

Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:

KASAP, M. (2020). 21. Yüzyıl Yönetici Yeteneklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma; İstanbul ve Bursa Örneği. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (3) , 1037-1052.

## 21. Yüzyıl Yönetici Yeteneklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma; İstanbul ve Bursa Örneği

Mesut KASAP (\*)


**Özet:** Bu araştırmanın amacı hizmet ve mamül üreten işletmelerde yöneticilik yapan bireylerin, 21. yüzyıl yönetici yeteneklerinin belirlenmesidir. Araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesi'nde çalışan hizmet ve mamül üreten işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise Marmara Bölgesi'nde İstanbul ve Bursa'da faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Eğitim Yöneticisi 21. yüzyıl Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada, tanımlayıcı istatistiksel analizler, t-testi, ANOVA ve ilişki analizi teknikleri kullanılmıştır. Hizmet ve mamül üreten işletme çalışanları, yöneticilerinin öğrenmeye ve yenilik becerilerine açık olduklarını, yaratıcılık ve yenileşme, eleştirel düşünme ve problem çözme, iletişim ve işbirliği boyutlarında kendilerini geliştirmiş olduklarını belirtmişlerdir. Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi, eleştirel düşünen ve problem çözen, iletişim kurabilen, işbirliği yapabilen, bilgi okuryazarı, özyönetim becerisine sahip ve inisiyatif kullanan, üretken hesapverebilen, lider ve sorumluluk sahibi, sosyal ve kültürel becerilere sahip olduklarını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan hizmet üreten çalışanlarla, mamül üreten çalışanlar arasında görüş farklılığı yoktur.


**Anahtar Kelimeler:** 21. Yüzyıl becerileri, hizmet ve mamül üreten çalışanları, teknolojik liderlik.

### A Study to Determine 21<sup>st</sup> Century Managerial Skills; The Case of Istanbul and Bursa

**Abstract:** The aim of this research is to determine the 21st century managerial skills of the individuals who work as managers in service and product producing businesses. In the research, relational scanning model, one of the quantitative research models, was used. The universe of the research consists of businesses that produce services and products working in the Marmara The sample group of the research consists of business employees operating in Istanbul and Bursa in the Marmara Region. The "Education Manager 21st Century Skills Scale", whose validity and reliability study was conducted, was used in the study. Descriptive statistical analysis, t-test, ANOVA and correlation analysis techniques were used in the study. Those who produce services and products stated that their managers are open to learning and innovation skills, and that they have improved themselves in the dimensions of creativity and innovation, critical thinking and problem solving, communication and cooperation. Male employees think that their managers are creative and innovative, critical thinking and problem solving, communicative, cooperative, information literate, self-management skills and initiative, productive and accountable, leader and responsible, and have social and cultural skills compared to female employees. There is no difference of opinion between employees producing service and those who produce products participating in the research.

**Keywords:** 21st century skills, , business employees producing services and products, technological leadership

\*) Öğr.Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bölümü (e-posta: mesutkasap25@gmail.com)  ORCID ID. <https://orcid.org/0000-0002-0151-3284>

Bu makale araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmıştır  iThenticate intihal incelemesinden geçirilmiştir.

