

GENELCİ Mİ, UZMAN MI? ÜST KADEME YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL BECERİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA^{1 2}



Kafkas Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi
KAÜİBFD
Cilt 13, Kongre Özel Sayısı,
2022
ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 17.10.2021

Yayına Kabul Tarihi: 28.04.2022

Pelin ERDEN ÇEVİK
Öğr. Gör. Dr.
Jandarma ve Sahil Güvenlik
Akademisi
Jandarma Astsubay Meslek
Yüksekokulu,
Ankara, Türkiye
pelin.erdencevik@jsga.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-0997-2813

Dursun BİNGÖL
Prof. Dr.
Türk Hava Kurumu Üniversitesi
İşletme Fakültesi,
Ankara, Türkiye
dbingol@thk.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3988-4347

ÖZ | Çalışmanın amacı, Üst Kademe Teorisi (Upper Echelons Theory) kapsamında, firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO (Chief Executive Officer) veya genel müdürlerin kariyerleri boyunca kazandıkları deneyimlere dayanarak, yönetsel becerileri açısından genelci mi yoksa uzman mı olduğunu ve sektörlerle göre bu özelliklerin nasıl dağılım gösterdiğini ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında, BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların yöneticilerinin yönetsel becerileri, Custodio ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen Genel Beceri Endeksi ile değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, BIST 100 kapsamında eşit sayıda genelci (45) ve uzman (45) CEO bulunduğunu ortaya koymuştur. CEO'ların sektörlerle dağılımı incelendiğinde, imalat sektörünün uzman, mali kuruluşlar sektörünün ise genelci CEO'ların hakimiyetinde olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Genelci CEO, uzman CEO, genel beceri endeksi

JEL Kodları: M10, M12, M54

Alan: İşletme

Türü: Araştırma

DOI: 10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi9

Atıfta bulunmak için: Erden Çevik, P. & Bingöl, D. (2022). Genelci mi, uzman mı? Üst kademe yöneticilerin yönetsel becerileri üzerine bir araştırma. *KAÜİBFD*, 13(Kongre Özel Sayısı), 190-205.

¹ İlgili çalışmanın etik kurallara uygunluğu beyan edilmiştir.

² Çalışmanın özeti 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuştur.

GENERALIST OR SPECIALIST? A RESEARCH ON MANAGERIAL SKILLS OF UPPER ECHELONS



Kafkas University
Economics and Administrative
Sciences Faculty
KAUEASF

Vol. 13, Congress Special Issue,
2022

ISSN: 1309 – 4289
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 17.10.2021

Accepted Date: 28.04.2022

Pelin ERDEN ÇEVİK
Lecturer PhD
Gendarmerie and Coast Guard
Academy
Vocational School,
Ankara, Turkey
pelin.erdencevik@jsga.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-0997-2813

Dursun BİNGÖL
Prof. Dr.
University of Turkish Aeronautical
Association
Faculty of Business Administration,
Ankara, Turkey
dbingol@thk.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3988-4347

ABSTRACT | Based on Upper

Echelons Theory, the aim of this study is to reveal whether CEOs (Chief Executive Officer) or general managers, who are the top managers of firms, are generalists or specialists in terms of managerial skills and how these characteristics are distributed according to sectors, based on their experiences throughout their careers. The managerial skills of the managers of the firms traded in the BIST 100 Index were evaluated with the General Skills Index developed by Custodio et al. (2013). Findings revealed that there are equal numbers of generalists (45) and specialist (45) CEOs. When the distribution of CEOs by sectors is examined, it is seen that the manufacturing sector is dominated by specialists and the financial institutions sector is dominated by generalist CEOs.

Keywords: Generalist CEO, specialist CEO, general ability index

JEL Codes: M10, M12, M54

Scope: Business Administration

Type: Research

1. GİRİŞ

Bir geminin rotasını belirleyen ve planlanan zamanda gemiyi hedefine ulaştıracak olan kaptandır. Kaptanın gemisini başarıyla yönetmesi ve hedefine ulaştırması, onun liderliğinin bir sonucudur. Kaptan gemisine liderlik yaparken, dış çevresel koşullar içerisinde, kendisine bağlı gemi personelinden bir kaynak olarak yararlanıp amacı gerçekleştirmeye çalışır. Aynı şekilde, firmaların kaptanı da üst kademe yöneticileridir. Bu yöneticiler, liderlik ettikleri firmaların stratejilerinin seçiminde ve hedefe ulaşmasında etkili bir role sahiptir.

Bu bağlamda, uzun yıllardır örgütlerde liderlik kapsamlı bir şekilde incelenmiş, başta üst kademe liderliği olmak üzere, liderliğin etkisi ve rolü, kuramsal ve ampirik çalışmalarla ortaya koyulmuştur. Ancak gerek iş ortamının değişen istemleri (Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks, 2000), gerekse CEO'ların rolü ve karmaşıklığı hakkındaki düşüncelerin evrimi nedeniyle, iş liderleri ve liderlik çalışmaları yeni bir aşamaya girmiştir (Wood & Vilkinas, 2005). Bunun sonucu olarak, gelenekselden liderliğin yeni dönemine (Hunt & Congar, 1999) geçilmiştir. Bu yeni dönemde, tamamen farklı gelişimsel yollardan geçen, orta ve üst kademe yöneticilerden farklı bir bağlamda çalışan CEO'ların örgütlerin performansında önemli bir rol oynadıkları kabul edilmektedir. CEO'lar birçok yönden bir firmanın en görünür ve etkili yöneticileri olmaları nedeniyle, açık bir araştırma konusu olmuşlardır (Kaur & Singh, 2018).

