



Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yönetmel Yetkinliklerin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma

Melek Çetinkaya*

Hatice Özutku**

ÖZET: Üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikler hem uygulayıcılar hem de ilgili araştırmacılar için yeni bir inceleme alanı olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin istenen düzeyde performans gösterebilmeleri, özellikle üst düzey yöneticilerin bazı kritik yetkinliklere sahip olmalarını gerektirir. Bu çalışmanın amacı, üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetmel yetkinlikleri belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda ilgili teoriden hareketle bir model oluşturulmuştur ve modeli test etmek için Türk Otomotiv Sektöründe yer alan 323 firmayı kapsayan ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde hem istatistiksel yöntemler hem de, yapısal eşitlik modelleme tekniği kullanılmıştır. Lisrel 8.72 programı ile yapılan analizler sonucunda üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetmel yetkinlikler için geliştirilen model, beş örtük değişken altında toplanan 21 adet yetkinlikten oluşmaktadır ve modelin yapısal geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Bu çalışma, literatürde bu konuda yapılan çalışmaların azlığından kaynaklanan boşluğun doldurulmasına ve uygulayıcılara rehberlik edebilecek öneriler sunulmasına katkı sağlayabilir.

Anhtar Kelimeler: Yetkinlikler, Yönetmel Yetkinlikler, Üst Düzey Yönetici Yetkinlikleri.

ABSTRACT: The competencies of executives have been new area of investigation from both practitioners and interested researchers. Businesses can perform that desired levels performance, especially senior managers to have some critical competencies requires. The purpose of this study, senior-level managers should have the managerial competencies are to identify. To achieve this objective, based on relevant theory, a model was created and model to test an empirical research was carried that covering 323 companies located in the Turkish Automotive Sector. Research data were obtained by questionnaire method. In the analysis of data both statistical methods and structural equation modeling technique were used. As a result of the analysis with LISREL 8.72 program, model developed for senior managers should have the managerial competencies, consist of that were collected 21-item competencies under five implicit variables and structural validity of the model was provided have been identified. This study, would contribute to fill the gap that research on this issue is caused by having a small number of in the literature and for practioners that suggestions offered may be guided.

Key Words: Competencies, Managerial Competencies, Senior Level Manager Competencies.

GİRİŞ

Son yıllarda yetkinlik çalışmalarına büyük ilgi gösterilmekte, bu konuda bilim adamları tarafından çok sayıda araştırma yapılmaktadır (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; McLagan, 1989; Prahalad ve Hamel, 1990; Spencer ve Spencer, 1993; Ulrich, 1997). Ayrıca yetkinlik modellerinin insan kaynakları yönetimi alanında kullanılmasını odak noktası olarak alan yaklaşımların yanında (McLagan, 1989), bu modellerin örgütsel performansın geliştirilmesinde kullanılması üzerinde odaklanan yaklaşımlar da bulunmaktadır (Rothwell ve Lindholm, 1999).

Erken dönem çalışmalarında bütün etkin liderlik davranışlarının yönetmel pozisyonların hepsinde uygulanabilir olduğu şeklinde bir varsayım bulunmakla birlikte daha yakın dönem çalışmalarında farklı hiyerarşik pozisyonların farklı yönetmel davranışları gerektirdiği konusu üzerinde durulmaktadır (Bass ve Stodgil, 1990; Dopson ve Stewart, 1990; Lee, 1981; Kraut vd., 1989). Yönetmel yetkinliklerle ilgili geniş kabul görmüş teorik çalışmalar olmakla birlikte

* Öğr.Grv. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sinanpaşa MYO

** Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

konuyu üst düzey yöneticiler için ele alarak, üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yetkinliklerin neler olduğunu araştıran ampirik çalışma sayısının oldukça az olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada üst düzey yöneticiler için kritik öneme sahip olan yetkinliklerin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda yetkinlik kavramı, yöneticiler açısından önemi ve üst düzey yönetimsel yetkinlikler, ilgili literatür çerçevesinde incelendikten sonra araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli Otomotiv Sektöründe yer alan 323 firmayı kapsayan bir örnekleme test edilerek ulaşılan bulgular değerlendirilmiştir.

YETKİNLİK KAVRAMI VE YÖNETİCİLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Boyatzis (1982), bireysel yetkinlikleri geliştirdiği etkin iş performansı modeli için gerekli fakat yeterli olarak görmemiş ve yetkinliği "Bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özelliklerdir" şeklinde tanımlamıştır (Boyatzis, 1982: 21).

Yönetimsel uygulamalarda baskın olan bakış açısı, yetkinliklerin "evrensel" şekilde inşa edilmesidir, yani etkinleştirildiği ve geliştirildiği özel bir örgütsel bağlamdan bağımsız bir şekilde ele alınmalarıdır. Evrensel yaklaşımdan geriye doğru araştırılırsa, McClelland'ın çalışmalarında yetkinlikleri istatistiksel yöntemler kullanarak belirlediği ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran davranışlar olarak tanımladığı, Spencer'ların araştırmalarında, standart profesyonel figürler için genel yetkinlik profillerini belirlemeyi amaçladıkları görülmektedir (Capaldo, Iandoli ve Zollo, 2006: 430). Prahalad ve Hamel gibi bazı yazarlar yetkinlikleri varlık olarak değerlendirerek kurumsal yetkinlikler olarak kabul etmekte iken, Boyatzis, Burgoyne gibi diğer bazı yazarlar da çalışanların yetkinlikleri olarak ele almışlardır. Çalışanların temel yetkinlikleri kişisel yetkinlikler olarak kabul edilmektedir, yetkinliklere başarılı yöneticiler tarafından sahip olduğunda ise çoğunlukla "yönetimsel yetkinlikler" kavramı kullanılmaktadır (Abraham, Karns, Shaw ve Mena, 2001: 842).

Yöneticilerin işyerinde gösterdikleri davranışlar üzerine odaklanan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Luthans (1988) işteki yöneticilerin günlük olarak gerçekleştirdikleri davranışları yakından gözlemleyerek 12 yönetimsel aktivite tanımlamıştır. Bunlar dört kategori altında toplanabilir: iletişim, geleneksel yönetim, birbiri ile bağlantılı davranışlar ve insan kaynakları yönetimi. Pek çok çalışmada yöneticilerin bu aktiviteler üzerinde ne kadar zaman harcadıkları araştırılmış ve aktivitelerin sıklığı ölçülmüştür (Yukl, 1994).

Organizasyonlar ekonomik ve işe yönelik sebeplerle yöneticilerinin sahip oldukları yetkinliklerle her zaman ilgilenmek zorundadırlar. Yönetimsel yetkinlikler yöneticilerin "mikro becerileri"dir, organizasyonun sahip olduğu değerlerin veya yeteneklerin bir parçasıdır. Bu beceriler organizasyon içindeki diğer değerlerin de genişleyerek iş sonuçlarına dönüşmelerini sağlar, aynı zamanda performansı geliştirir. Yönetimsel yetenekler uzun dönemde organizasyonların büyümesini sağlayan veya engelleyen temel faktör olarak tanımlanmaktadır (Henderson, 2005). Firmaların performansı, daha çok yönetimsel potansiyele ve şirketin yöneticilerinin yetkinlikleri ile doğrudan bağlantılı olan yönetim kalitelerine bağlıdır. Bu sebeple şirketler son yıllarda yönetim kalitelerini geliştirme çabalarını özellikle de uygulama düzeyinde yoğunlaştırmaktadırlar. Meşhur Amerikalı akademisyen ve danışman Richard Boyatzis, bu amaç için her yıl 37 milyon dolar kadar harcama yapıldığını iddia etmektedir ve henüz uygulamalarda ortalama performansın üstünde performans gösteren yönetici oranının %10-15 arasında olduğunu belirtmektedir (Zezlina, 2005).

Luthans (1988) etkili yönetici ve başarılı yönetici arasında önemli bir ayrım yapmıştır. Etkin yönetici, çalışanlarının memnuniyet ve bağlılıklarının, sorumlu oldukları birimin performans düzeyinin ve yüksek kalitesinin bir bileşimi şeklinde tanımlanabilir. Bunun karşısında başarılı yönetici ise hızlı bir şekilde terfi eden yönetici şeklinde ifade edilebilir. Bu iki kriterin farklı yönetimsel aktivitelerle ilişkili olduğu bulunmuştur. Örneğin etkin yönetici; çalışanları motive etme, onlara danışmanlık etme ve bilgilendirme gibi iletişim ve insan kaynakları yönetimi aktiviteleri üzerinde daha çok zaman harcar ve amacı uzun dönemli sonuçlardır. Başarılı yönetici ise kendi etrafında ağlar (network) oluşturma aktiviteleri üzerinde daha çok zaman harcar ve amacı daha hızlı ve daha kısa süreli sonuçlara ulaşmaktır. Ayrıca bu bulgulara ek olarak üç yönetim düzeyi aktiviteleri arasında farklılıklar bulunmuştur. İlk düzey yöneticiler daha çok diğerlerini gözetip denetleyerek idare etmekle ilgilenirken orta düzey yöneticiler gruplar arasındaki bağlantı ile ilgilenirler, oysa üst düzey yöneticiler işletme çevresini gözlemlemekle ilgilidirler (Van der Velde vd., 1999: 162).