*Makale Geliş Tarihi: 06.07.2020*

*Makale Kabul Tarihi: 29.09.2020*

## **I. Giriş**

Günümüz dünyasında rakiplerle sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmek belki en çok arzu edilen ve altı çizilen husustur. Bu bağlamda çalışma işletme yöneticilerinin varsa eksiklerini görmesini sağlaması bakımından faydalı bilgiler sunacaktır. Rekabetin çok zor ve çetrefilli olduğu piyasalarda yeniliklere açık olmanın, esnekliğin ve bilgiye hakim olmanın avantajları bir kez daha anlaşılmaktadır. 21. yüzyıl işletmelerinde üretime dayalı ekonomik model, yerini inovasyon teknoloji ve bilgiye dayalı bir ekonomik modele bırakmıştır. Yenilik üretme çabasında olan işletmeler, çalışanlarını bilgi üreten, takım çalışmasına yatkın, iletişime açık, farklı problemlere pratik çözümler getirebilen ve çok iyi eğitim almış kişilerden seçmektedir. Bahsedilen yeteneklere haiz çalışanları seçmek içinde çağın ihtiyaçlarını görebilen yöneticiler bu anlamda önem kazanmaktadır. 21. Yüzyıl yöneticileri genel anlamda; yeniliklere ve eleştirel düşüncelere açık, kolaylıkla iletişim kurulabilen, problemlere çözümler üreten, esnek, okuryazar, (medya, vb.) girişimci, hesap verebilirlik, sorumluluk alan, liderlik gibi yetenekleri taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda 21. yüzyıl yöneticilerinde gerekli görülen yetenekler üç ana boyut altında gruplandırılmıştır; bunlar öğrenme ve yenilik yetenekleri, yaşam ve mesleki yetenekler, okuryazarlık (bilgi ve medya) yetenekleridir. Bu ana boyutların alt boyutları da söz konusudur. Bunlar; ilk olarak öğrenme ve yenilik yetenekleri: yaratıcılık ve yenileşme, eleştirel düşünme ve problem çözme, iletişim ve işbirliğidir. İkinci olarak okur-yazarlık yetenekleri: bilgi okur-yazarlığı, medya okur-yazarlığı ve teknoloji okur-yazarlığıdır. Son olarak yaşam ve mesleki yetenekler: özyönetim ve inisiyatif kullanma, üretkenlik ve hesap verebilirlik, liderlik ile sosyal ve kültürel yeteneklerdir (Çoban, Bozkurt ve Kan, 2019). Çalışmanın amacı hizmet ya da mal üreten işletmelerin dijital çağın en önemli ihtiyacı olan 21. yy yönetici yeteneklerinin ne denli önem taşıdığına ortaya konmasıdır. Yapılan çeşitli akademik çalışmalar 21. yy yönetici yeteneklerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Aksoyalp, 2010; Çetin, 2015; Aygün, vd., 2016; Cansoy, 2018; Kozikoğlu ve Altunova, 2018; Durdağı ve Azimi, 2019; Uçak ve Erdem, 2020; Gökbulut, 2020; Erdoğan ve Eker, 2020; Elekoğlu ve Demirdağ, 2020; Eğmir ve Çengelci, 2020).

## **II.Yöntem**

### **A.Araştırma Modeli**

Araştırmada, hizmet ve sanayi sektöründe çalışan yöneticilerin 21. Yüzyıl becerilerine sahip olup olmadıklarını belirlemek amacıyla mamül üreten ve hizmet üreten işletmelerin çalışanlarının görüşleri alınmıştır. Araştırmada nicel araştırma modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli değişkenler arasındaki değişimi ve bu değişimin derecesini belirlemeye çalışan bir modeldir (Karasar, 2012: 79-81).

### B.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesi'nde hizmet ve mamül üreten işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ise Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren İstanbul ve Bursa illerindeki çalışanlardır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Sektörler

Hangi Sektörde Çalıştığı	f	%
Hizmet Üreten	301	52,0
Mamül Üreten	278	48,0

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %52'sinin hizmet üreten, %48'inin ise mamül üreten işletmelerde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Cinsiyet	f	%
Kadın	244	42,1
Erkek	335	57,9

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan hizmet ve mamül üreten işletmelerin %42.1'inin kadın, %57.9'unun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Mesleki Kıdemleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Mesleki Kıdem	f	%
1-5	231	39,9
6-10	138	23,8
11-15	63	10,9
16-20	147	25,4
21 ve üzeri	231	39,9

Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan hizmet ve mamül üretenlerin %39.9'unun 1-5 yıl arası, %23.8'inin 6-10, %10.9'unun 11-15 yıl arası, %25.4'ünün 16-20 yıl arası, %39.9'unun ise 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

### C. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Çoban, Bozkurt ve Kan, (2019) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan "Eğitim Yöneticisi 21. Yüzyıl Becerileri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 95 madde ve 3 faktör ve 12 alt boyut içermektedir. Ölçek işletme çalışanlarına uygun hale getirilerek düzenlenmiştir. Ölçekte "Öğrenme ve Yenilik Becerileri", "Okur-Yazarlık Becerileri" ve "Yaşam ve Mesleki Beceriler" faktörleri yer almaktadır. Araştırmacı tarafından yapılan analiz sonucunda [Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=.96),

Bartlett testi ( $\chi^2=82379.710$ ;  $sd=4465$  ( $p=.000$ )] ölçeğin yapı geçerliğini sağladığı görülmektedir. Ölçeğin, toplam varyansın 76.59'unu açıkladığı görülmektedir.

#### D.Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmadan elde edilen verilerin Cronbach Alfa değeri 0.97'dir. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunun göstergesidir ( $p<0.05$ ).

Tablo 4. Ölçeklere Ait Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) Değerleri

Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Öğrenme ve Yenilik Becerileri	-,853	,965
Okuryazarlık Becerileri	-,758	,804
Yaşam ve Mesleki Beceriler	-,654	,825

Tablo 4 incelendiğinde araştırma sonucu elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiğinden araştırmanın veri analizinde parametrik testler uygulanacaktır. Araştırmada, tanımlayıcı istatistiksel analizler, t-testi, ANOVA ve ilişki analizi teknikleri kullanılmıştır.