Yapılan çalışmalar, CEO'nun modern bir örgütte, geniş bilgi ve becerisi ile firmanın stratejik yönü ve iş süreçleri üzerindeki güçlü etkisi nedeniyle, bir firmadaki en etkili örgütsel üye olduğu sonucunu ortaya koymuştur (Kaur & Singh, 2018: s.2). CEO'ların bu kadar etkili olmalarının nedeni, hem stratejiler hem de etkililik açısından örgütsel çıktılarının tepe yöneticilerin bilişsel temellerinin, değerlerinin ve özgeçmişlerinin bir yansıması olması yani, örgütsel performansın tepe yönetiminin en güçlü aktörü olan CEO'ların performansına bağlı olmasıdır. Bununla birlikte, firmaların rekabet gücünün, üst yönetimin kontrolünün yanı sıra dış faktörlere de bağlı olduğu, bu konuda genel ekonominin ve endüstrinin olumlu ve olumsuz koşullarının önemli derecede etkisinin bulunduğu savunulmaktadır (Lunkes, Pereira, Santos & Rosa, 2019). Örgütsel sonuçları çevreye atfeden örgütsel ekolojiye (Hannan & Freeman, 1977) ve hem çevreye hem de yöneticilere önem veren Kurumsal Teoriye (Meyer & Rowan, 1977) karşın, Kaynak Temelli Görüş ilgiyi iç kaynaklara yöneltmektedir (Lunkes vd., 2019: s.2-3). Böylece her kuruluşun benzersiz kaynak ve yeteneklerinin firmalar için rekabet avantajı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu bağlamda, stratejik nitelikteki insan kaynaklarından biri, örgütlere liderlik eden yöneticilerdir. Kaynak Temelli Görüşün alt unsurlarından biri olan ve Türkçe'ye "Üst Kademe Teorisi" olarak çevrilen (Dursun & Köseoğlu, 2016)

Hambrick ve Mason'un geliştirdiği "Upper Echelons Theory", stratejik kararların ve bunun sonucunda ortaya çıkan örgütsel sonuçların, CEO veya diğer merkezi aktörlerin özelliklerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır (Hambrick & Mason, 1984).

Bu çerçevede CEO'ların bilişsel temelleri ve değerleri ile yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi gözlemlenebilir özelliklerinin, liderlik ettikleri firmaların performansları, yenilikçilik durumu ve strateji seçiminde etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Ancak CEO'ların değerleri ve psikolojik özelliklerinin belirlenmesindeki zorluklar, araştırmacıları daha ziyade demografik özellikler, deneyimler ve yönetim kurulu üyeliği gibi özelliklerin etkisini araştırmaya yöneltmiştir. Bunun dışında, farklı firmalar veya sektörlerde, farklı hiyerarşik kademelerde ve fonksiyonel alanlarda görev yapıp deneyim kazanmayı ifade eden genelci CEO'larla, sadece firmaya özgü çalışma alanında deneyim kazanan uzman CEO'ların etkileri ve sektörlerce tercih durumu incelenmektedir (Li & Patel, 2019).

Bu çalışmada, Üst Kademe Teorisi çerçevesinde, Türkiye'de BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürlerin, profesyonel iş hayatları boyunca edindikleri deneyimlere dayanarak, yönetsel becerileri bakımından genelci mi yoksa uzman mı oldukları ve sektörlerle göre bu özelliklerinin nasıl dağılım gösterdiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışma, Türkiye'deki üst kademe yöneticilerinin yönetsel becerilerini genelci/uzman boyutuyla ele alan ilk çalışma olma niteliğindedir. Örgütsel çıktılar üzerindeki doğrudan etkileri, genelci/uzman boyutunu diğer yönetsel beceriler arasında öne çıkarmaktadır. Bu açıdan çalışmanın, literatüre hem teorik hem de metodolojik olarak katkı sağlaması beklenmektedir.

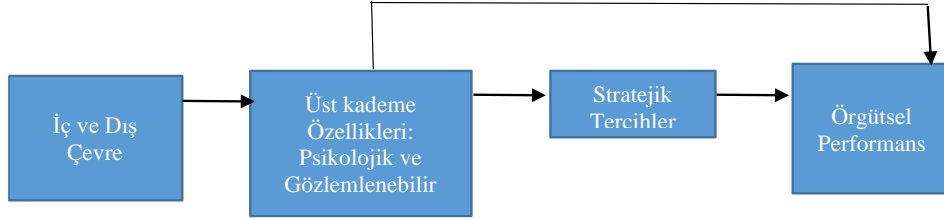
2. KURAMSAL TEMELLER

Türkiye'de Üst Kademe Teorisi olarak ifade edilen "Upper Echelons Theory", 1984 yılında Hambrick ve Mason tarafından oluşturulmuş ve "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers" adlı makalede bu konudaki kapsamlı bir çalışma ortaya koyulmuştur. Çalışmaya göre üst kademe teorisi, üst kademe yöneticilerin örgütlerin başarısında güçlü aktörler olarak anahtar rol oynadıklarını, örgütün bütünüyle ilgili kararlar alıp uyguladıklarını öngörmektedir.

