



Ekim/October 2024, Cilt/Volume: 14, Sayı/Issue: 2, 176-188.

Başvuru/Submitted: 23.08.2024

Kabul/Accepted: 07.10.2024

Yayın/Published: 30.10.2024

DOI: 10.17828/yalovasosbil.1537663

Araştırma Makalesi/Research Article

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/yalovasosbil>

## İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinliklerinin Rasyonel Karar Alma Davranışı Üzerine Etkisi ile İlgili Bir Araştırma

Sema Gedik\* - Ersin Kavi\*\*

### Öz

Küreselleşme ile rekabetin kendini iyice hissettirdiği günümüzde, yöneticiler tarafından yerinde alınan kararlar şirket değerine değer katarken, yanlış kararlar örgütlerin büyük zararlar görmesine neden olabilmektedir. Artık günümüzde en önemli karar alanlarından biri de insan kaynakları ile ilgili olanlardır. Bu çalışma da insan kaynakları (İK) yöneticilerinin sahip olduğu yetkinliklerinin rasyonel karar alma davranışları üzerine etkisini irdelemektedir. Yöneticilerin sahip oldukları yetkinliklerin neler olduğunu bilmek kadar, yöneticinin bu yetkinliğini ne tür karar alma stillinde kullandığı bilgisine sahip olmak da önemlidir. Nicel araştırma yöntemlerinin benimsendiği bu çalışmada 110 yöneticiden anket ile veri toplanmıştır. Verilerin analizinde pearson korelasyon ve regresyon testlerinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre insan kaynakları yönetici yetkinlikleri-“stratejik yönetim zihniyeti”, “değişim yönetimi”, “işletme bilgisi”, “insan kaynakları yönetimi teknik uzmanlık”, “insan kaynakları çabaları ve uygulamaları”, “yönetim & liderlik becerisi” – ile “rasyonel karar alma” arasında aynı yönlü pozitif ilişki bulunmuştur. Yetkinlikler içerisinde en kuvvetli ilişki “stratejik yönetim” ile “rasyonel karar alma” arasında görülürken, ikinci kuvvetli ilişki “yönetim & liderlik” yetkinliği ile “rasyonel karar alma” arasında görülmüştür. Regresyon analizi sonucunda, “strateji yönetim zihniyeti” ve “yönetim & liderlik” yetkinliklerinin “rasyonel karar alma” davranışını açıklamada” önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Yöneticisi, Yönetici Yetkinliği, Karar Alma, Rasyonel Karar Alma.

### The Impact of Managerial Competencies on Rational Decision-Making for Human Resources Managers (HRM)

\* Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı Öğrencisi, semag69@hotmail.com, 0009-0005-0984-7536

\*\* Prof. Dr., Yalova Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, ekavi@yalova.edu.tr, 0000- 0002-8719-6805

### Abstract

In today's globalized and competitive environment, decisions made by managers can either enhance a company's value or lead it to the brink of failure. This article examines the impact of managerial competencies on rational decision-making for human resources (HR) managers. Understanding not only what competencies managers possess but also how they apply these competencies in their decision-making styles is crucial. In this quantitative research study, data were collected through surveys from 110 managers. Pearson correlation and regression tests were used for data analysis. The correlation analysis revealed a positive relationship between HR manager competencies—such as 'strategic management mindset,' 'change management,' 'business knowledge,' 'HR technical expertise,' 'HR efforts and practices,' and 'management & leadership skills'—and 'rational decision-making.' The strongest relationship was observed between 'strategic management' and 'rational decision-making,' followed by a strong relationship between 'management & leadership' competencies and 'rational decision-making.' Regression analysis indicated that 'strategic management mindset' and 'management & leadership' competencies play a significant role in explaining 'rational decision-making' behavior."

**Keywords:** Human Resource Management, Human Resource Manager, Manager Competency, Decision Making, Rational Decision Making.

### Giriş

Küreselleşme, yüksek rekabet, müşteri taleplerinde çeşitlilik, teknolojik gelişmeler, kurumları sürekli olarak yüksek performans sağlamaya, etkililiklerini daha fazla artırmaya zorlamaktadır. Söz konusu durum kurumları yetkinlik temelli yönetime sevk etmektedir. Kurumlar, insan kaynakları yönetim politikalarını yetkinlik temelli oluşturarak, yüksek performans elde etme çabası içerisine girmektedirler (Çetinkaya, 2009: 1).

Yetkinlik, bir işte üstün başarı sağlamaya yarayan bireye ait özellikler olarak tanımlanmaktadır (Boyatzis, 1982: 21). Yetkinlik mükemmel performans için gerekli bilgi, beceri ve tutumların davranışlara yansımalarıdır (Budak, 2008: 53). Yetkinlik kavramı ile yeterlilik kavramı zaman zaman birbirini yerine eş anlamlıymış gibi kullanılmaktadır. Yetkinlik kişilerin olağan üstü başarı göstererek diğer bireylerden farklı kılan kişisel özellikleri ifade ederken, yeterlilik kişinin işini standart seviyede yapabilmesi için temel seviyede sahip olması gerekli minimum iş standartlarıdır. Yeterlilik olmadan yetkinliğe ulaşmak mümkün olmamaktadır. Yeterlilik yetkinlikte ön şarttır (Karahan ve Kav, 2018: 161). Yetkin kişi, sahip olduğu özellikleri kullanarak ortaya koyduğu sonuçlarla ve bu sonuçlarla sağladığı katkıyla tanınan usta olarak kabul edilir. Yetkinlik, kelime anlamıyla "yeterlilik" veya "ustalık" anlamına gelir ve insan kaynakları yönetimi bağlamında "etkili" ve "üstün" performansı vurgular (Arat, 2008:15). Yetkinlik aynı zamanda mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak da tanımlanmaktadır. Kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilme yeteneğidir (Biçer ve Düztepe, 2003: 14).

