon	2,427	7	,319	2,285	,038*
	10,589	73	,140		
	12,015	80			
Yardım ve İnsana Hizmet	8,253	7	1,201	3,418	,003**
	25,158	73	,351		
	34,410	80			
Etki/Tesir Kümesi	,965	7	,135	,861	,561
	11,916	73	,162		
	12,081	80			
Yönetmel Yetkinlik	1,079	7	,147	,769	,615
	13,868	73	,191		
	14,247	80			
Bilişsel Yetkinlik	2,190	7	,348	2,048	,060
	12,318	73	,170		
	14,508	80			
Kişisel Etkinlik Yetkinliği	2,410	7	,378	2,725	,014*
	10,603	73	,139		
	12,014	80			

$p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, $**p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu farklılıkları oluşturan sektörlerin de varyans analizine bağlı olarak yapılan LSD testi sonuçlarına göre; “başarma eğilimi ve aksiyon” yetkinliği bakımından farkı oluşturan sektörün tekstil, (mermercilik, gıda ve inşaat sektörlerine yönelik olarak) sektörü olduğu; “yardım ve insana hizmet” yetkinliği bakımından farkı oluşturan sektörün tekstil (mermerciliğe yönelik olarak) ve turizm (mermercilik, mobilya, ve gıda sektörlerine yönelik) sektörleri olduğu; “kişisel etkilik” yetkinliği bakımından farkı oluşturan sektörlerin tekstil (gıda sektörüne yönelik olarak), turizm (gıda sektörüne yönelik olarak) ve mobilya (gıda ve inşaat sektörüne yönelik olarak) sektörleri olduğu ortaya çıkmıştır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Yetkinlikler, işletmeler için günümüz rekabet şartlarında ayırt edici farklılık oluşturma konusunda temel faktörlerden birisi olarak ortaya çıkmıştır. İşletmeler sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirerek yenilikçi olabilmekte ve yüksek performanslar yakalayabilmektedirler. Artık işletmelerin başarısının, yetkinlikler bakımından gelişmiş işgörenlere sahip olma, yada işgörenlerini geliştirme ve onlara yetkinlik kazandırma kapasitelerine bağlı olduğu gerçeğini ifade edebiliriz. Şirketlerin hedeflerini gerçekleştirecek öz yetkinlikleri belirleme ve bu öz yetkinlikleri tamamlayacak ve gerçekleşmesini sağlayacak işgören yetkinliklerini belirleme ve bir yetkinlik modeli oluşturma artık işletmelerin yapmaları gereken temel işlevlerden birisi olmalıdır. Bu işlevi, ancak fonksiyonel olarak gelişmiş İK bölümleri ve yetkin İK çalışanları yürütebilir.

Araştırmada, İK bölümü olan ve olmayanlar arasında yetkinlikler açısından farklılığın olmaması dikkat çekici bir durum olarak görülmektedir. İK bölümü olan işletmelerde bu bölümün farklılaştırıcı bir takım etkinlikleri gerçekleştirmediği ya da geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarının ötesine geçemediği söylenebilir. Dikkat çekici olan diğer nokta, Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Yönetiminin, yalnızca bütün işletmelerin çok küçük bir kısmında mevcut olmasıdır. Bu durum, işletmelerin yetkinlik belirleme ve geliştirmeye yönelik faaliyetlerinin çok sınırlı olduğunu göstermektedir. Yetkinlik geliştirme amaçlı eğitim veren işletmelerin yüksek bir oranda olmasına rağmen, bu eğitimi veren işletmelerde gerçek anlamda mükemmel performansa ulaşabilmek için kritik öneme sahip olan bilgi, beceri ve davranışları geliştirmeye yönelik bir eğitim verilip verilmediği konusunda elimizde net bir veri yoktur.

Sektörler arasında büyük bir farklılaşma olmamakla birlikte Başarma Eğilimi ve Aksiyon, Yardım ve İnsana Hizmet, Kişisel Etkililik Yetkinliği gibi, üç yetkinlik grubunda farklılaşma görülmektedir.