Çalışmanın ana fikri ve dolayısıyla üst kademe teorisinin özü, birbirine bağlı iki temel fikre dayanmaktadır. Birincisi, üst kademe yöneticilerin, karşı karşıya kaldıkları stratejik durumlara ilişkin konularda, kişiselleştirilmiş yorumlarına göre hareket ettikleri, kişisel yorumlarla stratejik tercihlerde buldukları; ikinci temel fikir ise, bu kişisel yorumların üst kademe yöneticilerin

deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin bir fonksiyonu olduğudur (Hambrick, 2007). Yani, üst kademe yöneticiler, deneyimleri, değerleri, algıları ve kişiliklerine dayalı olarak yorumlarda bulunurlar. Bu bağlamda yazar, teorinin sınırlı rasyonellik üzerine inşa edildiğini aktarmaktadır (Cyert & March, 1963; March & Simon, 1958). Nitekim bilgi elde etme açısından karmaşık, belirsiz durumların nesnel olarak bilinebilir olmadığı, aksine sadece yorumlanabilir olduğu düşüncesi burada esas alınmaktadır (Hambrick, 2007). Yazar, örgütlerin yaptıkları şeyleri neden yaptıkları veya neden bu şekilde yaptıklarını anlamak istiyorsak, onların en güçlü aktörlerinin, yani üst kademe yöneticilerin önyargılarını ve eğilimlerini göz önünde bulundurmamak zorunda olduğumuzu ifade ederek teorinin önemini ortaya koymuş ve teorisini modelleştirmiştir.

Hambrick ve Mason (1984), üst kademe teorisine ilişkin oluşturdukları modelde, aşağıda sadeleştirilmiş şekilde (Şekil 1) belirtildiği gibi, üst kademe özellikleri ile stratejik tercihlerin örgütün performans düzeyinin saptanmasında birbirini etkilediklerini savunmaktadır (Dursun & Köseoğlu, 2016).



Şekil 1. Örgütlerin Üst Kademe Perspektifi
Kaynak: (Hambrick & Mason, 1984: s.198)

Modelde iç ve dış çevresel koşulların etkisi altında, bilişsel temelleri ve değerleri içeren psikolojik özellikler ile yaş, eğitim, kariyer deneyimleri, sosyo-ekonomik köken, finansal durum gibi gözlemlenebilir özellikler olarak iki gruba ayrılan üst kademe özelliklerinin, stratejik tercihte etkili olduğu öngörülmektedir. Stratejik tercihler de, üst kademe özellikleriyle birlikte, örgütün performansını oluşturan kârlılık, büyüme ve hayatta kalma gibi göstergelerin oluşmasında ve değerlendirilmesinde etkili olmaktadır (Dursun & Köseoğlu, 2016: s.118). Özetle model, teorinin merkezinde stratejik tercihlerin ve bu tercihler aracılığıyla örgütsel performansın belirleyicileri olarak üst kademe özelliklerinin tasvirinin yer aldığını ortaya koymaktadır.

Aynı zamanda Carpenter, Geletkanycz ve Sanders (2004), çalışmanın hem teorik bir perspektif, hem de bir metodoloji sunduğunu belirterek, üst kademe teorisinin 3 temel ilkeye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu ilkeler; (1) Örgütlerde yapılmış stratejik tercihler, güçlü aktörlerin değerlerinin ve bilişsel temellerinin yansıması veya sonucudur, (2) Böyle aktörlerin değerleri ve bilişsel temelleri, eğitim ve iş deneyimi gibi gözlemlenebilir özelliklerinin bir fonksiyonudur ve sonuç olarak (3) Önemli örgütsel sonuçlar, bu güçlü aktörlerin gözlemlenebilir karakteristikleriyle ilişkilidir (Hambrick & Mason, 1984: s.195). Görüldüğü gibi üst kademe teorisinin özünde, üst kademe yöneticilerin bilişsel temelleri, değerleri, algıları ve bunların üst kademe yöneticilerinin stratejik tercihte bulunma sürecine ve örgütsel performans düzeyine olan etkileri bulunmaktadır.

Üst kademe yöneticiler, yukarıda da belirtildiği gibi, stratejik tercihlerde bulunma konusunda, örgütün bütününe ilgilendiren kararlar almada ve uygulamada bilişsel temellerine, değerlerine ve gözlemlenebilir özelliklerine dayalı olarak yorumlamada bulunurlar. Ancak bilişsel temelleri, değerleri ve algıları ölçmenin zorluğu veya bu konudaki isteksizlik nedeniyle, üst kademe yöneticilerin gözlemlenebilir özelliklerine dayanarak, tepe yöneticilerin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Teori gözlemlenebilir özelliklerden yola çıkılarak, örgütsel sonuçların tahmin edilebileceğini belirtmektedir. Gözlemlenebilir özellikler olarak yaş, cinsiyet, deneyim, diğer kariyer deneyimleri, sosyo-ekonomik köken, finansal durum vb. sıralanmaktadır. Örneğin, yöneticilerinin diğer endüstrilerdeki yöneticilerden daha yaşlı olduğu demiryolu endüstrisinin 1950'lerden itibaren yavaş bir büyüme yaşadığı, buna karşılık kısa hizmet süreleri olan daha genç yöneticilerle dolu olan elektronik sektörünün, daha dinamik olduğu, daha fazla gelişme gösterdiği bilinmektedir (Hambrick, 1984: s.197).

Bu çerçevede üst kademe yöneticiler üzerine yapılan araştırmalarda sadece CEO'lar değil, aynı zamanda Tepe Yönetim Takımları (Top Management Team) bir bütün olarak araştırma konusu yapılmaktadır. Bununla birlikte, CEO'ların tepe yönetimi takım üyelerini belirlemedeki gücü nedeniyle, sadece CEO'nun özellikleriyle örgütsel sonuçları ilişkilendirme yoluna da gidilmektedir. Bu bağlamda CEO'ların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumları, aldıkları ücret, aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olma durumu veya geçmiş iş deneyimleri gibi gözlemlenebilir özellikleri ele alınmaktadır.