#### E.Araştırma Etiği

Araştırmada uygulanan ölçeklerle ilgili ölçek sahiplerinden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmada ölçeklerin uygulanabilmesi ilgili kurumlardan gerekli izinler alınmıştır. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler ve Eğitim Bilimleri Etik Kurulu 15.06.2020 tarih, 05 numaralı toplantısında (Başvuru Protokol Numarası: 2020/86) araştırmanın bilimsel etik kurallara uygun olduğu kararı verilmiştir.

#### III.Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Tablo 5.Yaratıcılık ve Yenileşme Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m84	579	4,02	1,11
m30	579	4,00	1,10
m40	579	3,98	1,13
m78	579	3,95	1,08
m70	579	3,93	1,14
m18	579	3,87	1,13
m49	579	3,87	1,19
m1	579	3,82	1,09

Tablo 5 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin yeni, yaratıcı fikirlere açık olduklarını çalışma ortamında çalışanların fikirlerine önem verdiklerini, yaratıcılık ve yenileşme açısından örgütü geliştirdiklerini anlaşılmaktadır.

Tablo 6 Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m60	579	4,09	1,075
m94	579	4,01	1,105
m41	579	3,96	1,096
m50	579	3,96	1,170
m89	579	3,95	1,142
m71	579	3,95	1,155
m31	579	3,94	1,077
m85	579	3,92	1,133
m79	579	3,90	1,207
m19	579	3,88	1,067
m3	579	3,87	1,085

Tablo 6 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin işyerinde sorunları tüm boyutlarıyla görebildiği, bu sorunları derinlemesine inceleyerek katılımcı bir süreçle sorunları çözebildiklerini ifade etmektedirler.

Tablo 7.İletişim Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m23	579	4,09	1,006
m95	579	4,08	1,099
m32	579	4,05	1,144
m93	579	3,99	1,118
m2	579	3,99	1,094
m61	579	3,99	1,148
m80	579	3,97	1,138
m86	579	3,95	1,179
m51	579	3,95	1,141
m72	579	3,91	1,165

Tablo 7 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin medyada çıkan haberleri anladığını, çalışanları dinlediğini, farklı düşüncelere açık olduklarını, iletişim kurarken beden dilini en iyi şekilde kullandıklarını, çalışanlarla empati kurabildikleri görülmektedir.

Tablo 8. İşbirliği Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m21	579	4,05	1,110
m52	579	3,97	1,168
m33	579	3,96	1,211
m62	579	3,96	1,140

m73	579	3,95	1,182
m81	579	3,91	1,106
m42	579	3,86	1,190
m4	579	3,78	1,159

Tablo 8 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin çalışanlar arasında çıkan çatışmalara arabulucuk ettiklerini, çalışanlarıyla işbirliği yaptıklarını, örgütte alınan kararları çalışanlarıyla paylaştıklarını, takım çalışmasını teşvik ettiklerini, ortak çalışmalarda sorumluluk duygusunu paylaştıkları görülmektedir.

Tablo 9. Bilgi Okuryazarlığı Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m11	579	4,17	1,003
m34	579	4,13	1,040
m43	579	4,01	1,106
m63	579	3,95	1,102
m53	579	3,92	1,130
m22	579	3,85	1,115

Tablo 9 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin bilgi kaynağından ihtiyacı olan bilgileri aldığını, bilgiye nasıl ulaşabileceğini bildiğini, bilgiyi çalışanları ile paylaştığını, bilgi kaynağını ve bilgiyi eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirebileceği görülmektedir.

Tablo 10. Medya Okuryazarlığı Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m10	579	4,23	,963
m23	579	4,09	1,006
m64	579	4,00	1,120
m12	579	3,94	1,054
m35	579	3,91	1,126
m54	579	3,91	1,125

Tablo 10 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin medya araçlarını kullanırken etik değerleri göz önünde bulundurduklarını, sosyal medyayı eğitsel amaçla kullandıklarını, medyada çıkan haberlerin sistem üzerindeki etkilerini değerlendirdiklerini, inanç ve davranışların medya tarafından nasıl etkilendiğini iyi bildiklerini belirtmektedirler.

Tablo 11. Teknoloji Okuryazarlığı Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m9	579	4,21	1,019
m36	579	4,17	1,018
m24	579	4,13	1,035
m44	579	4,13	1,015
m65	579	4,03	1,095

Tablo 11 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin bilgiyi paylaşırken, toplantılarda, bilgileri araştırmada teknolojik araçları kullandıklarını; çalışanların teknolojik araçları kullanmasını teşvik ettikleri görülmektedir.