Yönetim, hızla tüketilen sınırlı kaynakların kurumlarda belirlenen hedefler kapsamında verimli ve etkin kullanımıyla ilgili olarak kararların alınması, bu kararların uygulamaya geçirilmesi ve sonuçlarının kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Otlu ve Demir, 2005: 156).

İKY, kurumun hedefleri doğrultusunda gerekli insan kaynağının kuruma kazandırıldığı, çalışanın gelişiminin, kariyer planının yapıldığı, ücret yönetimi, performans yönetimi, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlandığı bir süreçtir (Barutçugil, 2004: 32-34). İK fonksiyonlarının istenilen düzeyde ve etkinlikte yerine getirilmesinde insan kaynakları yöneticisine büyük görevler düşmektedir. Bu görevleri yerine getirmesinde de diğer kurum çalışanları gibi sahip olduğu yetkinlikler ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetici yetkinliklerini ortaya koymak üzere birçok araştırma yapılmış ve birçok yetkinlik modeli oluşturulmuştur. Bu makalede Albert A. Vicere tarafından ortaya konulmuş yetkinlik modeli kullanılmıştır. İlgili yetkinlikler ve tanımları aşağıda yer almaktadır (Vicere, 1987: 67-73).

1. Stratejik Yönetim Zihniyeti: İnsan kaynakları yöneticilerinin kurumun stratejisini ve kurum stratejisi üzerinde çevrenin etkisini analiz edebilmesi ve kurum stratejisi üzerinde etki oluşturabilmesidir.

2. İş Bilgisi Yetkinliği: İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmeyi, sektörü ve rekabet ortamını doğru okuması ve insan kaynakları politikalarını ile şirketin finansal sonuçlarına etki edebilmesidir.
3. Danışmanlık Becerisi: İnsan kaynakları yöneticilerinin kurum içi analiz ve ihtiyaç çalışmalarını yürütmesi, iç danışman olarak diğer birim yöneticilerine çalışanla ile ilgili sorunlarda çözüm önerisi sunarak, diğer birimlerin işlerini yüksek performansla yapmalarına destek verebilmesidir.
4. İK İşlevsel (teknik) Yetkinliği: İnsan kaynakları yöneticisinin insan kaynakları teknik bilgilere sahip olması, insan kaynakları alanında güncel gelişmelerden haberdar olması, yönetime bu konularda bilgilendirme yaparak, eğitim geliştirme planları yapması ve kurumun insan kaynağı yetkinliklerini geliştirebilmesidir.
5. İnsan Kaynakları Planlama Yetkinliği: Kurumun gelecekte ihtiyacı olabilecek insan kaynağı talebini öngörebilmesi, olabilecek değişimlere göre hazırlık yapabilmelidir. Uzun dönem amaçlar için kısa dönemli planlar yaparak, uygulamaya alabilmesidir.
6. İnsan Kaynakları Programlarını Tasarlama ve Uygulama Becerisi: İnsan kaynakları yöneticisinin geliştirmiş olduğu uygulamaları fayda maliyet analizi kapsamında kurumda ortaya koyabilmesi, diğer birim müdürlerine benimsetmesi ve ayrılmış bütçe kapsamında gerçekleştirebilmesidir.
7. Yönetim ve Liderlik Becerisi: İnsan kaynakları yöneticisinin yapılan işe, üretilen hizmete yetkinlik bazlı doğru insan kaynağı yerleştirebilmesi, geliştirmesi ve çalışanlar ile sürekli başarılı iletişim kurabilmesidir.

İş sonuçları yetkinlikler sonucu ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin iş performansı ve başarısında belirleyici faktör, sahip olduğu yetkinliklerdir (Yorkovich vd., 2008: 77). Kurumların başarısı yönetsel performansa bağlı olup, kurum yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan ilgilidir.

Sahip olunması gereken yetkinliklerin yanı sıra günümüz değişen ve gelişen iş dünyası kurumları ve yöneticilerini sürekli olarak daha başarılı daha etkili kararlar almaya zorlamaktadır. Yöneticiler karar alırken birden fazla etmeni ve hedefi bir arada değerlendirmek durumunda kalmaktadırlar. Karar alma sürecinde birden fazla aktörün olması, kararın çıktılarının birçok kişiyi etkileyecek olması karar alma sürecini zorlaştırmaktadır. Bu durum yöneticileri değişen ve gelişen iş koşullarına göre kendilerini sürekli olarak yeni yönetici yetkinlikleri ile donatmalarını zorunlu kılmaktadır.

“Yönetici kimdir?” sorusuna en somut cevap olarak “karar alıcıdır” demek doğru olacaktır (Eser, 2022:146). Kurumların gelişiminde ve başarılı olmasında yöneticilerin rolleri büyüktür. Yönetici insan kaynağı dahil sahip olduğu tüm kaynakları etkili olarak kullanmak suretiyle kurumu belirlenen hedeflere taşımakla sorumlu olan kişidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 24–25). Yönetim biliminde yöneticilik çoğu zaman “karar alma işi” olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005: 75-76). Karar alma yönetimin temel işi olup, yöneticinin yaptığı her şey neredeyse karar almayı gerektirir (Efil, 1999: 5; Robbins vd., 2013: 77).