Üst kademe yöneticilerin iş deneyimleri, bireysel ve profesyonel sosyal ağlar yardımıyla, yönetsel beceri setlerini ve dünya görüşlerini oluşturmaya katkı sağlar (Carpenter, Sanders & Gregersen, 2001: s.494). Kişilerin sahip olduğu beşeri sermayenin en önemli unsurlarından biri, geçmiş iş deneyimleridir. Bir

CEO'nun beşeri sermayesi, onun örgütünü başarıya taşıırken kullanacağı “uzmanlığı, deneyimi, bilgisi, itibarı ve becerilerinden” (Haynes & Hillman, 2010: s.1146) oluşmaktadır. Bu bakış açısıyla, CEO'ların beşeri sermayesi ile yönetsel becerilerinin literatürde birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Harris & Helfat, 1997).

CEO'ların sahip olduğu beşeri sermayenin doğasına ilişkin özelliklerden biri de, CEO'ların genelci veya uzman olmasıdır (Custodio, Ferreira & Matos, 2013). Yönetsel becerilerin genel/uzman boyutu, Becker'in (1962) beşeri sermaye üzerine yaptığı teorik çalışmaya dayanmaktadır. Buna göre CEO'ların yönetsel becerileri, firmalar veya endüstriler arasında aktarılabilen genel beceriler ve yalnızca bir örgüt içinde değerli olan firmaya özgü beceriler şeklinde sınıflandırılabilir. Başka bir ifade ile genel beşeri sermaye, karmaşık modern bir örgütü yönetmede kritik olan ancak herhangi bir kuruluşa özgü olmayan yönetim becerilerini içerirken; firmaya özgü beşeri sermaye, yalnızca örgüt içinde değerli olan becerileri, bilgileri, bağlantıları ve deneyimi içerir (Murphy & Zabojsnik, 2006: s.2).

Bu temelden hareketle, Custodio ve diğerleri (2013) CEO'ları yönetsel becerilerine göre genelci ve uzman olarak ikiye ayırmıştır. Yazarlar genel yönetsel becerileri, bir dizi fonksiyonel alan, firma ve sektörde çalışmak, holding tecrübesine sahip olmak ve daha önce CEO pozisyonunda bulunmak yoluyla, kişinin ömrü boyunca kazandığı deneyimler ile edinilen beceriler olarak tanımlamaktadır. Genel yönetsel beceriler tek bir firmaya veya sektöre özgü değildir. Bu tür beceriler, farklı firmalar ve sektörler arasında kolaylıkla aktarılabılır (Mishra, 2014: s.392). Aktarılabılır değerli becerileri sayesinde, genelci CEO'ların uzun vadedeki başarısı, firmanın gelecekteki başarısından bağımsız hale gelir. Uzman yönetsel beceriler ise, belirli bir sektöre, firmaya veya fonksiyonel alana yakından bağlı olan, daha dar ancak daha derin bilgi ve beceriyi ifade etmektedir (Chen vd., 2021: s.1187). Bu tarz yönetsel beceriye sahip olan uzman CEO'lar, firmalar veya sektörler arasında genelci CEO'lar kadar kolay hareket edemese de, bazı firmalar veya sektörler için çok daha değerli olabilirler (Mishra, 2014: s.392).

3. SORUNSAK

Son yıllarda literatürde, genel beşeri sermayeye sahip olan genelci CEO'ların, uzman CEO'lara göre daha değerli hale geldiğine dair bir görüş hakim olmaya başlamıştır (Murphy & Zabojsnik, 2006; Bertrand, 2009; Mishra, 2014). Genelci CEO'ların, firmalar ve sektörler arasında uzman CEO'lara göre çok daha kolay bir şekilde aktarılabilen bilgi ve becerileri sayesinde, işgücü pazarında daha fazla arzu edilir oldukları kabul edilmektedir (Gounopoulos & Pham, 2018).

Genelci CEO'ların uzman CEO'lara kıyasla daha fazla ücret ve prim aldıkları da çeşitli araştırmalarla ortaya koyulmuştur (Custodio vd., 2013; Brockman, Lee & Salas, 2016).

Genelci CEO'ların, farklı deneyimlerinden elde ettikleri bilgilerin firmaya bir kaynak avantajı yaratarak, örgütsel sonuçları olumlu şekilde etkilemesi beklenmektedir. Genelci CEO'ların, özellikle bazı koşullarda, firmalar için daha önemli olduğu ileri sürülmektedir (Mishra, 2014). Custodio ve diğerleri (2013), yeniden yapılandırma, satın alma veya firmayı operasyonel bir sıkıntıdan kurtarma gibi zor görevleri yerine getirmek için, genelci CEO'ların tercih edileceğini belirtmişlerdir. Özellikle ilişkisiz satın almalarda, uzman CEO'lardansa genelci CEO'lar tercih edilmektedir (Chen vd., 2021).

Xuan (2009), holdingler için doğru tercihin genelci CEO'lar olacağı görüşünü ortaya koymuştur. Holdingler farklı faaliyet alanlarında yatırım kararı verirken, uzman CEO'ların kaynak tahsis edilmesinde uzmanlık alanlarıyla ilgili olan belirli stratejik iş birimlerini tercih etme eğiliminde olmaları, yatırımların verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Genelci CEO'lar, kariyerleri boyunca birden fazla faaliyet alanında deneyim kazandıklarından, yatırımları eşit olarak değerlendirme konusunda daha yetkindirler. Bu da onları, holdingler için daha akılcı bir tercih haline getirmektedir.