Tablo 12. Üretkenlik ve Hesapverebilirlik Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	SS
m14	579	4,10	1,073
m26	579	4,10	1,073
m37	579	4,14	,971
m88	579	4,02	1,131
m67	579	3,99	1,145
m56	579	3,98	1,114
m91	579	3,96	1,134
m46	579	3,92	1,120
m13	579	3,91	1,114

Tablo 12 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin alınan kararların sorumluluklarını üstlenebildiklerini, sorumluluk duygusuyla hareket ettiklerini, yaptığı işlerle ilgili üstlerini bilgilendirdiklerini, sorunların çözümüne yönelik proje ürettiklerini, başarıyı arttırmak için çalışmalar yaptıklarını, çalışanları işlerin son durumu konusunda bilgilendirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 13.Özyönetim ve İnisiyatif Kullanma Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	SS
m74	579	4,17	1,058
m87	579	4,16	1,034
m82	579	4,14	1,060
m6	579	4,10	1,079
m55	579	4,06	1,129
m5	579	4,03	1,050
m66	579	4,02	1,159
m25	579	3,96	1,181
m28	579	3,95	1,065

Tablo 13 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin kendi sorumluluklarını bildiklerini, karar alırken inisiyatif alabildiklerini, yönetebilme kapasitesine sahip olduklarını, işlerini profesyonel bir şekilde yaptıklarını, çalışanlarının kendilerine güvendiklerini, hatalardan ders aldıklarını dile getirmektedirler.

Tablo 14.Liderlik ve Sorumluluk Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	SS
m38	579	4,18	1,052
m15	579	4,08	1,172
m76	579	4,06	1,115
m27	579	4,06	1,076
m83	579	3,97	1,225
m68	579	3,96	1,155
m92	579	3,94	1,093

m57	579	3,88	1,141
m7	579	3,84	1,094

Tablo 14 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme, yöneticilerinin doğru işi yapmayı hedeflediklerini, çalışanlarına adil davrandıklarını, zamanı iyi yönettiklerini, çalışanların mesleki gelişimlerini desteklediklerini, çalışanlarına güven verdiklerini, alacakları kararlarda örgütün amaç ve hedeflerini göz önünde bulundurdıklarını, çalışanlarıyla beraber ortak bir vizyon oluşturduklarını, örgütün çevresiyle ilgili analiz yaptıklarını belirtmektedirler.

Tablo 15.Sosyal ve Kültürel Beceriler Boyutuna Ait Tanımlayıcı İstatistik Analizleri

Maddeler	n	$\bar{x}$	ss
m48	579	3,96	1,106
m17	579	3,95	1,187
m29	579	3,94	1,221
m59	579	3,94	1,149
m8	579	3,93	1,125

Tablo 15 incelendiğinde hizmet ve mamül üretenler, yöneticilerinin sosyal ve kültürel farklılıkların yarattığı yeni fikirleri kabullendikleri, yenilik yapmak için bir fırsat olarak gördüklerini, profesyonel bir tavır sergilediklerini, yerinde ve zamanında konuştuklarını ifade etmektedirler.

Tablo 16.Yöneticilerdeki 21. Yüzyıl Becerilerine İlişkin Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	df	p
Yaratıcılık ve Yenileşme	Kadın	244	3,82	1,02	-2,43	577	,015
	Erkek	335	4,01	,83			
Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme	Kadın	244	3,80	1,00	-3,38	577	,001
	Erkek	335	4,06	,79			
İletişim	Kadın	244	3,86	,99	-3,05	577	,002
	Erkek	335	4,09	,82			
İşbirliği	Kadın	244	3,77	1,03	-3,42	577	,001
	Erkek	335	4,04	,82			
Bilgi okuryazarlığı	Kadın	244	3,90	,95	-2,40	577	,016
	Erkek	335	4,08	,79			
Medya Okuryazarlığı	Kadın	244	3,94	,95	-1,91	577	,056
	Erkek	335	4,07	,72			
Teknoloji Okuryazarlığı	Kadın	244	4,06	,96	-1,76	577	,077
	Erkek	335	4,19	,73			
Özyönetim ve İnisiyatif Kullanma	Kadın	244	3,94	,96	-2,97	577	,003
	Erkek	335	4,15	,76			
Üretkenlik ve Hesapverilebilirlik	Kadın	244	3,91	,97	-2,53	577	,012
	Erkek	335	4,09	,78			
Liderlik ve Sorumluluk	Kadın	244	3,88	,98	-2,64	577	,008
	Erkek	335	4,08	,83			
Sosyal ve Kültürel Beceriler	Kadın	244	3,77	1,10	-3,63	577	,000
	Erkek	335	4,07	,85			



