



*Araştırma Makalesi / Research Article*

## Aile İşletmelerinde Yönetici Yetkinlikleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Ali Şükrü Çetinkaya<sup>1</sup>, Umut Yavuz<sup>2</sup>, Khayal Hajiyev<sup>3</sup>

### Öz

Yetkinlikler, işletmelerin en iyi performansa ulaşmalarının temel belirleyicisidir. Aile işletmeleri sahip ve yöneticilerinin bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlikleri işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücü elde etmelerini sağlar. Aile işletmeleri yönetiminde farklı yetkinliklere sahip farklı kuşaklardan aile üyelerinin işlerin yürütülmesinde gerekli yetkinliğe sahip olmamaları işletmelerde sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla, bu çalışmada aile üyelerinin yetkinliklerinin doğru belirlenmesi ve yetkinliğe göre işletme içinde doğru alana yönlendirilmesine faydalı olabilecek bir ölçek geliştirilmeye çalışılmaktadır. Karma araştırma desenindeki bu çalışmada literatür taraması yapılarak teorik model belirlenmiştir. Mülakat görüşmeleri ve literatürde geçerliliği ve güvenirliliği kanıtlanmış çalışmalardan yararlanılarak anket tekniğiyle aile işletmelerinden 384 geçerli veri elde edilmiştir. Betimsel istatistik, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi teknikleri kullanılarak önerilen teorik model test edilmiştir. Bulgular, yönetici yetkinliği ölçeğinin 14 farklı boyutta toplam 59 ifadede değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Bu ölçek aracılığıyla yapılacak araştırmalarda aile işletmelerinde yönetici konumundaki aile bireylerinin yönetici yetkinliklerinin ölçülebileceği ve böylece bu yöneticilerin yetkinlik bağlamında eksiklerinin tespiti, bu eksiklerin giderilmesi veya yöneticilerin yetkinlikleri bağlamında işletmede doğru alanlara yönlendirilebileceği değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Aile işletmeleri, Yetkinlikler, Yönetici Yetkinlikleri.

## Manager Competencies in Family Businesses: A Scale Development Study

### Abstract

Competency is one of the main determinants of achieving the best performance of enterprises. The knowledge, skills, experience and competency level of family business owners and managers enable businesses to achieve sustainability and competitiveness. Family members from different generations with different competencies in the management, which have an important role in the economy, may not have the necessary competency for the business which causes some problems for the businesses. This research aimed to develop a scale that can be useful in determining the right competencies of family members and directing them to the right area within the enterprise. This research is in mixed research design and proposes a theoretical model. Survey data were obtained from 384 managers and employees of family businesses operating in Konya. The theoretical model was tested by using descriptive statistics, explanatory factor analysis and confirmatory factor analysis techniques. The findings revealed that the manager competence scale can be evaluated in a total of 59 statements in 14 different dimensions. It has been evaluated that in the research to be conducted through this scale, the managerial competencies of family members who are managers in family businesses can be measured and thus the deficiencies of these managers in terms of competence can be identified, these deficiencies can be eliminated, or the managers can be directed to the right areas in the business in terms of their competencies.

**Keywords:** Family businesses, Competencies, Manager Competencies.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [alisukru@outlook.com](mailto:alisukru@outlook.com), <https://orcid.org/0000-0001-8815-7165>

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar (Corresponding Author), Araş. Gör., Selçuk Üniversitesi, [uyavuz@selcuk.edu.tr](mailto:uyavuz@selcuk.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-3681>

<sup>3</sup> Yüksek Lisans, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, [Khayal.hajiyev.ac@gmail.com](mailto:Khayal.hajiyev.ac@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5284-1640>

## GİRİŞ

Aile işletmeleri ülkelerin iktisadi faaliyetleri çerçevesinde sahip olduğu paylardan ötürü ülke ekonomilerinin en önemli çarklarından biri olarak kabul görmektedir. 2022 yılı itibariyle dünyadaki işletmelerin yüzde 80'inin aile işletmesi olduğu belirtilmektedir (Omağ ve Masun, 2022). Bir başka araştırmaya göre aile işletmeleri Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü ülkelerindeki tüm işletmelerin %85'ini oluşturmaktadır (Cellek, 2022). Avrupa'daki işletmelerin %70'inden fazlası, ABD'deki işletmelerin %80 ile %90'ı, Uzak Doğu'daki işletmelerin % 95'i ve Türkiye'deki işletmelerin % 95'inden fazlası aile işletmesidir (Aclan ve Masun, 2022; Canal, 2022; Gürler, 2018; Temel ve Bulut, 2008). Türkiye'deki işletmelerin yüzde 98'inin KOBİ olduğu ve dolayısıyla yüzde 95'inin aile şirketi olduğu kaynaklarda yer almaktadır (Güney, 2007, s. 105). Fortune 500'ün açıkladığı dünyanın en başarılı ve büyük şirketlerin yüzde 40'ı aile şirketlerinden oluşmaktadır. (Deloitte, 2019). Aile işletmeleri küresel işletmelerin yüzde 60'ından fazlasını temsil edecek bir orana sahiptir. Gayri safi yurt içi hasılanın yüzde 50 ila 75'i arasında bir orana katkı sağladığı ifade edilmektedir (Üstündağ ve Büber, 2023) Öte yandan 2023 Family Business Index verilerine göre dünyadaki en büyük 500 aile şirketinin toplam geliri 235 milyar ABD dolarını bulmuş durumda. Aile işletmeleri genelde başlangıçta küçük işletme olarak kurulsalar da zamanla gelişip ulusal hatta küresel ölçekte işletme düzeylerine ulaşabilmektedirler.

Fortune 500'de yer alan 188 işletmenin 1924-1984 yılları arasında isim, ticari kayıt, mülkiyet vb. konularda değişiklikleri incelenmiş ve sonunda bu işletmelerin sadece %20'sinin yaşamlarını sürdürebildikleri görülmüştür. Ward (2016), işletmelerin başarısızlıkları altında birçok nedenin yer aldığına işaret eder. İşletmelerin kendi yaşam döngüleri içerisinde olgunlaşmaları, pazar ve teknolojik değişikliklerin mal ve hizmetleri demode hale getirmesi, rekabetin artması, bazı işletme sahiplerinin reddedemeyecekleri teklifler alınca işletmelerini devretmeleri, bunun yanı sıra aile işletmelerine özgü kuşaklararası yıkıcı rekabet, kardeşler arasındaki çekişmeler, gurur, kıskançlık, aile-iş çatışması, devir planlamasındaki hatalar vb. nedenler işletmelerin yaşamlarını sona erdirmektedir (Erdirençlebi, 2012).

Aile işletmelerinin genelinde iki kuşak aile üyesi bu şirketlerde çalışmaya devam etmektedir. Genellikle kurucu birinci nesilden yeni nesle liderlik ve mülkiyet geçişi gözlenmektedir. Ancak aile şirketlerinin büyük bir oranının mülkiyetinin bir sonraki nesle aktarılmadan geçmeden varlıklarının son bulduğu da bilinmektedir. Bu durumda aile işletmelerinde ciddi bir sürdürülebilirlik sorununa işaret etmektedir (Ward, 2016). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen dezavantajlarından en önemlisi kurumsallaşmada yaşanan sorunlardır. Bunun yanı sıra aile işletmelerinin bir sonraki nesle aktarılmasında yaşanan sıkıntılar, üst yönetime gelme konusunda aile bireyleri arasındaki kavga ve çekişmeler birçok aile işletmesinin sonunu getirmektedir (İpçioğlu ve Taflan, 2023).

Aile işletmelerinde tüm iş sahip yöneticiler etrafında toplanır ve sahip yöneticiler tek karar vericidirler. Sahip yöneticilerin işletmeyi kurma başarısı ona toplumda saygı ve hayranlık kazandırır. İş, onun vizyonunun, kararlılığının ve cesaretinin bir yansımasıdır. Ona hem zenginlik hem de itibar kazandıran, onun eseri, hayatının eseridir ve bundan vazgeçmek istemez. Aile işletmelerinde en önemli konu, nitelikli bir halefin ailede mevcudiyetidir. Yetkin bir mirasçı, gelecek nesilde işin liderliğini devralmaya istekli ve bunu yapabilecek nitelikte biri olmalıdır. Aile işletmelerinde bu sağlandığında işletmelerin nesiller boyu varlığının sürdürülmesi mümkün olabilmektedir. Aile işletmelerindeki en temel sorunun işletme fonksiyonlarının çeşitlendiği bir ortamda şirket sahibi aile mensubu yöneticilerin işletmeyi yönetebilecek bilgi, tecrübe ve yetkinliklere sahip olmasının mümkün olmamasıdır. Aile işletmelerinin başarısızlığın altında yatan

en önemli nedenler yetki devrinin mümkün olmaması sebebiyle kapanmalar ve yok olma tehlikesidir (Turan, 2023)

Aile işletmelerinde sonraki neslin karşılaştığı en büyük güçlüklerden biri kendini bırakamayan girişimci bir ebeveynle sahip olmalarıdır. Bununla birlikte, ebeveynler için sorun, işletme sahipliği yönetimi için çocukları arasında nasıl bir seçim yapılacağıdır. Araştırmalar, aile işletmelerinde 60 yaşın üzerindeki sahip yöneticilerin yaklaşık üçte birinin aklında uygun bir halef olmadığını ortaya koymaktadır (Ward, 2016). Taşkın (2023) aile şirketlerinde devir planının olmamasını ve kuşaklar arası çatışma ortamının aile şirketlerinin başlıca sorunlarından olduğuna vurgu yapmaktadır. Karpuzoğlu (2023) aile şirketlerinin dağılma nedenleri arasında iş ve aile rollerinin birbirine karışması, duygu-mantık dengesinin bozulması, mülkiyet ve yönetim devri karmaşıklığı, ego çatışmaları, vefat, boşanma, evlilik gibi olayların doğrudan aile şirketinin yapısını bozması gibi sebepleri sıralamaktadır. Bu çalışma bu sorunların çözümüne katkı sağlamayı hedeflemiştir.

Yazında, yetkinliklerin nasıl ölçülebileceğine yönelik nicel ve nitel araştırmaların yetersiz olduğu bu eksikliği gidermeye yönelik çalışmalara ihtiyaç olduğu özellikle vurgulanmıştır (Başalp ve Altın Gülova, 2021; Biçer ve Kılıç, 2022; Güney, 2007; Gürbüz vd., 2010). Bu araştırma yazındaki bu ihtiyacı gidermektedir. Yazından ve pratik yaşamın ihtiyacından hareketle bu araştırmada aile işletmelerinde aile bireylerinin yönetici yetkinlik düzeylerinin önceden belirlenmesi ve haleflerin buna göre işletme yönetimine hazır hale getirilmesine yönelik bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada bu doğrultuda öne sürülen ölçek bilimsel olarak test edilmiştir.