Genel yönetsel becerilerin artan önemine, dolayısıyla genelci CEO'ların yükselişine eleştirel yaklaşan çalışmalar da olmuştur. Örneğin Goodall (2012), "uzman liderlik teorisi" (expert leadership theory) kapsamında, firmaların temel faaliyet konusu ile ilgili derin bilgiye sahip yöneticiler tarafından yönetilmeleri gerektiğini savunmaktadır. Yazara göre, örgütsel performans ancak uzun vadede bilgiye dayalı strateji yoluyla iyileştirilebilir ve genel yönetsel yetenekler bunun için yeterli değildir.

Görüldüğü gibi, CEO'ların yönetsel becerileri koşulsal bir değişken olarak değerlendirilebilir. Farklı örgütsel ve çevresel bağlamlar, farklı özellikteki becerileri gerektirmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın cevap aradığı temel soru, "*Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların CEO veya genel müdürlerinin yönetsel becerileri, genelci ve uzman boyutlarında nasıl bir dağılım göstermektedir?*" şeklinde ifade edilebilir. Başka bir deyişle, genelci CEO'ların mı yoksa uzman CEO'ların mı çoğunlukta olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Bunun yanında cevap aranan diğer bir soru, *genelci ve uzman CEO'ların sektörlere göre nasıl bir dağılım gösterdiği*dir. Yani, hangi sektörde hangi CEO türünün baskın olduğunun ortaya koyulması amaçlanmıştır.

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemini, Borsa İstanbul kapsamında BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürler oluşturmaktadır. 10 firmanın yöneticisine ilişkin veriler elde edilemediğinden, araştırma 90 firmanın en üst kademe yöneticisi ile yürütülmüştür.

Yöneltil becerilerin genelci/uzman boyutlarında değerlendirilebilmesi için, ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Firmaların web siteleri ve faaliyet raporları, çeşitli sendika ve dernek gibi kurumların web siteleri ile LinkedIn vb. profesyonel sosyal paylaşım platformlarından elde edilen özgeçmişler değerlendirilerek genel beceri endeksinde yer alan değişkenler kodlanmıştır.

4.2. Genel Beceri Endeksi ve Kodlama

Araştırma kapsamına alınan üst kademe yöneticilerin yönetsel becerileri, Custodio ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilen "Genel Beceri Endeksi" ile ölçülmüştür. Endeks, yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve becerileri, profesyonel kariyerleri boyunca edindikleri iş tecrübeleri kapsamında ele almaktadır. Buna göre endeks, (1) yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı fonksiyonel alanların sayısı, (2) yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı firmaların sayısı, (3) yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı sektörlerin sayısı, (4) yöneticinin daha önce farklı bir firmada CEO veya genel müdür pozisyonunda bulunup bulunmadığı ve (5) yöneticinin kariyeri boyunca bir holdingde çalışıp çalışmadığı değişkenlerinden oluşmaktadır.

Farklı fonksiyonel alan, firma ve sektörlerde çalışmış olan yöneticilerin farklı kurumsal çevrelere maruz kalmış olması, onların firmalar ve sektörler arasında aktarılabilir bir genel yönetsel beceri edinmesini sağlar. Bu açıdan ilk üç değişkenden elde edilen yüksek puanlar, yöneticilerin geniş ve genel yönetsel bilgi ve becerilere sahip olduğu şeklinde yorumlanır. Bir CEO veya genel müdür pozisyonu, doğası gereği çok çeşitli grup ve süreçle ilgilenmeyi ve aynı zamanda firma dışındaki çeşitli paydaşlarla etkileşim halinde olmayı gerektirir. Benzer şekilde, daha önce bir holdingde çalışan yöneticiler karmaşık bir örgüt yapısını deneyimleyerek, bilişsel temellerini ve yönetsel becerilerini farklı alanlarda geliştirme imkanı bulur. Bu açıdan, daha önce CEO veya genel müdür pozisyonunda bulunmak ve bir holdingde çalışmak da, genel becerilerin varlığına işaret etmektedir.

Genel beceri endeksinin hesaplanması için gereken verilerin kodlanması, bir dizi işlem gerektirmiştir. Öncelikle, BIST 100 Endeksi'nde yer alan firmaların en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürlerin özgeçmişleri

ayrıntılı bir şekilde incelenerek, tüm iş tecrübelerinin kronolojik bir sıralaması oluşturulmuştur. Yöneticilerin eğitim hayatları boyunca yaptıkları stajlar kapsam dışı bırakılmıştır. Kişilerin yurt içinde veya yurt dışında kazandıkları tüm iş deneyimleri, işte geçirdikleri süreye bakılmaksızın, ayrı bir deneyim olarak değerlendirilmiştir.

Yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı fonksiyonel alanların kodlanmasında, benzer çalışmalar dikkate alınarak, üretim, pazarlama/satış, finans/muhasebe, araştırma-geliştirme/mühendislik, yönetim, insan kaynakları yönetimi ve diğer olmak üzere, 7’li bir sınıflandırmadan yararlanılmıştır. Her fonksiyonel alan yalnızca bir kez kodlanmıştır. Örneğin kişi önce üretim fonksiyonunda, ardından pazarlama fonksiyonunda ve sonra tekrar üretim fonksiyonunda bulundursa, fonksiyonel alanların sayısı iki olarak kodlanmıştır. Yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı firmaların sayısının kodlanmasında, kişinin dışarıdan yeni bir işgören olarak katıldığı her firma ayrı bir deneyim olarak kodlanmıştır. Yöneticinin kariyeri boyunca çalıştığı sektörlerin sayısının belirlenmesinde, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) tarafından kullanılan 13’lü sektör sınıflandırmasından yararlanılmıştır. Karşılaşılan kamu kurumu deneyimleri ise, kurumun faaliyet alanından bağımsız olarak, ayrı bir sektör şeklinde kodlanmıştır.

