

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

YÖNETSEL İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİSİ ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE
UYARLAMA ÇALIŞMASISelda KOCAMAZ ADAŞ¹ & Nurcan ÇETİNER² & Murat KALFA³

Öz

Bu çalışmanın amacı, yönetsel süreçlerin en önemli etkenlerinden biri olan kişilerarası iletişim ile ilgili olarak Beenen, Pichler, Livingston ve Riggio tarafından (2021) geliştirilen “Yönetsel Kişilerarası Beceriler” ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Teşkilatlarda kişilerarası ilişkiler ya da insan ilişkileri becerilerinin geliştirilerek etkin kullanımı hem yönetsel başarı hem de bu becerileri geliştiren yöneticilerin kariyerleri açısından oldukça önemli bir parametredir. Ölçek orijinal olarak 3 boyut ve 21 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddelerine ilave olarak çalışma grubunun demografik özelliklerini belirlemek için 9 demografik soru ilave edilmiştir. Ayrıca orijinal ölçekte olduğu gibi 5’li Likert kullanılmıştır. Çalışmanın araştırma grubu, Ankara Valiliğine bağlı kamu teşkilatlarında görev yapan ve çalışmaya gönüllü katılan 434 kişiden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerliği için Türkçeye uyarlama üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak araştırmacılar tarafından orijinal ölçek maddeleri Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek maddelerinin orijinal ve Türkçe formu dilsel eşdeğerliğinin tespit edilmesi ve dil geçerliliğinin sağlanması için Türkçe ve İngilizce alanında 3 dil uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Dil uzmanlarından alınan görüşler doğrultusunda maddelerin hepsi orijinal dile geri çevrilerek tekrar uzman görüşü alınmıştır. Ardından bu ölçek maddeleri hakkında örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon alanında 3 uzmanın görüşü alınmıştır. Ardından Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör analizleri yapılmıştır. Açıklanan varyans, ölçeğin “Yönetsel İnsan İlişkileri Becerisi” denilen üç faktörlü değişkenini yüksek düzeyde ortaya koymuştur. Faktör yük değerleri, maddeler ile yönetsel kişilerarası ilişkiler becerisinin faktörleri arasında yüksek bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Madde-toplam korelasyonları ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğunu, maddelerin Cronbach alfa değerleri ise ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkı sağlayabilecek, kamu yönetiminde teşkilat kalitesinin artırılmasında kullanılabilecek “Yönetsel İnsan İlişkileri Becerisi” ölçeği, belirlenen yönetsel beceriyi ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak Türkçeye uyarlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetsel Kişilerarası Beceriler, Yönetsel İnsan İlişkileri Becerisi, İyi Yönetici, Yönetsel Beceriler.

JEL Kodları: D73, H83, M12.

Başvuru: 13.08.2024

Kabul: 28.02.2025

¹Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi,seldaadas@aydin.edu.tr,<http://orcid.org/0000-0002-7368-9780>

² Doç.Dr.,Karamanoğlu Mehmetbey Ü.,nurcancetiner@kmu.edu.tr,<https://orcid.org/0000-0002-0108-5849>

³ Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, mkalfa@gazi.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9809-7282>

ADAPTATION STUDY OF MANAGERIAL INTERPERSONAL SKILLS SCALE INTO TURKISH⁴

Abstract

The purpose of this study is to adapt the "Managerial Interpersonal Skills" scale, developed by Beenen, Pichler, Livingston, and Riggio (2021) regarding interpersonal communication, one of the most important factors of managerial processes, into Turkish. The development and effective use of interpersonal or human relations skills in organizations is a very important parameter in terms of both managerial success and the careers of managers who develop these skills. The scale originally consisted of 3 dimensions and 21 items. 9 demographic questions were added to the 5-point Likert scale. The research group of the study consists of 434 people working in public organizations affiliated with Ankara Governorship and participating in the study voluntarily. Adaptation to Turkish for the validity of the scale was carried out in three stages. First, the original scale items were translated into Turkish by the researchers. Then, three language experts were consulted about Turkish and English. Later, the opinions of 3 experts in the fields of organizational behavior, management and organization were received. Then, Exploratory and Confirmatory Factor analyses were conducted. The explained variance revealed the three-factor variable of the scale called "Managerial Interpersonal Relations Skill" at a high level. Factor loading values showed that there was a high relationship between the items and the factors of managerial interpersonal relations skills. Item-total correlations showed that the internal consistency of the scale was high, and Cronbach's Alpha values of the items showed that the scale was highly reliable. As a result, the "Managerial Interpersonal Relations Skill" scale, which can make a significant contribution to the management science literature and can be used to increase organizational quality in public administration, has been adapted to Turkish as a valid and reliable scale that can measure the determined managerial skill.

Keywords: Managerial Interpersonal Skills, Interpersonal Relations Skill, Good Manager, Managerial Skills.

JEL Codes: D73, H83, M12.

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Teşkilatlarda kişilerarası ilişkiler ya da insan ilişkileri becerilerinin etkin kullanımı hem yönetsel açıdan etkinliğin sağlanması hem de çalışanların kariyer başarısının artırılması ve istihdam edilebilirlikleri açısından önemli olduğu görülmektedir. Yönetim kavramı en basit anlamıyla, “ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği eden kişi kümelerinin eylemleri” olarak ifade edilmektedir (Simon vd., 1985: 3). En genel anlamıyla ise yönetim, “belirlenmiş amaçlar için, birbiriyle etkileşimde bulunan