Yönetici, çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlayan, bilgi toplayan ve bilgiyi gerekli yerlere gerektiği şekilde ileten ve kurumda karar almadan sorumlu olan kişidir (Mintzberg, 1972: 106). “Yönetimin kalbi karar vermedir” (Simon, 1993: 19). Yönetim bilimi, yöneticilerin doğru kararları alabilmesinin yöneticinin karar alınacak konu hakkında yeterli bilgiye, yetkinliğe sahip olmasına ve bunları rasyonel olarak değerlendirmesine bağlamaktadır (Tunçkanat, 1989: 65). Yöneticilerin başarısı karar alma yeteneği ile doğrudan ilişkilidir (Ertürk, 2011: 180). Çünkü karar alma kurumun amaçları üzerinde önemli etki oluşturmakta ve kurumun başarı ya da başarısızlığına yol açmaktadır (Rahimi vd., 2014: 1).

Karar alma bir iş yeteneği, bir yaşam becerisidir (Loo, 2000: 895). Karar alma, bir amaca ulaşmak üzere, birden fazla alternatif arasından kişinin içinde bulunduğu koşullara, amacına, sahip olduğu imkânlarla göre gerçekleşmesi mümkün olan seçeneği tercih etmesidir (Kuzgun, 2005: 7-28).

Karar alma stilleri Scott ve Bruce tarafından rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınma, kendiliğinden-anlık olmak üzere beş stil ile tanımlanmaktadır (1995, 823):

1. Rasyonel Karar Alma Biçimi: Alternatiflerin tam olarak araştırılması ve mantıksal çerçevede analiz edilmesi ile karakterize edilmektedir.

2. Sezgisel Karar Alma Biçimi: Alternatiflerin hislere ve önseziye göre değerlendirilmesi ile tanımlanmaktadır.
3. Bağımlı Karar Alma Biçimi: Karar vericinin kendi düşünce ve deneyimlerinden ziyade başkalarından görüş ve tavsiyelerini alarak alternatiflerin değerlendirilmesidir.
4. Kaçınmacı Karar Alma Biçimi: Karar almayı erteleme, karar almaktan kaçınma ile açıklanmaktadır
5. Kendiliğinden-Ani- Karar Alma Biçimi: Kararın anlık hızlı alınmasıdır.

Ancak bu çalışmada araştırmamıza konu olan karar alma stili “Rasyonel Karar Alma”dır. Bu karar alma biçimi en kısa ifadeyle bireyin mantığını kullanarak sorunları çözmek üzere mevcut alternatifler arasından en iyi görünen tercihi seçmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ghaleno vd., 2015: 472). Karar verici, kurumun hedefleri, alternatiflerin neler olduğu ve ne gibi sonuçların oluşabileceği konusunda detaylı inceleme yaparak konu hakkında tam bilgiye sahip olarak karar vermektedir (Choo, 1996: 329). Bu süreçte karar verici karar sürecinde belirsizliği minimuma indirerek karar sürecine hâkim olabilmektedir (Allwood ve Salo, 2012: 37). Rasyonel karar alma stiline sahip yöneticilerin, karar alma sırasında herhangi bir olaya nesneye bağlılıkları düşüktür. Sınırları belirli, keskin ve açıktır. Bu tür yöneticilerin karar alırken esnekliklerinin düşük olduğu, sıkı bir kontrolle kararlarını aldıkları görülmektedir (Yaşlıoğlu, 2007: 16-21).

## 1. Yöntem

### 1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi ve Kısıtları

Araştırmanın ana kütesini İstanbul, Ankara, Kayseri şehirlerinde banka, okul, hastane, savunma sanayi, üretim işletmelerinde faaliyet gösteren insan kaynakları müdürü, direktörü, başkanı ve insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. Araştırmada araştırma amacına uygun olduğu düşünülen “Amaçlı Örneklem” modeli kullanılmıştır. Araştırmaya veri sağlayan örneklem ortak özellikleri, faaliyet gösterdikleri alanlarda kurumsallaşmış, istihdam kapasitesi yüksek, yetkinlik temelli insan kaynakları politika ve uygulamalarına sahip insan kaynakları yöneticilerinden oluşmaktadır. Bu kurumların örneklem olarak seçiminde temel belirleyici etmen, ilgili kurumların insan kaynakları uygulamalarını ve politikalarını yetkinlik temelli yürütüyor olmalarıdır. Amaçlı örneklem modeli kapsamında örneklem seçiminde göz önünde bulundurulmuş diğer önemli bir husus da örneklem hem üretim hem hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardan seçilmesidir. Türkiye genelinde sektör ayırımına gidilmeksizin genel insan kaynakları yönetici yetkinlik profilini görmek ve bu yetkinliklerin rasyonel karar alma stili üzerine etkisini inceleyebilmektir. Araştırmada 110 yöneticiye ulaşılmış ve 110 anket formu analiz edilmiştir. Araştırmanın sadece yöneticiler üzerinde yapıyor olması, yöneticilere ulaşmanın zor olması, yöneticilerin zamanlarının sınırlı olması bu araştırmanın kısıtlarındandır.

### 1.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama Google anket formu ile gerçekleştirilmiştir. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda katılımcının ankete katılma uygunluğunun alındığı “Gönüllü Katılım Formu” ile kişisel bilgilerin ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci kısımda “İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri Ölçeği” ve “Genel Karar Verme Stili Ölçeği” yer almaktadır.

Araştırmada insan kaynakları yönetici yetkinlikleri Albert A. Vicere tarafından geliştirilmiş (Management Skills Assessment-Human Resources (MSA-HR) Dede (2007, 201-208) tarafından Türkçe 'ye uyarlanmış -65 soru ile 6 temel yetkinlik- anketi ile ölçümlenmiştir. Türkçe 'ye uyarlanan ölçekte insan kaynakları yönetici yetkinlikleri- stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, insan kaynakları ile ilgili teknik uzmanlık, insan kaynakları çabalarını planlama, uygulama ve yönetim ve liderlik becerisi- olarak tanımlanmaktadır (Dede, 2007: 201-208).