ÜST DÜZEY YÖNETİCİ YETKİNLİKLERİ

Üst kademe yönetim, örgütün en üst düzeyinde ve bütünsel anlamda sorumlu olan ve yetkili yöneticilerden oluşan yönetim kademesidir. Genel olarak bu yönetim kademesi, örgütün uzun vadeli stratejik kararlarının alındığı, varlığını sürdürme, büyüme ve bütünsel etkinlik ve verimlilik sorunlarının çözümlendiği ve örgütün tüm paydaşları ile sürekli iletişimin kurulduğu bir kademedir. Bu kademedeki yöneticilerin başlıca sorumlulukları arasında paylaşılan bir misyon ve vizyon yaratma, örgüt kültürünü şekillendirme, örgütü hızlı değişimlere uyarlama, işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerini güçlendirme vb. sayılabilir. Aynı zamanda bu yönetim kademesinde örgütün yönünü belirleyen ve tüm örgüt paydaşlarını etkileyen politikalar oluşturulur. Üst kademe yöneticilere “tepe yöneticiler, stratejik yöneticiler” gibi isimler de verilmektedir (Bolat vd., 2008: 8).

Yönetim yazınındaki bir çok eserde üst yöneticilerin sahip olmaları gereken beceri türleri olarak kavramsal beceriler, analitik beceriler ve karar verme becerilerinden yaygın olarak söz edilmektedir.

Kavramsal beceriler özde örgütü bir bütün olarak görebilmeye ve örgütü oluşturan parçalar arasındaki ilişkileri anlamaya yarayan bilişsel bir beceri türüdür. Bu çerçevede, yöneticilerin düşünme, bilgi işleme ve planlama, sorunları küçük parçalara bölme, bu parçalar arasındaki ilişkileri görebilme, bir sorunun diğerleri açısından yaratacağı etkileri fark edebilme vb. becerileri kavramsal beceriler olarak adlandırılır. Bu beceriler aracılığıyla yöneticiler, bir birimin bütünsel anlamda örgütü nasıl etkilediğini ya da örgütün endüstriyi, toplumu ve sosyal çevreyi nasıl etkilediğini görebilir. Diğer taraftan bu beceriye sahip yöneticiler stratejik düşünebilir ve uzun dönemli bir bakış açısı ile örgütün karşı karşıya kaldığı olanakları, tehditleri ve riskleri, aynı zamanda örgütün güçlü ve zayıf yönlerini görebilir ve değerlendirebilir (Bolat vd., 2008: 12).

Analitik beceri, çeşitli sorunları çözmeye ve çözüm önerileri geliştirmeye mantıki ve bilimsel yaklaşımlarda bulunmak ve teknikler kullanmak becerisidir. Organizasyonun orta ve özellikle üst kademelerinde önemi daha da artar, çünkü üst kademelerde belirsizlikler ve karmaşıklıklar daha çoktur. Bu karmaşıklıkları ve belirsizlikleri çözebilmek için üst kademe yöneticileri daha çok kantitatif teknikleri kullanmaktadır.

Karar verme becerisi, belirlenen amaçlara ulaştırarak alternatiflerden birini seçmektir. Karar verme becerisi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren her yönetim kademesindeki yöneticiler için temel nitelikte olmakla birlikte üst kademe daha önemlidir. Çünkü alt kademe yöneticileri faaliyetlerini üst kademenin verdiği kararlar doğrultusunda yürütürler (Efil, 1999: 13).

ÜST DÜZEY YÖNETSEL YETKİNLİKLERİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetimsel yetkinlikler, işletme başarısı açısından önem taşımakla birlikte, literatürde yönetimsel yetkinlikleri ayrıntılı bir şekilde inceleyen az sayıda akademik çalışma bulunmaktadır. Mevcut çalışmalarda yönetimsel yetkinlikler çoğunlukla yönetimsel düzey ayrımı yapılmaksızın genel olarak incelenmiştir. Bu bağlamda üst düzey yönetim açısından yönetimsel yetkinliklerin tanımlanması ve literatürdeki diğer çalışmalarla aralarındaki farklılıkların ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu çalışmanın teorideki bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Böylece üst düzey yönetici seçimi, kariyer planlaması, terfi, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim gibi yöneticilerle ilgili önemli kararların alınmasında esas oluşturacak objektif göstergeler tanımlanarak uygulamalara katkıda bulunulacaktır. Teorik olarak da üst düzey yöneticiler açısından yönetimsel yetkinlikleri ortaya koyan bütüncül bir model elde edilmiş olacaktır.

Bu amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak mevcut teorik modellerden hareketle birçok yönetimsel yetkinliği içeren ve yalnızca bir tek teorik modele bağlı kalmadan bir model geliştirme çalışması yapılmıştır. Modelin ampirik olarak test edilmesi için Türk otomotiv sektörü seçilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşamalı olarak hem istatistiksel yöntemler hem de yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

Araştırmanın Örnekleme

* Bu kısım birinci yazarın doktora tezinden alınmıştır.

Araştırmanın örnekleminde yer alabilecek firma sayıları Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneği (TAYSAD) ve Otomotiv Sanayi Derneği (OSD)'ye üye olan firmalardan hareketle tespit edilmiştir. Bu kapsamda örneklem sayısı otomotiv ana sanayinde 9, otomotiv yan sanayide ise 314 firma olarak belirlenmiştir. Anket formu belirlenen bu firmalarda eğer varsa insan kaynaklarından sorumlu olan yöneticiler, yoksa genel müdür veya genel müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan üst düzey yöneticilere yüz yüze görüşerek uygulanmıştır.

Araştırma Örnekleminin Özellikleri

Araştırmada yer alan firmalar öncelikle Otomotiv Sanayi Derneği ve Taşıt Araçları Yan Sanayi Derneğine üye olan firmalardır. Anketi cevaplandıran kişilerin bu konuda yeterli bilgiye sahip oldukları ve bu firmaların üst düzey yöneticisi veya insan kaynakları yöneticisi oldukları için yetkinlikler konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları kabul edilmektedir.

Anket uygulaması sonucunda toplam 323 adet geçerli anket formu elde edilmiştir. Örneklemin demografik bilgilerine ilişkin analizler SPSS (Statistical Program for Social Sciences Chicago, IL, USA) paket program yardımıyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Firmalara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faaliyet alanı	Sayı	Yüzdeler Dağılımı
Yan	314	% 97,2
Ana	9	% 2,8
Faaliyet süresi	Sayı	Yüzdeler Dağılımı
1-10 Yıl	113	% 35,0
11-20 Yıl	113	% 35,0
21-30 Yıl	64	% 19,8
31-40 Yıl	21	% 6,5
41-50 Yıl	10	% 3,1
51 ve üzeri	2	% 0,6
Toplam Çalışan Sayısı	Sayı	Yüzdeler Dağılımı
1-24 Mikro ölçekli	81	% 25,1
25-49 Küçük ölçekli	130	% 40,2
50-249 Orta ölçekli	99	% 30,7
250 ve üzeri Büyük ölçekli	13	% 4

Otomotiv ana sanayinde toplam 18 firma faaliyet göstermektedir. Araştırmamızda ana sanayinden 9 firma ile anket uygulaması yapılmıştır. Otomotiv yan sanayinde faaliyet gösteren firma sayısını 1000 olarak kabul edersek 314 firmaya anket uygulaması yapılmıştır. Uygulanan toplam anketler içinde ana sanayi %2,8 iken yan sanayi ise %97,2 olarak yer almaktadır. Araştırmada yer alan firmaların %35'i 10 yıldan kısa faaliyet süresine sahipken, %65'i 10 yıllık sürenin üzerinde faaliyet göstermektedir.