## 1. LİTERATÜR ÖZETİ

### 1.1. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı bireylerin sahip olmaları gereken ve kendilerini diğerlerinden ayıran bilgi, yetenek ve davranışları içeren gözle görülür tutumların bütünü olarak tanımlanabilir (Biçer ve Düztepe, 2003; Yaşar, 2019). Yetkinlik sözlük anlamı olan yetkin olma durumundan hareketle en temel anlamda bir işi yapmak için gereken bilgi düzeyine ve yeteneklere sahip olma durumu olarak da özetlenebilir (Çiftçi ve Öztürk, 2013). Yetkinlik konusunda öncü çalışmaları olan McClelland (1973), Boyatzis (1982) ve Spencer ve Spencer (1993) bu kavramı; bir işte etkin olan ve üstün performans üreten sonuçları veren kişilere ait temel özellikler olarak tanımlamışlardır.

Kordon (2006) ise yetkinliği yapılan işle ilgili gereken temel bilginin türü, işe uygun teknik yetenekler ve o işi yapmak için gereken güdülerle ilişkili tutum ve aktivitelerin grubuna ve kategorisine giren her şey olarak ifade etmektedir. Yetkinliklerin özenle belirlenmiş bazı standartlarla ölçülebilir olmasını, eğitimle geliştirmeye açık olmasını ve çalışanın yaptığı işi büyük oranda etkilemesini bir koşul olarak öne süren ve bu yetkinliklerin bilgi, beceri veya özellik grupları olarak ortaya çıkacağına altını çizen araştırmalar da bulunmaktadır (Lucia ve Lepsinger, 1999; Özçelik ve Ferman, 2006)

Yetkinlik ifadesi genelde çalışanların yetenek, bilgi, beceri ve tutumları konusundaki durumlarını ifade etmek maksadıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda yetkinlik bireyin çalışma hayatındaki sorumluluklarına doğrudan etki eder ve performansını belirler. Yetkinlik kavramının insan kaynakları alanında kullanımları genel olarak McClelland (1973), Boyatzis (1982) ve Spencer ve Spencer (1993) tarafından yapılan çalışmalarla yaygınlaşmış ve literatüre yerleşmiştir.

McClelland (1973) çalışmasında, bir işletmeye personel seçim süreçlerinde ırka, cinsiyete veya sosyal sınıf farklarına dayalı genelleyici yetenek belirleme yöntemleri yerine doğrudan kişilere odaklanan ve bireyin gerçekleştirdiği başarılı örneklerden yola çıkan kriterler belirlemeyi önermiştir.

Boyatzis (1982) yaptığı çalışmalarla McClelland (1973)'in bireye odaklı yaklaşımının yanına örgütsel çevre özelliklerini de ekleyerek yetkinlik kavramını bir üst kademeye taşımıştır. Bu bağlamda araştırmacı etkili iş performansı modelini geliştirerek, yetkinliği etkili davranışlar; işe yönelik talepler, örgütsel çevre ve kişisel özelliklerin bir bileşkesi olarak ifade etmiştir.

**Şekil 1 - Yetkinliklerde Buzdağı Modeli**



Kaynak: Spencer, L. M., ve Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley&Sons. Inc, New York.

Spencer ve Spencer (1993) da yetkinlik kavramına yeni yaklaşımlar ile açılımlar getirerek yetkinlik kavramında yer alan öğeleri anlaşılır ve detaylı bir biçimde ortaya koymuştur. Bu yaklaşımda yetkinlikler farklı durumlara uyarlanma esnekliğine sahip olan, kabul edilebilir bir süreçte devamlılık arz eden düşünce ve davranış şekilleri olarak ifade edilmektedir. Yazarlara göre ayrıca yetkinliklerin başarı ile bir neden-sonuç ilişkisi bulunması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle nedensiz herhangi bir davranış yetkinlik olarak tanımlanamamaktadır. Özetle kişilerin çalıştıkları iş alanında, işten beklenen başarı düzeyini sağlayabilmesi için kritik ve hayati değere sahip olan, bireyi diğerlerinden farklı kılan, gözlenmesi ve ölçülmesi mümkün kişisel özelliklerin yanı sıra sonradan eğitim yoluyla kazanılması imkân dahilinde olan her türlü bilgi, beceri ve tutumların toplamına yetkinlik denilmektedir (Bayraktar, 2018).

Yetkinliklerin unsurları konusunda iki farklı yaklaşım dikkat çekmektedir. Öncelikle Spencer & Spencer (1993) yetkinlikleri oluşturan unsurları bir buzdağı modeliyle açıklamıştır. Şekil 1'de görülebilecek bu modelde buzdağının gözlemlenebilir kısmında bilgi ve beceri yer alırken, özbakış, kişisel özellikler ve güdüler ise buzdağının görünmeyen yüzündedir. Diğer yaklaşım ise Lucia & Lepsinger'in (1999) yetkinlik piramididir. Şekil 2'de yer alan bu piramit modelinde yetkinliği oluşturan unsurlar zeminde yetenekler ve kişilik özellikleri, onun üzerinde beceriler ve bilgi ve piramidin en üstünde de davranışlar olacak şekilde tasarlanmıştır.

Yetkinlik, kişilerin becerilerini organizasyon için değer üretecek ya da değere katkıda bulunacak şekilde kullanabilmelerini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla yetkinlik işle ilgili bilgi sahibi olma, işi görme becerisi, işi görme kapasitesi, işi yapma isteği ve enerjisidir (Yıldırım, Taş, ve Çiçek, 2019). Yetkinlik, çalışanların kendilerine sağlanan imkânları kullanarak kendilerini ve kurumlarını daha ileriye taşımasını sağlayacak kritik davranışlardan oluşmaktadır (Polat, 2018).

**Şekil 2 - Yetkinlik Piramidi**



Kaynak: Lucia, A. D., ve Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*: Jossey-Bass San Francisco, CA.

### 1.2.1. Yetkinliklerin Sınıflandırılması

Yetkinlikler yazında farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yazarların sıkça tanımladığı sınıflandırmalar asgari başarı yetkinlikleri, temel yetkinlikler, davranışsal yetkinlikler ve fonksiyonel yetkinlikler olarak dört ana başlıkta incelenebilmektedir (Bayraktar, 2018; Şan, 2019).

#### - Asgari Başarı Yetkinlikleri

Asgari başarı yetkinlikleri; bireylerin yaşamlarını sürdürebilmesi için gerekli olan temel bilgi, beceri ve tecrübelerinin bütünüdür. Ancak bunlar temel düzeyde yetkinliklerdir ve başarı ve yüksek performans için yeterli kabul edilmemektedir (Boyatzis, 1982). Bu yetkinlik türü bir işin yapılabilmesi için gereken asgari yetkinlik düzeyi olarak da ifade edebilir.

#### - Temel Yetkinlikler

Temel yetkinlikler, bir örgütte çalışan her bir bireyden istenen, işe uygun ve işin gereklerini yerine getirmeyi sağlayan en temel özelliklerdir. Dolayısıyla temel yetkinliklerin çalışılan işyeri veya örgütün misyon ve amaçlarıyla doğrudan bağlantılı ve buna göre de değişken olduğu söylenebilir (Pralhad ve Hamel, 2009).

- Davranışsal Yetkinlikler

Davranışsal yetkinlikler bazı kaynaklarda kişisel yetkinlik olarak da isimlendirilmektedir. Yetkinlikler doğuştan da gelebilir, sonradan da kazanılabilir. Sonradan kazanılan yetkinlikler ölçülebilir ve gözlenebilir. Doğuştan geldiği kabul edilen yetkinlikler ise ölçülmesi ve gözlenmesi daha zor yetkinlikler olarak kabul edilmektedir. İşte bu gibi doğuştan gelen ve kişilikle alakalı yetkinliklere davranışsal yetkinlik denilmektedir. Bunlara duygusal ve bilişsel yetkinlikler, muhakeme ve sorun çözme, fikir geliştirme yahut strese dayanıklılık gibi örnekler verilebilir (Bayraktar, 2018).

- Fonksiyonel Yetkinlikler

Fonksiyonel yetkinlikler, isminden de anlaşılacağı gibi işin işleviyle alakalı yetkinliklerdir. Bir işin gerektirdiği yetkinlikleri diğerinden ayıran doğal özelliklere fonksiyonel yetkinlikler denilmektedir. Örneğin, bir halkla ilişkiler yöneticisi ile üretim müdürünün yetkinlik gereklilikleri birbirinden farklı olup her bir işe özgü farklı özelliklerin taşınması gerekmektedir. Fonksiyonel yetkinlikler genelde sonradan kazanılan yetkinlik türleri arasında zikredilir (Decker, Strader, ve Wise, 1997).

### 2.2.2. Yetkinliğin Boyutları

Yetkinlikle ilgili yıllar içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde yetkinlik çalışmalarında dört boyutun öne çıktığını söylemek mümkündür. Bu boyutlar veya bileşenler; bilgi, beceri, tutum ve gözlemlenebilir davranış olarak adlandırılmaktadır (Çiftçi ve Öztürk, 2013).

- Bilgi Boyutu

Yetkinliğin bilgi boyutu her yetkinliğin kavramsal düzeyde bir bilgi düzeyinin olacağını öngörür (Tak vd., 2007). Bir bakışa göre bilgi boyutu, belirlenmiş özel bir sahada bireyin haiz olduğu bilgi düzeyine işaret eder (Spencer ve Spencer, 1993). Başka bir yaklaşımda ise daha net bir betimleme ile belirli bir konu hakkında yetkin sayılabilmek için o konu üzerinde gereken eğitimin alınması sonucunda yeterli düzeyde bilgiye sahip olma anlamı taşıdığı ifade edilmektedir (Yetkin, 2006).

- Beceri Boyutu

Yetkinliğin beceri boyutunda, belirlenen herhangi bir konuda yetkin sayılabilmek için o konu hakkında ya doğal bir yeteneğe yahut sonradan geliştirilen, kazanılmış bir beceriye sahip olunması kastedilmektedir (Yetkin, 2006). Bir başka kaynakta ise beceri boyutu işe uygun bedensel ve zihinsel performansın gösterilebilmesiyle ilişkilendirilmiştir (Biçer ve Düztepe, 2003). Beceri gerektiren işlerin normalde yapılmasının zor olduğu ve ustalık gerektirdiği kabul edilir. Becerin doğal olarak bir insanda bulunması yahut sonradan kazanılması fark etmemektedir. Önemli olan işe uygun veya işe yatkın beceriye sahip olmaktır. Bu bakımdan beceri de bilgi boyutu gibi dinamik bir kavram olup, geliştirilebilmektedir.

- Tutum Boyutu

Yetkinliğin tutum boyutunda kişilerin diğer bireyler, kurumlar yahut nesnelere alakalı kendi düşüncelerinde oluşturdukları birtakım inançları yahut sistemselleri kast edilmektedir. Tutum bazı kaynaklarda "güdü" olarak isimlendirilse de bu iki kavram birbirinden farklıdır (Spencer ve Spencer, 1993; Yetkin, 2006). Tutum boyutunu oluşturan inanç veya düşünceler aynı zamanda

davranışları da doğrudan etkilediğinden yetkinliğin tutum boyutu da diğer boyutları kadar önem taşımaktadır. Daha önce konuyla ilgili edinilen bilgi ve beceriler bu boyutta aksiyona ve davranışa dönüştüğünden doğrudan uygulamaya dönük bir boyut olarak da tanımlanabilir.