Tablo 16 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme çalışanlarının cinsiyetleri ile ölçekte yer alan yaratıcılık ve yenileşme ( $t_{(577)} = -2.43$ ;  $p < .05$ ), eleştirel düşünme ve problem çözüme ( $t_{(577)} = -3.38$ ;  $p < .05$ ), iletişim ( $t_{(577)} = -3.05$ ;  $p < .05$ ), işbirliği ( $t_{(577)} = -3.42$ ;  $p < .05$ ), bilgi okuryazarlığı ( $t_{(577)} = -2.40$ ;  $p < .05$ ), özyönetim ve inisiyatif kullanma ( $t_{(577)} = -2.97$ ;  $p < .05$ ), üretkenlik ve hesapverilebilirlik ( $t_{(577)} = -2.53$ ;  $p < .05$ ), liderlik ve sorumluluk ( $t_{(577)} = -2.64$ ;  $p < .05$ ), sosyal ve kültürel beceriler ( $t_{(577)} = -3.63$ ;  $p < .05$ ) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Yöneticilerdeki 21. Yüzyıl Becerilerine İlişkin Sektörlere Göre t-testi Sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	ss	t	df	p
Yaratıcılık ve	Mamül Üreten	301	3,93	,95	,04	577	,96
Yenileşme	Hizmet Üreten	278	3,93	,89			
Eleştirel Düşünme	Mamül Üreten	301	3,93	,94	-,60	577	,54
ve Problem Çözme	Hizmet Üreten	278	3,97	,84			
İletişim	Mamül Üreten	301	3,96	,95	-,97	577	,33
	Hizmet Üreten	278	4,04	,85			
İşbirliği	Mamül Üreten	301	3,90	,94	-,66	577	,50
	Hizmet Üreten	278	3,96	,911			
Bilgi okuryazarlığı	Mamül Üreten	301	4,01	,89	,26	577	,78
	Hizmet Üreten	278	3,99	,84			
Medya	Mamül Üreten	301	4,00	,87	-,31	577	,75
Okuryazarlığı	Hizmet Üreten	278	4,03	,78			
Teknoloji	Mamül Üreten	301	4,14	,89	,05	577	,95
Okuryazarlığı	Hizmet Üreten	278	4,13	,78			
Özyönetim ve	Mamül Üreten	301	4,03	,90	-,88	577	,37
İnisiyatif Kullanma	Hizmet Üreten	278	4,10	,81			
Üretkenlik ve	Mamül Üreten	301	4,01	,91	-,22	577	,82
Hesapverilebilirlik	Hizmet Üreten	278	4,02	,82			
Liderlik ve	Mamül Üreten	301	3,98	,93	-,60	577	,54
Sorumluluk	Hizmet Üreten	278	4,02	,86			
Sosyal ve Kültürel	Mamül Üreten	301	3,93	1,03	-,33	577	,74
Beceriler	Hizmet Üreten	278	3,96	,92			

Tablo 17 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletmelerin çalıştıkları alan ile ölçekte yer alan yaratıcılık ve yenileşme ( $t_{(577)} = .04$ ;  $p > .05$ ), eleştirel düşünme ve problem çözüme ( $t_{(577)} = -.60$ ;  $p > .05$ ), iletişim ( $t_{(577)} = -.97$ ;  $p > .05$ ), işbirliği ( $t_{(577)} = -.66$ ;  $p > .05$ ), bilgi okuryazarlığı ( $t_{(577)} = .26$ ;  $p > .05$ ), medya okuryazarlığı ( $t_{(577)} = -.31$ ;  $p > .05$ ), teknoloji okuryazarlığı ( $t_{(577)} = .05$ ;  $p > .05$ ), özyönetim ve inisiyatif kullanma ( $t_{(577)} = -.88$ ;  $p > .05$ ), üretkenlik ve hesapverilebilirlik ( $t_{(577)} = -.22$ ;  $p > .05$ ), liderlik ve sorumluluk ( $t_{(577)} = -.60$ ;  $p > .05$ ), sosyal ve kültürel beceriler ( $t_{(577)} = .33$ ;  $p > .05$ ) boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 18. Hizmet ve Mamül Üretenlerin Mesleki Kademeleri ile Yöneticilerdeki 21. Yüzyıl Becerilerine İlişkin ANOVA Analizleri

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklılık
	Gruplar arası	13,364	3	4,455	5,341	,001	A-B