⁴ The Extended English Summary is located the end of the Article

bir topluluğun içindeki ayrıcalıklı bir grubun, sahip olunan tüm maddi (insan, para, makine, materyal vb.) ve manevi kaynakları (bilgi, düşünce, inanç, duygu, iletişim vb.) amaçlara ulaşmak için kullanırken gerçekleştirdiği eylemler bütünü” olarak tanımlanabilir (Kalfa, 2023: 3). Yönetimle ilgili tanımlara bakıldığında kişiler arası iletişimin ya da insani ilişkilerin yönetimin amaçlarına ulaşmasında ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim biliminin gelişimine bakıldığında da klasik yönetim döneminin ardından neoklasik yani insan ilişkileri ya da davranışsal dönemin başlamasına neden olan da zaten yönetsel olarak insan ilişkilerinin bu önemi olmuştur. Bu ilişkilerde ve bir teşkilatın amaçlarına ulaşmasında en büyük sorumluluk yönetsel eylemleri gerçekleştiren yöneticilere aittir. Onların gerçekleştirdiği her davranış, teşkilatın amaçlarına ulaşmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Drucker (1999), teşkilatların amaçlarına ulaşması ve performanslarını ölçebilmek için; yöneticinin gelişimi ve performansı, teşkilatın saygınlığı, verimlilik, çalışanın tutumu ve performansı, yenilik, kârlılık, fiziksel ve finansal kaynakların yeterliliği ve topluma karşı sorumluluk olarak sekiz ölçüt ileri sürmüştür. Ayrıca yöneticilerin temel görevlerinin de amaç sorumluluğu, teşkilatlandırma, iletişim kurma, motive etme, performans ölçümü yapma, kendisi de dâhil olmak üzere çalışanların gelişimini sağlama olduğunu belirtmiştir (Akt. Ateş ve Banazılı, 2021: 209). Yani bir yönetim sürecinin amaçlarına ulaşmasında ve çalışanların görevlerini yerine getirmesinde temel sorumluluk yöneticilere aittir. Bu yüzden yöneticilerin bir takım yönetsel yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Yönetsel beceriler genel olarak Katz’ın (1955: 38-40) ifadesiyle insani beceriler, teknik beceriler ve kavramsal beceriler olarak üç kategori halinde ifade edilir. Bu üç kategorinin içeriği zaman içerisinde geliştirilse de teknik beceri, bir işin yapılabilmesi için gerekli tüm bilgi, teknik ve araçların kullanılabilme yeterliğini ifade eder. İnsani beceriler ise, etkili liderliğin temel özelliklerini kapsayan diğer insanlarla iletişim ve onları anlama, empati kurma, etkileme, takım çalışması ya da birlikte çalışabilme ve motive edebilme gibi insana yönelik bütün etkileşimleri kapsar. Kavramsal beceri ise, teşkilatı bir bütün olarak görebilmeyi, teşkilattaki her bir faaliyetin birbiriyle ilişkisini fark edebilmeyi, planlama yapabilmeyi, çevre ile olan ilişkileri stratejik açıdan değerlendirmeler yaparak yönlendirebilmeyi sağlayan, teşkilatı birleştiren ve eşgüdümleyen kategori olarak ifade edilmektedir. Ayrıca söz konusu becerilere sahip olma ihtiyacı çalışanların teşkilattaki hiyerarşik konumuna göre (alt, orta ve üst) farklılaşsa da, bu yönetim becerilerinin teşkilatın amaçlarına ulaşabilmesi için her yöneticide bulunması gerekir (Özkanan, 2023: 669; Yüksel vd., 2016: 243; Tuncer vd., 2011: 173)

Temel yönetsel becerilerden biri olan insan ilişkileri ya da kişilerarası ilişkiler becerisi başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların birbiriyle etkileşimlerini ve bu etkileşimin teşkilatın performansına olan etkilerini kapsar. Kişilerarası ilişkiler becerisinin temel alt becerileri iletişim, motivasyon ve takım oyunudur. Duman’a (2020: 24) göre bu alt beceriler “iletişim becerisi, dinleme ve anlama becerisi, soru sorma becerisi, geri bildirim becerisi, destek olma ve enerji verme becerisi, sorun çözme becerisi, karar verme becerisi, kendine güven, ikna ve politik beceri, müzakere becerisi, toplantı yönetimi becerisi ve protokol becerisi” olarak da çoğaltılabilir.

Benzer şekilde Mintzberg (1973: 5) yöneticilerin başarılı olabilmeleri için bilgi işleme rollerini, karar verme rollerini ve kişilerarası rollerini bütünsel olarak yerine getirmeleri gerektiğini ifade eder. Bu üç temel rolden birinin bile eksikliği başarıyı olumsuz etkiler. Kişilerarası rolünü yerine getirmeyi bırakan bir yöneticinin, gerekli bilgilere erişimini kaybedeceğini ve bu nedenle iyi bilgiyi yayamayacağını veya etkili stratejik kararlar alamayacağını iddia eder. Durukan (2003: 279), farklı öncelik ve kişilik özellikleri olan bireylerin, ortak bir amaç doğrultusunda birlikte hareket ederken, birbirleri üzerindeki karşılıklı olumsuz etkileri nedeniyle çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda insan ilişkileri becerisinin temel faydalarından birinin de teşkilatta çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmaların önüne geçmek/ortadan kaldırmak ve bu sayede olumlu bir örgüt iklimi oluşmasına katkıda bulunmak olduğunu ifade eder. Mumford vd. (2007) de kişilerarası beceri gereksinimlerinin, kişilerarası etkileşme ve başkalarını etkileme üzerine sosyal becerileri içerdiğini belirtirler. Aynı zamanda kişilerarası becerilerin, koordine edebilme, çatışan farklılıkları uzlaştırmak için müzakere edebilme, tatmin edici ilişkiler kurmak ve başkalarını örgütsel amaçlara daha etkili bir şekilde motive etmek için ikna edebilme gibi özelliklerden oluştuğunu ileri sürerler. WHO ise (1999), bireyin gelişimlere ayak uydurması ve 21. yüzyılda gelişen toplumlardaki bireylerin gerisinde kalmaması için birçok beceriye sahip olması gerektiğini belirtir. Bu becerilerin de; kişilerarası ilişkiler, problem çözme, empati, iletişim, duygularla başa çıkma, eleştirel düşünme, öz farkındalık, karar verme, yaratıcı düşünme ve stresle başa çıkma olarak 10 temel yaşam becerisi şeklinde sıralar. Yani sadece yönetsel olarak değil, toplum içinde daha iyi bir durumda olabilmek içinde kişilerarası iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Alan yazın incelendiğinde “yönetimsel/yönetsel kişilerarası beceriler (Managerial Interpersonal Skills)” ya da “yönetimsel/yönetsel kişilerarası iletişim becerisi” kavramı hakkında yabancı dilde birçok çalışmaya (Modric vd., 2024; Alves da Silva vd., 2024; Čulková vd., 2021; Pichler, 2020; Rahim vd., 2020; Beenen ve Pichler, 2016; Riggio ve Tan 2013; Spitzberg ve Cupach, 2011; Klein vd., 2006; Bommer vd., 2005) rastlanılmasına rağmen ülkemizde bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yalın olarak “kişilerarası ilişkiler” kavramı ise genel olarak ya liderlik kavramının içinde ele alınmış (Duman, 2020; Yurdasever ve Fidan, 2020; Arslan ve Yaşar Uğurlu, 2017; Şahin ve Yılmaz, 2016; Serinkan, 2008; Celep, 2004; Acar, 2002; Bayhan, 2002), ya yaşam becerileri kapsamında ele alınmış (WHO, 1999; Kayaduman, 2024; Calp ve Edis, 2020; Eskici ve Özsevgeç, 2019) yada insan ilişkileri kapsamında ele alınmıştır (Karayaman, 2021; Deniz, 2020; Kaya, 2014; Sökmen, 2010; Özel, 2008; Durukan, 2003).