- Gözlemlenebilir Davranış Boyutu

Yetkinliğin önceki üç boyutunda edinilen yahut doğal olarak var olan bilgiler ve beceriler, iş veya konu hakkındaki düşünce ve tutumlarla birleşerek aksiyona dönüşür ve böylece yetkinliğin bir diğer boyutu olan gözlemlenebilir davranışlar ortaya çıkar. Her ne kadar Spencer & Spencer (1993) yetkinlikleri bir buzdağı modelinde tasarlamış (Şekil 1) ve buzdağının görünen yüzüne beceri ve bilgiyi yerleştirmiş ise de, bilgi ve becerinin aksiyona dönüşmeden gözlemlenebilir bir davranış olamayacağı aşikardır. Spencer & Spencer'in (1993) buzdağı modelinde, buzdağının görünmeyen yahut gizli kısmında özbakış, kişisel özellikler ve güdüler yerleştirilmiştir. Lucia & Lepsinger'in (1999) yetkinlik piramidinin (Şekil 2) en altında yetenekler ve kişisel özellikler yer alırken, bunların üzerine beceriler ve bilgi inşa edilir ve nihayetinde piramidin en üst ve son basamağına ise davranışlar yahut gözlemlenebilir aksiyona dönüşmüş davranışlar yerleşmektedir. Buraya kadar detayları anlatılan yönetici yetkinlikleri konusunun çalışmanın kapsamını oluşturan aile işletmeleri bağlamında değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu sebeple aile işletmelerinin yapısını ortaya koymanın elzem olduğu düşünülmektedir.

## 1.2. Aile İşletmeleri

Literatürde aile işletmeleriyle ilgili farklı tanımlamalara rastlanmakla beraber bu hususta çok büyük ölçekte bir farklılaşma görülmemiştir. En genel anlamda ailenin ekonomik olarak geçiminin sağlanması ve mirasın dağılmasının önlenmesi amacıyla kurulan, genelde aile bireyleri tarafından yönetilen yahut yönetimin önemli kademelerinde aile üyelerinin bulunduğu, hayati kararların alınmasında büyük ölçekte aile bireylerinin söz sahibi oldukları ve aileden en az iki kuşağın devamlı istihdam edildiği işletmelere aile işletmeleri adı verilmektedir (Çetinkaya vd., 2017; Köylü Gölcü, 2018). Aile işletmesi; akrabalık ilişkileri bakımından aynı soyadını yahut kan bağına taşıyan bireylerin mal veya hizmet üretmek için kurduğu ve işletme kültürü olarak da aileye özgü değerlerin hakim olduğu işletmelerdir (Çalışkanel, 2018).

Aile işletmelerinde önemli pozisyonlara aile üyelerinin istihdam edilmesi sıklıkla karşılaşılan bir durumdur (Kılınçarslan ve Avcı, 2021). Bir işletmeyi aile işletmesi kategorisinde değerlendirebilmek için aynı aileden en az iki veya daha fazla bireyin bu işletmeyi yönetiyor olması, burada çalışması yahut işletmenin çoğunluk hissedarı konumunda olmaları gerekir. Tek kişinin kurduğu ve istihdamında başka aile bireyinin dahil olmadığı işletmeler başta patron işletmesi olarak tanımlanmakta ancak ikinci kuşağa devredildiğinde aile işletmesi hüviyetini kazanmaktadır (Ateş, 2003; Özbay ve Ellidört, 2020).

Güncel kaynaklara göre dünya üzerinde kayıtlı işletmelerin yüzde 80'i ile Türkiye'deki kayıtlı işletmelerin yüzde 95'i aile işletmeleridir. Bu oran dünya genelinde de yüksektir. Örneğin Japonya'da yüzde 99,4, İtalya'da yüzde 99, İsviçre'de yüzde 90, İspanya'da yüzde 80, ABD'de yüzde 96, İngiltere'de ise işletmelerin yüzde 75'i aile işletmesi iken bu oran AB ortalaması olarak yüzde 99,4 gibi yüksek bir rakama tekabül etmektedir. (Aclan ve Masun, 2022; Canal, 2022; Çatal ve Korkmaz, 2020; Kırtaş, 2018). Diğer bir ifadeyle aile işletmeleri mal ve hizmet üreten mekanizmaların en önemlisi durumdadır.

Aile işletmelerinin diğer işletmelerden ayırt edilmesini sağlayan birtakım özellikleri mevcuttur. Aile işletmelerinde aile üyelerinden en az iki kuşak yönetimdedir. İşletmenin politikaları ailenin çıkarları ve kültürüyle doğrudan bağlantılıdır ve etkilidir. İstihdamda seçme ve yerleştirme konusunda aile bireyleri önceliklidir. Yöneticilerin çocukları da kuşaklar değiştikçe yönetime katılır. Şirketin itibarı ve adı ailenin adı ve itibarıyla bütünleşmiştir. Ailenin tüm değerleri aynı zamanda şirketin örgüt kültürü haline gelmektedir (Peşkircioğlu, 2014). Aile işletmelerinde şirket yönetiminde genelde aile üyeleri görev alır, şirketin kararlarında ailenin çıkarları korunmaya çalışılır, şirket yöneticilerini belirlemede aile bağları baskın kriterdir, yönetimdeki aile üyelerinin çocukları da yönetime dahil olurlar ve aile üyelerinin sosyal konumları şirket statüsünde belirleyici olmaktadır (Onur, 2019). Ateş (2005:3) de aile şirketinin tanımını yaparken iki neslin örgütte bulunmasını, amacın aile geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek olduğunu ve yönetim kademelerinin büyük bölümünde aile üyelerinin bulunduğu şirketleri bu kategoriye dâhil etmiştir.

Aile işletmelerinin temel amacı ailenin geçimini sağlamanın yanı sıra mirasın dağılmasını engellemektir. Aile işletmelerinin kurucuları genelde iş üzerine eğitim almaktan ziyade işi temelden öğrenen kuşak olduğundan yeniliğe kapalı daha muhafazakâr bir yönetim anlayışına sahip olabilmektedir (Filizöz ve Kılıç, 2018; Güler ve Özdemir, 2017). Buna bağlı olarak işletme büyüdükçe yönetim koordinasyonunda aksaklıklara sık rastlanmaktadır. Kurucu ile yöneticiler aile işletmelerinde aynı kişiler olduğundan işletme devri zor olmaktadır. İşletme büyüdüğü ölçüde güç birliği sağlanabilmekteyken, işler kötüye gittiğinde ciddi çatışmalara sahne olabilmektedir. Aile işletmelerinin bir diğer özelliği ise genelde otoriteye dayalı bir yönetim anlayışı benimsendiğinden, planlamada zayıflık, esneklik kabiliyetinde düşüklük, kurumsallaşmada aksaklık gibi problemler görülmektedir. Ancak aile işletmeleri; hızlı karar alma yetisi, güç birliği oluşturma avantajı ve kısa zamanda hızlıca büyüyebilme gibi avantajlara da sahiptir (Köylü Gölcü, 2018).

Aile işletmelerinde birinci ve ikinci kuşak arasında farklılıklar vardır. Birinci kuşak, ailenin yönettiği ve sahibi olduğu, birden fazla aile üyesinin katıldığı fakat sadece ilk ve kurucu kuşağın başta olduğu şirketlerdir. İkinci ve üçüncü kuşak aile şirketleri ise ikinci veya üçüncü kuşağın da sahiplik ve yönetime katıldığı işletmelerdir. Böylece, işletmenin yönetiminde kardeşler, kardeşlerin çocukları hatta kuzenler bile bulunmaktadır (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016).

Aile şirketlerinde, aile bireylerinin kabiliyetleri, ilgili işe yatkınlığı, yeteneğinin olup olmadığına bakılmaksızın istihdam edilmesi, aile şirketinin zaafı arasında sayılabilir. Yalnızca akrabalık ilişkisi var olduğu için istihdam edilmeye devam ettirilmesi, o işe uygun kabiliyeti olan diğer kişilerin o işten mahrum kalmasına yol açmakla birlikte aile şirketi içerisinde o alanın eksik ve başarısız kalmasına sebebiyet vermektedir. Aile şirketlerinde yetkinlik farklılıkları aile üyeleri arasında güç birlikleri oluşmasına ve fikir ayrılıkları yaşanmasına neden olabilmektedir. Aileden kurucu, eş, çocuk, kardeşler ya da kardeş çocuklarının bireysel yetenekleri, özel yaşam alışkanlıkları, ve sosyal çevresi ve ekonomik durumları farklılıklar gösterebilmektedir (Mercan, 2023). Bu farklılıklar iç çatışmaya, yönetimdeki rollerin özel yaşam alanlarına kaymasına neden olabilmekte ve aile işletmesinin sürdürülebilirliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Karpuzoğlu, 2023). Bahsi geçen bu olumsuzlukların giderilmesinde aile işletmelerinde aile üyelerinin yetkinliklerinin doğru değerlendirilmesi önemli olmaktadır.

### **1.3. Aile Üyelerinin Yetkinliklerinin Belirlenmesi**

Aile işletmeleri doğası gereği yönetim pozisyonlarında aile üyelerini istihdam etmeye meyillidir. Hal böyle olunca aile işletmelerinde yönetim pozisyonuna gelmede yönetici yetkinlikleri



bir öncelikli koşul olarak görülmemektedir. Bu durum haliyle aile işletmelerinde yetkin yöneticilerin yönetimde daha etkili rol almalarının önünde bir engeldir. Bu sebeple aile işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi ve doğru alana yönlendirilmesi büyük ve önemli bir ihtiyaç olarak görülmektedir.

Aile işletmeleri konusu üzerine birçok çalışma olmasına rağmen aile işletmelerinde aile üyelerinin yetkinliklerinin belirlenmesi hususunda ulusal literatürde bilimsel çalışmalara rastlanılamamıştır. Uluslararası literatürde ise doğrudan bu konuya eğilen çalışmalar yerine dolaylı olarak bu hususa değinen çalışmalara rastlanılmaktadır. Örneğin Belçika'da yapılan bir çalışmada aile şirketini yöneten bir icra kurulu başkanının (Chief Executive Officer – CEO) hangi yetkinliklerinin gerçekten önemli olduğu sorusuna cevap aranmıştır (Molly, Arijs, ve Lambrecht, 2015). Bu çalışmada aile işletmesi CEO'ları tarafından hem aile hem de iş için başarıya ulaşmak adına kullanılan ve kullanılması gereken yetkinliklere ilişkin anlayışın artırılması amaçlanmıştır. Bu nicel çalışma, Belçika aile şirketlerindeki aile işletmesi CEO'ları arasında yapılan bir ankete dayanmaktadır. Sonuçlar, aile şirketi sistemi yetkinliklerinin aile CEO'su tarafından kullanılmasının, ailenin performansının yanı sıra şirketin finansal performansını da önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Bu sonuca rağmen, birçok aile işletmesi CEO'sunun, aile şirketini yönetmede diğer yetkinliklere kıyasla bu aile şirketi sistemi yetkinliklerini kullanmaya çok az öncelik vermesi dikkat çekicidir.