Yaratıcılık ve Yenileşme	Gruplar içi	479,550	575	,834				A-D
	Toplam	492,914	578					
Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme	Gruplar arası	10,070	3	3,357	4,241	,006		A-B
	Gruplar içi	455,093	575	,791				A-D
	Toplam	465,163	578					
İletişim	Gruplar arası	5,125	3	1,708	2,086	,101		
	Gruplar içi	470,952	575	,819				
	Toplam	476,078	578					
İşbirliği	Gruplar arası	13,357	3	4,452	5,249	,001		A-B
	Gruplar içi	487,708	575	,848				A-D
	Toplam	501,065	578					
Bilgi okuryazarlığı	Gruplar arası	15,965	3	5,322	7,239	,000		A-B
	Gruplar içi	422,732	575	,735				A-C
	Toplam	438,698	578					A-D
Medya Okuryazarlığı	Gruplar arası	9,307	3	3,102	4,559	,004		A-B
	Gruplar içi	391,228	575	,680				A-C
	Toplam	400,535	578					A-D
Teknoloji Okuryazarlığı	Gruplar arası	6,240	3	2,080	2,970	,051		
	Gruplar içi	402,725	575	,700				
	Toplam	408,964	578					
Özyönetim ve İnişiyatif Kullanma	Gruplar arası	5,643	3	1,881	2,573	,053		
	Gruplar içi	420,427	575	,731				
	Toplam	426,070	578					
Üretkenlik ve Hesapverilebilirlik	Gruplar arası	7,685	3	2,562	3,406	,057		
	Gruplar içi	432,407	575	,752				
	Toplam	440,092	578					
Liderlik ve Sorumluluk	Gruplar arası	8,139	3	2,713	3,366	,018		A-C
	Gruplar içi	463,520	575	,806				
	Toplam	471,659	578					
Sosyal ve Kültürel Beceriler	Gruplar arası	14,698	3	4,899	5,183	,002		A-B
	Gruplar içi	543,569	575	,945				A-D
	Toplam	558,267	578					

A: 1-5; B: 6-10; C: 11-15; D: 16-20; E:21 ve üzeri

Tablo 18 incelendiğinde hizmet ve mamül üreten işletme çalışanlarının mesleki kıdemleri ile yaratıcılık ve yenileşme ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), eleştirel düşünme ve problem çözme ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), işbirliği ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), bilgi okuryazarlığı ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), medya okuryazarlığı ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), teknoloji okuryazarlığı ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), üretkenlik ve hesapverilebilirlik ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), liderlik ve sorumluluk ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ), sosyal ve kültürel beceriler ( $F=3.037$ ;  $p<.05$ ) boyutları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Farklılığın kaynağını bulmak amacıyla yapılan Tukey Testi sonuçlarına göre 1-5 arası kідeme sahip çalışanlar, 6-10 ve 16-20 yıl arası çalışanlara göre yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi, eleştirel düşünen, problem çözen, işbirliğine, bilgiye ve medyaya önem veren; sosyal ve kültürel becerilere önem veren biri olduğunu düşünmektedir. 1-5 arası kідeme sahip çalışanlar, 11-15 yıl arası çalışanlara göre yöneticilerinin bilgiye ve medyaya önem veren, liderlik ve sorumluluk vasıfları olan bir yönetici olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 19. Hizmet ve Mamül Üreten İşletme Yöneticilerinin 21. Yüzyıl Becerileri İle İlgili Görüşleri Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1										
2	.944**	1									
3	.901**	.941**	1								
4	.938**	.954**	.930**	1							
5	.920**	.903**	.851**	.903**	1						
6	.894**	.875**	.828**	.866**	.901**	1					
7	.864**	.821**	.786**	.810**	.860**	.895**	1				
8	.930**	.949**	.941**	.935**	.904**	.868**	.832**	1			
9	.941**	.944**	.909**	.932**	.925**	.911**	.855**	.935**	1		
10	.943**	.958**	.949**	.946**	.899**	.876**	.828**	.954**	.947**	1	
11	.906**	.881**	.826**	.898**	.889**	.874**	.822**	.871**	.876**	.867**	1

\*\*p<0.01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı; 1: Yaratıcılık ve Yenileşme, 2: Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme, 3: İletişim, 4:İşbirliği, 5:Bilgi okuryazarlığı, 6:Medya Okuryazarlığı, 7:Teknoloji Okuryazarlığı, 8:Özyönetim ve İnisiyatif Kullanma, 9:Üretkenlik ve Hesapverilebilirlik, 10:Liderlik ve Sorumluluk, 11:Sosyal ve Kültürel Beceriler

Tablo 19 incelendiğinde yaratıcılık ve yenileşme, eleştirel düşünme ve problem çözme, iletişim, işbirliği, bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı, teknoloji okuryazarlığı, özyönetim ve inisiyatif kullanma, üretkenlik ve hesapverilebilirlik, liderlik ve sorumluluk, sosyal ve kültürel beceriler arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