Firmaların %25,1'inde çalışan sayısı 25'ten az olup AB ile uyumlaştırılan ve 2005/9617 sayılı 18.11.2005 tarihli 25997 sayılı resmi gazetede yayımlanan KOBİ tanımına göre mikro ölçekli işletme sınıfına girmektedir. Çalışan sayısı 25 ile 49 arasında olan firmalar %40,2 olup küçük ölçekli işletme, çalışan sayısı 50 ile 249 arasında olan firmalar %30,7 olup orta büyüklükteki işletme sınıfına girmektedirler. %4'ü ise 250'den fazla çalışana sahiptir ve büyük işletmedirler. Bazı firmalarda çalışan sayısının az olmasının önemli bir sebebi 2008 yılı içerisinde ABD merkezli global bir krizin yaşanması ve bunun Türkiye üzerindeki etkileri sebebi ile firmaların çoğunun eleman çıkarmış olmasıdır. Ayrıca otomotiv sektöründe gizli istihdamın da olduğunu göz önünde bulundurursak aslında çalışan sayısını özellikle 50'nin altında gösteren firmaların anketin uygulandığı dönem içerisinde gerçek durumlarını yansıtmadıklarını söyleyebiliriz.

Model Oluşturma Süreci

Araştırma modeli çeşitli aşamalar tamamlandıktan sonra oluşturulmuştur. Burada bu aşamalar özet olarak açıklanacaktır. İlk olarak, literatürde ayrıntılı olarak incelenmiş olan Boyatzis'in (1982), Spencer'ların (1993), Shippmann v.d.'nin (2000), Levenson v.d.'nin (2006), Scullen v.d.'nin (2003), Robertson v.d.'nin (1999), geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden hareket edilerek geniş ve kapsamlı bir anket formu düzenlenerek pilot uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Pilot uygulama, çeşitli sektörlerde ve çeşitli illerde çalışan 65 yönetici üzerinde yapılmıştır. Elde edilen veriler SPSS programıyla istatistiksel olarak test edilerek faktör yapıları tespit edilmiş, yeterli faktör yüklerine sahip olmayan ve yeterince iyi anlaşılamadıkları gözlenen maddeler elenerek araştırma ölçeğinde yer alacak yönetmel yetkinlikler tespit edilmiştir.

Daha sonra düzenlenen bu ölçek, Türk otomotiv sektöründe 9 ana sanayi ve 314 yan sanayi firması üzerinde uygulanmıştır. Ulaşılan 323 adet geçerli anket formundan elde edilen verilere faktör analizi uygulandıktan sonra üst yönetim düzeyi için yönetmel yetkinlik modeli oluşturulmuştur.

Veri Toplama Aracı

Araştırmanın metodolojisine uygun olarak verilere ulaşmak için standardize anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde firma ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Otomotiv sektörü ana ve yan sanayi olarak ele alındığı için faaliyet gösterilen sektör bilgisi, faaliyet süresi ve toplam çalışan sayısına yönelik bilgiler istenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde yönetmel yetkinlikler yer almaktadır. Literatür taramalarında Boyatzis'in (1982), Spencer ve Spencer'ların (1993), Shippmann v.d.'nin (2000), Levenson vd.'nin (2006), Scullen v.d.'nin (2003), Robertson v.d.'nin (1999), geliştirdiği ölçeklerden ve Management Skills Profile ve Center for Creative Leadership tarafından geliştirilen ölçeklerden faydalanılmıştır. Bu bölüm daha önce bahsedildiği şekilde çok geniş tutularak bir pilot çalışma gerçekleştirilmiş, bu pilot çalışmanın istatistiksel sonuçları doğrultusunda 35 maddeye indirilerek ölçek daha anlamlı hale getirilmiştir. Cevap ölçeği olarak ise 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1: Hiç Önemli Değil, 5: Çok Önemli'yi göstermektedir.

Veri toplamak için hazırlanan anketler, örneklemimizde bulunan firmaların eğer varsa insan kaynakları yöneticisi ile eğer insan kaynakları yöneticisi yoksa bir üst düzey yönetici ile yüz yüze görüşerek uygulanmıştır. Çalışma iki ay içerisinde sonuçlanmış ve 323 adet anket eksiksiz olarak tamamlanmıştır. Dolayısıyla çalışmada analizlere konu olan anket formu sayısı toplam 323 adettir.

Araştırmanın Kısıtları

Burada araştırmaya özgü bazı kısıtlardan da söz etmek mümkündür. Araştırmanın tasarım aşamasında anket uygulamasının firmaların varsa hem İnsan Kaynakları Yöneticilerine hem de üst, orta ve alt düzeylerde yer alan tüm yöneticilerine uygulanması düşünülmüş, ancak zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik kısıtları nedeniyle anket uygulaması sadece insan kaynakları yöneticilerine, eğer insan kaynakları yöneticisi yoksa üst düzey yöneticiye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca uygulama kurumsallaşmış, başarılı ve büyük (İlk 500 firma yada İMKB gibi) bir ana kütle üzerinde yapılmak istenmiş ancak sektörlerin bir birleri ile aynı kurumsal yapı özelliklerini taşımamaları ve alınacak cevaplarda belli düzeyde bir homojenitenin yakalanamaması endişesi ortaya çıkmıştır. Bu da araştırmanın başka bir kısıtını oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Ölçeğin Güvenilirliği ve Tanımlayıcı İstatistikler

Pilot uygulama sonucu elde edilen 35 değişkenden oluşan ölçeğin Türk otomotiv sektöründe uygulanması sonucu elde edilen veriler önce SPSS for Windows programında değerlendirilmiştir. Öncelikle yönetmel yetkinlik ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa ile analiz edilmiş, ayrıca ortalamalar ve standart sapmalar da hesaplanmıştır. Ölçeğin iç homojenitesini arttırmak için maddeler arası korelasyon matrisleri, madde toplam korelasyonları ve herhangi bir değişken silindiği takdirde geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını gösteren (Alpha If Item Deleted) istatistikler dikkate alınarak iç tutarlılık katsayısındaki artış temelinde bazı maddelerin elenip elenmeyeceği kontrol edilmiştir. Üst düzey Yönetmel Yetkinlik değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve alfa değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Üst Düzey Yönetim İçin Yetkinliklerin Ortalama, Standart Sapma Ve Alfa Değerleri

No	Yönetmel Yetkinlik Değişkenleri	Ortalama	Standart sapma	Soru Çıkarılırsa Alfa
1	Başarı odaklı olma	4.4613	.6161	.878
2	Düzenli, planlı ve kaliteli çalışma	4.5232	.5412	.882
3	Araştırmacı ve yenilikçi olma	4.3591	.5747	.879
4	Değişime öncülük etme	4.1146	.5812	.878
5	İnisiyatif alma	4.0557	.5600	.878
6	Kişiler arası ilişki kurma becerisi	4.2570	.5994	.878
7	Müşteri odaklı olma	4.2972	.6581	.878
8	Etkileme gücü	3.9938	.6155	.878
9	Örgütün hedeflerinin farkında olma	3.9845	.5654	.878
10	Personelin gelişimine yardımcı olma	4.2817	.6338	.880
11	Pozisyon gücünü kullanma	3.9443	.5316	.877
12	Takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık	4.4118	.6311	.881
13	Analitik düşünme ve problem çözme	4.0124	.6353	.876
14	Kavramsal düşünme	3.9319	.5123	.877
15	Yönetmel uzmanlık	3.9071	.5607	.876
16	Kendini doğru değerlendirme	4.0402	.5804	.878
17	Kendine güven	4.4520	.6403	.881
18	Esneklik ve uyum sağlama yeteneği	3.9567	.5986	.877
19	Örgüte bağlılık	4.0093	.5871	.877
20	Hedef belirleme becerisi	4.0279	.6224	.879
21	Kararlı olma	4.2353	.6308	.879
22	Vizyon sahibi olma	4.0031	.6280	.875
23	Organize etme	4.1146	.6022	.880
24	Zamanı iyi yönetme	4.2353	.6209	.880
25	İnsan odaklı olma	3.9783	.6126	.877
26	Kontrol etme	4.0093	.5975	.877
27	Motive etme	3.9257	.6310	.877
28	Stratejik düşünme yeteneği	3.8978	.6196	.876
29	Planlama	4.0526	.6357	.878
30	Yaratıcılık	3.9752	.5893	.879
31	Güvenilir olma	4.5728	.5977	.881
32	Liderlik becerisi	3.9876	.6103	.877
33	Çatışma yönetimi becerisi	3.9257	.5689	.878
34	Değişime uyum sağlayabilme	4.1393	.6420	.879
35	Empati kurabilme	3.9009	.6613	.877

İç tutarlılık testinde ölçek için hesaplanan Cronbach alfa değeri $\alpha = 0,881$ olarak bulunmuştur. Üst düzey yönetmel yetkinlik değişkenlerine ait ortalamaların genellikle 4= Oldukça Önemli ile 5=Çok Önemli olarak değerlendirildiği görülmektedir. Soru çıkarılırsa alfa değerleri ise ölçekten herhangi bir sorunun çıkarılmasına ihtiyaç olmadığını ortaya koymuştur.