Konuyla ilgili Dźwigoł–Barosz (2017) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise aile şirketi haleflerinin duygusal zeka yetkinliklerinin geliştirilmesi incelenmiştir. Çalışmada duygusal zeka ile ilgili yetkinlikleri geliştirmeye yönelik eylem ve yöntemler örneklerle ele alınmıştır. Çalışmada ailenin kıdemli üyelerinin haleflerinin eylemleri ve duygusal yeterliliklerinin geliştirilmesi üzerindeki etkisine vurgu yapılmıştır. Aynı yazarın farklı bir çalışmasında, aile şirketlerinde duygusal zeka alanında haleflerinin yetkinliğinin önemine odaklanılmıştır. Modern bir işletmeyi yönetmede liderlik yeterliliklerinin önemine özellikle dikkat çekilen bu araştırmada, eğitim ve sosyalleşme ile ilgili yeterliliklerin önemli bir parçası olarak duygusal zekanın rolüne vurgu yapılmaktadır (Dźwigoł–Barosz, 2017).

Başka bir çalışmada ise aile işletmelerinde profesyonel yönetim konusuna değinilirken aile şirketlerinde formel ve kültürel olmak üzere iki yetkinliğe vurgu yapılmıştır. Çalışmada kültürel yeterliliğin anlamlarına ayrıntılı olarak yer verilirken, kültürel yetkinliğe sahip olmayan bir aile şirketi CEO'sunun formel yetkinlikleri ne kadar iyi olursa olsun daha az etkili çalışacağı sonucuna varılmıştır (Hall ve Nordqvist, 2008).

Aile işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan aile işletmelerinde aile üyelerinin yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik ölçek geliştirme konusundaki bu çalışmanın literatüre önemli katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

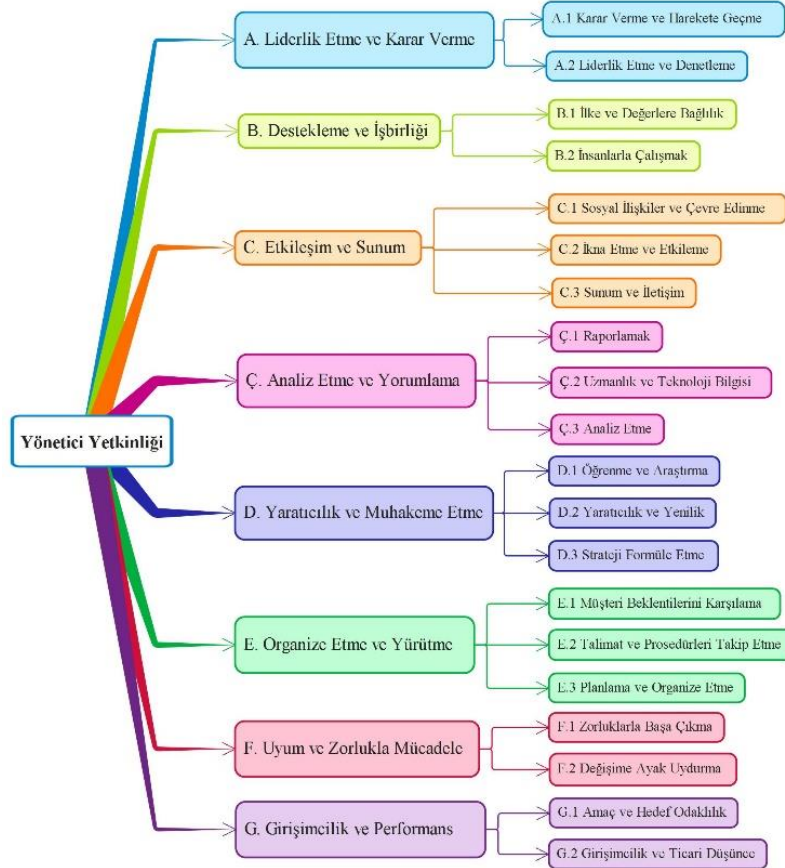
## 2. TEORİK MODEL

Yetkinlikle ilgili modeller 1970'lerin başlarında artmaya ve geliştirilmeye başlanılmıştır (Alvarenga vd., 2019) . Literatürde yetkinlik kavramına popülerlik kazandıran McClelland (1973) olmuştur (Bharwani ve Talib, 2017). Guglielmino ve Carroll (1979), yetkinliklerin davranışların özelliklerine göre kategorize edilebileceğini savunmuştur. Klemp (1980) yetkinlikleri, bireyin içerisinden gelen özellikleri olarak benimsemiştir. Boyatzis (1982), yetkinlikleri güdü, özellik,

beceri, bireyin kendi imajında veya sosyal rolünün bir yansıması olarak ifade etmektedir. Agut ve Grau (2002) yönetim yetkinliğini teknik ve genel olarak iki gruba ayırmaktadır.

Yönetici rollerini belirlenmesi konusu ilk kez 1955 yılında RL Katz tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Boyatzis (1982), Whetten & Cameron (1983), Peterson & Van Fleet (2004) ve Rakowska (2009) başta olmak üzere bu alanda çalışan araştırmacılar tarafından önemli katkılar sağlanarak geliştirilmiştir (Szczepranska-Woszczyzna, 2020).

**Şekil 3: Yönetici Yetkinlikleri Modeli**



Mintzberg (1973) yaptığı çalışmada yönetici rollerini üç ana gruba ve 10 alt gruba ayırmıştır. Bunlardan ilki, örgüt içerisinde bilgiyi oluşturma ve geliştirmeye alakalı “enforsasyonel roller” ve bu rol içerisinde, “gözlemci”, “bilgi aktarıcı” ve “sözcü” rolleri yer almaktadır. İkincisi, farklı bireyler ile iletişim oluşturmayı kapsayan “kişilerarası roller” ve kendi içerisinde var olan “temsilci”, “lider” ve “irtibat uzmanı” rolleri ve en son olarak üçüncüsü ise, seçme ve bunu uygulanmasıyla ilgili “karar verme” rolü ve bu rolün alt grubu olan “girişimci”, “kaynak dağıtıcı” ve “kriz yönetici” rolleri yer almaktadır. Mintzberg’in araştırması ve literatürde yer alan diğer araştırmalardan hareketle bu çalışmada aile işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik olarak Şekil 3’te yer alan model önerilmiştir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önem

Araştırmanın konusu aile işletmeleri ve bu işletmelerin sahibi olan aile üyeleridir. Aile işletmesi; ailenin geçimini sağlamak ve mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinden oluşan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın kurumda istihdam edildiği şirketlerdir. Dolayısıyla, araştırmanın hedef kitlesi aile işletmeleri sahip ve ortakları ve farklı kuşaklardan evlatlarıdır.

Aile işletmelerinde sahip yöneticilerin yönetimi yeni nesle bırakma aşamasında doğru karar vermesi aile işletmelerinde sürekliliğin sağlanmasında temel belirleyici olmaktadır. Sahip yöneticilerin yeni nesilden hangi bireyin işletmeyi geleceğe taşıyacağına dair geçerli bir bilgiye sahip olmamaları hatalı kararlar alınmasına neden olabilmektedir.

Araştırmanın amacı, aile işletmesinde aile üyelerinin, yetkinliklerinin belirlenmesi ve doğru alana yönlendirilmesidir. Bu çalışmada aile üyelerinin yetkinliklerini belirleyip işletme içinde doğru alanda değerlendirilmesini sağlayan bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma ile yetkinlikler bağlamında aile işletmelerinde üst yönetim, yönetim ve çalışanlar arasında yaşanabilecek olası sorunların giderilmesine katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırma hem nitel hem de nicel olarak karma araştırma deseninde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle sanayi işletmelerinde görev alan sektörde yönetici pozisyonundaki uzmanlar ve ilgili alanda görev yapan akademisyenlerle yarı yapılandırılmış mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Ardından, nitel araştırma bulguları ve yazındaki önceki araştırmalara dayalı olarak ölçme aracı oluşturulmuştur. Uzman görüşü ve pilot uygulamalardan sonra veri toplama aracının etiğe uygunluğu bakımından Selçuk Üniversitesi Etik Kurulu'nun 31.03.2022 tarih ve E.263450 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Hedef kitleden elde edilen veriler betimsel istatistik, açıklayıcı faktör analizleri ve doğrulayıcı faktör analizi teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir.

#### 3.2. Nitel Araştırma

Aile işletmelerinde bireylerin yetkinliğini belirlemeye yönelik olarak öncelikle nitel araştırma gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma, nitel veri toplama teknikleri kullanılarak olgu ve olayların kendi doğal ortamları içinde gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına ve derinlemesine bilgi edinilmesine olanak tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, p. 39).

Bu çalışmada, yazın incelemesine bağlı olarak öncelikle yarı yapılandırılmış mülakat soruları oluşturulmuştur. Çalışmada yöneltilen açık uçlu mülakat soruları aşağıda listelenmiştir:

1. Sizce ideal bir yönetici nasıl olmalıdır?
2. İdeal bir yönetici sizce ne gibi özelliklere/vasıflara sahip olmalıdır?
3. İdeal bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler/yetenekler nelerdir?
4. Bir yöneticide olmazsa olmaz dediğiniz özellikler nelerdir?
5. Yönetici seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar nelerdir?

Çalışmada, sektörde aktif görev yapmakta olan 30 farklı uzman ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlarda, bir yöneticide olması beklenen yetkinliklerin neler olması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Mülakat, yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleşmiş olup görüşme anında not alma yoluna gidilmiştir. Alınan el yazısı notlar Word dosyası olarak kaydedildikten sonra analiz yapmak için NVivo yazılımına aktarılmıştır. Ardından NVivo yazılımında her bir soru bir tema olarak gruplandırılmıştır.

Nitel araştırma ile sektörden uzmanların yöneticide olması gereken özellikler hakkındaki görüşleri alınmıştır. Sorulara verilen cevaplar değerlendirildiğinde genel olarak bir yöneticinin nasıl olması gerektiği tasvir edilmiştir.

### 3.3. Nicel Araştırma

Aile bireylerinin yönetici olmaya yönelik yetkinlikleri bir yöneticinin sahip olması gereken yetkinliklerden hareket edilerek belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, nitel araştırma bulguları da dikkate alınarak yazında geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ve veri toplama aracı ve ölçekler kısmında detaylı bir şekilde listelenen ölçeklerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Sanayi imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan anket çalışmaları sonucunda elde edilen veriler demografik özellikler kapsamında değerlendirildikten sonra güvenilirlik, normallik ve geçerlilik testlerine tabi tutulmuştur. Değişkenlere ait alt boyutların tespit edilmesi ve değerlendirilmesi maksadıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analiz teknikleri ile önerilen model test edilmiştir.