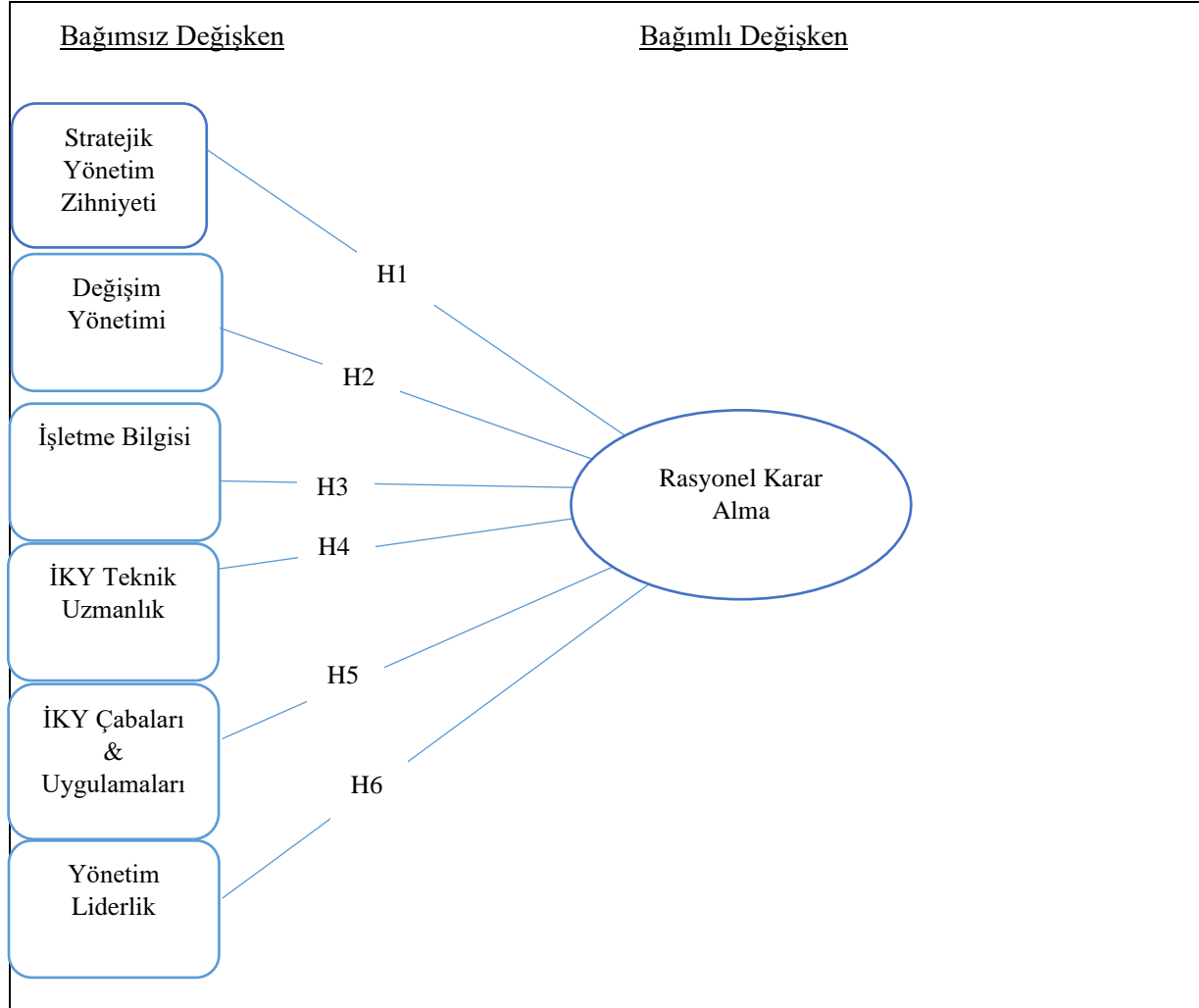
Araştırmada kullanılan ikinci ölçek olarak literatürde sıklıkla adından bahsettiren, 25 soru ile 5 stil karar alma tarzını ölçümleyen Scott & Bruce tarafından geliştirilmiş “Genel Karar Verme” ölçeğidir (1995, 818-831). Anketin Türkçeye uyarlanması Taşdelen (2002, 118-127) tarafından yapılmıştır. Karar alma stili boyutları “rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, kaçınma karar verme stili, kendiliğinden-anlık karar verme stili” dir (Scott & Bruce, 1995: 818-831) Araştırmada kullanılan anketlerde cevap ölçeği olarak 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. İlk

ölçekte “1: Hiç Katılmıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum” u göstermekte iken; ikinci ölçekte “1 Hiç; 5 Çok sıklıkla” yı ifade etmektedir.

### 1.3. Araştırma Modeli

Araştırmanın ana hedefi doğrultusunda Şekil 1’de araştırma modeli simgesel olarak oluşturulmuştur. Araştırma modeli doğrultusunda stratejik yönetim zihniyeti, değişim yönetimi, işletme bilgisi, İKY teknik uzmanlık, İKY çabaları ve uygulamaları, yönetim liderlik bağımsız değişken olup, rasyonel karar alma stili bağımlı değişkendir.

**Şekil 1. İnsan Kaynakları Yönetici Yetkinlikleri ile Rasyonel Karar Alma Arasındaki İlişki**



### 1.4. Araştırma Hipotezleri

Şekil 1’de yer almakta olan araştırma modeli kapsamında aşağıda belirtildiği şekilde altı (6) adet hipotez oluşturulmuştur.