5. ANALİZ VE BULGULAR

Yöneticilerin genel beceri düzeyini belirlemesi amacıyla tanımlanan değişkenler, yukarıda bahsedilen kriterler dikkate alınarak kodlanmıştır. BIST 100 Endeksi kapsamında yer alan 90 firmanın en üst kademe yöneticisi konumundaki CEO veya genel müdürünün genel beceri düzeyini gösteren beş değişkene ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’de paylaşılmıştır.

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| | N | Minimum | Maksimum | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|----|---------|----------|----------|----------------|
| Fonksiyon Sayısı | 90 | 1 | 6 | 2,62 | ,907 |
| Firma Sayısı | 90 | 1 | 26 | 6,29 | 4,686 |
| Sektör Sayısı | 90 | 1 | 7 | 2,46 | 1,265 |
| Önceden CEO | 90 | 0 | 1 | ,44 | ,500 |
| Holdingle Tecrübesi | 90 | 0 | 1 | ,36 | ,481 |

Yöneticinin genel beceri düzeyini temsil eden tek bir “Genel Beceri Endeksi” oluşturmak amacıyla, Custodio ve diğerlerinin (2013) önerdiği şekilde, tanımlanan beş değişkene, temel bileşen analizi uygulanmıştır. Verilerin analize uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değerinin 1’e yakın olması verilerin uygunluğunu göstermekte olup, 0,5 değeri beklenen asgari düzeydir. Yapılan analiz sonuçlarına göre KMO

değerinin 0,616, Barlett testinin ise %1 seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunun gözlemlenmesi üzerine temel bileşenler analizine geçilmiştir.

Tablo 2: Temel Bileşenler Analizi Sonuçları

| Faktör | Başlangıç Özdeğerleri | | | Yüklerin Kareleri Toplamı | | | Döndürülmüş Kareleri Toplamı | | |
|--------|-----------------------|-----------|-------------|---------------------------|-----------|-------------|------------------------------|-----------|-------------|
| | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Toplam | Varyans % | Kümülatif % |
| 1 | 2,025 | 40,50 | 40,50 | 2,025 | 40,50 | 40,60 | 1,988 | 39,77 | 39,77 |
| 2 | 1,043 | 20,86 | 61,35 | 1,043 | 20,86 | 61,35 | 1,079 | 21,59 | 61,35 |
| 3 | 0,835 | 16,70 | 78,04 | | | | | | |
| 4 | 0,720 | 14,40 | 92,44 | | | | | | |
| 5 | 0,378 | 7,56 | 100,00 | | | | | | |

Temel bileşenler analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de paylaşılmıştır. Tablo incelendiğinde, beş değişkenin iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Özdeğeri birden büyük olan iki faktörün, toplam varyansın % 61,35’ini açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, elde edilen iki faktör, ölçülmeye çalışılan genel beceri düzeyinin %61,35’ini açıklayabilmektedir. Birinci faktör toplam varyansın %39,77’sini, ikinci faktör %21,58’ini açıklamaktadır. Döndürme işlemi sonrası bileşenlerin yükleri ve değişkenlerin faktörlere göre dağılımı Tablo 3’ten izlenebilir.

Tablo 3: Döndürülmüş Faktör Yükleri

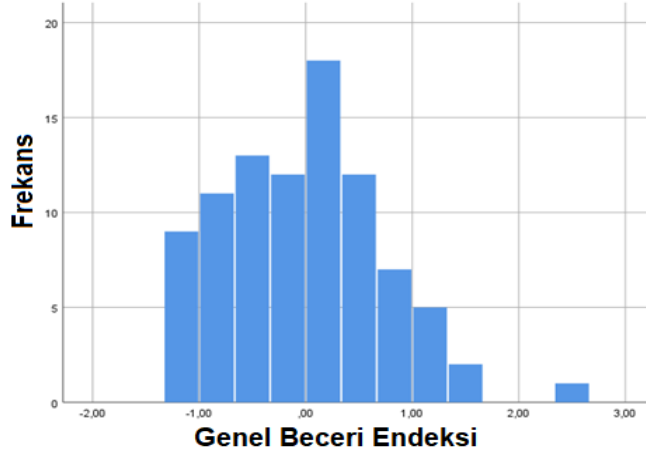
| Döndürülmüş Faktör Matrisi | Faktör | |
|----------------------------|--------|-------|
| | 1 | 2 |
| Firma Sayısı | ,783 | ,342 |
| Sektör Sayısı | ,758 | ,091 |
| Holding Tecrübesi | ,648 | -,243 |
| Önceden CEO | ,617 | -,016 |
| Fonksiyon Sayısı | ,018 | ,946 |

Genel beceri endeksi oluşturulurken, her bir faktörün varyansa verdiği katkı dikkate alınarak, ağırlıklandırılma yoluna gidilmiştir. Her faktörün genel toplam içerisindeki kendi ağırlığı bulunarak;

$$\text{Genel Beceri Endeksi} = \left(\frac{0,3977}{0,6135} \times 1. \text{Faktör} \right) + \left(\frac{0,2159}{0,6135} \times 2. \text{Faktör} \right)$$

$$\text{Genel Beceri Endeksi} = (0,65 \times 1. \text{Faktör}) + (0,35 \times 2. \text{Faktör})$$

Genel beceri endeks modeli elde edilmiştir. Temel bileşen analizi sonucunda, 1. faktör ve 2. faktör regresyon skorları, endeks modelinde kullanılarak, örneklemdaki her yöneticiye ait bir genel beceri skoru elde edilmiştir. Endeksten elde edilen yüksek değer, yöneticinin genel yönetsel beceri düzeyinin yüksekliğini göstermektedir. Her bir yöneticiye ait genel beceri endeksi skorlarından oluşturulan histogram Şekil 2’de paylaşılmıştır.