#### 3.3.1. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Sahadan alınan bu bilgiler bir sonraki süreç olan nicel araştırmada dikkate alınmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 12 sorudan oluşan demografik bilgiler kısmı yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yönetici yetkinliği ölçeği yer almaktadır. Yönetici yetkinliği ölçeği, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış yazındaki ölçeklerden uyarlanmıştır. Yapılan kapsamlı literatür araştırması sonucunda yönetici yetkinliği ölçeğini oluşturan faktörlerin geniş yelpazede birçok boyut altında sınıflandırıldığı tespit edilmiştir. Nitel araştırmadan elde edilen bulgular ışığında araştırmanın amacına hizmet eden boyutlar ele alınmıştır. Bu kapsamda; “liderlik etme ve karar verme”, “destekleme ve işbirliği”, “etkileşim ve sunum”, “analiz etme ve yorumlama”, “yaratıcılık ve muhakeme etme”, “organize etme ve yürütme”, “uyum ve zorlukla mücadele” ve “girişimcilik ve performans” kategorilerinde sınıflanmış 76 ifadeden toplamda 20 boyut ele alınmıştır. Yönetici yetkinliği ölçeğinin boyutlarında yer alan ifadelerin alındığı çalışmalar: (2000 – DR (Doktora tezi), McAJeer) çalışmasından 25, 53, 73 numaralı ifadeler; (2003 – YL (Yüksek Lisans Tezi), (Öztürk)) çalışmasından 50, 62 numaralı ifadeler; (2004 – DR, M.S) çalışmasından 5, 60 numaralı ifadeler; (2005 – DR, Choi) çalışmasından 47, 69, 43, 64 numaralı ifadeler; (2006 – DR , Yeo) çalışmasından 39, 57 numaralı ifadeler; (2009 – DR, Lee ) çalışmasından 7 numaralı ifade; (2009 – YL, Li) çalışmasından 3, 9, 33, 44, 48, 66 numaralı ifadeler; (2011 – DR, Gankofskie) çalışmasından 36, 45, 51, 54, 58 numaralı ifadeler; (2012 – DR, Indore) çalışmasından 10, 11, 12, 13, 14, 17, 37, 38, 40, 41, 55, 59, 63, 71 numaralı ifadeler; (2013 – DR, Leong) çalışmasından 4, 21, 68 numaralı ifadeler; (2013 – DR, Maraouch ) çalışmasından 2, 22, 23, 24, 42, 74 numaralı ifadeler; (2013 – DR, Revathy) çalışmasından 6, 8, 19, 26, 29, 31, 34, 35, 46, 49, 52, 56, 65, 67, 70 numaralı ifadeler; (2019 – DR, Ellis ) çalışmasından 15, 16, 61, 75 numaralı ifadeler; (2019 – DR, Huang ) çalışmasından 20, 30 numaralı ifadeler; (2020 – DR, Grivetti ) çalışmasından 1, 18, 27, 28, 32, 72,

76 numaralı ifadelerdir. Türkçeleştirilmemiş ve yabancı kaynaklardan alınan ifadelerin geçerliliğini sağlamak için ilgili ifadeler yabancı dilden “tercüme, tersine tercüme” prosedüründen geçirilerek yeniden düzenlenmesi sonucu anketin çalışmada kullanılacak olan son halini alması sağlanmıştır. Yönetici yetkinliği ölçeği “1: Kesinlikle katılmıyorum” ile “5: Kesinlikle katılıyorum” skalasında değişen beşli Likert tipinde bir ölçektir.

### 3.3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya il merkezinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Araştırmanın örneklem çerçevesi, tesadüfi yöntemle 172 farklı işletmeden seçilmiş 431 çalışan, yönetici, sahip ve ortaklardan oluşmuştur. Yetersiz ve geçersiz olduğu değerlendirilen anketler çıkarıldığında toplamda 384 geçerli geri dönüş elde edilmiştir. Evren büyüklüğünün belirsiz olduğu, 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası esas alındığında örneklem sayısının en az 384 olması gerektiği yazında ifade edilmektedir (Yazicioglu ve Erdogan, 2004). Bu çalışmada öngörülen sayıda örnekleme ulaşılmış olup evreni temsil etmede yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

### 3.3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Evren büyüklüğünün belirsiz olması, üzerinde araştırma yapılmak istenen işletmelerin sayıca fazla olması ve buna bağlı olarak zaman, maliyet ve ulaşım açısından zorluklar yaşanması öte yandan anketlere kişilerin gerçek yanıtları değil de duyulmak isteneni söyleme eğilimi araştırmanın başta gelen sınırlılıklarıdır. Bununla birlikte araştırmanın Konya il merkezi ve buradaki sanayi işletmeleri ile sınırlı olması sonuçların Türkiye genelini temsil etmede sınırlı kılmaktadır.

### 3.3.4. Uzman Görüşü ve Pilot Uygulama

Çalışma kapsamında hazırlanan anketin ve ölçeğin amaca uygun olup olmadığının test edilmesi amacıyla uzman görüşü alınmış ve ardından pilot uygulama yapılmıştır.

Uzman görüşü alma kapsam ve yüzey geçerliliğini belirlemede en sık kullanılan yöntemdir. Anket formu hazırlandıktan sonra sektörde aktif çalışan, konusunda yetkin işletme sahibi veya ortağı, yönetici, çalışan ve akademisyenden oluşan 14 uzmandan anket formunun ve yönetici yetkinliği ölçeğinde yer alan ifadelerin uygunluğu ve anlaşılabilirliği hakkında görüşleri alınmıştır. Bu inceleme esnasında her bir ifadenin ölçek için uygun olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla, uzmanlardan her bir maddeyi “uygun”, “kısmen uygun” veya “uygun değil” şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçek ifadelerinde anlam kayması veya ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmış, katılımcılardan gelen teklifler sonucu gerekli düzeltmeler yapılmıştır. İfadelerin kapsam geçerliliklerinin anlaşılması amacıyla ilgili maddeye “uygun” görüşü veren uzman sayısının, toplam uzman sayısına bölünmesi yöntemi uygulanmıştır (Polit ve Beck, 2006, p. 491). Sonuç olarak ölçekte yer alan tüm ifadeler uzmanlar tarafından “uygun” olarak değerlendirildiği için Lawshe (1975, p. 568) tarafından geliştirilen ve 10 uzman sayısına göre olması gereken minimum 0,62 kapsam geçerlilik değerinin aşıldığı görülmüştür. Böylelikle çalışmada kullanılan ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanmış olduğu değerlendirilmiştir.

Uzman görüşünün alınmasının ardından hedef kitlede faaliyet gösteren iki farklı işletmeden toplamda 46 pilot anket elde edilmiştir. Pilot veri analizi neticesinde ölçeğin genel yapısı, güvenilirliği ve geçerliliği incelenmiş olup içsel tutarlılığı ve faktör yapısını bozan ifadeler düzeltilmiş ve ankete nihai hali verilmiştir.

### 3.4. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen 384 geçerli anket verisi analiz edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin istatistiksel bilgiler değerlendirilmiştir. Daha sonra çalışmada kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin içsel tutarlılığını ve araştırılmak istenen değişkeni ne derecede yansıttığını belirlemek amacıyla güvenilirlik testi yapılmıştır. Ardından, verilerin dağılımlarının incelenmesi amacıyla normallik testleri uygulanmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler arasında ilişki olduğu düşünülen ve benzer değişkeni tanımlamada kullanılan birçok ifadenin alt gruplar halinde daha az sayıdaki temel boyutları temsil edebilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapı geçerliliği ve model uygunluğunu belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

#### 3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan anketlere verilen cevaplar, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işyerindeki bölüm, mevcut işletmede çalışma süresi, işletmedeki konum, işletmenin sektörü, işletmedeki çalışan sayısı, işletmenin yasal statüsü ve işletmenin faaliyet süresi gibi 12 farklı başlıkta değerlendirilmiştir.

Katılımcıların çoğunluğunun erkek (% 73,18), evli (% 41,67), 25-34 yaş aralığında (% 39,84) ve lisans düzeyinde eğitime sahip (%33,33) oldukları görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, anketin yeterli bilgi ve donanıma sahip eğitilmiş kişiler tarafından cevaplandırıldığı, bu sayede çalışmanın başarısı ve kalitesine katkı sağlandığı görülmektedir.

Katılımcıların çalışma bilgilerine göre yarısı işgören (%50,26) ve diğer yarısının çeşitli kademedeki yönetici konumunda olduğundan dengeli bir dağılım vardır. Bu durum hem yönetici hem de işgören bakışı açısından yönetici yetkinliklerini değerlendirme ve kıyaslama olanağı sağlamıştır. Katılımcıların çoğunluğunun mevcut şirketlerindeki çalışma süreleri üç yılın altındadır (%53,91). Bu durum; firmalarında nispeten yeni olmalarının firmadaki yönetici davranışlarını daha nesnel değerlendirmelerine katkı sağladığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Katılımcıların iş yeri bilgilerine göre katılımcıların çoğunluğu işletmelerinin faaliyet gösterdiği sektörü makine imalatı (%31,51) ve otomotiv sektörü (%16,67) olarak belirtmişlerdir. Anketi cevaplayanların çalıştıkları firmalar çoğunlukla limitet şirket (%75,00) statüsündedir. Katılımcıların çalıştıkları iş yerleri personel sayısına göre değerlendirildiğinde, büyük çoğunluğu küçük işletmelerin oluşturduğu (%84,37) ve dört yıldan fazla süredir (%77,6) faaliyet gösterdiği görülmüştür. Anketin yapıldığı işletmelerin aile işletmeleri statüsünde deneyimli firmalar olmasının araştırma bulgularına değer kattığı değerlendirilmiştir.

#### 3.4.2. Yönetici Yetkinliği Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Yönetici yetkinliği ölçeğinin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçeğin iç tutarlılığını gösteren Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerlerine bakılmıştır (Kalaycı, 2010). Yönetici yetkinliği ölçeği güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değeri 0,968 (75 madde) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, ölçeğin yüksek seviyede iç tutarlılığa sahip olduğu ve güvenilir olduğu söylenebilir. Güvenilirlik testleri yapılması esnasında, ölçekteki bir ifadenin ters kodlu ifade olduğu görülmüştür. Bu ifade yeniden kodlandıktan sonra tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bu ifade düşük korelasyon katsayısı değeri aldığı için sonraki analizlerde dikkate alınmamıştır. Başlangıçta 76 ifadeden oluşan yönetici yetkinliği ölçeği, ilgili maddenin analiz kapsamı dışında tutulmasının ardından 75 ifadeli bir ölçek olmuştur.