Kişilerarası beceriler üzerine yapılan araştırmalar, kişilerarası olarak sınıflandırılan becerilerin mikro ve makro olabilmesi nedeniyle güçlü şekilde kavramsallaştırılamadığı ve mantıksal olarak sorunlu olduğunu ortaya koymaktadır (Spitzberg ve Cupach, 2011: 503). İşyerinde kişilerarası becerileri, bugüne kadarki en kapsamlı inceleyen Klein vd. (2006) 400'den fazla genel kişilerarası beceriyi kapsayan 58 çerçeveyi incelemiş ve bunları 12 alt boyuta sahip olan iki üst düzey boyuta indirgeyebilmiştir; iletişim (aktif dinleme, sözlü, yazılı, iddialı, sözsüz) ve ilişki

geliştirme (güven, kültürlerarası duyarlılık, hizmet yönelimi, kendini sunma, sosyal etki, çatışma çözümü ve müzakere). Ancak Klein vd.'nin (2006) odak noktası, genel işyeri kişilerarası becerileridir, yönetsel kişilerarası beceriler değildir. Örneğin, hizmet yöneliminin bir hizmetli için geçerli olduğu gibi, yönetim rolü için de geçerli olup olmadığı netleştirilmemiştir. Ayrıca, yazılı iletişimin önemli olmasına rağmen belirgin şekilde kişilerarası olup olmadığı da açık değildir. Dahası, iki boyut, seçim veya eğitim ve geliştirme gibi pratik amaçlar için yararlı olacak kadar spesifik görülmemektedir. Klein vd.'nin (2006) ve diğer araştırmacıların belirlediği 400'den fazla mikro beceri, yöneticiler, uygulamalı psikologlar ve halkla ilişkiler uygulayıcıları için oldukça fazla kabul edilmektedir. Bu ölçeği geliştirmenin odağında yönetsel kişilerarası beceriler olduğu için alan daraltılmakta ve yönetsel rollere odaklanılmaktadır.

Sonuç olarak yöneticilerin yönetsel becerilerinden insan ilişkileri ya da kişilerarası ilişkiler becerilerini kullanarak sergilemiş oldukları davranışlar, örgütsel iklim, çalışanların iş doyumuna, teşkilata bağlılığa, performans düzeylerine ve hatta mesleki hastalıklara maruz kalıp kalmamaları üzerinde bile etkili olabilmektedir. Fakat yönetim rolünü iyi bir şekilde yerine getirmek için gereken kişilerarası becerilerin kavramsal bir modeli, tanımı veya ölçüsü daha önce olmadığından Beenen ve arkadaşları, karma yöntemle bir çalışma yaparak yönetsel kişilerarası becerileri, üç boyutlu bir modelle (destekleme, motive etme ve çatışmayı yönetme) tespit etmeye yarayacak bir ölçek geliştirmişlerdir. Aynı zamanda bu ölçeğin hem çalışanlar hem de yöneticiler arasındaki iş tutumları ve performansını, kişilik özelliklerini ve lider-üye etkileşiminin yanı sıra sosyal destek ve çatışma yönetimi tarzı gibi özellikleri de ortaya koyabildiği tespit edilmiştir (Beenen vd., 2021: 1). Dolayısıyla bir yöneticinin sahip olması gereken üç yönetsel beceriden biri olan ve örgütteki tüm çalışanların senkronizasyonunu ve maksimum verimliliğe ulaşabilmelerinin davranışsal boyutunu teşkil eden kişiler arası ilişkiler becerisi, yönetsel değerlendirmelerde üzerinde durulması gereken önemli bir yeterliliklerdir.

Bu bilgiler ışığında özellikle yönetici konumundakilerin insani ya da kişilerarası ilişkiler becerilerinin teşkilatın amaçlarına ulaşma başarısını ciddi bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel kişilerarası becerilerin örgütsel davranış alanındaki önemine rağmen Türkçe ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenden dolayı Beenen vd., (2021) tarafından geliştirilmiş olan bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması yapılarak yönetim alan yazınına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. YÖNTEM

Araştırmanın deseni nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışma 23.02.2023 tarih ve 596040 sayılı Gazi Üniversitesi Etik Komisyonu Onay Belgesi ile Etik Komisyonunun 21.02.2023 tarih ve 03 sayılı kararıyla oybirliği ve 2023 – 199 araştırma koduyla bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Türkiye’de kamu teşkilatlarında faaliyet gösteren 18-65 yaş arasındaki alt, orta ve üst kademe yöneticileri ve bu yöneticilere bağlı çalışanlar, örnekleme ise Ankara Valiliğine bağlı kamu teşkilatlarındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme tekniği ile 21.02.2023 -04.07.2023 tarihleri arasında ulaşılan katılımcılara yüz yüze anket uygulanmış ve 434 adet veri toplanmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Analizler

Beenen vd., (2021) tarafından geliştirilen “The Good Manager: Development and Validation of the Managerial Interpersonal Skills Scale/ İyi Yönetici: Yönetmel Kışilerarası Beceriler Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Doğrulanması olarak birebir çevrilen ve alan uzmanlarının görüşü doğrultusunda Yönetmel İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeğı olarak çevrilmesine karar verilen ölçeğın Türkçeye uyarlanması için ilk olarak orijinal ölçeğın yazarlarından biri olan Gerard Beenen’den gerekli izin alınmıştır. Yazar ile elektronik posta yoluyla iletişime geçilmiş, Gerard Beenen tarafından 29.05.2022’de gelen olumlu cevap üzerine çalışmaya başlanmıştır.

Gerekli izinlerden sonra bu çalışmada kullanılan ölçeğe, orijinal Yönetmel Kışilerarası Beceriler Ölçeğı’nin 21 maddesine ilave olarak örneklemin demografik özelliklerini belirlemek için 9 demografik soru ilave edilmiştir. Ayrıca orijinal ölçekte olduğı gibi 5’li Likert kullanılmıştır (1: hiç doğru değil, 5: çok doğru).

Yönetmel Kışilerarası Beceriler Ölçeğı’nin Türkçeye uyarlanması üç aşamada gerçekleşmiştir. İlk olarak araştırmacılar tarafından orijinal ölçek ifadeleri Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek maddelerinin orijinal ve Türkçe formu dilsel eşdeğerliğinin tespit edilmesi ve dil geçerliliğinin sağlanması adına Türkçe ve İngilizceye hâkim 3 dil uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Dil uzmanlarından alınan görüşler doğrultusunda maddelerin hepsi orijinal dile geri çevrilerek tekrar uzman görüşü alınmıştır. Alınan görüşler doğrultusunda nihai hale gelen ifadeler dilsel eşdeğerliği açısından uygun bulunmuştur. Dil uzmanlarının görüşleriyle Türkçeye çevrilen ölçek ifadeleri ile ilgili yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış alanında 3 uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. Uzman görüşleri sonucu Yönetmel Kışilerarası Beceriler Ölçeğı’nin Türkçeye uyarlanan ifadeleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Yönetmel İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeğı Maddeleri

1	Başkaları tarafından kolay ulaşılabilir bir kişiyim.
2	Çalışanların mutluluğunu/refahını önemserim.
3	Başkalarına onurlu ve saygılı davranırım.
4	Başkalarıyla konuşurken anlayışlı davranırım.
5	Çalışanların iş dışındaki yaşamlarını da önemserim.
6	Başkalarıyla açık açık konuşulmasını desteklerim.
7	Çalışanların iş ve aile sorumluluklarını dengelemelerine yardımcı olurum.
8	Çalışanların nelere değer verdiğine dikkat ederek ödüllendirmeler yaparım.
9	İhtiyaçlarına göre öğrenme fırsatları sağlayarak çalışanları motive ederim.