Şekil 2: Genel Beceri Endeksi Skorlarına Ait Histogram

Örneklemdaki yöneticileri genelci ya da uzman olarak sınıflandırabilmek için, elde edilen endeks skorlarının dağılımı incelenmiştir. Bu amaçla skorların normal dağılıma uygunluğu, Kolmogorov-Smirnov testi ile değerlendirilmiş ve normal dağılım gösterdiği ($p=0,200$; $p>0,05$) belirlenmiştir. Ardından, örneklemda yer alan yöneticilerin genel yönetsel beceri endeks değerlerinin ortalaması alınarak, ortalamanın üzerinde endeks değerine sahip olan CEO’lar genelci, ortalamanın altında endeks değerine sahip olan CEO’lar ise uzman CEO şeklinde tanımlanmıştır. Buna göre, ortalamanın üzerindeki 45 CEO genelci kategorisinde değerlendirilirken, ortalamanın altında kalan 45 CEO ise uzman kategorisinde değerlendirilmiştir. Yani analiz sonuçları, BIST 100 Endeksi kapsamında, eşit sayıda genelci ve uzman CEO bulunduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, her iki grup da birbirine üstünlük sağlayamamıştır.

Genelci ve uzman CEO’ların sektörlere göre dağılımı Tablo 4’te görüldüğü gibidir. Firmaların özellikle imalat ve mali kuruluşlar sektörlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren 37 firmanın yöneticilerinden 25’i uzman, 12’si ise genelcidir. Mali kuruluşlar sektöründe ise CEO’ların 23’ü genelci, 9’u uzmandır. Yani imalat sektöründe uzman CEO’ların

hakimiyeti mevcutken, mali kuruluşlar sektörüne ise genelci CEO'lar hakimdir. Diğer sektörlerde ise, genelleme yapmaya yetecek kadar gözlem bulunmadığı değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Genelci ve Uzman CEO'ların Sektörlere Göre Dağılımı

| | SEKTÖR | | | | | | | | | Toplam |
|-----------|--------|-----------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------|--------------------------|----|--------|
| | İmalat | Elektrik Gaz Su | Top. Per. Lokantalar ve Oteller | Ulaştırma Depolama ve Haberleşme | Mali Kuruluşlar | Eğitim Sağlık Spor ve Diğer Sos. Hiz. | Teknoloji | Gayrimenkul Faaliyetleri | | |
| CEO Uzman | 25 | 1 | 4 | 0 | 9 | 2 | 3 | 1 | 45 | |
| Genelci | 12 | 3 | 2 | 5 | 23 | 0 | 0 | 0 | 45 | |
| Toplam | 37 | 4 | 6 | 5 | 32 | 2 | 3 | 1 | 90 | |

İmalat sektörünün tarihsel süreç içerisindeki gelişim dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda, sektörün verimlilik odaklı olma özelliği ile öne çıktığı görülmektedir. Bu öncelik, imalat sektörü için yenilik yapma ve teknoloji geliştirmeyi en önemli unsur haline getirmektedir. Bu da, araştırma geliştirmeyi temel kabul eden bilgi temelli bir bakış açısına talebi artırmaktadır. Bunun yanında, sektörün ihracat potansiyeli, paydaşlarla uzun vadeli ilişkiler geliştirmeyi gerektirmektedir. Tüm bu unsurlar, imalat sektörü için, firmanın faaliyet alanına ilişkin derinlemesine bir bilgi ve deneyim ile firmanın ilişki içinde bulunduğu sektördeki tüm aktörlerle güvene dayalı uzun vadeli ilişkileri gerektirmektedir. Bu açıdan, imalat sektöründe uzman CEO'ların çoğunluğu, sektörün doğası göz önünde bulundurulduğunda mantıklı görünmektedir.

Genelci CEO'ların çoğunlukta bulunduğu mali kuruluşlar sektörü bankalar, sigorta şirketleri, finansal kiralama ve faktoring şirketleri, gayrimenkul yatırım ortaklığı gibi firmaların yanı sıra holding ve yatırım şirketlerinden oluşmaktadır. Söz konusu sektör kapsamındaki 32 firmadan 14'ü holding yapısındadır. Özellikle Türkiye'deki holding işletmelerinin ilişkisiz çeşitlendirme stratejisi üzerine kurulu yapıları, onları enerji, finans, gıda, turizm, otomotiv vb. birçok ayrı sektörde faaliyet gösteren ve bunlar arasında koordinasyon sağlayan bir merkez haline getirmektedir. Doğal olarak bu yapı, çok çeşitli sektör ve fonksiyonel alanda deneyim kazanmış, sosyal sermayesi yüksek, çok çeşitli faaliyet alanına ilişkin bilgi sahibi olan genelci CEO'ları ön plana çıkarmaktadır.

6. SONUÇ VE TARTIŞMA

BIST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların tepe yöneticisinin yönetsel yeteneklerinin genelci/uzman boyutunda değerlendirildiği bu çalışma, araştırma kapsamındaki firmaların yarısının genelci CEO'lar, diğer yarısının ise uzman CEO'lar tarafından yönetildiğini ortaya koymuştur. Bulgular, imalat sektöründe uzman CEO'ların, mali kuruluşlar sektöründe ise genelci CEO'ların hakim olduğunu göstermiştir.