### 3.4.3. Ölçeklerin Normallik Testleri

Yönetici yetkinliği ölçeğinde yer alan 75 ifadeye ait normallik testi değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Normallik testi değerleri incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov test sonuçları anlamlı olduğu için ( $p=0,000$ ) verilerin normal olarak dağılmadığı görülmüştür. Ancak, verilerin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerlerine bakıldığında sonuçların -2 ile +2 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ise verilerin normal olarak dağıldığı yorumu yapılabilmektedir (George, 2011). İstatistik biliminde kullanılan Merkezi Limit Teoremi’ne göre örneklem sayısındaki artışa bağlı olarak verilerin de normal dağıldığı kabul edilmekte olup çalışmada incelenen yeter sayıdaki verinin (384) bu kuralı karşıladığı değerlendirilmektedir (Armutlulu, 2000). Sonuç olarak, çalışma kapsamında elde edilen ölçeğe ait verilerin normal olarak dağıldığı kabul edilmiş olup verilerin parametrik test ve analizler için uygun olduğu değerlendirilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

**Tablo 1: Yönetici Yetkinliği Ölçeği Normallik Testi**

İfade	N	Ort.	St. Sp	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık		Basıklık	
				İst.	sd	P	İst.	S.Hata	İst.	S.Hata
1. ... duygularımı yönetmeyi bilirim.	423	4,08	1,105	0,250	284	0,000	-1,155	0,119	0,520	0,237
2. ... önce tüm alternatifleri değerlendirir sonra karar veririm.	423	4,22	0,978	0,282	284	0,000	-1,425	0,119	1,772	0,237
3. ... planlı çalışırım.	424	4,17	1,036	0,295	284	0,000	-1,178	0,119	0,741	0,237
4. ... analitik hesaplama yönüm güçlüdür.	420	3,96	1,083	0,240	284	0,000	-0,980	0,119	0,342	0,238
5. ... giyim ve kuşama özen gösteririm.	423	4,08	1,063	0,265	284	0,000	-1,097	0,119	0,505	0,237
6. ... başkalarına ilham veririm.	422	3,85	1,022	0,216	284	0,000	-0,650	0,119	-0,130	0,237
7. ... sürekli kendimi geliştirmeye çalışırım.	423	4,33	0,878	0,314	284	0,000	-1,372	0,119	1,717	0,237
8. ... hatalarımın sorumluluğunu üstlenirim.	421	4,43	0,888	0,374	284	0,000	-1,816	0,119	3,339	0,237
9. ... strateji geliştirmede iyiyimdir.	421	4,15	0,924	0,229	284	0,000	-1,002	0,119	0,687	0,237
10. ... sorumluluklarımı daima yerine getiririm.	422	4,36	0,912	0,352	284	0,000	-1,618	0,119	2,523	0,237
11. ... işlerin takibini tam yaparım.	421	4,39	0,913	0,362	284	0,000	-1,603	0,119	2,207	0,237
12. ... başkalarına rehberlik eder, yol gösteririm.	424	4,10	1,012	0,249	284	0,000	-1,130	0,119	0,822	0,237
13. ... kararlarımda her zaman etik davranırım.	421	4,23	0,920	0,287	284	0,000	-1,198	0,119	1,152	0,237
14. ... insanlar bana güvenir.	422	4,41	0,883	0,377	284	0,000	-1,504	0,119	1,689	0,237
15. ... başladığım işi bitiririm.	423	4,52	0,744	0,391	284	0,000	-1,786	0,119	3,701	0,237
16. ... başkalarını genelde teşvik ederim.	420	4,21	0,934	0,259	284	0,000	-1,294	0,119	1,696	0,238
17. ... kendimden emin biriyimdir.	420	4,36	0,915	0,357	284	0,000	-1,567	0,119	2,223	0,238
18. ... yaptım mı mükemmel yaparım.	422	4,21	0,937	0,266	284	0,000	-1,262	0,119	1,422	0,237
19. ... her koşulda eşit paylaşımı esas alırım.	419	4,32	0,920	0,326	284	0,000	-1,466	0,119	1,998	0,238
20. ... sözlü iletişimde iyiyimdir.	423	4,22	0,951	0,265	284	0,000	-1,323	0,119	1,559	0,237
21. ... farklı kültürden olanlarla rahat anlaşırım.	420	4,09	1,042	0,248	284	0,000	-1,101	0,119	0,683	0,238

23. ... başkalarını iyi dinlerim.	420	4,25	0,884	0,270	284	0,000	-1,266	0,119	1,722	0,238
24. ... eleştirilere olumlu bakarım.	420	4,02	1,006	0,255	284	0,000	-1,085	0,119	1,015	0,238
25. ... farklılıklara değer veririm.	423	4,26	0,886	0,276	284	0,000	-1,170	0,119	0,967	0,237
26. ... adil ve tarafsız biriyimdir.	422	4,29	0,928	0,322	284	0,000	-1,339	0,119	1,419	0,237
27. ... işbirliği yapmayı severim.	420	4,33	0,915	0,324	284	0,000	-1,622	0,119	2,678	0,238
28. ... insanları kolay ikna ederim.	419	4,07	0,957	0,227	284	0,000	-0,846	0,119	0,145	0,238
29. ... enerjik biriyimdir.	422	4,07	1,007	0,231	284	0,000	-0,934	0,119	0,197	0,237
30. ... yazılı iletişimim iyidir.	422	4,08	1,064	0,252	284	0,000	-1,132	0,119	0,666	0,237
31. ... başkalarını yenilikçi olmaya teşvik ederim.	422	4,10	0,985	0,239	284	0,000	-1,059	0,119	0,714	0,237
32. ... becerikli biriyimdir.	421	4,22	0,980	0,296	284	0,000	-1,405	0,119	1,711	0,237
33. ... güçlü yönlerimi bilirim.	419	4,37	0,887	0,327	284	0,000	-1,589	0,119	2,462	0,238
34. ... çabuk kavrarım.	421	4,35	0,912	0,351	284	0,000	-1,611	0,119	2,545	0,237
35. ... zorlukların üstesinden gelmeyi bilirim.	421	4,29	0,858	0,308	284	0,000	-1,264	0,119	1,407	0,237
36. ... işimin tüm ayrıntılarını bilirim.	417	4,25	0,962	0,297	284	0,000	-1,341	0,120	1,475	0,238
37. ... zamanı iyi kullanırım.	419	4,11	0,977	0,240	284	0,000	-1,077	0,119	0,874	0,238
38. ... değişime kolay uyum sağlarım.	420	4,18	1,001	0,289	284	0,000	-1,240	0,119	1,069	0,238
39. ... yeni ve farklı olan şeyleri denerim.	422	4,23	0,978	0,314	284	0,000	-1,331	0,119	1,423	0,237
40. ... bilgi paylaşmayı severim.	425	4,31	0,953	0,321	284	0,000	-1,482	0,118	1,874	0,236
41. ... tahminlerim doğrudur.	423	4,15	0,856	0,245	284	0,000	-0,947	0,119	0,872	0,237
42. ... parayı doğru yönetmeyi bilirim.	424	3,91	1,112	0,236	284	0,000	-0,915	0,119	0,163	0,237
43. ... iş ve özel yaşamım dengelidir.	425	3,98	1,088	0,228	284	0,000	-0,936	0,118	0,232	0,236
44. ... sorunlara orijinal çözümler getiririm.	423	4,09	0,941	0,266	284	0,000	-1,026	0,119	0,804	0,237
45. ... rekabetçi biriyimdir.	424	4,02	1,054	0,245	284	0,000	-1,060	0,119	0,579	0,237
46. ... yeterli teknik bilgiye sahibim.	425	4,03	1,013	0,246	284	0,000	-1,038	0,118	0,748	0,236
47. ... düzenli çalışırım.	425	4,19	0,955	0,272	284	0,000	-1,183	0,118	0,939	0,236
48. ... fırsatları iyi kullanırım.	423	4,21	0,935	0,280	284	0,000	-1,205	0,119	1,178	0,237
49. ... açık sözlü ve şeffaf biriyim.	424	4,30	0,927	0,322	284	0,000	-1,373	0,119	1,500	0,237
50. ... yenilik ve değişimin yararına inanırım.	423	4,33	0,904	0,338	284	0,000	-1,406	0,119	1,734	0,237
51. ... hırslı biriyimdir.	424	4,04	1,050	0,240	284	0,000	-0,994	0,119	0,323	0,237
52. ... hedeflerime ulaşıyorum.	424	4,16	0,920	0,257	284	0,000	-0,958	0,119	0,418	0,237
53. ... kolay çevre edinirim.	423	4,08	1,079	0,248	284	0,000	-1,162	0,119	0,725	0,237
54. ... işimde kapasitem dışına çıkarırım.	420	4,10	1,034	0,239	284	0,000	-1,139	0,119	0,766	0,238
55. ... doğru şeyler yaparım.	423	4,14	0,961	0,245	284	0,000	-1,205	0,119	1,294	0,237
56. ... alanımın en iyisiyim.	422	3,77	1,154	0,200	284	0,000	-0,679	0,119	-0,313	0,237



57. ... ikili ilişkilerde çok iyiyimdir.	420	4,16	0,997	0,261	284	0,000	-1,181	0,119	0,899	0,238
58. ... işleri hızlı yapmanın bir yolunu bulurum.	419	4,31	0,909	0,312	284	0,000	-1,458	0,119	2,020	0,238
59. ... dinç biriyimdir.	424	4,04	1,011	0,223	284	0,000	-0,918	0,119	0,276	0,237
60. ... muhasebeden iyi anlarım.	424	3,52	1,310	0,206	284	0,000	-0,600	0,119	-0,692	0,237
61. ... teknolojiyi iyi kullanırım.	423	4,09	1,052	0,257	284	0,000	-1,151	0,119	0,733	0,237
62. ... kolay kolay pes etmem.	424	4,33	0,920	0,355	284	0,000	-1,457	0,119	1,776	0,237
63. ... bilgi edinmeden harekete geçmem.	421	4,21	0,996	0,286	284	0,000	-1,309	0,119	1,317	0,237
64. ... yapılacakları daha söylenmeden yaparım.	423	4,02	0,992	0,232	284	0,000	-0,971	0,119	0,641	0,237
65. ... benden beklenenden fazlasını yaparım.	424	4,18	0,925	0,278	284	0,000	-0,986	0,119	0,415	0,237
66. ... yeni şeyler öğrenmeyi severim.	424	4,41	0,857	0,373	284	0,000	-1,713	0,119	3,102	0,237
67. ... kurallara harfiyen uyarım.	425	3,98	1,047	0,218	284	0,000	-0,908	0,118	0,280	0,236
68. ... gönüllü olmayı severim.	422	3,97	1,075	0,242	284	0,000	-1,008	0,119	0,437	0,237
69. ... bilgisayar kullanmada iyiyimdir.	425	4,06	1,044	0,243	284	0,000	-1,134	0,118	0,838	0,236
70. ... çatışmaları sorunsuz çözerim.	424	3,91	1,040	0,249	284	0,000	-0,850	0,119	0,171	0,237
71. ... anlaşmazlıklarda uzlaşma zemini belirlerim.	421	4,01	1,018	0,242	284	0,000	-0,936	0,119	0,353	0,237
72. ... aynı anda birçok iş yaparım.	424	4,05	1,047	0,238	284	0,000	-1,040	0,119	0,477	0,237
73. ... ekip çalışmalarında yer almayı severim.	423	4,20	1,012	0,288	284	0,000	-1,363	0,119	1,476	0,237
74. ... aklımda bir sürü yeni fikir var.	423	4,04	1,042	0,236	284	0,000	-1,027	0,119	0,437	0,237
75. ... insanlara değer veririm.	419	4,40	0,944	0,368	284	0,000	-1,734	0,119	2,657	0,238
76. ... anlayış gösterir empati yaparım.	418	4,43	0,942	0,376	284	0,000	-1,985	0,119	3,883	0,238

#### 3.4.4. Açıklayıcı Faktör Analizi

Çalışmada, yönetici yetkinliği ölçeğinin boyutlarını ve bu boyutları yükleyen ifadelerin ölçülmek istenen boyutu ölçme konusunda yeterli olup olmadığını belirlemek amacıyla yapı geçerliliği testi yapılmıştır (Sekaran, 1992). Ölçeğin yapısal geçerliliğinin test edilmesi maksadıyla SPSS-26 yazılımı vasıtasıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi Temel Bileşenler Analizi yöntemi ve Kaiser normalleştirilmiş "Direct Oblimin" döndürme yöntemi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde veri 94 tekrarda ilgili boyutlarda yakınsamıştır.