Üst düzey Yönetmel yetkinlikler ölçeğinde yer alan 35 maddenin korelasyon değerleri, %5 anlamlılık düzeyinde 0.10 ile 0.14 arasında, %1 anlamlılık düzeyinde ise 0.15 ile 0.40 arasında değişmektedir. Korelasyon analizi sonucunda maddeler arasındaki ilişkinin yüksek olmaması bu maddelerin birbirinden bağımsız olduklarını doğrulamaktadır. Dolayısı ile model geliştirme çalışmasının devam etmesine ilişkin asgari koşullar böylece sağlanmış olmaktadır.

Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale gelmesi için yapılan analizdir. Bu analiz ile belli değişkenler bir faktör altında toplanır. Analizin temel amacı çok sayıda değişkeni daha az sayıda

faktörlerle ifade etmek olduğundan istenilen faktör sayısı değişken sayısına eşit ya da daha az olmalıdır (Özdemir, 2004: 284). Üst düzey yönetmel yetkinlikler ölçeğine Varimax döndürme metodu kullanılarak “temel bileşenler faktör analizi” uygulanmıştır. Faktör analizinin uygunluğunun göstergesi olan KMO (Kaiser-Meyer Olkin) değeri 0,875 bulunmuştur. Bu değer kritik değer olan 0,70’in üzerindedir ve faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğini göstermektedir. Değişkenlerin ortak varyansı (Communality) bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarları incelendiğinde düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler (0.50’nin altında olanlar) analizden çıkarılmıştır. Analizden çıkarılan değişkenler “Başarı odaklı olma, inisiyatif alma, örgütün hedeflerinin farkında olma, pozisyon gücünü kullanma, esneklik ve uyum sağlama yeteneği, hedef belirleme becerisi, kararlı olma, vizyon sahibi olma, kontrol etme, stratejik düşünme yeteneği, yaratıcılık, çatışma yönetimi becerisi, değişime uyum sağlayabilme, empati kurabilme” olarak tespit edilmiş ve faktör analizi yeniden yapılmıştır. Analiz sonucunda üst düzey yöneticiler için 21 maddeden oluşan yönetmel yetkinlikler ölçeği, beş faktör (boyut) altında toplanmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek bu beş faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Beş faktör toplam varyansın % 49,693’ünü açıklamaktadır. Tablo 3’te faktör çözümüne ait faktörler ve faktör yükleri yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda meydana gelen boyutlar şunlardır:

Tablo 3. Üst Düzey Yönetim Yönetmel Yetkinlikleri İçin Faktör Çözümü

<i>Faktörler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Açıklanan Varyans Yüzdesi</i>
<i>Faktör 1: Odaklanma</i> - İnsan odaklı olma - Kendini doğru değerlendirme - Yönetmel uzmanlık - Müşteri odaklı olma	.677 .585 .567 .546	20.795
<i>Faktör 2: Liderlik</i> - Analitik düşünme ve problem çözme - Etkileme gücü - Kişiler arası ilişki kurma - Takım Liderliği - Kavramsal düşünme	.665 .639 .567 .534 .384	8.554
<i>Faktör 3: Yönetim Becerileri</i> - Motive etme - Planlama - Zamanı iyi yönetme - Organize etme - Değişime öncüllük	.686 .614 .609 .539 .448	7.791
<i>Faktör 4: Amaç ve Eylem</i> - Düzenli Planlı ve kaliteli çalışma - Kendine güven - Araştırmacı ve yenilikçi olma	.829 .741 .629	6.863
<i>Faktör 5: İnsan Kaynakları</i> - Personelin gelişimine yardımcı olma - Güvenilir olma - Örgüte bağlılık - Takım çalışması ve işbirliği	.793 .753 .458 .756	5.690

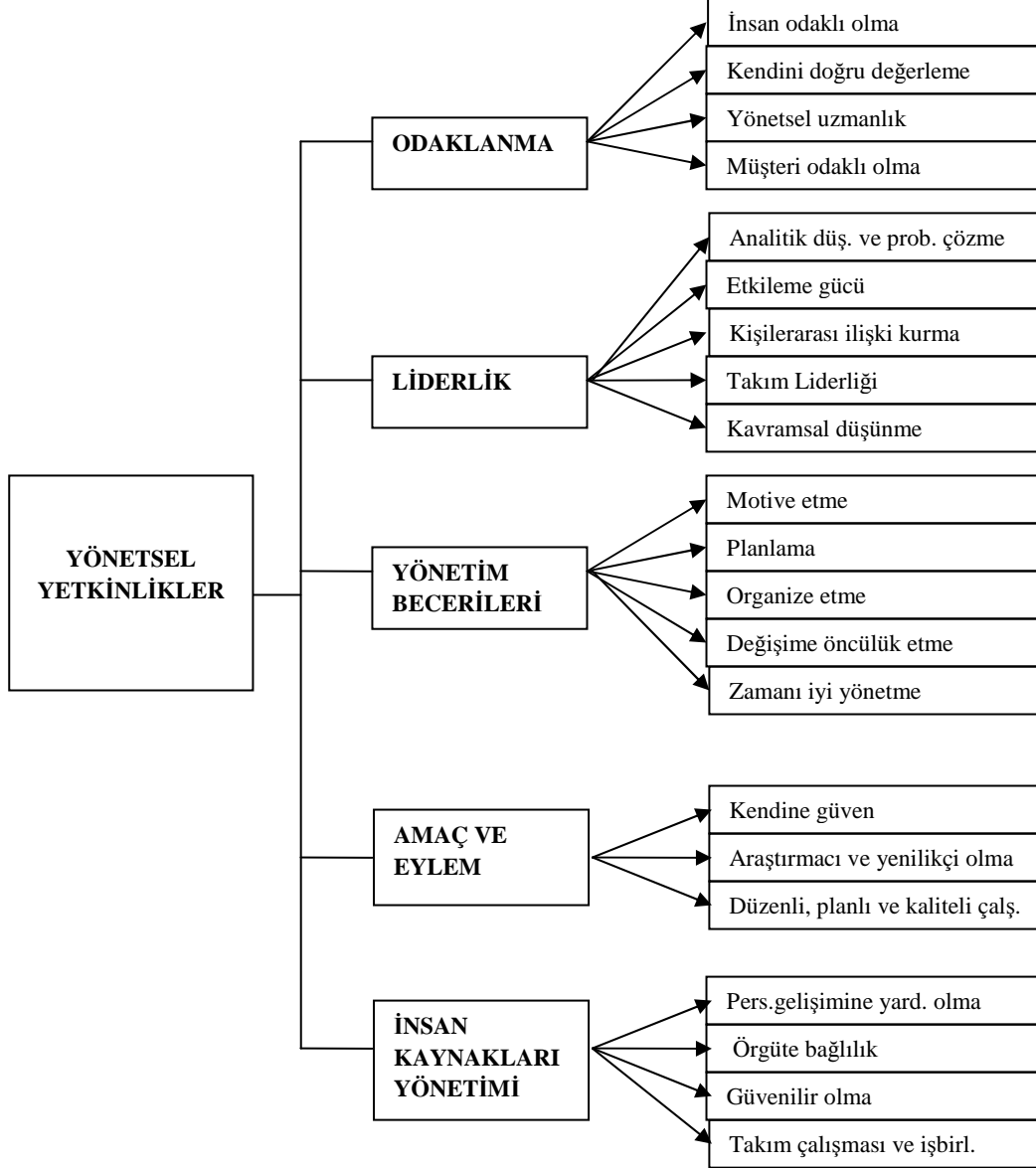
Tablo 3.’te görüldüğü gibi üst düzey yönetmel yetkinliklerin her bir alt boyutu, faktör ağırlıkları açısından anlamlı sonuçlar vermiş olsa da bu boyutların bir bütün olarak üst düzey yönetmel yetkinlikleri ne derecede temsil ettiği araştırılmalıdır. Diğer bir deyişle gözlenen sonuçların geçerliliği ve elde edilen ölçeğin faktör yapısının güvenilirliğinin daha kapsamlı analizlerle sınanması gerekmektedir. Bu amaçla Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak her bir alt boyutun (faktörün) faktör yapısı Lisrel 8.72 kullanılarak test edilmiştir.