H1: Stratejik yönetim zihniyeti ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

H2: Değişim yönetimi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

H3: İşletme bilgisi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

H4: İnsan kaynakları teknik uzmanlık ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

H5: İnsan kaynakları çabaları uygulamaları ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

H6: Yönetim liderlik becerisi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.

### 1.5. Analiz

Bu çalışmada elde edilen veriler lisanlı SPSS 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken çarpıklık basıklık katsayılarından yararlanılmış olup, Tabachnik ve Fidell (2013)' e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1,50 ile +1,50 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan geldiği belirtilmiştir. Güvenilirlik için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha test istatistiğinden yararlanılmış olup, Güvenilirlik katsayısı  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  (güvenilir değil);  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  (düşük güvenilirlikte);  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  (oldukça güvenilir) ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  (yüksek derecede güvenilir) olarak belirlenmiştir (Kalaycı, 2008). Dikkate alınarak güvenilirlik sonuçları verilmiştir. Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken değişkenlerin normal dağılımdan gelmeleri nedeniyle t ve ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde farklılık olması durumunda varyansların homojenliği varsayımı dikkate alınarak Tukey testi ile farklılıklar hesaplanmıştır. Sürekli değişkenler arasında ilişki bakılırken Pearson korelasyon ve regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup;  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

## 2. Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri olarak; çalışanların cinsiyetleri, yaş aralıkları, öğrenim durumu, görevleri, iş hayatında toplam çalışma sürelerini gösteren dağılımlar frekans ve yüzde analizleri olarak Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Dağılımı- Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Özellikler (n=110)**

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	80	72,73
	Kadın	30	27,27
Yaş	20-24	0	,00
	25-31	7	6,36
	32-38	27	24,55
	39-45	47	42,73
	46+	29	26,36
	Öğrenim Durumu	Lise	2
Ön Lisans		3	2,73
Lisans		64	58,18
Yüksek Lisans		35	31,82
Doktora		6	5,45
Göreviniz	İK Yönetici	30	27,27
	İK Müdür	42	38,18
	İK Direktör	8	7,27

	İK Başkan	2	1,82
	İK Genel Müdür Yardımcısı	1	,91
	Diğer	27	24,55
<b>İş Hayatında Toplam Çalışma Süresi</b>	1-3	0	,00
	3-6	4	3,64
	7-10	13	11,82
	10-15	20	18,18
	15+	73	66,36

Yukarıda yer alan Tablo 1'deki araştırmaya katılanların demografik bulguları İstanbul, Ankara, Kayseri, şehirlerinde banka, okul, hastane ve savunma sanayi ve üretim sektöründe görev yapmakta olan İnsan Kaynakları müdür, direktör ve insan kaynaklarından sorumlu genel müdür yardımcısından elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların %72,73 erkek çalışanlar, %27,27'si kadın çalışanlar oluşturmaktadır.

Katılımcıların en büyük yaş grubu 39-45 yaş aralığında (%42,73), en küçük yaş grubu ise 20-24 yaş aralığında (%0) olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgu yönetici pozisyonu için yaşın, tecrübenin yılların gerekli olduğunu düşündürmektedir.

**Tablo 2. Ölçek Düzeylerinin Normallik ve Güvenilirlik Sonuçları**

Değişken	Çarpıklık	Basıklık	KS Test İstatistiği		Cronbach's Alpha
			Test Değeri	p	
Rasyonel	-1,755	5,450	,197	,200*	0,901
Genel Karar Verme Stil Ölçek	-1,279	3,191	,130	,200*	0,913
Strateji Yönetim Zihniyeti	-0,915	1,212	,107	,200*	0,977
Değişim Yönetimi	-0,378	-0,178	,092	,200*	0,975
İşletme Bilgisi	-0,185	-0,600	,115	,200*	0,958
İKY Teknik Uzmanlık	-0,399	-0,452	,106	,200*	0,982
İK Çabaları ve Uygulamaları	-0,515	-0,101	,108	,200*	0,967
Yönetim ve Liderlik Becerisi	-1,189	1,238	,164	,200*	0,981
İK Yönetici Yetkinlikleri Ölçek	-0,494	0,141	,091	,200*	0,988

Çalışmada kullanılan Karar Verme Stilleri Ölçeğinin güvenilirliği için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha test istatistiğinden yararlanılmıştır. Rasyonel karar verme stili düzeyi 0,901 ile yüksek, dereceli güvenilir olduğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan stratejik yönetim zihniyeti yeterliliğini iç tutarlık katsayısı 0,977 ile yüksek, değişim yönetiminin 0,975 ile yüksek, işletme bilgisinin 0,958 ile yüksek, İKY teknik uzmanlık yetkinliğinin 0,982 ile yüksek, İK çabaları ve uygulamalarının 0,967 ile yüksek, yönetim ve liderlik beceri yetkinliğinin 0,981 ile yüksek ve insan kaynakları yönetici yetkinlikleri ölçeğinin iç tutarlılığın 0,988 ile yüksek dereceli güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Ölçekler Arası İlişki**

Ölçekler Arası İlişki		1
1.Rasyonel Karar Verme	r	1
	p	
2.Stratejik Yönetim Zihniyet	r	,510**
	p	0
3.Değişim Yönetim	r	,407**
	p	0
4.İşletme Bilgisi	r	,374**
	p	0
5. İKY Teknik Uzmanlık	r	,368**
	p	0
6.İK Çabaları ve Uygulamaları	r	,413**
	p	0
7.Yönetim Liderlik Becerisi	r	,505**
	p	0

\*\*Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi bulgularına göre; rasyonel karar verme düzeyleri ile strateji yönetim zihniyeti arasında aynı yönlü gücü orta ( $r=0,510$ ), değişim yönetimi ile aynı yönlü gücü orta ( $r=0,407$ ), işletme bilgisi ile aynı yönlü gücü orta ( $r=0,374$ ) İKY teknik uzmanlık düzeyleri ile aynı yönlü gücü orta ( $r=0,368$ ), İK çabaları ve planları ile aynı yönlü gücü orta ( $r=0,413$ ), yönetim ve liderlik becerileri ile aynı yönlü gücü orta ( $r=0,505$ ) dereceli ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ).