Açıklayıcı faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığını test etmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, ve Yıldırım, 2010). Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizinde KMO = 0.920 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizinde bir diğer gösterge olan Bartlett's Test of Sphericity testi bulguları mevcut veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmektedir (Kalaycı, 2010). Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizinde Bartlett's Test of Sphericity değeri;  $\chi^2$  (Ki-kare)= 112233.415; sd=2278;  $p < 0.001$  şeklinde hesaplanmıştır. Bu

bulgular değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğunu ve veri setinin analiz yapmak için uygun olduğunu ortaya koymuştur (Durmuş, Yurtkoru, ve Çinko, 2010).

Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizinde ifadelerle ait faktör yükleri 0,30 altında kalan ifadeler ile oransal değişimlerde (Communalities) düşük faktör katsayısına sahip olan 5, 9, 21, 23, 45, 47 ve 60 numaralı ifadeler sırası ile analizden çıkarılmıştır. Analizde faktör yükü 0,30'un üzerinde olan 68 ifade Tablo 2'de görüldüğü üzere 18 farklı bileşen altında toplanmıştır.

Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizinde özdeğer değeri 1'den yüksek olan bileşenler altında yakınsamış olan ifadelerin faktör yükleri Tablo 2'de belirtildiği üzere yazın ile uyumlu olarak adlandırılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde bir bileşenin en az 3 farklı ifade tarafından yüklenmiş olması gerektiği yazında ifade edilmektedir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2007). Analizde özdeğer değeri 1'den yüksek olmasına rağmen 15. bileşen düşük iç tutarlılık değerine sahip olduğu için; üç ifadeden oluşan 16. bileşendeki bir ifade düşük güvenilirlik değerine sahip olduğu için; 17. bileşen iki ifadeden ve 17. bileşen tek ifadeden oluştuğu için sonraki analizlerde dikkate alınmamıştır. Dikkate alınan ve 59 ifadeden oluşan 15 bileşen toplam varyansın %65,658'ini açıklamıştır. Sonraki analizler ilgili bileşen adıyla üretilmiş bileşik değişkenlerle yapılmıştır.

**Tablo 2: Yönetici Yetkinliği Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Faktör Yükleri**

İfade	Bileşen 1	İfade	Bileşen 2	İfade	Bileşen 3
34	0,529	2	0,812	12	0,700
18	0,491	1	0,666	16	0,643
32	0,490	3	0,623	6	0,626
33	0,488	4	0,553	31	0,467
36	0,442	8	0,325	71	0,362
46	0,351	10	0,322		
13	-0,346				
İfade	Bileşen 4	İfade	Bileşen 5	İfade	Bileşen 6
65	-0,589	35	0,509	20	0,733
7	-0,409	73	-0,507	57	0,687
26	-0,395	37	0,403	53	0,517
66	-0,385	27	0,318	28	0,413
58	-0,336				
İfade	Bileşen 7	İfade	Bileşen 8	İfade	Bileşen 9
76	-0,724	56	0,668	39	0,676
75	-0,560	64	0,449	38	0,650
62	-0,467	54	0,407	48	0,356
63	-0,459	55	0,350	72	0,311
İfade	Bileşen 10	İfade	Bileşen 11	İfade	Bileşen 12
51	0,660	43	0,765	69	0,897
49	0,420	42	0,656	61	0,862
50	0,369	44	0,617	30	0,393
52	0,367				
İfade	Bileşen 13	İfade	Bileşen 14	İfade	Bileşen 15
67	-0,636	59	-0,749	19	0,722
68	-0,604	74	-0,496	14	0,480
11	-0,390	29	-0,365	70	0,307
İfade	Bileşen 16	İfade	Bileşen 17	İfade	Bileşen 18
15	-0,628	24	0,859	40	0,607
17	-0,609	25	0,587		
41	0,335				

**Tablo 3: Yönetici Yetkinliği Ölçeği Bileşik Değişkenleri**

Alt Boyut	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	İfade Sayısı
Bileşen 1. Becerikli Olma	18,665	27,449	0,815	6
Bileşen: 2. Planlı Olma	2,943	4,328	0,792	6
Bileşen: 3. Liderlik	2,600	3,824	0,758	5
Bileşen: 4. Öğrenme ve Araştırma	2,069	3,042	0,765	5
Bileşen: 5. Zorluklarla Başa Çıkma	1,902	2,796	0,607	3
Bileşen: 6. Beşeri İlişki	1,815	2,669	0,763	4
Bileşen: 7. İnsanlarla Çalışma	1,583	2,328	0,789	4
Bileşen: 8. Uzmanlık	1,509	2,219	0,720	4
Bileşen: 9. Değişime Uyum	1,387	2,040	0,744	4
Bileşen: 10. Hedef Odaklı Olma	1,317	1,937	0,689	4
Bileşen: 11. İş ve Yaşam Dengesi	1,239	1,822	0,721	3
Bileşen: 12. Teknoloji Bilgisi	1,208	1,777	0,690	3
Bileşen: 13. Adaletli Olma	1,147	1,687	0,578	3
Bileşen: 14. Dinç ve Enerjik Olma	1,123	1,651	0,624	3
Bileşen: 15. Kendinden Emin Olma	1,071	1,576	Çıkarıldı	3
Bileşen: 16. Bileşen 16	1,046	1,538	Çıkarıldı	3
Bileşen: 17. Bileşen 17	1,016	1,494	Çıkarıldı	2
Bileşen: 18. Bileşen 18	1,008	1,482	Çıkarıldı	1
Açıklanan Toplam Varyans (%)		65,658		

### 3.4.5. Korelasyon Analizi ve Çoklu Doğrusal Bağlantı Testi

Yönetici yetkinliği ölçeği açıklayıcı faktör analizi bulgularına göre oluşturulan 14 bileşik değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, anlamlı bir ilişki var ise, bu ilişkinin yönü ve gücünü belirleyebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde, Pearson Korelasyon katsayısı  $0,30 < r < 0,69$  arasında ( $p < 0,01$ ; çift kuyruk) olduğu görülmüş olup değişkenler arasında orta düzeyde ilişki olduğu değerlendirilmiştir (Tablo 8). Korelasyon analizi bulguları yönetici yetkinliği ölçeği bileşik değişkenlerinin hipotez testleri yapılabilmesi için uygun korelasyon ilişkilerine sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Çoklu doğrusal bağlantı sorununun tespit edilmesi maksadıyla değişkenlere ait Tolerans ve Varyans Artış Faktörleri (Variance Inflation Factor-VIF) değerlerine bakılmıştır. Yapılan analizler sonucunda Tolerans değerinin 0,20'den büyük ve VIF değerinin 4'ten küçük olduğu görülmüştür. Bu bulgular, yönetici yetkinliği ölçeği bileşik değişkenleri arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığını ortaya koymuştur (Çokluk, 2010).

**Tablo 4: Yönetici Yetkinliği Ölçeği Korelasyon Analizi ve Çoklu Doğrusal Bağlantı Testi**

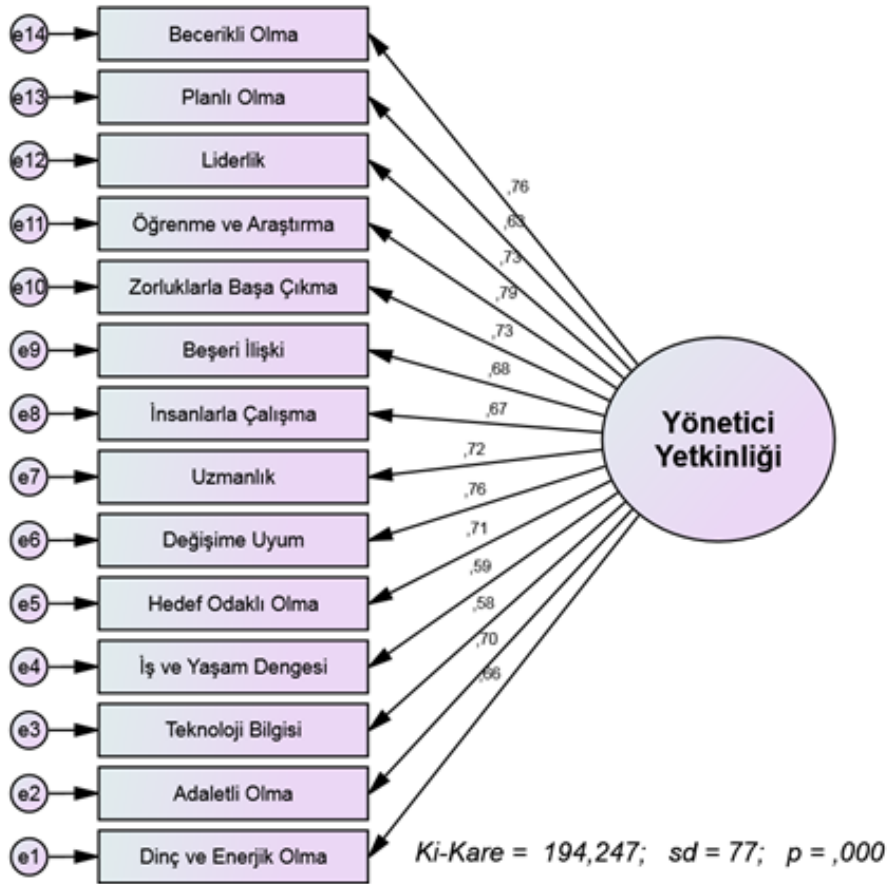
Bileşen Adı	N	Ort.	Std. Hata	Tolerans	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Becerikli Olma	193	4,1672	0,69684			1													
2. Planlı Olma	193	4,1145	0,72605	,537	1,862	,446**	1												
3. Liderlik	193	3,9762	0,69425	,484	2,066	,558**	,487**	1											
4. Öğrenme ve Araştırma	193	4,2191	0,67556	,410	2,441	,518**	,637**	,620**	1										
5. Zorluklarla Başa Çıkma	193	4,1910	0,68602	,518	1,931	,634**	,465**	,505**	,614**	1									
6. Beşeri İlişki	193	4,0799	0,75446	,535	1,869	,463**	,375**	,598**	,529**	,508**	1								
7. İnsanlarla Çalışma	193	4,2288	0,79301	,550	1,818	,480**	,420**	,512**	,581**	,504**	,454**	1							
8. Uzmanlık	193	3,9183	0,76933	,520	1,924	,593**	,319**	,518**	,554**	,515**	,584**	,461**	1						
9. Değişime Uyum	193	4,1185	0,74991	,434	2,304	,613**	,328**	,562**	,506**	,656**	,545**	,588**	,610**	1					
10. Hedef Odaklı Olma	193	4,1377	0,68618	,557	1,796	,535**	,350**	,540**	,613**	,476**	,550**	,517**	,517**	,561**	1				
11. İş ve Yaşam Dengesi	193	3,9167	0,85221	,594	1,683	,513**	,370**	,417**	,419**	,397**	,415**	,296**	,485**	,430**	,424**	1			
12. Teknoloji Bilgisi	193	4,0384	0,85914	,685	1,460	,405**	,306**	,540**	,593**	,470**	,367**	,470**	,434**	,515**	,496**	,268**	1		
13. Adaletli Olma	193	4,1458	0,70165	,478	2,093	,568**	,473**	,559**	,561**	,478**	,455**	,442**	,489**	,487**	,556**	,431**	,432**	1	
14. Dinç ve Enerjik Olma	193	3,9312	0,80043	,534	1,872	,449**	,323**	,464**	,514**	,449**	,541**	,503**	,531**	,520**	,490**	,311**	,477**	,459**	1