#### IV.Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Hizmet ve mamül üreten işletme çalışanları, yöneticilerinin öğrenmeye ve yenilik becerilerine açık olduklarını ifade etmektedirler. Yöneticilerin 21. Yüzyıl becerileri olan yaratıcılık ve yenileşme, eleştirel düşünme ve problem çözme, iletişim ve işbirliği boyutlarında kendilerini geliştirmiş olduklarını belirtmişlerdir. Hizmet ve mamül üreten işletme çalışanları, yöneticilerinin sorumluluk duygusuna sahip, olaylara farklı yönleriyle bakabilen, farklı düşüncelere açık olan, iletişim becerileri gelişmiş, çalışanlarıyla empati kurabilen, çalışanlar arasında çıkan çatışmaları yönetebilen, çalışanlarıyla işbirliği yapan, elde ettikleri bilgileri çalışanlarıyla paylaşan, doğruluğunu kontrol eden; medya araçlarını ve sosyal medyayı etkin kullanabilen, teknolojiyi ve teknolojik araçları iyi bir şekilde kullanabilen, projeler üreten, inisiyatif alabilen, çalışanlarına güven veren, zamanı iyi yöneten, örgütün amaç ve hedeflerini göz önünde bulunduran, çalışanlarıyla profesyonel bir tavır sergileyen bireyler olduklarını ifade etmektedirler. Hizmet ve mamül üreten işletme çalışanları, yöneticilerinin 21. yüzyıl becerilerine sahip olduklarını ve 21. yüzyıl işletmelerine uygun yöneticiler olduklarını ifade etmektedirler.

Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi, eleştirel düşünen ve problem çözen, iletişim kurabilen, işbirliği yapabilen, bilgi okuryazarı, özyönetim becerisine sahip ve inisiyatif kullanan, üretken ve hesapverebilen, lider ve sorumluluk sahibi, sosyal ve kültürel becerilere sahip olduklarını düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan hizmet üreten çalışanlarla, mamül üreten çalışanlar arasında görüş farklılığı yoktur. 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip çalışanlar, yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi, eleştirel düşünen, problem çözen, işbirliğine, bilgiye ve medyaya önem veren; sosyal ve kültürel becerilere önem veren liderlik ve sorumluluk vasıfları olan bir bireyler olduğunu belirtmektedirler. Yaratıcılık ve yenileşme, eleştirel düşünme ve problem çözme, iletişim, işbirliği, bilgi okuryazarlığı, medya okuryazarlığı, teknoloji okuryazarlığı, özyönetim ve inisiyatif kullanma, üretkenlik ve hesapverilebilirlik, liderlik ve sorumluluk, sosyal ve kültürel beceriler arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak hizmet ve mamül üreten işletme çalışanları, yöneticilerinin 21. yüzyıl becerilerine sahip, çağın gerekliliklerini iyi okuyan ve işletmeye uygun hale getiren ayrıca yeniliklere açık birer yönetici modeli olduklarını ifade etmişlerdir.

#### Kaynaklar

- Akan, D. & Azimi, M. (2019). Okul müdürlerinin iletişim becerilerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 9(1), 287-300.
- Aksoyalp, Y. (2010). 21. yüzyılda okul yöneticisinin niteliği: öğretim liderliği. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (20), 140-150.
- Aygün, Ş. S., Atalay, N., Kılıç, Z., & Yaşar, S. (2016). Öğretmen adaylarına yönelik 21. yüzyıl becerileri yeterlilik algıları ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40), 160-175.
- Cansoy, R. (2018). Uluslararası çerçevelere göre 21. yüzyıl becerileri ve eğitim sisteminde kazandırılması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 3112-3134.
- Çetin, O. U. (2015). Küreselleşmenin eğitimin farklı boyutları üzerindeki etkileri. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 75-93.
- Çoban, Ö., Bozkurt, S., & Kan, A. (2019). Eğitim yöneticisi 21. yy. becerileri ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3), 1059-1071.
- Eğmir, E., & Çengelci, S. (2020). Öğretmenlerin 21. yüzyıl öğretim becerilerinin yansıtıcı düşünmeyi uygulama becerilerini yordama gücü. *Journal of History School (JOHS)*. 13(XLV), 1045-1077. DOI: 10.29228/Joh41513
- Elekoğlu, F., & Demirdağ, S. (2020). Okul müdürlerinin 21. yüzyıl becerileri, iletişim becerileri ve liderlik stillerinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 101-117.
- Erdoğan, D., & Eker, C. (2020). Türkçe öğretmen adaylarının 21. yy becerileri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 118-147.

Gökbulut, B. (2020). Öğretmen adaylarının eğitim inançları ile 21. yüzyıl becerileri arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 15(1). 127-141.

Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kozikoğlu, İ., & Altunova, N. (2018). Öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerilerine ilişkin öz-yeterlik algılarının yaşam boyu öğrenme eğilimlerini yordama gücü. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 12(3).