- 10 Çalışanların performanslarını artırıcı uygulamaları desteklerim.
- 11 Çalışanların beklentilerine uygun ödüllerle motive olduğunu bilirim.
- 12 Çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için gereken desteği sağlarım.
- 13 İşin neden yapılması gerektiğini açıklamak için kendime özgü örnekler kullanırım.
- 14 Hedef ve beklentileri açıkça belirterek çalışanları motive ederim.
- 15 Çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları akılcı/dengeli bir şekilde değerlendiririm.
- 16 Zor durumları soğukkanlılıkla yönetebilirim.
- 17 Duygu yüklü durumlara etkili bir şekilde nüfus ederim.
- 18 Anlaşmazlıkları yönetirken duygularımı kontrol ederim.
- 19 Anlaşmazlıkları çözmek için ne zaman adım atmam gerektiğini bilirim.
- 20 Farklı kişiliklerin anlaşmazlıklara nasıl katkıda bulunduklarını anlarım.
- 21 Kişilerarasındaki tartışmaları gidermek için etkili iletişim kurarım.

İkinci aşamada Türkçe uyarlaması yapılan ölçek ifadelerinin yer aldığı anket, gönüllü olur/onam formunun imzalatıldığı katılımcılara (yönetici ve çalışanlara) yüz yüze olarak teslim edilmiştir. Katılımcılardan 434'ü formu doldurmuştur. Ölçek verilerinin analizler için uygunluğuna karar vermek için normallik analizinden, “KMO örneklem yeterliliğinden ve Bartlett Küresellik” testinden yararlanılmıştır.

Tablo 2. Normallik Analizi, Güvenirlik Analizi, KMO ve Bartlett's Test Sonuçları (N=434)

“Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık		Basıklık		Cronbach's Alpha
“Statistic	p	Statistic	p	Statistic	S.E.	Statistic	S.E.”	
,160	,000	,874	,000	-1,141	,117	,837	,234	,980
“KMO ve Bartlett's Test”								
“KMO Örneklem Yeterliği Testi”				“Bartlett's Küresellik Testi”				
				“Yaklaşık Ki-kare”		Serbestlik Derecesi	“p”	
				11392,505		210	,000	

Gerçekleştirilen normallik analizi sonucu Tablo 2’den de anlaşılacağı üzere basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ve +2 değerleri arasındadır. Ulaşılan değerler, verilerin normal dağıldığını (Salam, 2017: 211; Eraslan, Karafıl vd., 2017: 407), veri setinin ise açımlayıcı faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Veriler öncelikle çalışan ve yöneticiye göre sıralanmış, ilk 33 yönetici ve ilk 185 çalışandan oluşan toplam 218’lik kısım (n1=218) birinci grup olarak kabul edilmiştir. Çalışan ve yöneticiye göre sıralanmış veri setinin kalan 32 yönetici ve 184 çalışandan oluşan toplam 216’lık kısmı (n2=216) ise ikinci grup olarak kabul edilmiştir. Birinci 218’lik gruba açımlayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu görülen ve yarıya ayrılmış olan verilerin birinci grubu üzerinde (n1=218) açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk grubun demografik özellikleri aşağıdaki Tablo 3'te belirtilmiştir.

Tablo 3. Açımlayıcı Faktör Analizi Katılımcılarının Demografik Özellikleri (n1=218)

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Yaş		
Kadın	112	51,4	<= 22 yaş	3	1,4
Erkek	106	48,6	23 - 41	117	53,7
Medeni Durum			42-57	86	39,4
Evli	144	66,1	58-65	10	4,6
Bekâr	74	33,9	>= 66 yaş	2	0,9
Statü			Bu kurumda çalışma süreniz		
Yönetici	33	15,1	Bir yıldan az	20	9,2
Çalışan	185	84,9	1-5 yıl	49	22,5
Toplam Çalışma Süreniz			6-10 yıl	65	29,8
Bir yıldan az	10	4,6	11-15 yıl	23	10,6
1-5 yıl	28	12,8	16 yıl ve üzeri	61	28,0
6-10 yıl	52	23,9	Eğitim Durumu		
11-15 yıl	38	17,4	Lise	22	10,1
16 yıl ve üzeri	90	41,3	Önlisans	28	12,8
			Lisans	138	63,3
			Yüksek Lisans	29	13,3
			Doktora	1	0,5
Toplam	218	100,0		218	100,0

Tablo 3'te demografik özellikleri belirtilen gruptan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen "açımlayıcı faktör analizinde, "Maksimum Benzerlik" faktör türetme yöntemi olarak seçilmiş, döndürme yöntemi" de "Direct Oblimin" olarak belirlenmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde faktör yüklerinin 0,32'den büyük olması söz konusu ifadelerin iyi bir ölçü olabileceğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2002: 473-474). "Açımlayıcı faktör analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 4'te" verilmiştir.

Tablo 4. “Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları”

Faktör/İfade	Faktör Yüğü	Eigen value	Açıklanan Varyans %
Motive Etme ($\alpha=,965$)		14,861	69,608
m-2 Yöneticim ihtiyaçlarına göre öğrenme fırsatları sağlayarak çalışanları motive eder.	,941		
m-1Yöneticim insanların nelere değer verdiğine bakarak ödüllendirmeler sağlar.	,879		
m-4Yöneticim çalışanların beklentilerine uygun ödülleriyle motive olduğunu bilir.	,870		
m-3Yöneticim çalışanların performanslarını artırıcı uygulamaları destekler.	,860		
m-5Yöneticim çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmelerine yardımcı olur.	,783		
m-6Yöneticim işin neden yapılması gerektiğini açıklamak için kendine özgü örnekler kullanır.	,583		
m-7Yöneticim hedef ve beklentileri açıkça belirterek çalışanlarını motive eder.	,388		
Destekleme ($\alpha=,930$)		1,076	3,839
d-5Yöneticim çalışanların iş dışındaki yaşamlarına önem verir.	,341		
d-7Yöneticim çalışanların iş ve aile sorumluluklarını dengelemelerine yardımcı olur.	,542		
d-6Yöneticim başkalarıyla açık açık konuşmayı teşvik eder/destekler.	,317		
d-3Yöneticim insanlara onurlu ve saygılı davranır.	,848		
d-1Yöneticim ulaşılabilir bir kişidir.	,803		
d-4Yöneticim başkalarıyla konuşurken anlayışlıdır.	,702		
d-2Yöneticim çalışanların mutluluğunu/refahını önemser.	,568		
Anlaşmazlıkları Yönetme ($\alpha=,962$)		,907	3,163
c-4Yöneticim anlaşmazlıkları yönetirken duygularını kontrol eder.	-,947		
c-2Yöneticim zor durumları soğukkanlılıkla yönetir.	-,910		
c-5Yöneticim anlaşmazlıkları çözmek için ne zaman adım atması gerektiğini bilir.	-,794		
c-1Yöneticim çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları akılcı/dengeli bir şekilde değerlendirir.	-,780		
c-7Yöneticim kişilerarası tartışmaları gidermek için etkili iletişim kurar.	-,759		
c-6Yöneticim farklı kişiliklerin anlaşmazlıklara nasıl katkıda bulunduklarını anlar.	-,742		
c-3Yöneticim duygu yüklü durumlara etkili bir şekilde nüfus eder.	-,584		

“Extraction Method: Maximum Likelihood. Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 21 iterations.”