İşletmelerin kendi öz yetkinliklerinin ne olduğunu ve bunu gerçekleştirecek yetkinlik modellerinin oluşturulmamış olması, işletmelerin farklılık oluşturamamalarına neden olmaktadır. Bu açıdan işletmeler arasındaki benzeşmenin yüksek olduğunu ifade etmek mümkündür. Çünkü insan kaynakları açısından farklılık oluşturmaya yönelik yapılan çaba ve faaliyetler son derece sınırlıdır.

Farklılık oluşturmak, günümüz piyasa şartlarında en önemli rekabet faktörlerinden birisidir. Farklılığı bulamayan ve o farklılığı bir stratejik araca dönüştüremeyen işletmelerin rekabet gücü kazanmalarının artık çok zor olduğu görülmektedir. Yetkinlikler, önemli bir farklılaştırıcı strateji olarak günümüz işletmelerine önemli fırsatlar sunmaktadır. Gerçek farklılaşmayı ise işletmelerin sahip oldukları İK potansiyelleri sağlamaktadır. İnsan kaynaklarını geliştirip yetkinlikler açısından farklılaştırmadıkları sürece işletmelerin, rekabette yüksek avantajlar sağlayacak yenilik ve farklılığı ortaya koymaları mümkün olmayacaktır.

Kaynakça

- Altunışık, Remzi, Coskun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2004); *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Adapazarı, Sakarya Kitabevi, 4. Baskı.
- Bennour, Meziane ve Crestani, Didier (2000), "Using Competencies In Performance Estimation: From The Activity To The Process", *Computers in Industry*, 58 (2007) 151-163.
- Beatty, J. (1998); *Peter Drucker'a Göre Dünya*, İstanbul, Sistem Yayınları.
- Bhatt, Ganesh D. (2000). "Information Dynamics, Learning And Knowledge Creation In Organizations", *The Learning Organisation*, 7 (2),89-98.
- Cardy L. ve Selvarajan, Robert (2006), "Competencies: Alternative Frameworks For Competitive Advantage", *Business Horizons*, 49 (3) 235-245.
- Ching, Chyi ve Jie, Yang (2000), "Knowledge Value Chain" *The Journal of Management Development*, 19 (9), 783-793.
- Drucker, Peter (1995); *Değişim Çağının Yönetimi*, İstanbul, Türk Henkel, Der. Yayınları.
- Dulewicz, V. (1989). "Assessment Centers As The Route To Competence", *Personnel Management*, 21 (11), 56-59.
- Erkan, Hüsnü (1994), *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Ankara, İş Bankası Yayınları.
- Garrick, John ve Clegg, Stewart (2000), "Knowledge Work And The New Demands Of Learning", *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 279-286.

- Gwen El Sawi, M. Smith, F, (1997), “Skills and Competencies in 4-H Curriculum Materials”, *Journal of Extension*, 35 (2), <http://www.joe.org/joe/1997april/a1.html>.
- Grieves, J, (2000), “Navigating Change Into The New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization”, *The Learning Organisation*, (7)2, 54-74.
- Hammer, Micheal (1997); *Yönetim Sonunun Ötesinde, Geleceği Yeniden Düşünmek*, İstanbul, Sabah Kitapları.
- Humphries, Maria ve Grice, Shayne (1995), “Equal Employment Opportunity And The Management Of Diversity A Global Discourse Of Assimilation”, *Journal of Organizational Change Management*, 8 (5),17-32.
- Meredith, Rogers, (2004), “Capabilities For Sustainable Business Success”, *Australian Journal of Management*, 29 (1).
- Spencer, Signe, M ve Spencer, Lyle, M. (1993); *Competency At Work, Models For Superior Performance*, New York, Jhon Wiley and Snos, Inc.
- Woodruffe, C. (1992). What is meant by competency? In R. Boam, ve P.Sparrow (Eds.), *Designing and achieving competency*, New York, McGraw-Hill.