Uçak, S., & Erdem, H. H. (2020). Eğitimde yeni bir yön arayışı bağlamında 21. yüzyıl becerileri ve eğitim felsefesi. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76-93.

**Ek-1 Araştırmada Kullanılan Ölçek**

21. Yüzyıl Yönetici Yeteneklerinin Belirlenmesi						
	Bu ölçeğin amacı, çalışan algılarına hizmet yöneticilerinin 21. yüzyıl becerilerini belirlemektir. Aşağıda 21. yüzyılda yöneticilerin göstermesi gereken toplam 95 beceri ifadesi bulunmaktadır. Sizden beklenen bu becerileri ne sıklıkta gösterdiğinizizi belirtmenizdir.	Hiç	Az	Orta Düzeyde	Cok	Tamamen
1	Örgütün gelişimi için yeni fikirler ortaya koyar.					
2	Çalışanlarla iletişim kurarken kullandığı beden dili olumludur.					
3	Soruna neden olan kaynaklar arasındaki ilişkileri görür.					
4	Çalışanlar arasında çıkan çatışmaya arabuluculuk eder.					
5	Kendi mesleki gelişimini sağlayacak çalışmalara katılır.					
6	İş yönetebilme kapasitesi vardır.					
7	Örgütün çevresi ile ilgili analizler yapar.					
8	Yerinde ve zamanında konuşur					
9	Bilgi paylaşımında teknolojik araçları kullanır. (Massenger, Whatsap, kurumun web sitesi vb.)					
10	Medya araçlarını kullanırken etik değerleri göz önünde bulundurur.					
11	Bilgi kaynağından ihtiyaç duyulan bilgileri seçer					
12	Medyada çıkan haberleri yorumlar.					
13	Yaptığı işler hakkında çalışanlarını bilgilendirir.					
14	Örgüt içinde alınan kararların sorumluluğunu üstlenir.					
15	Yönetiminde çalışanlarına adil davranır.					
16	Yeni çıkan uygulamaları örgütüne adapte etmeye çalışır.					
17	Sosyal ve kültürel geçmişleri farklı bireylerle uyum içinde çalışabilir.					
18	Örgütünde yenilik yapmaya ilham verir.					
19	Olaylarla ilgili kritik sorular sorar.					
20	Yönetim tarzına karşı olanlara saygılı davranır.					
21	Çalışanları ile işbirliği yapar.					
22	Bilginin kaynağını eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirir.					
23	Medyada çıkan haberleri anlar.					
24	Bilgileri araştırmada teknolojik araçları kullanır.					
25	Çalışanları ona güvenir.					
26	Örgüte karşı sorumluluk duygusu vardır.					
27	Çalışanların mesleki gelişimini destekler.					
28	Örgütte yapılan hatalardan ders alır.					
29	Profesyonel bir tavır sergiler.					
30	Yeni fikirlere açıktır.					
31	Olayların farklı yönlerini analiz eder.					
32	Çalışanlarını dinler.					
33	Kaynakları çalışanlara destek olmak için kullanır.					
34	İhtiyaç olan bilgiye nasıl ulaşacağını bilir.					
35	Sosyal medya araçlarını eğitsel amaçlı kullanır.					
36	Toplantılarda teknolojik araçları kullanır.					
37	Yaptığı işler hakkında üstlerini bilgilendirir.					



89	Örgütte bilimsel verilere dayalı karar alır.					
90	Farklı düşüncedeki insanlarla çalışmaktan kaçınmaz.					
91	Örgütün kaynaklarını nasıl kullandığı ile ilgili çalışanlarına bilgi verir.					
92	Alacağı kararlarda örgütün amaç ve hedeflerini göz önünde bulundurur. (Örgütün hedef ve amaçlarına uygun kararlar alır)					
93	Farklı değer ve düşüncelere açıktır.					
94	Sorunları tüm boyutları ile görebilir.					
95	Örgüt dışından kişilerle iletişim kurmada zorlanmaz.					

**Ek-2. Etik Kurul Raporu**

 <p>T.C. ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER VE EĞİTİM BİLİMLERİ ETİK KURULU</p> <p>PROJE/ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME SONUÇ RAPORU</p>	
Toplantı Tarihi	15.06.2020
Toplantı Sayısı	05
Başvuru protokol numarası	2020/86
Başvuru tarihi	12.06.2020
Proje/araştırma başlığı	Çalışan Algılarına Göre Yöneticilerin 21. Yüzyıl Becerileri
Proje/araştırma yürütücüsü	Mesut KASAP
Karar	Bilimsel araştırma etik kurallarına uygundur
Açıklamalar	-