Açımlayıcı Faktör Analizi, Kaiser–Meyer–Olkin örnekleme yeterlilik” ölçüsünü 0,961; Bartlett’in küresellik testini ise anlamlı olarak bulmuştur (ki-kare = 5502,863; df = 210; p= ,000). Analiz neticesinde toplam varyansın %76,61’ini açıklayan üç faktör tespit edilmiştir. “Analiz, orijinal ölçekteki gibi 21 ifadeden oluşan ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri ,979 olarak hesaplamıştır. Elde edilen yapı,” ölçeğin orijinaldeki haliyle eşdeğerdir ve ifade kaybı olmamıştır. Orijinalde üç yapı altında toplanan maddeler, Türkçe halinde de desteklemek, motive etmek ve anlaşmazlıkları yönetmek olarak üç faktör altında toplanmıştır.

3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmesi sonucu ulaşılan ve orijinal ölçekle benzer olan faktör yapısının geçerliğini sınamak üzere toplanan verilerin yarıya ayrılan ikinci grubu üzerinde (n₂=216 kişi) doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan ikinci gruba ait demografik özellikler Tablo5’ te belirtildiği gibidir.

Tablo 5. Doğrulayıcı faktör analizi katılımcılarının demografik özellikleri (n₂=216)

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Yaş		
Kadın	120	55,6	23 - 41	100	46,3
Erkek	96	44,4	42-57	95	45,4
Medeni Durum			58-65	18	8,3
Evli	177	81,9	Bu kurumda çalışma süreniz		
Bekâr	39	18,1	Bir yıldan az	5	2,3
Statü			1-5 yıl	20	9,3
Yönetici	32	14,8	6-10 yıl	32	14,8
Çalışan	184	85,2	11-15 yıl	62	28,7
Toplam Çalışma Süreniz			16 yıl ve üzeri	97	44,9
Bir yıldan az	3	1,4	Eğitim Durumu		
1-5 yıl	8	3,7	Lise	20	9,3
6-10 yıl	31	14,4	Önlisans	34	15,7
11-15 yıl	48	22,2	Lisans	122	56,5
16 yıl ve üzeri	126	58,3	Yüksek Lisans	40	18,5
Toplam	216	100,0		216	100,0

Gerçekleştirilen DFA neticesinde ulaşılan model uyum indeksleri değerlerinin ($\chi^2=659,418$; $df=186$; $p=,000$; $CMIN/DF=3,545$; $RMSEA=,109$; $NFI=,891$; $RFI=,877$; $IFI=,920$; $TLI=,909$; $CFI=,919$; $RMR=,034$) olduğu görülmektedir. Analiz değerleri sonucu;

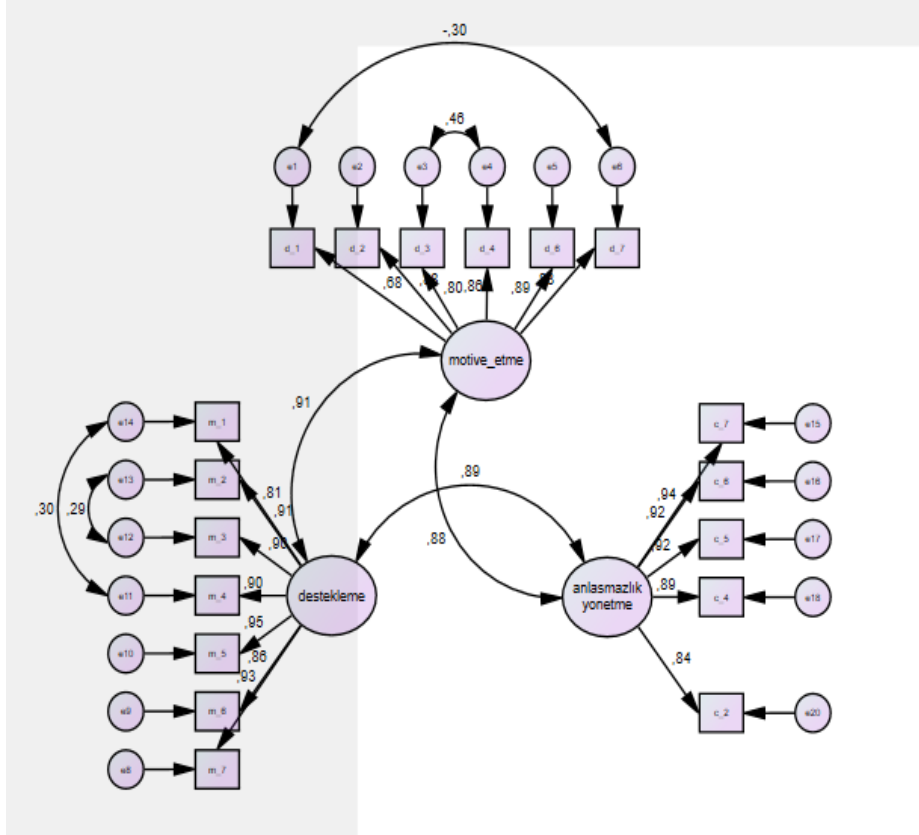
- Anlaşmazlıkları yönetme boyutunun birinci ifadesinin destekleme boyutu ile modifikasyon indis değerlerinin ($MI=21,935$) yüksek olması, yine aynı ifadenin motivasyon boyutunun altıncı ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin ($MI=18,852$) yüksek olmasından dolayı söz konusu ifadenin çıkarılması uygun görülmüştür.
- Anlaşmazlıkları yönetme boyutunun üçüncü ifadesinin destekleme boyutu ile modifikasyon indis değerlerinin ($MI=29,878$) yüksek olmasından dolayı söz konusu ifadenin çıkarılması uygun görülmüştür.
- Destekleme boyutunun üçüncü ve dördüncü ifadelerinin modifikasyon indis değerlerinin ($45,895$) yüksek olmasından dolayı söz konusu ifadeler arasında hata kovaryansının belirtilmesinin model uyumunu önemli ölçüde iyileştireceği görülmüştür.
- Destekleme boyutunun beşinci ifadesinin motivasyon boyutunun birinci ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin ($MI=27,262$) yüksek oluşu ve yine destekleme boyutunun beşinci ifadesinin destekleme boyutu yedinci ifadesi ile modifikasyon indis değerlerinin ($MI=37,448$) yüksek olduğu görüldüğünden söz konusu ifadenin çıkarılması uygun görülmüştür.
- Destekleme boyutunun birinci ifadesi ile yedinci ifadesinin modifikasyon indis değerlerinin ($MI=17,495$) yüksek olmasından dolayı söz konusu ifadeler arasında hata kovaryansının belirtilmesinin model uyumunu önemli ölçüde iyileştireceği görülmüştür.
- Motivasyon boyutunun ikinci ve üçüncü ifadeleri ($MI=14,052$) ile dördüncü ve birinci ifadelerinin ($MI=17,492$) modifikasyon indis değerlerinin yüksek olmasından dolayı söz konusu ifadeler arasında hata kovaryansının belirtilmesinin model uyumunu önemli ölçüde iyileştireceği görülmüştür.