Üst Düzey Yönetmel Yetkinlikler Modeli

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda oluşan boyutlar Şekil 1.’de görülmektedir.

Modelde odaklanma boyutu “insan odaklı olma; kendini doğru değerleme; yönetsel uzmanlık ve müşteri odaklı olma” olarak dört bileşenden, liderlik boyutu “analitik düşünme ve problem çözme; etkileme gücü; kişiler arası ilişki kurma; liderlik ve kavramsal düşünme” olarak beş bileşenden, yönetim becerileri boyutu “motive etme; planlama; organize etme; değişime öncülük etme ve zamanı iyi yönetme” olarak beş bileşenden, amaç ve eylem boyutu “kendine güven; araştırmacı ve yenilikçi olma ve düzenli, planlı ve kaliteli çalışma” olarak üç, son olarak da insan kaynakları boyutu “personelin gelişimine yardımcı olma; örgüte bağlılık; güvenilir olma; takım çalışması ve işbirliği” olarak dört bileşenden oluşmaktadır.

Şekil 1. Üst Düzey Yönetim İçin Yönetimsel Yetkinlikler Modeli



Araştırma Modelinin Yapısal Geçerliliğinin Test Edilmesi

Geliştirilen modelin test edilmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) çalışmaları, özünde sağlam teorik yapının yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlar. Hem ölçek çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör analizlerinde (confirmatory factor analysis) hem de bir dizi neden sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizi (path analysis) çalışmalarında, her zaman bir ya da birden fazla modelin sınanması söz konusudur. Bu analizlerde söz konusu modellerin data tarafından doğrulanıp doğrulanmadığı, teorik evrende varsayılan ilişkilerin ampirik gözlem sonucu elde edilmiş olan data setinde de var olup olmadığı anlaşılmasına çalışılır (Şimşek, 2007: 3).

YEM çalışmalarında üç farklı modelleme stratejisi bulunmaktadır. Bu modelleme stratejileri arasında literatürde en kabul göreni alternatif modeller stratejisidir, çünkü bilimsel araştırmanın doğası gereği, bir dizi değişken arasındaki ilişkilerin açıklanmasında, birden fazla modelin aynı düzeyde geçerli sonuçlar verebilmesi her zaman olasıdır. Bilimsel ilerlemenin bir koşulu da zaten alternatif modellerle açıklama olasılığının her zaman açık olmasıdır.

Ayrıca alternatif modelleme stratejisinin bir başka avantajı, söz konusu değişkenler arası ilişkilere dair olası en iyi açıklamanın test edilen model tarafından üretildiğine dair daha güçlü kanıtların sunulmasına olanak tanımaktır. Şöyle ki eğer araştırmacının elinde literatürdeki okumaları sonucunda alternatif bir model olmasa bile, eldeki değişkenler dikkate alındığında olası diğer modelleri de test etmesi beklenir, çünkü YEM çalışmalarında her zaman için şansa bağlı bir doğrulama söz konusu olabilir. Böylesi bir uygulama, test edilen modelin olası diğer modeller arasından eldeki kovaryans matrisi dikkate alındığında iyi bir uyuma sahip olduğuna dair güçlü bir kanıt sağlar (Şimşek, 2007: 4).

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinden elde edilen boyutları temsil eden maddelerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı (Confirmatory) faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi hem maddelerin temsil gücü hakkında bilgi vermekte, hem de alt boyutları birbirleri ile ilişki içinde değerlendirerek bunların öngörülen yönetmel yetkinlikler ile ne oranda örtüştüğünü göstermektedir. Bu aşamada üst düzey yönetmel yetkinliklere ait boyutların güvenilirliği, yapı geçerliliği (Convergent validity) ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) de test edilmiştir.

Güvenilirlik ve İçsel Yapı Tutarlılığının Değerlendirilmesi

Yönetmel yetkinlikleri belirleyen her bir boyutun kendi içindeki tutarlılığı Cronbach alpha değeri ile belirlenmiştir. Bu katsayının 0,60'ten büyük değerleri kabul edilebilir bulunmaktadır. Ancak cronbach alpha bütün göstergelerin eşit öneme sahip olduğunu varsayan bir kısıtı temel almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizlerinde güvenilirliğin değerlendirilmesi, her göstergeye (maddeye) ilişkin açıklanan varyanslar (R^2) (1-hata oranı) dikkate alınarak yapılabilir. Açıklanan varyans (Variance Extracted) olarak adlandırılacak olan değerdir. Bunun da 0,50'den fazla olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu değer gözlenen değişkenlerde örtük değişken tarafından açıklanan ortalama varyansı verir (Şimşek, 2007: 18). Tablo 4'te güvenilirlik ölçütleri verilmektedir.

Tablo 4. İçsel Tutarlılık İçin Güvenilirlik İndeksleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Gösterge Sayısı</i>	<i>Açıklanan Varyans</i>	<i>Cronbach Alpha (α)</i>
Odaklanma	4	0.79	.695
Liderlik	5	0.80	.683
Yönetim Becerileri	5	0.64	.692
Amaç ve Eylem	3	0.66	.737
İnsan Kaynakları	4	0.69	.701

Tablo 4'te elde edilen bulgular değerlendirildiğinde her bir boyutun kendi içinde tutarlı ya da güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Yapı Geçerliliği (Convergent Validity)

Boyutlara ait yapı geçerliliğini değerlendirmek için, öncelikle doğrulayıcı faktör analizi-DFA uyum istatistiklerinin tatmin edici olması ve her bir boyutu etkileyen madde ağırlıklarının yüksek ve anlamlı olması gerekmektedir

(Bagozzi, Yi ve Philips, 1991). Dolayısıyla her bir alt boyuta ait maddelerin ilgili alt boyutu ne derece iyi temsil ettiği uyum istatistikleri ile araştırılmaktadır. Tablo 5'te alt boyutlara ilişkin uyum indeksleri yer almaktadır.

Tablo 5. Üst Düzey Yönetmel Yetkinliklerin Alt Boyutları İçin Uyum İndeksleri

Alt Boyutlar (Faktörler)	Uyum İndeksleri				
	X^2 /sd	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
Odaklanma	3,61/2=1.805	0.99	0.97	0.97	0.050
Liderlik	6,11/5=1.222	0.99	0.98	1.00	0.025
Yönetim Becerileri	1,56/2=0.78	1.00	0.99	1.00	0.056
Amaç ve Eylem	4,05/2=2.025	0.99	0.97	0.97	0.056
İnsan Kaynakları	0,16/2=0.08	1.00	1.00	1.00	0.000

Uyum istatistikleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir sınır değerler kullanılarak yorumlanmaktadır. Tarihsel olarak ilk kullanılan uyum istatistiği Ki-kare'dir. Uygulamadaki hesaplama Ki-kare değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle yapılmaktadır ve bu oranın iki veya altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya altında bir değer olması ise, modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir (Şimşek, 2007: 13). Ancak Ki-kare değerinin tüm modelin iyiliğine ilişkin gerçekçi bir değer olarak değerlendirilemez olması nedeniyle, birçok yeni uyum iyiliği istatistiği geliştirilmiştir ve bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanları Uygunluk indeksi-GFI (Goodness of Fit Index), Düzeltilmiş uygunluk indeksi-AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), Göreceli uyum indeksi-CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)'dir.

GFI modelin eldeki veriye uygunluğunu örneklem büyüklüğüne bağlı olmaksızın değerlendiren, bir anlamda basit regresyon modelindeki R^2 'ye eş değerde bir uygunluk ölçüsüdür. AGFI, GFI değerinin serbestlik derecesine bağlı olarak ayarlanmış değerini vermektedir. CFI de bağımsızlık modeli referans alınarak geliştirilmiş bir karşılaştırmalı uyum indeksidir. Bunlardan GFI, AGFI ve CFI'nin değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin, 0,95'ten büyük olmaları ise iyi bir uyum iyiliği değerinin göstergesi olarak kabul edilir. RMSEA ise, önerilen modelin parametreleri arasındaki kovaryans matrisiyle, örnekleme gözlenen değişkenler arasındaki kovaryans matrisi arasındaki farka (hataya) dayanan uyum ölçüsüdür. RMSEA'da ise sözkonusu değer 0,05'in altında olması iyi bir uyum değerini, 0,08'in altında olması ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerini ifade eder (Şimşek, 2007: 14).

Bu bağlamda Tablo 5'te yer alan bulgular değerlendirildiğinde her boyut için elde edilen uyum indeksleri son derece yüksek ve tatmin edicidir. Dolayısıyla ölçekteki maddelerin ilgili boyutları mükemmel şekilde temsil ettiğini söylemek mümkündür.