**Tablo 4. Hipotezlerin Sonuçları**

Hipotez	Standardize Edilmiş Katsayılar	Sonuç
H1 Stratejik yönetim zihniyeti ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.	0,510**	Desteklendi



H2	Değişim yönetimi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.	0,407**	Desteklendi
H3	İşletme bilgisi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.	0,374**	Desteklendi
H4	İnsan kaynakları teknik uzmanlık ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.	0,368**	Desteklendi
H5	İnsan kaynakları çabaları uygulamaları ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.	0,413**	Desteklendi
H6	Yönetim liderlik becerisi ile rasyonel karar verme arasında ilişki vardır.	0,505**	Desteklendi

**Tablo 5. Regresyon Analizi**

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p	F	p	R	R <sup>2</sup>
Sabit	8,033	2,378		3,378	,001				
Strateji Yönetim Zihniyeti	,251	,084	,378	2,994	,003	12,26	0,001*	0,56	0,32
Yönetim ve Liderlik Becerisi	,124	,042	,356	2,948	,004				

Bağımlı Değişken: Rasyonel

Bu tablo, bir regresyon analizinin sonuçlarını göstermektedir. İşte bu sonuçların ayrıntılı bir yorumu:

**Sabit:** Modeldeki sabit terimi ifade eder. Bu durumda, sabit 8,033'tür ve standart hatası 2,378'dir. Sabit katsayısı, diğer bağımsız değişkenlerin 0 olduğu durumda bağımlı değişkenin tahmin edilen değerini temsil eder.

1. **Strateji Yönetim Zihniyeti:** Strateji yönetim zihniyeti değişkeninin katsayısı,251'dir ve standart hatası,084'tür. Bu değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır (p=,003), bu da strateji yönetim zihniyetinin rasyonel davranışı açıklamada önemli bir rol oynadığını gösterir.
2. **Yönetim ve Liderlik Becerisi:** Yönetim ve liderlik becerisi değişkeninin katsayısı,124'tür ve standart hatası,042'dir. Bu değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır (p=,004), bu da yönetim ve liderlik becerisinin rasyonel davranışı açıklamada önemli bir rol oynadığını gösterir.

**Bağımlı Değişken: Rasyonel.** Bu, regresyon analizinin odaklandığı bağımlı değişkendir. Yani, bu değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle nasıl ilişkilendiğini anlamak için model oluşturulmuştur.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Hızla değişen ve gelişen dünyada kurumlar varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli olarak kendilerini yeni bilgi beceri, yetkinliklerle donatmak durumunda kalmışlardır. Bu süreçte, fiziksel, finansal, teknolojik kaynakların sürdürülebilir bir rekabet için yetersiz olduğu fark edilmiş, bilgiyi işleyip, değer yaratan şeyin insan kaynağı olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla insan kaynağını kuruma kazandıran, potansiyelini performansa dönüştüren insan kaynakları yöneticisinin karar alma yönetim

fonksiyonu eskisinden çok daha önemli bir hal almıştır. Yöneticinin karar almasında önemli etmen olan yetkinlikler hem ulusal hem de uluslararası iş ve bilim dünyasında her fırsatta konuşulur ve üzerinde çalışılır olmuştur.

Bu çalışma ile kurumsal insan kaynakları yönetimi yapan 110 insan kaynakları yöneticisinden veri toplanmıştır. İnsan kaynakları yönetici yetkinliklerinden “stratejik yönetim zihniyeti” ile rasyonel karar alma” stili arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda; “stratejik yönetim zihniyeti” ile “rasyonel karar alma” stili arasında anlamlı, doğrusal ve pozitif yönlü ( $r = 0,510$   $p = 0,00$ ,  $**p < 0,01$ ) gücü orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. “Stratejik yönetim zihniyeti” ile “rasyonel karar alma” stili değişkenleri arasında ilişkilerin nedensellik durumunu görmek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonucunda; “stratejik yönetim zihniyeti” değişkeninin katsayısının 0,251' olduğu, standart hatasının 0,084' olduğu görülmüştür. Bu değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olduğundan ( $p = 0,003$ ), bu sonuç “stratejik yönetim zihniyetinin rasyonel davranışı açıklamada önemli bir rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçtan, kurumlarda “strateji yönetim zihniyeti” yetkinliğine sahip olan insan kaynakları yöneticilerinin “rasyonel karar alma” davranışını yüksek seviyede gösterebileceği sonucu çıkarılmaktadır.

“Stratejik yönetim zihniyeti” rekabet ortamında oyunun kurallarını yeniden yazabilecek, yenilikçi stratejileri keşfederek, mevcut durumdan çok daha farklı olacak bir şekilde geleceğin yeniden şekillendirilmesi olarak tarif edilmektedir (Heracleous, 1998: 485). Bu tanım “stratejik yönetim zihniyetinin” hem ayırt edici hem de zorlayıcı bir eylem olduğu bilgisini vermektedir. Hız, değişim ve yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında, kurumlar ancak sürekli değişen iş dünyasına stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticiler ile ayak uydurabileceklerdir.