Yapılan düzeltmeler sonrasında tekrar gerçekleştirilen DFA sonucunda model uyum indeks değerlerinin ($\chi^2=305,188$; $df=128$; $p=,000$; $CMIN/DF=2,384$; $RMSEA=,080$; $NFI=,938$; $RFI=,926$; $IFI=,963$; $TLI=,956$; $CFI=,963$; $RMR=,026$; $SRMR=,031$) “üç faktörlü modelin kabul edilebilir uyum düzeyinde” olduğunu göstermektedir “(Başol ve Çömlekçi, 2022).”

Gerçekleştirilen analizlerin sonuçları Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen Yönetmelik İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeğinin 18 ifadeden oluşan üç faktörlü yapısı

doğrulanmıştır. “YönetSEL İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeği modeline ait path diyagramı Şekil 1’de görülmektedir.

Şekil 1. YönetSEL İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeği Path Diyagramı



YönetSEL İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeğinin DFA sonuçları aşağıdaki Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. DFA Sonuçları

İfade/Faktör		SFL	SMC	CR	AVE
Motive Etme				,965	,799
m_1	Yöneticim insanların nelere değer verdiğine bakarak ödüllendirmeler sağlar.	,812	,659		
m_2	Yöneticim ihtiyaçlarına göre öğrenme fırsatları sağlayarak çalışanları motive eder	,907	,822		
m_3	Yöneticim çalışanların performanslarını artırıcı uygulamaları destekler	,900	,809		
m_4	Yöneticim çalışanların beklentilerine uygun ödüllerle motive olduğunu bilir.	,899	,808		

m_5	Yöneticim çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilmelerine yardımcı olur	,948	,899
m_6	Yöneticim işin neden yapılması gerektiğini açıklamak için kendine özgü örnekler kullanır.	,861	,741
m_7	Yöneticim hedef ve beklentileri açıkça belirterek çalışanlarını motive eder.	,925	,856
Destekleme		,928	,685
d_1	Yöneticim ulaşılabilir bir kişidir.	,679	,461
d_2	Yöneticim çalışanların mutluluğunu/refahını önemser.	,881	,777
d_3	Yöneticim insanlara onurlu ve saygılı davranır.	,803	,645
d_4	Yöneticim başkalarıyla konuşurken anlayışlıdır.	,861	,742
d_6	Yöneticim başkalarıyla açık açık konuşmayı teşvik eder/destekler.	,890	,792
d_7	Yöneticim çalışanların iş ve aile sorumluluklarını dengelemelerine yardımcı olur.	,835	,696
Anlaşmazlıkları Yönetme		,956	,812
c_2	Yöneticim zor durumları soğukkanlılıkla yönetir.	,835	,697
c_4	Yöneticim anlaşmazlıkları yönetirken duygularını kontrol eder.	,888	,788
c_5	Yöneticim anlaşmazlıkları çözmek için ne zaman adım atması gerektiğini bilir.	,920	,847
c_6	Yöneticim farklı kişiliklerin anlaşmazlıklara nasıl katkıda bulunduklarını anlar.	,923	,852
c_7	Yöneticim kişilerarası tartışmaları gidermek için etkili iletişim kurar.	,936	,876
<i>*SFL = standardised factor loading; SMC = squared multiple correlation; CR = composite reliability; AVE = average variance explained</i>			

Tablo 6’da görüldüğü üzere DFA sonuçlarına göre ölçeği oluşturan her bir ifadenin 0,001 düzeyinde anlamlılık gösterdiği ve 0,50 üzerinde bir faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.” Ayrıca çalışmada ölçeğin yakınsama geçerliliği Fornell ve Larcker’ın (1981: 39-51) önermiş olduğu ortalama açıklanan varyans (AVE) ve birleşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Ölçeğin AVE değerlerinin ,50; CR değerlerinin ise ,70 üzerinde olduğu görüldüğünden ölçeğin yakınsama geçerliliği sağladığı ve yeterli güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

3.3. Güvenirlilik

Yönetmel İnsan İlişkileri Becerisi ölçeğinin güvenilirliği için içsel tutarlık testi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda Cronbach’s Alpha değerleri ölçeğin tamamı için 0,977; Motive etme faktörü için 0,965; destekleme faktörü için 0,924; anlaşmazlıkları yönetme faktörü için ise 0,955 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular sonucu ölçeğin içsel tutarlığa sahip olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, Beenen, Pichler, Livingston ve Riggio tarafından (2021) geliştirilen “Yönetmel Kışilerarası Beceriler” ölçeğinin belirlenen yönetmel beceriyi ölçebilecekl geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Çalışmada amaç, Yönetmel ilişkileri becerisi ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanmasıdır. Bu amaç kapsamında araştırmacılar, yabancı dil uzmanları ve alan uzmanları tarafından 3 boyut ve 21 maddeden oluşan orijinal ölçek maddelerini çeviri- geri çeviri şeklinde değerlendirmişlerdir. Türkçeye çevrilen maddeler Türkiye’de kamu sektöründe faaliyet gösteren 18-65 yaş arasındaki alt, orta ve üst kademe yöneticileri ve bu yöneticilere bağlı 434 çalışana yüz yüze anket uygulanmıştır. Toplanan veriler iki gruba ayrılarak AFA ve DFA analizi yapılmıştır. 218 katılımcıdan alınan veriler ışığında açımlayıcı faktör analizi neticesinde faktör yüklerinin 0,32’den büyük olması söz konusu ifadelerin iyi bir ölçü olabileceğini göstermektedir. “Bunun yanı sıra orijinaldeki hali ile eşdeğer bir şekilde ifade kaybı yaşanmamış ve orijinaldeki üç yapı altında toplanan maddeler, Türkçe halinde de desteklemek, motive etmek ve anlaşmazlıkları yönetmek olarak üç faktör altında toplanmıştır.” Araştırmacılar tarafından incelenen yapı için 216 katılımcıdan toplanan veri için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kabul edilebilir bir bulgular elde edilmiştir. Gerçekleştirilen analizler ışığında 3 madde çıkarılarak Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen Yönetmel İnsan İlişkileri Becerisi Ölçeğinin 18 ifadeden oluşan üç faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Uluslararası literatürde konu ile ilgili birlikte çalışılan, müşterilere ilgi hizmeti üst düzeye çıkarma yöntemleri (Aguilar Reátegui ve Pinedo Mego, 2021), çalışan performansı (Sismanto ve Yusrizal, 2023), liderlik ve yönetim uygulamaları (Byansi, 2023), yönetmel beceri ve yaratıcılık (Sahi vd., 2023) gibi değişkenlerin yanı sıra profesyonel yönetim anlayışı, bireylerin yönetici pozisyonu seçimlerinde, mevcut yöneticilerin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemede de kullanılabilir.

Orijinal ölçek yöneticilik rolüne özgü kişilerarası becerileri değerlendirmek için geliştirilen ilk ölçektir. Aynı zamanda, hem tümevarımsal hem de tümdengelimsel yaklaşımlara (uygulayıcı yöneticilerle nitel çalışma, çalışanlar ve yöneticilere anketler) dayalı olarak geliştirilen yöneticilik veya liderlik kişilerarası becerilerinin ilk ölçeğı olarak da kullanılabilir. Ölçeğın geliştirilme amaçlarının başında hem kapsamlı hem de özgül olan ve kişilerarası becerilerle ilgili araştırmaların zorluklarını hafifletmektir. Ölçütlerin özel olarak tasarlandığı hem önceki araştırmalardan hem de yöneticilerin ve idarecilerin deneyimlerinden esinlendiğı göz önüne alındığında, yöneticiler ve kuruluşlar için çeşitli pratik amaçlar için yararlı olacağı düşünülmektedir (Beenen vd. 2021: 17).