Yönetmel yetkinliklerin her bir boyutuna ait içsel yapı geçerliliğinin tatmin edici sonuç vermesinin ardından bu boyutların ayrı yapılar olup olmadığının ya da başka bir ifade ile her bir boyutun gerçekte farklı bir özelliği ölçüp ölçmediğini test etmek gerekmektedir. Bu nedenle ayırt etme geçerliliği (discriminant validity) araştırılmaktadır.

Ayrırt Etme Geçerliliği (Discriminant Validity)

Yönetmel yetkinlikleri oluşturan her bir boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu yani farklı bir özelliği ölçtüğünü belirlemek amacıyla bu test yapılmaktadır. Dolayısıyla bütün boyutlar arasındaki korelasyonların "1"e eşitlenerek "kısıtlandırılan bir model"e karşı, boyutlar arasındaki korelasyonların serbest bırakıldığı "kısıtlandırılmamış model" test edilir (Bagozzi, Yi ve Philips, 1991). Bu test için kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller arasındaki X^2 ve serbestlik derecesi arasındaki farklar alınarak Δsd için X^2 dağılım tablosuna göre karar verilir. Bu bağlamda, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller için X^2 ve serbestlik dereceleri Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 6. Üst Düzey Yönetmel Yetkinlik Boyutları İçin Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

<i>Modeller</i>	X^2	<i>df</i>	<i>RMSEA</i>	ΔX^2	Δdf
Kısıtlandırılmamış Model	293.62	179	0.045		
Kısıtlandırılmış Model					
Odaklanma	211.80	113	0.052	81.82	7
Liderlik	194.25	98	0.055	99.37	10
Yönetim Becerileri	154.74	84	0.051	138.88	6
Amaç ve Eylem	195.90	98	0.056	97.72	11
İnsan Kaynakları	176.63	84	0.059	116.99	14

Tablo 7. Üst Düzey Yönetmel Yetkinlik Boyutları İçin X^2 Kritik Değerleri

<i>Kısıtlandırılmış Model</i>	ΔX^2	Δdf	X^2 kritik değer
Odaklanma	81.82	7	14.067
Liderlik	99.37	10	18.307
Yönetim Becerileri	138.88	6	12.592
Amaç ve Eylem	97.72	11	19.675
İnsan Kaynakları	116.99	14	23.685

Sonuçlar değerlendirildiğinde Tablo 7’de görülebileceği gibi ΔX^2 değerleri kritik tablo değerlerinden büyük olduğu için %5 anlamlılık düzeyinde üst düzey yönetmel yetkinlikleri oluşturan boyutların her birinin diğerinden ayrı yapılar olduğu ve ayırt etme geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Yapısal Modelin Test Edilmesi

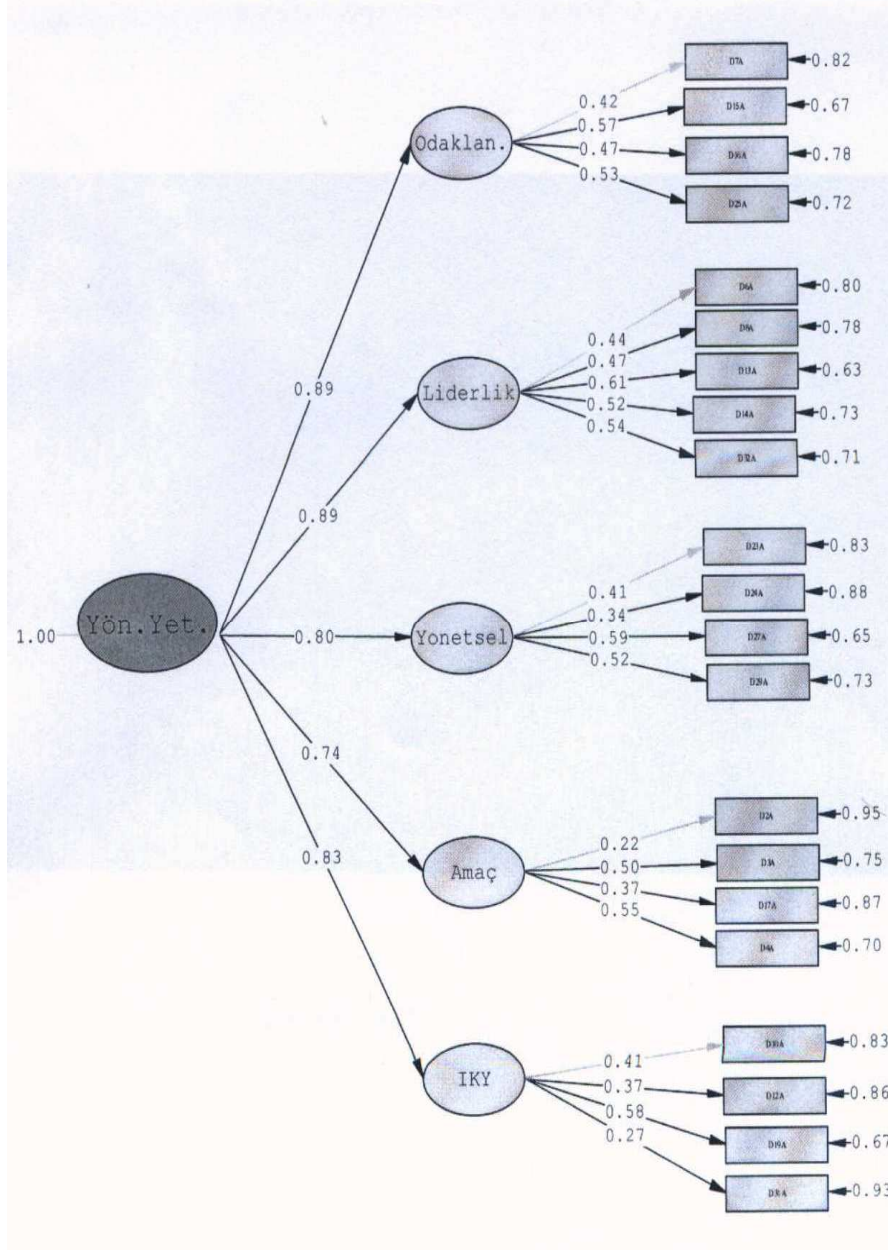
Ölçüm modelinin tatminkâr sonuçlar vermesinin ardından yapısal model (araştırma modeli) test edilmiş ve literatürdeki diğer alternatif modellerle karşılaştırılmıştır. Üst düzey yönetmel yetkinlik ölçeğinde yer alan maddelerin her bir alt boyutu ve alt boyutlarında temel boyutu olan yönetmel yetkinlikleri ne derece iyi temsil ettiğini belirleyebilmek amacıyla 2.dereceden DFA analizi yapılmıştır. Bu analizin grafiksel gösterimi Şekil 2’de ve uyum indeksleri de Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Yönetmel Yetkinlikler–2. Dereceden DFA Sonuçları

<i>Temel Boyut</i>	X^2 /sd	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Yönetmel Yetkinlikler	300.06/184=1.6307	0.92	0.90	0.94	0.044

Şekil 2 ve Tablo 8 birlikte değerlendirildiğinde alt boyutlarda yer alan maddelerin ilgili alt boyutları tatminkâr düzeyde ağırlıklarla temsil ettiği ve gizil değişkenler olarak ölçülen alt boyutların da yönetmel yetkinlikleri oldukça yüksek yapısal katsayılarla açıkladığı görülmektedir. Yönetmel yetkinlikler temel boyutunda yer alan beş alt boyutun birlikte ve birbirinden bağımsız olarak içerdikleri maddeler tarafından iyi ölçüldüğü ve sırasıyla Odaklanma (.89; hata=.16), Liderlik (.89; hata=.14), Yönetim Becerileri (.80 hata=.27), Amaç (.74; hata=.03), İnsan (.83; hata=.21) boyutlarının yüksek düzeyde yapısal katsayı ağırlıkları ile yönetmel yetkinlikler boyutunda temsil edildikleri görülmüştür. Yani 21 madde, 5 faktör ve bir üst düzey faktörle temsil edilen çok göstergeli modelin uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir. Dolayısıyla üst düzey yönetmel yetkinlikler beş boyut tarafından tatmin edici düzeyde temsil edilmektedir.