Araştırma sonucu elde edilen diğer önemli bir bulgu; insan kaynakları yönetici yetkinliklerinden “yönetim & değişim” yetkinliğinin ilişki gücüne göre ikinci sırada yer almış olmasıdır. “Yönetim & liderlik” zihniyeti ile “rasyonel karar alma” stili arasındaki ilişki için korelasyon analizi sonucunda, anlamlı, doğrusal ve pozitif yönlü ( $r = 0,505$   $p = 0,00$ ,  $**p < 0,01$ ) gücü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda; “yönetim ve liderlik” becerisi değişkeninin katsayısı 0,124 olup, standart hatası 0,042'dir. Bu değişkenin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p = 0,004$ ). Söz konusu bulgu “yönetim & liderlik” becerisinin “rasyonel karar alma” davranışı açıklamada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuç bizi “yönetim & liderlik” yetkinliğine sahip insan kaynakları yöneticilerinin “rasyonel karar alma” davranışını yüksek seviyede gösterebileceği sonucuna götürmektedir.

Bulgular makaleye konu olan altı yetkinliğin -“stratejik yönetim zihniyeti”, “değişim yönetimi”, “işletme bilgisi”, “insan kaynakları yönetimi teknik uzmanlık”, “insan kaynakları çabaları ve uygulamaları”, “yönetim & liderlik becerisi”- her birinin farklı düzeylerde rasyonel karar alma davranışını açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç bizlere özelden “insan kaynakları yönetici yetkinlikleri” ile “rasyonel karar alma” ilişkisini gösterirken, genelde “yetkinlik” ve “karar alma” arasında ilişkinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Rasyonel karar alma davranışını açıklamada, ilişkinin gücüne ve anlamlılığına göre ilk sırada “stratejik yönetim zihniyeti” ikinci sırada “yönetim & liderlik” yetkinliği çıkmıştır. Bu yetkinlikler “rasyonel karar alma” davranışını önemli düzeyde açıklamaktadır. Söz konusu bulgu bugün insan kaynakları yöneticilerinin yüz yüze kaldığı bir gerçeğin altını çizmektedir. Artık insan kaynakları yöneticilerinin geçmişte kullandıkları yetkinlikler yerine, kendilerini güncel yetkinliklerle donatması beklenmektedir. Eski dönemlerde sahip oldukları insan kaynakları teknik yetkinlikleri, bugün kendilerinden beklenen stratejik ortaklık rolü için yeterli olmamaktadır.

Yöneticilerin problemlerle başa çıkabilmesi, sorunlara etkili çözüm bulabilmesi, stratejik ortak olabilmesi, rasyonel karar alabilmesi sahip oldukları yetkinlikler ile ilgilidir. Bu noktada yöneticinin rasyonel karar davranışını etkileyen özelliklerin ve yetkinliklerin ortaya konulması kurumlarda önem arz etmektedir (Karçkay, 2004:118). Çünkü rasyonel karar almanın yöneticilerin hangi yönetsel yetkinliği ile ilişkili olduğunu bilmek, yöneticinin bu konuda farkındalığını artırarak, etkili kararlar almasında yol gösterici olacaktır. Yöneticilerin karar alma davranışında etkisi olan yetkinliklerin bilinmesi ile karar alma yaklaşımında etkili olmayan davranışların etkili olan davranışlar ile değiştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Kurumlar için bilinmezlerin çok olduğu bu dönemde rasyonel karar almak çok daha zor hale gelmiştir. Rasyonel karar alma tanımına bakıldığında karar alıcının alternatiflerin neler olduğu ve her bir alternatifin oluşturacağı sonuçların neler olabileceği konusunda tam bilgiye sahip olması, alternatiflerin sonuçlarını birbirleri ile kıyaslayarak, en doğru seçimin yapılacağı durum olarak tanımlanmaktadır (Kreitner ve Kinicki, 1995:304). Bu bulgular kapsamında “stratejik yönetim zihniyeti” ve “yönetim & liderlik” yetkinliklerinin yöneticiye “rasyonel karar alma “yönünde destek olabileceği söylenebilir.

Birçok araştırmacı tanımlarında stratejik yönetim zihniyetine sahip yöneticileri, dünü çok iyi tecrübe etmiş olan, bugünün güçlü zayıf yönlerini çok iyi analiz ederek, doğru zamanda etkili verimli hızlı karar alabilen, gelecekte deki fırsat ve tehditleri çok iyi görebilen yöneticiler olarak tarif etmektedir. Balaban’a göre (2011:1) stratejik karar alan her yönetici kurumun mevcut durumuna hâkim olmaktadır. Ancak daha az yönetici kurumları için arzulanan gelecek bilgisine göre vizyon üretebilmektedir. Çok daha az yönetici ise gelecek için arzulanan hedefleri gerçekleştirmek için yöntem bilgisine sahip olmamaktadır. Bu bilgi bize, yöneticilerin genelde kurumların mevcut durumları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını ancak gelecek vizyon ve vizyona ulaşmak üzere eylem ve yöntem yetkinliğinden yoksun olduğunu düşündürmektedir. Söz konusu makalemizde araştırma sonuçlarımız insan kaynaklarında önemli görülen ikinci yetkinliğin “yönetim &” liderlik” olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim liderlik tarifine baktığımız da yöneticinin çalışanların potansiyelini üretime dönüştürmesi, kurumun hedeflere ulaşımı için çalışanı yönlendirmesi olarak tarif edilmektedir. Bu bilgiler ışığında, yetkin insan kaynakları yöneticisinin stratejik yönetim zihniyeti ile belirlemiş olduğu hedeflerini “yönetim & liderlik” becerileri ile eyleme dönüştürmesi gerektiği gerçeğini düşündürmektedir.