Bu ölçek eğitim ve gelişim ihtiyaçları belirlenirken kullanılabilceğı gibi eğitim etkinliğini değerlendirme ve yönetici pozisyonlarına seçim yaparken de kullanılabilir. Ayrıca diğerk birçok liderlik ölçeğı gibi geniş yelpazeye yayılmayan, yönetim eğitimi için çıkarımları olan özel bir beceriye odaklanan bir ölçektir. Yani kişilerarası iletişim becerisinde, eğitimin esas olarak destekleme, motive etme ve çatışmayı yönetme olarak üç bileşene odaklanması ve bunların entegre edilmesi önerilmektedir. Örneğın ölçekle elde edilen veriler neticesinde, eğitim aktif dinleme yoluyla

destekleyici ilişkilerin nasıl kurulacağına, net hedefler ve beklentiler ileterek çalışanların nasıl motive edileceğine ve çatışma nedenlerinin etkili bir şekilde teşhis edilerek ve etkili problem çözme yoluyla çözümlerin nasıl ifade edileceğine odaklanabilir. Bu odakların her biri ise, bir çalışanın özelliklerinin, tercihlerinin ve değerlerinin çatışmalarla nasıl ilişki kurduğunu, onları nasıl motive ettiğini ve yönettiğini ortaya koyar.

Sonuç olarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkı sağlayabilecek, kamu yönetiminde teşkilat kalitesinin artırılmasında kullanılabilecek “Yönetmel İnsan İlişkileri Becerisi” ölçeğinin, belirlenen yönetmel beceriyi ölçebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak kullanılabileceği görülmüştür. Ayrıca Yönetmel İnsan İlişkileri Becerisi ölçeğinin geliştirilmesinin yöneticiler ve organizasyonlar için çeşitli pratik amaçlar açısından faydalı olacağını umuyoruz.

ADAPTATION STUDY OF MANAGERIAL INTERPERSONAL SKILLS SCALE INTO TURKISH

1. INTRODUCTION

The purpose of this study is to adapt the "Managerial Interpersonal Relations Skills" scale, developed by Beenen, Pichler, Livingston, and Riggio (2021) regarding interpersonal communication, one of the most important factors of managerial processes, into Turkish.

According to Katz (1955: 38-40), managerial skills are generally expressed in three categories: human skills, technical skills and conceptual skills. In addition, although the possession of these skills varies depending on the hierarchical position in the organization (lower, middle and upper), these management skills must be present in every manager in order to achieve the goals of the organization. (Özkanan, 2023: 669; Yüksel et al., 2016: 243; Tuncer et al., 2011: 173).

Human relations or interpersonal relations skills, which are one of the basic managerial skills, affect the performance of the organization. The basic sub-skills of interpersonal relations skills are communication, motivation and team play. According to Duman (2020: 24), these sub-skills can be increased together with communication skills, listening and understanding skills, questioning skills, feedback skills, supporting and energizing skills, problem-solving skills, decision-making skills, self-confidence , persuasion and political skills, negotiation skills, meeting management and protocol skills.

As a result, managers' interpersonal relationships at work have an impact on the organizational climate, employees' job satisfaction, commitment to the organization, and performance levels. However, since there is no conceptual model, definition or measure of managerial interpersonal skills, Beenen and his colleagues developed a scale to identify managerial interpersonal skills with a three-dimensional model

(supporting, motivating and managing conflict) using a mixed method. At the same time, it has been determined that this scale can reveal characteristics such as work attitudes and performance, personality traits and leader-member interaction, as well as social support and conflict management style for employees and managers (Beenen et al., 2021: 1).

In terms of this information, it is seen that the interpersonal relations skills of especially those in managerial positions seriously affect the achievement of the organization's goals. Despite the importance of managerial interpersonal skills that managers should have in the field of organizational behavior, there is no Turkish scale. For this reason, it was aimed to contribute to the management literature by adapting this scale developed by Beenen et al., (2021) into Turkish.

2. METHODS

The research design was determined as the scanning model, which is one of the quantitative research methods. The research group consists of 434 personnel working in public organizations. After the necessary permissions, 9 demographic questions were added to the scale used in this study in order to determine the demographic characteristics of the sample in addition to the 21 items of the original Managerial Interpersonal Skills Scale. In addition, Likert scale was used as in the original scale (1: not true at all, 5: very true). The items were edited by taking the opinions of both language and field experts. To decide on the suitability of the scale data for analysis, normality analysis, "KMO sampling adequacy and Bartlett Sphericity" test were used. And then Exploratory factor analysis was applied to the first group. Confirmatory factor analysis was applied to the second group to test the validity of the factor structure obtained from the first group and the results were compared. Then, finally, reliability analyses of the data were performed. While the reliability analyses and exploratory factor analysis of the data were performed with the SPSS program, the AMOS program was used in the confirmatory factor analysis.

3. RESULTS

In the exploratory factor analysis conducted on the data obtained from the group with specified demographic characteristics, "Maximum Similarity" was selected as the factor generation method and the rotation method was determined as "Direct Oblimin". As a result of the exploratory factor analysis, the fact that the factor loadings were greater than 0.32 indicates that the statements in question can be a good measure. Exploratory Factor Analysis found the Kaiser–Meyer–Olkin sampling adequacy measure as 0.961 and Bartlett's sphericity test as significant. As a result of the analysis, three factors were determined that explained 76.61% of the total variance. The analysis calculated the Cronbach's Alpha value of the scale consisting of 21 statements as .979. The structure obtained is equivalent to the original version of the scale and there was no loss of expression. The items collected under three structures in the original were also collected under three factors in the Turkish version as supporting, motivating and managing conflicts. The results of the analyses

confirmed the three-factor structure of the Managerial Human Relations Skills Scale, which was adapted into Turkish, consisting of 18 statements. It was observed that the values of the scale provided convergent validity and had sufficient reliability. In addition, it is seen that the scale has internal consistency.