Üst kademe yöneticilerin özellikleri literatürde koşulsal bir değişken olarak ele alınmaktadır. Yönetici özelliklerinin örgütün stratejisiyle uyumu kadar, örgütün faaliyet gösterdiği sektör ile uyumu da aranan bir niteliktir. Başka bir deyişle, bir CEO'nun örgütteki başarısı, firma düzeyindeki stratejik koşulsallığın ötesinde, sektör gereklilikleri ile de ilişkilidir. Çevresel koşulsallıkların, örgütü çevresiyle daha uyumlu hale getirmek için, üst kademe yöneticilerin seçimini etkilediği (Pfeffer & Salancik, 1978) göz önünde bulundurulduğunda, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinin özelliklerinin farklı olması da olağandır.

Sektör özelliklerinin belirleyici rol oynadığı yönetici özelliklerinin başında, kişilerin geçmiş iş deneyimleri bulunmaktadır. Özellikle CEO değişimlerinde, yöneticinin geçmişte çalıştığı farklı firma, sektör ve fonksiyonel alanların, firma özellikleri ile olduğu kadar sektör özellikleri ile de uyum sağlaması beklenmektedir. Bu açıdan, faaliyet gösterilen sektörün özellikleri, yöneticilerin uzman ya da genelci yönetsel becerilerinin ne derece önemli olduğu konusunda belirleyici bir konumdadır (Datta & Guthrie, 2002).

Çalışma, literatürle uyumlu bir şekilde, firmaların tepe yöneticilerinin bilgi ve becerilerinin, sektörlere göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, sektörün özellikleri, yöneticilerin sahip olduğu yeteneklerin farklılığını açıklayabilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın, tepe yöneticiler açısından işgücü piyasasının dinamikleri hakkında bilgi vermesi bakımından katkı sağlaması beklenmektedir. Dünyada, özellikle tepe yöneticiler açısından, işgücü piyasasında jenerik yetenekler olarak da anılan genel yönetsel becerilere artan bir talep bulunmaktadır. Araştırma bulguları, ülkemizde henüz genel yönetsel becerilere sahip CEO'ların istihdamında bir üstünlük olmadığını ortaya koysa da, dünyadaki bu eğilimin yakın gelecekte ülkemizde de hissedilir olacağı değerlendirilmektedir. Bu açıdan gelecek çalışmalar için, özellikle CEO değişimlerinde, yeni CEO'nun yönetsel becerilerinin genelci/uzman boyutunda değerlendirilmesi önerilmektedir.

7. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

8. MADDİ DESTEK

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

9. YAZAR KATKILARI

PEÇ: Fikir;

DB, PEÇ: Tasarım;

DB: Denetleme;

DB, PEÇ: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

DB, PEÇ: Analiz ve/veya yorum;

DB, PEÇ: Literatür taraması;

DB, PEÇ: Yazıyı yazan;

DB: Eleştirel inceleme

10. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur. Çalışmada etik izin alınmasına ilişkin veri kullanılmamıştır.

11. KAYNAKÇA

- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Bertrand, M. (2009). CEOs. *Annual Review of Economics*, 1(1), 121-150.
- Brockman, P., Lee, H. S. G., & Salas, J. M. (2016). Determinants of CEO compensation: Generalist–specialist versus insider–outsider attributes. *Journal of Corporate Finance*, 39, 53-77.
- Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and CEO pay. *Academy of Management Journal*, 44(3), 493-511.
- Carpenter, M.A., Geelkanycz, M.A., & Sanders, WG. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Chen, G., Huang, S., Meyer-Doyle, P., & Mindruta, D. (2021). Generalist vs. specialist CEOs and acquisitions: Two-sided matching and the impact of CEO characteristics on firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 42, 1184-1214.
- Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2013). Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 471-492.

- Dursun, İ.T., & Köseoğlu, Y. (2016). Üst kademe teorisini yeniden düşünmek: Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri & teorik açıdan kapsamı ve önemi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(4), 117-133.
- Goodall, A. H. (2012). A theory of expert leadership. *IZA Discussion Papers*, No. 6566, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn.
- Gounopoulos, D., & Pham, H. (2018). Specialist CEOs and IPO survival. *Journal of Corporate Finance*, 48, 217-243.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D.C., & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Harris, D., & Helfat, C. (1997). Specificity of CEO human capital and compensation. *Strategic Management Journal*, 18(11), 895-920.
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163.
- Kaur, R., & Singh, B. (2018). CEOs' characteristics and firm performance: A study of Indian firms. *Indian Journal of Corporate Governance*, 11(2), 1-16.
- Lunkes, R. J., Pereira, B.S., Santos, E.A., & Rosa, F. S. (2019). Analysis of the relationship between the observable characteristics of CEOs and organizational performance. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-22.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mishra, D. R. (2014). The dark side of CEO ability: CEO general managerial skills and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 29, 390-409.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M., & Marks, M. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.
- Murphy, K., & Zabochnik, J. (2006). Managerial capital and the market for CEOs. *Queen's Economics Department Working Paper*, No. 1110, Queen's University, Department of Economics, Kingston (Ontario).
- Li, M., & Patel, P. (2019). CEO generalist experience and firm performance, *The Leadership Quarterly*, 30, 320-334.
- Wood, J., & Vilkinas, T. (2005). Characteristics associated with success: CEOs' perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3), 186-196.
- Xuan, Y. (2009). Empire-building or bridge-building? Evidence from new CEOs' internal capital allocation decisions. *The Review of Financial Studies*, 22(12), 4919-4948.