Şekil 2. Üst Düzey Yönetsel Yetkinlikler İçin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



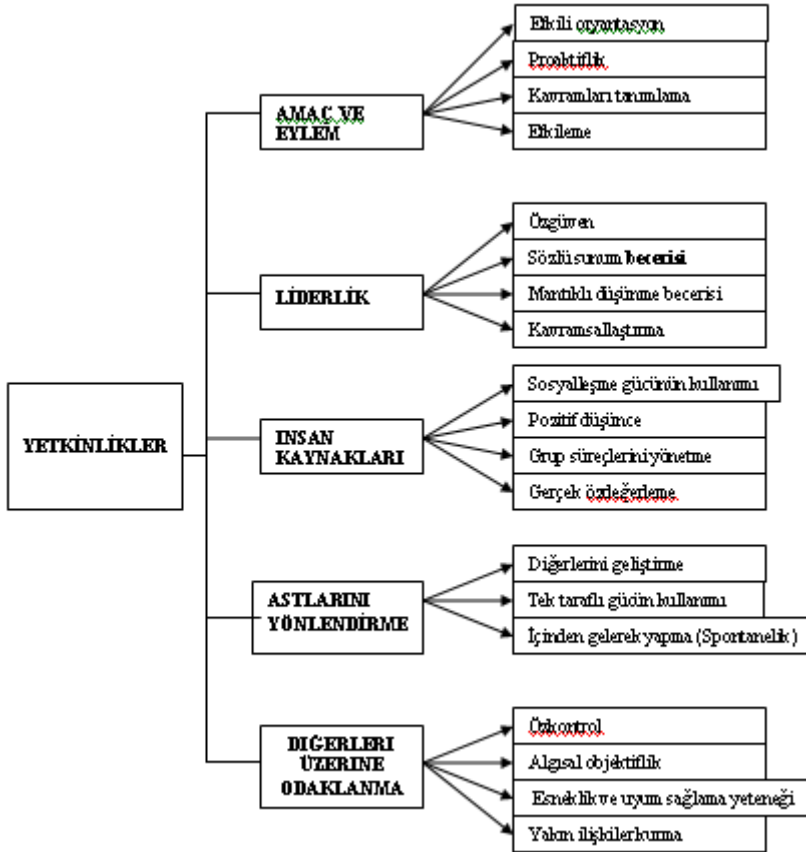
Chi-Square=300.06, df=184, P-value=0.00000, RMSEA= 0.044

Alternatif Modelin Yapısal Geçerliliğinin Test Edilmesi

Araştırmada dikkate alınan alternatif model Boyatzis'in (1982) geliştirmiş olduğu "Etkin Performans" modelidir. Bu model yetkinlik araştırmalarına çok önemli katkılar yapan bir modeldir. Boyatzis'in geliştirdiği modeldeki bireysel yetkinlikler bileşeni burada daha detaylı incelenerek araştırma örneklemini için yapısal geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığı test edilip, araştırma modeli ile karşılaştırılacaktır. Boyatzis'in modelindeki bireysel yetkinlikler; amaç ve eylem yönetimi kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları yönetimi kümesi, altındakileri yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerine odaklanma kümesi boyutlarından oluşmaktadır. Boyatzis'in bireysel yetkinlik bileşeni modeli Şekil 3'te görülmektedir.

Alternatif yönetmel yetkinlik modeli olarak incelenen Boyatzis'in modeli, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda modele ilişkin analiz edilmeye çalışılan kovaryans matrisinde kabul edilebilir sınırların dışında kalan değerler olduğu anlamına gelen (not positive defined) uyarısı alınmıştır. Sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi, kullanılan matrisin kesin artı (positively defined-PD) olmasını gerektirmektedir (Şimşek, 2007: 66). Bu nedenle sürecin devamındaki işlemler yapılamamıştır. Bu sorunun giderilmesine yönelik temel çözümler araştırılmakla birlikte sorun giderilemediği için Boyatzis'in modelinin Türk otomotiv örneklemine uygun bir model olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şekil 3. Boyatzis'in Yetkinlik Kümeleri



TARTIŞMA

Yetkinlikler literatüründe yetkinlik kümelerinin, yetkinlik boyutlarının veya yetkinlik gruplarının farklı şekillerde ve çeşitli kapsamlarda gruplandırıldığı görülmektedir. Örneğin Boyatzis (1982) yönelimsel yetkinlikleri amaç ve eylem kümesi, liderlik kümesi, insan kaynakları yönetimi kümesi, altıda çalışanları yönlendirme kümesi ve diğerleri üzerinde odaklanma kümesi olarak beş küme altında toplamış ve toplam 21 adet yetkinlik tanımlamıştır. Spencer ve Spencer (1993) yetkinliklere yönelik genel bir model oluşturma çalışması yapmış ve tanımladıkları toplam 18 adet yetkinliği altı küme altında gruplandırmışlardır. Bunlar; başarı ve eylem kümesi, yardım ve hizmet yönelimli olma kümesi, etki ve etkileme kümesi, yönelimsel küme, kavramsal küme ve kişisel etkililik kümesidir. Levenson vd. (2006) yönelimsel yetkinlikleri teknik yetkinlikler, genel yönetim yetkinlikleri ve liderlik yetkinlikleri olarak üç küme altında toplamıştır. Russel (2000), yönelimsel yetkinlikleri üç grup altında toplamış; teknik yetkinlikler, kişilerarası yetkinlikler ve kavramsal yetkinlikler olarak adlandırmıştır. Robertson vd. (1999) yetkinlikleri beş faktör altında toplamıştır. Robertson'un kullandığı yönelimsel yetkinlik faktörlerini eylem, motivasyon ve yaratıcılık, esneklik ve duyarlılık, iletişim, örgütsel ve liderlik, özelleştirme ve analiz faktörleri olarak tanımlamıştır. Scullen vd.(2003) sekiz bileşenli bir yönelimsel yetkinlik modeli geliştirmiştir. Bunlar; yönelimsel, liderlik, kişilerarası ilişkiler, iletişim, kişisel uyum, motivasyon ve sözleşme, mesleki-teknik bilgi ve kavramsal beceriler bileşenleridir. Cheng vd. (2003) çok boyutlu bir yetkinlik modeli geliştirerek yetkinlikleri iş odaklı yetkinlikler, kişi odaklı yetkinlikler ve rol odaklı yetkinlikler olarak üç grup altında toplamıştır.

Yetkinlik veya yönelimsel yetkinlik gruplarının sayıları ve kapsamaları konusunda bir görüş birliği sağlanamadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırma kapsamında geliştirilen modellerde kullanılan yönelimsel yetkinlik gruplarına verilen isimler, teori ile uyum sağlayacak şekilde ve oluşan grupların içeriklerini yansıtacak şekilde verilmiştir. Araştırma kapsamında üst düzey yöneticiler için yönelimsel yetkinlik modeli geliştirilmesi amaçlanmıştır. Geliştirilen model 5 örtük değişken ve 21 alt değişkenden oluşmuştur ve modelin geçerlik ve güvenilirliğinin yapısal eşitlik modelleme tekniği ile analiz edilmiştir. Beş örtük boyut; odaklanma, liderlik, yönetim becerileri, amaç ve eylem ve insan kaynakları boyutlarıdır. Bu boyutlar otomotiv sektöründe yapılan anket uygulamasından elde edilen verilere açılımlayıcı faktör analizi uygulanması ile oluşan faktör gruplarını temsil eden boyutlardır ve oluşan boyutların yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Geliştirilen model Türk otomotiv sektöründe çalışan üst düzey yöneticilerinin yönelimsel yetkinliklerine yöneliktir. Dolayısıyla literatürde yapılan çalışmalarla arasında bazı farklılıkların olması doğal olarak karşılanabilir.

Üst düzey yönetici yönelimsel yetkinlikleri için geliştirilen model, yapı geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça iyi analiz sonuçları alınan bir modeldir. Otomotiv sektörü için üst düzey yönelimsel yetkinlikler beş boyuttan oluşmaktadır ve bu boyutlar literatürde yapılan diğer çalışmalarla bire bir uyuma göstermese de büyük benzerlikler göstermektedir (New, 1996; Levenson vd., 2006; Hansson, 2001). Üst düzey yönelimsel yetkinlik modelinde bulunan yetkinlikler, üst düzeyde bulunan bir yöneticinin işlerini etkin ve yüksek derecede bir performansla gerçekleştirmesini sağlayacak nitelikleri taşımaktadır. Örneğin odaklanma boyutunda bulunan yönelimsel yetkinliklerden insan odaklı olma; yöneticinin organizasyonun içinde ve dışında iletişim içinde olduğu insanlara değer vermesi, onların yetenek, bilgi ve becerilerini verimli bir şekilde aktifleştirmesi için gerekmektedir. Kendini doğru değerlendirme yetkinliği, kendi güçlü ve zayıf yanlarını bilerek etkin ve doğru karar almasına engel olabilecek ve dolayısı ile performansını olumsuz etkileyecek davranışları kontrol etmesi için; yönelimsel uzmanlık yetkinliği bulunduğu pozisyonda hangi eylem, davranış ve düşünce sistemine sahip olması gerektiğini bilmesi ve uygulaması için, müşteri odaklı olma yetkinliği ise organizasyonun bir bütün olarak rekabet ortamında ilerleyebilmesi için gerekli bakış açısını sağlamada ihtiyaç hissettiği yetkinliklerdir.