Yönetim ve liderlik yetkinliğinde, etkin karar alma önemli olmaktadır. Çünkü kararlar eylemlerin temelini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar, geliştirilen yönetici yetkinliklerinin %61 oranında karar alma mekanizmalarını geliştirdiğini; %59 oranında yöneticinin motivasyonunu yükselttiğini, %35,9 oranında ise etrafındakilere bilgi aktarımını artırdığını göstermektedir (Matsuo, 2017:303-315). Söz konusu tanım yetkinliğin karar almanın yanı sıra, yöneticiyi aksiyona sevk eden motivasyonu ve yönetimde önemli olan bilgi paylaşımının önemini hatırlatmaktadır.

Bu çalışma ile araştırmada kullanılmış olan “stratejik yönetim zihniyeti”, “yönetim & liderlik” ve “rasyonel karar alma” anket sorularında yer alan davranış göstergeleri iş liderleri tarafından kendi kurumlarına uyarlanarak insan kaynakları yönetici işe alım mülakatlarında yetkinlik bazı mülakat soru seti olarak kullanılabilir. Araştırma sınırlı insan kaynakları yöneticilerinden alınan veriler üzerinden yapılmıştır. Yapılacak yeni araştırmalarda daha fazla yöneticiye, daha farklı sektörlerden ulaşılarak, daha detay bilgi sahibi olunabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma rasyonel karar alma davranışını açıklayan insan kaynağı yöneticisinin ihtiyaç duyduğu güncel öncelikli iki yetkinliği tespit etmiştir.

**Kaynakça**

- Allwood, C. M. ve Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34-47.
- Arat, M. (2008). Çalışma yaşamında bireysel temel yetkinlikler ve kazanılmasında okul öncesi dönemde anne baba yetiştirmesinin önemi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Balaban, Ö. (2011). Stratejik düşünce düzeyleri ile insan kaynakları yaklaşımları arasındaki ilişkinin araştırılması: ISO 500 örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Çetinkaya, M. (2009). Yönetimsel yetkinliklerin analizi ve yönetim düzeyleri açısından yönetimsel yetkinliklere ilişkin model önerisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Efil, İ. (1999). İşletmelerde yönetim ve organizasyon. İstanbul: Alfa Yayınları
- Ertürk, M. (2011). İşletme biliminin temel ilkeleri. İstanbul: Beta Yayınları
- Eser, G. (2022). Karar verme stilleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(2), 146-161.
- Ghaleno, F. R., Pourshafei, H. ve Yunesi, M. R. A. (2015). Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of birjand city. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481-487.
- Kalaycı, Ş. (2008). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Karahan, A. ve Kav, S. (2018). Hemşirelikte mesleki yetkinlik. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 160-168.
- Karçkay, A. T. (2004). Karar verme stilleri ölçeğinin öğretmen adayları için geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (16).
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Arıkan Yayınları
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (1995). *Organizational behavior*. (3rd Ed). Irwin.
- Kuzgun, Y. (2005). Karar stratejileri ölçeği. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Loo, R. (2000). A psychometric evaluation of the general decision-making style inventory. *Personality and Individual Differences*, 29(5), 895-905.

- Matsuo, M. (2019). The unlearning of managerial skills: A qualitative study of executive officers. *European Management Review*, 16(2), 303-315.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Otlu, F. ve Demir, Ö. (2005). Stratejik karar verme açısından maliyet sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 155-170.
- Polat Dede, N. (2007). İnsan kaynakları yöneticilerinin değişen rolleri ve yetkinlikleri ve bir araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahimi, M., Barkat, G. ve Atari, Y. (2014). A study of relationship between cultural intelligence and decision making styles of high school principals in ızeh county. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(6), 1-5.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış* (14. baskı). Çev. İ. Erdem, Ankara: Nobel Yayınları.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1995). Decision-Making style: the development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Simon, H. A. (1993). *The new science of management decision*. Prentice Hall.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics*. (6), 497-516.
- Tunçkanat, H. (1989). Kütüphaneci, yönetim ve üniversite kütüphanesi. *Türk Kütüphaneciliği*. 3(2), 65-70.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim* (4.Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Vicere, A. A. (1987). Break the mold: Strategies for leadership. *Personnel Journal*. 66(5), 67-73.
- Yaşlıoğlu, M.M. (2007). Karar verme sürecinde eğilimler ve bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yorkovich, S. A., Waddell, G. S. ve Gerwig, R. K. (2007). Competency-based assessment systems: Encouragement toward a more holistic approach. *Proceedings of the Northeast Business & Economics Association*. 77-81.

**Etik Beyan:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Sema Gedik). Bu çalışma için, Yalova Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu kararı kapsamında gerekli izinler sağlanmıştır. Protokol no: 2023/45.

**Yazar Katkısı:** “Kavram/fikir Ersin Kavi (katkı oranı %80), Sema Gedik (katkı oranı %20); veri toplama/işleme Sema Gedik (katkı oranı %100); analiz Sema Gedik (katkı oranı %80), Ersin Kavi (katkı oranı %20); yazım Sema Gedik (katkı oranı %70), Ersin Kavi (katkı oranı %30) ve eleştirel inceleme ve düzenleme Ersin Kavi (katkı oranı %80), Sema Gedik (katkı oranı %20) tarafından yapılmıştır.

**Finansman:** Bu çalışma herhangi bir fon desteği almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemektedir.

**İntihal:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelendi ve intihal içermediği teyit edildi.