CONCLUSION

This scale originally consisted of 3 dimensions and 21 items. The research group of the study consists of 434 people working in public organizations affiliated with Ankara Governorship and participating in the study voluntarily. For the validity of the scale, it was translated from English to Turkish and from Turkish to English with expert opinions. Then, Exploratory and Confirmatory Factor analyses were conducted. The explained variance revealed the three-factor variable of the scale called "Managerial Interpersonal Relations Skill" at a high level. Factor loading values showed that there was a high relationship between the items and the factors of managerial interpersonal relations skills. Item-total correlations showed that the internal consistency of the scale was high, and Cronbach's Alpha values of the items showed that the scale was highly reliable. As a result, the "Managerial Interpersonal Relations Skill" scale, which can make a significant contribution to the management science literature and can be used to increase organizational quality in public administration, has been adapted to Turkish as a valid and reliable scale that can measure the determined managerial skill. We also hope that the development of the Managerial interpersonal skills scale will be useful for managers and organizations for various practical purposes.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal Zeka ve Liderlik. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 53-68.
- Aguilar Reátegui, L. M. ve Pinedo Mego, M. (2021). Assertive communication as a strategy to improve customer service in the company. Tarapoto: Dr. PC. SAC.
- Alves da Silva, V., de Souza Silva, J. C. ve Gilberto Dos-Santos, M. (2024). Managerial Skills and Learning Modalities of Family Business Managers. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 18(1), 128-145.
- Arslan, F. ve Yaşar Uğurlu, Ö. (2017). 1997-2017 Yılları Arasında Liderlik Becerileri İle İlgili Araştırmaların İçerik Analizi İle İncelenmesi. Journal of Management & Economics Research, 15(2), 62-80.
- Ateş, H. ve Banazılı, A. M. (2021). Peter Ferdinand Drucker'ın Yönetim Yaklaşımı: Teorik Bir İnceleme. Akademik Yaklaşımlar Dergisi, 12(2), 206-222.
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2022). Uzaktan çalışma tutumu ölçeği geçerlik-güvenirlilik çalışması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 243-261. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.862439>
- Bayhan, P. (2002). Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Beenen, G., Pichler, S., Livingston, B. ve Riggio, R. (2021). The good manager: development and validation of the managerial interpersonal skills. Frontiers in Psychology, 12: 631390, 1-18. doi: 10.3389/fpsyg.2021.631390
- Beenen, G. ve Pichler, S. (2016). A discussion forum on managerial interpersonal skills. Journal of Management Development, 35(5), 706-716.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S. ve Bartels, L. K. (2005). Assessing the unassessable: Interpersonal and managerial skills. Assessment of student learning in business schools: Best practices each step of the way, 1, 103-129.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(3), 470-483. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuvey/issue/10365/12687>
- Byansi, P. K. (2023). Health Leadership and Management Practices That Support Accountability for Results. Doctoral dissertation, Walden University.
- Calp, Ş. Ve Edis, A. (2020). Sınıf Öğretmenlerinin Yaşam Becerileri İle İlgili Bilgi ve Deneyimleri. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 10(2), 549-565.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Ankara: Anı Yayıncılık
- Čulková, K., Hrehová, D., Seňová, A., & Teplická, K. (2021). Managerial skills in the globalized world in chosen EU countries. In SHS Web of Conferences (Vol. 129, 02003). EDP Sciences.
- Deniz, Ü. (2020). Verimlilik ve İnsan İlişkileri Söylemleri Arakesitinde Eğitim Yönetiminin Bilgi Temeli Oluşumu: Chester Barnard ve Etkileri. Kastamonu Education Journal, 28(3), 1209-1219.
- Drucker, P.F. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gordon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Duman, M. Ç. (2020). Yöneticilerin İnsan İlişkileri Becerisi Üzerine Bir İnceleme. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 23-45.
- Durukan, H. (2003). Yönetimde İnsan İlişkileri. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (2), 277-284.
- Eraslan, M., Karafil, A. Y., Akgül, M. H. ve Korkmaz, S. (2017). Üniversiteler arası spor müsabakalarına katılan Muay Thai sporcularının şiddet eğilimlerinin değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (22), 404-412
- Eskici, G. Y., & Özsevgeç, T. (2019). Yaşam becerileri ile ilgili çalışmaların tematik içerik analizi: bir meta-sentez çalışması. *International e-Journal of Educational Studies*, 3(5), 1-15.
- Fornell C. ve Larcker D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Kalfa, M. (2023). Yönetim Bilimi ve Kamu Yönetiminde Kaliteli Yönetim. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Karayaman, S. (2021). Yönetimde Duygusal Zekâ Ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Okul Yöneticileri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 51-66.
- Katz, R. L. (1955). Skills of An Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kaya, A. (2014). Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları. Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Kayaduman, S. (2024). Meslek Lisesi Öğrencilerinin Yaşam Becerilerinin İncelenmesi. *Nizip Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 29-48.
- Klein, C., DeRouin, R. E. ve Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: a review, framework, and research agenda. *Intern. Rev. Indust. Organ. Psychol.* 21, 79-126. doi: 10.1002/9780470696378.ch3
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Modric, P., Samardzija, J. ve Vejzagic, V. (2024). The Role Of Interpersonal Skills In Effective Management. In *Economic and Social Development (Book of Proceedings)*, 112th International Scientific Conference on Economic and Social Development (p. 532).
- Mumford, T. V., Campion, M. A. ve Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Özel, E. (2008). Farklı Kültürlerden Yöneticilerin Müzakere Tarzlarının Karşılaştırılması (Türk ve Amerikan Yöneticilerinin Karşılaştırılması). *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Özkanan, A. (2023). Orta Kademe Yöneticiler Gözüyle Yönetici Ve Yöneticilik Becerileri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(3), 664-683
- Pichler, S. (2020). Managing Diversity and Inclusion through Managerial Interpersonal Skills (MIPS). *Pushing our Understanding of Diversity in Organizations*, 183.

- Rahim, A. R., Rasulong, I. ve Wahjono, S. I. (2020). Interpersonal Skills and the Impact of Managerial Performance Through Organizational Commitments. *Glob Acad J Econ Buss*; 2 (4), 59-67.
- Riggio, R. E. ve Tan, S. J. (Eds.). (2013). *Leader interpersonal and influence skills: The soft skills of leadership*. Routledge.
- Sahi, C. A. I., Khalid, M., Butt, M. F. T. ve Rasheed, A. (2023). Examining the relationship between Managerial Ability and Credit Ratings: A Case Study of USA Oil and Gas Sectors. *Audit and Accounting Review*, 3(1), 52-77.
- Salam, Md. A. (2017). Effects of psychological capital on job satisfaction and turnover intention: Thai higher education perspective. *Journal of Asia Pacific Studies*, 4 (3), 203-218
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Simon, H.A., Smithburg D.W. ve Thompson V.A. (1985). *Kamu Yönetimi* (Çev. C. Mihçioğlu). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 547.
- Sismanto, A. ve Yusrizal, P. (2023). Soft skill, hard skill dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada rbtv kota bengkulu. *Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains (JEMS)*, 4(1), 245-251.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spitzberg, B. H. ve Cupach, W. R. (2011). Interpersonal skills. *SageHandb. Interp. Commun.* 4, 481-527.
- Şahin, F. Y. ve Yılmaz, R. (2016). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3), 595-615.
- Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2011). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı.
- WHO [World Health Organization]. (1999). *Partners in life skills education conclusions from a united nations interagency meeting*, (WHO/MNH/MHP/99.2).
- Yurdasever, E. ve Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde Yeni Liderlik Becerileri İle Stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve Öz Yeterlilik Etkileşimi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 119-130.
- Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. ve Kahraman, G. (2016). Hastane Yöneticilerinin Yönetmelik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 241-254.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Selda KOCAMAZ ADAŞ, Nurcan ÇETİNER
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Nurcan ÇETİNER, Selda KOCAMAZ ADAŞ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Murat KALFA, Selda KOCAMAZ ADAŞ Nurcan ÇETİNER
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Murat KALFA
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Selda KOCAMAZ ADAŞ