Liderlik boyutunda bulunan yetkinlikler, olaylar ve durumlar arasındaki bağlantıları bulması ve çözmesi için gerekli olan analitik düşünce, altında çalışan diğer düzeylerdeki yöneticileri ve organizasyonun dışındaki paydaşları pozitif anlamda yönlendirmesini sağlayan etkileme yetkinliği, kişiler arası ilişki kurma yetkinliğini, yeni kavramlar, modeller ve sistemler geliştirebilmek için ise kavramsal düşünme yetkinliği bulunmaktadır. Yönetim becerileri boyutu ise altındaki birimleri ve bireyleri yönetebilmesi, motive edebilmesi, değişime yönlendirebilmesi için gereklidir. Amaç ve eylem boyutu, araştırmacı ve yenilikçilik yetkinliği ile yeni ve değişik bilgilere ulaşma, bu bilgileri planlı, düzenli ve verimli bir çalışma ile uygulamaya çevirme ve bu konularda adaletli ve sağlıklı davranışlarla kendine güvenerek yılmadan sonuna kadar azim gösterme yetkinliğini kapsamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi boyutunun literatürde orta yönetim için daha önemli olduğu (Boyatzis,1982) vurgulanmaktadır. Ancak üst

düzey yöneticinin de çalışanların gelişimine yardımcı olarak eğitim ve yetiştirme faaliyetleri düzenleme, kariyer planları yapma gibi, örgüte bağlılık ve güvenilir olma gibi örgütsel vatandaşlık özelliği taşıyan yetkinliklere sahip olma, aynı zamanda değişik gruplardan değişik iş takımları oluşturarak takım ruhunu yerleştirme ve iyi bir takım lideri olma gibi yetkinlikleri de göstermesi gerekmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada geliştirilen model ve literatürde yer alan diğer çalışmalarda geliştirilmiş olan modeller, yönetmel yetkinliklerin farklı alt boyutlardan oluşabileceğini ve sektöre ve ülkelere göre bu boyutların ve boyutlar içinde yer alan yetkinlik maddelerinin değişik bileşimlerinin ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Ayrıca bu çalışma kapsamında ulaşılan bulguların da bu yargıyı desteklediği görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetmel yetkinlikler 5 örtük değişken ve 21 alt değişkenden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların genelleştirilebilmesi için örneklem kısıtlarını ortadan kaldıran daha fazla sayıda ve daha kapsamlı araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Bununla birlikte bu çalışma üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetmel yetkinliklerin daha detaylı incelenmesi konusunda bir başlangıç olarak katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada üst düzey yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetmel yetkinliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçtan hareketle çalışmanın iki şekilde katkı sağladığı söylenebilir. İlk olarak Türkiye'deki başarılı üst düzey yöneticiler için gereken yönetmel yetkinlikler konusunda bilgi sunarak liderlik yetkinlikleri konusundaki boşluğu doldurmaya hizmet etmektedir. İkinci olarak da, araştırma bulguları literatürdeki diğer bulgularla ve kullanılan yetkinlik terimleri ile büyük oranda benzerlikler gösterdiğinden, liderlik yetkinlikleri modelleri veya liderlik geliştirme programları hazırlamak isteyen konu uzmanlarının batı kaynaklı araç, enstrüman ve programları referans veya temel olarak alabilecekleri konusunda da önerme sunmaktadır.

KAYNAKLAR

- Abraham, S.E. Karns, L.A. Shaw.K. Mena, M.A. (2001). "Managerial Competencies and Managerial Performance Appraisal Process", *Journal of Management Development*, 20(10), 842-852
- Bagozzi, R.P. Yi, Y. Philips, L.W. (1991). "Assessing Construct Validity in Organizational Research", *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.
- Bass, R.M. ve Stogdill, B.M. (1990). "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications", 3. Baskı, Free Press, New York.
- Bolat, T. Aytemiz Seymen, O. Bolat, O.İ. Erdem, B. (2008). "Yönetim ve Organizasyon", Ankara: Detay Yayıncılık.
- Boyatzis, R. (1982), "The Competent Manager: A Model for Effective Performance", Wiley, New York.
- Capaldo, G. Iandoli, L. Zollo, G. (2006). "A Situationalist Perspective To Competency Management", *Human Resource Management*, 45(3), 429-448.
- Cheng, M. Dainty, A.R.J. Moore, D.R. (2003). "The Differing Faces of Managerial Competency in Britain and America", *Journal of Management Development*, 22(6), 527-537.
- Dopson, S. ve Stewart, R. (1990). "What is Happening to Middle Management?", *British Journal of Management*, Vol. 1, No. 1, s. 3-16.
- Efil, İ. (1999). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon" , 7. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Hansson, B. (2001). "Competency Models: Are Self-Perceptions Accurate Enough?" , *Journal of European Industrial Training*, 25(9), 428-441.
- Henderson, I.S. (2005). *British Journal of Occupational Learning*, Ulaşım tarihi:Eylül2008, <http://alumni.ebsmba.com/alumni/pdf/ManagerialCompetencies.pdf>
- Kraut, A.I. Pedigo, P.R. McKenna, D.D. ve Dunnette, M.D. (1989). "The Role of The Manager: What's Really Important in Different Management Jobs", *Academy of Management Executive*, Vol. 3, No. 4, s. 286-93.
- Lee, C. (1981). "Identifying and Developing The Next Generation Of Managers", *Training*, Vol. 18, No. 10, s. 36-9.
- Levenson, A.R. Van der Stede, W.A. Cohen, S.G. (2006). "Measuring The Relationship Between Managerial Competencies and Performance", *Journal of Management*, 32(3) , 360-380
- Luthans, F. (1988). "Successful vs Effective Real Managers", *Academy of Management Top Level Manager*, 2(2), s.127-132.
- McClelland, D. (1973). "Testing for Competence Rather Than for Intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1, s. 1-14.
- McLagan, P. (1989). "Models for HRD Practice", *The American Society for Training and Development*, Alexandria.
- New, G.E. (1996). "Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies", *Journal of Managerial Psychology*, 11(8), 44-51.

- Özdemir, A. (2008). "Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). "The Core Competence of The Corporation", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, s. 79-91.
- Robertson, I. Gibbons, P. Baron, H. MacIver, R. Nyfield, G. (1999). "Understanding Management Performance", British Journal of Management, 10, 5-12.
- Rothwell, W.J. ve Lindholm, J.E. (1999). "Competency Identification, Modeling and Assessment in The USA", International Journal of Training and Development, Vol. 3, No. 2, ss. 90-105.
- Russell, C.J. (2000). "A Longitudinal Study of Top Level Executive Performance", Journal of Applied Psychology, 86, 560-573.
- Shipmann, J.S. Ash, R.A. Battista, M.A. Carr, L. Eyde, L.D. Hesketh, B. Kehoe, J. Pearlman, K. Prien, E.P. Sanchez, J.I. (2000). "The Practice of Competency Modeling", Personnel Psychology, 53, 703-740
- Scullen, S.E. Mount, M.K. Judge, T.A. (2003). "Evidence of Construct Validity of Developmental Ratings of Managerial Performance", Journal of Applied Psychology, 88(1), 50-66
- Spencer, L. ve Spencer, S. (1993). "Competency at Work: Models for Superior Performance", John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Şimşek, Ö.F. (2007). "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ankara: Ekinoks.
- Ulrich, D. (1997). "Organizing Around Capabilities", in Hesselbein, F., Goldsmith, M. and Beckhard, R. (Ed), The Organization of the Future, Jossey-Bass, San Francisco, s. 189-96.
- Van der Velde, M.E.G. Jansen, P.G.W. ve Vinkenburg C.J. (1999). "Managerial Activities Among Top and Middle Managers: Self Versus Other Perceptions", Vol.8, No:2, s.161-174.
- Yukl, G.A. (1994). "Leadership in Organizations", 3.cü Baskı, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Zezlina, J. (2005). "Developing Managerial Competencies", <http://www.socius.si/si/knjiznica>.