\*\* : Korelasyon  $p < 0,01$  (2-kuyruk) düzeyinde anlamlıdır

### 3.4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Açıklayıcı faktör analizi neticesinde kullanılacak olan değişkenlerin alt boyutları tespit edildikten sonra, bu boyutların bağlı oldukları değişkeni ne derece iyi temsil ettiğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014). DFA analizi AMOS 24 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Şekil 9). Yönetici yetkinliği gizil değişkeni uyum iyiliği indeks değerleri Tablo-5’de görüldüğü üzere eşik değer aralıklarında yer almıştır. Bu sonuç, araştırmada önerilen modelin mevcut veri ile iyi uyum sergilediğini ortaya koymuştur. Ortalama Varyans (Average Variance Extracted – AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composit Reliability - CR) değerlerine göre yönetici yetkinliği ölçeği yapısal geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

Şekil 9: Yönetici Yetkinliği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



Doğrulayıcı Faktör Analizi bulguları, araştırmada önerilen modelin mevcut veri ile iyi uyum sergilediğini ortaya koymuştur. Ortalama Varyans (Average Variance Extracted – AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composit Reliability - CR) değerlerine göre yönetici yetkinliği ölçeği yapısal geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir.

**Tablo 5: Yönetici Yetkinliği Ölçeği Uyum İyiliği ve Yapısal Geçerlilik Değerleri**

Model Uyum İndeksleri	Referans	Araştırma
	Değerler	Bulguları
GFI (Uyum iyiliği indeksi)	≥ 0,90	0,932
AGFI (Düzeltilmiş Uyum iyiliği indeksi)	≥ 0,90	0,908
CFI (Karşılaştırmalı Uyum iyiliği indeksi)	≥ 0,90	0,957
IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	≥ 0,90	0,957
RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	≤ 0,08	0,063
$\chi^2/df$	≤ 3	2,523

Yapı Geçerlilik Değerleri: CR = 0,929; AVE = 0,485

#### 4. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırma, aile işletmelerinde aile üyelerinin yetkinliklerinin belirlenmesi ve doğru alana yönlendirilmesine yönelik bir araç geliştirme amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yazına ve sahadan alınan bilgilere dayalı olarak önerilen model nitel ve nicel araştırma tasarımlarının her ikisinden de yararlanılarak test edilmiştir. Yazında da vurgulandığı gibi yönetici yetkinliği çok boyutlu bir kavramdır, sadece bir özelliğe bakılarak değerlendirme yapmak mümkün değildir. Araştırma bulguları Tablo 6'da görüldüğü gibi yönetici yetkinliğinin; becerikli olma, planlı olma, liderlik, öğrenme ve araştırma, zorluklarla başa çıkma, beşeri ilişki, insanlarla çalışma, uzmanlık, değişime uyum, hedef odaklı olma, iş ve yaşam dengesi, teknoloji bilgisi, adaletli olma ve dinç ve enerjik olma şeklinde adlandırılan 14 farklı boyutta değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur.

Araştırmada test edilen yönetici yetkinliği ölçeğinde yer alan 59 ifade aile işletmelerinde aile bireylerine uygulandığında aile bireylerinin yönetici yetkinlik durumları hakkında nesnel bilgi edinilebileceği değerlendirilmiştir. Bunun sonucu olarak da aile bireyinin yetkinlik düzeyine göre aile bireyine işletmede uygun görevler verilebilecek ve böylece aile işletmesinin sürdürülebilirliği sağlanabilecektir. Diğer taraftan, yönetici yetkinliği ölçeği sonuçlarına göre düşük veya yetersiz yetkinliğe sahip olduğu belirlenen aile bireylerine yönelik bu eksikliği giderici uygulamalarla yetkinlik kazandırma yoluna gidilebilir ve böylece aile işletmesinin sürdürülebilirliği, verimliliği ve performansına katkı sağlanabilir.

**Tablo 6: Yönetici Yetkinliği Boyutları**

Becerikli Olma	Planlı Olma	Liderlik
34. ... çabuk kavrarım.	2. ... önce tüm alternatifleri değerlendirir sonra karar veririm.	12. ... başkalarına rehberlik eder, yol gösteririm.
18. ... yaptım mı mükemmel yaparım.	1. ... duygularımı yönetmeyi bilirim.	16. ... başkalarını genelde teşvik ederim.
32. ... becerikli biriyimdir.	3. ... planlı çalışırım.	6. ... başkalarına ilham veririm.
33. ... güçlü yönlerimi bilirim.	4. ... analitik hesaplama yönüm güçlüdür.	31. ... başkalarını yenilikçi olmaya teşvik ederim.
36. ... işimin tüm ayrıntılarını bilirim.	8. ... hatalarımın sorumluluğunu üstlenirim.	71. ... anlaşmazlıklarda uzlaşma zemini belirlerim.
46. ... yeterli teknik bilgiye sahibim.	10. ... sorumluluklarımı daima yerine getiririm.	
13. ... kararlarımda her zaman etik davranırım.		
Öğrenme ve Araştırma	Zorluklarla Başa Çıkma	Beşeri İlişki
65. ... benden beklenenden fazlasını yaparım.	35. ... zorlukların üstesinden gelmeyi bilirim.	20. ... sözlü iletişimde iyiyimdir.
7. ... sürekli kendimi geliştirmeye çalışırım.	73. ... ekip çalışmalarında yer almayı severim.	57. ... ikili ilişkilerde çok iyiyimdir.
26. ... adil ve tarafsız biriyimdir.	37. ... zamanı iyi kullanırım.	53. ... kolay çevre edinirim.
66. ... yeni şeyler öğrenmeyi severim.	27. ... işbirliği yapmayı severim.	28. ... insanları kolay ikna ederim.
58. ... işleri hızlı yapmanın bir yolunu bulurum.		
İnsanlarla Çalışma	Uzmanlık	Değişime Uyum
56. ... alanımın en iyisiyim.	56. ... alanımın en iyisiyim.	39. ... yeni ve farklı olan şeyleri denerim.
64. ... yapılacakları daha söylenmeden yaparım.	64. ... yapılacakları daha söylenmeden yaparım.	38. ... değişime kolay uyum sağlarım.
54. ... kapasitem dışına çıkarırım.	54. ... işimde kapasitem dışına çıkarırım.	48. ... fırsatları iyi kullanırım.
55. ... doğru şeyler yaparım.	55. ... doğru şeyler yaparım.	72. ... aynı anda birçok iş yaparım.
Hedef Odaklı Olma	İş ve Yaşam Dengesi	Teknoloji Bilgisi
51. ... hırslı biriyimdir.	43. ... iş ve özel yaşamım dengelidir.	69. ... bilgisayar kullanmada iyiyimdir.
49. ... açık sözlü ve şeffaf biriyim.	42. ... parayı doğru yönetmeyi bilirim.	61. ... teknolojiyi iyi kullanırım.
50. ... yenilik ve değişimin yararına inanırım.	44. ... sorunlara orijinal çözümler getiririm.	30. ... yazılı iletişimim iyidir.
52. ... hedeflerime ulaşıyorum.		
Adaletli Olma	Dinç ve Enerjik Olma	
19. ... her koşulda eşit paylaşımı esas alırım.	59. ... dinç biriyimdir.	
14. ... insanlar bana güvenir.	74. ... aklımda bir sürü yeni fikir var.	
70. ... çatışmaları sorunsuz çözerim.	29. ... enerjik biriyimdir.	



## 5. TARTIŞMA

Yönetici yetkinliklerini farklı açılardan ele alıp inceleyen yazında birçok çalışma bulunmaktadır. Belçika'da aile şirketini yöneten bir aile CEO'sunun yetkinliklerinin önemini belirlemeyi amaçlayan nicel çalışmada aile şirketi sistemi yetkinliklerinin aile CEO'su tarafından kullanılmasının, ailenin ve işletmenin finansal performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Molly vd, 2015). Dźwigoł–Barosz (2017, p. 177) çalışmasında ailenin kıdemli üyelerin yaklaşımlarının haleflerin yeterlilikleri üzerindeki etkisine vurgu yapılmıştır. Bu araştırmalar mevcut çalışmadan farklı olarak aile üyelerinin yetkinliklerini belirleme yerine daha çok yetkinliklerin önemine vurgu yapmıştır.

Çetinkaya ve Özutku (2012) otomotiv sektörüne yönelik yönetsel performansa yetkinlik temelli yaklaşım konulu çalışmalarında işletmelerin yönetsel yetkinlikler konusuna verdikleri önem ve yönetsel yetkinlikleri performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası olarak kullanma durumlarını incelemişlerdir. Çalışmada, işletmelerin aslında yönetsel yetkinliklere verdikleri önemi yöneticilerin performanslarını değerlendirirken aynı düzeyde dikkate almadıkları ortaya çıkmıştır. Çalışma, yönetim kademesi için en önemli görülen yönetsel yetkinliklerin güvenilir olma; düzenli, planlı ve kaliteli çalışma; başarı odaklı olma; kendine güven; takım çalışması ve işbirliğine yatkınlık; araştırmacı ve yenilikçi olma; müşteri odaklı olma; personelin gelişimine yardımcı olma; kişiler arası iyi ilişki kurma becerisi ve kararlı olma yetkinlikleri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma, yönetici yetkinlik boyutları bakımından mevcut çalışma ile benzer bulgulara sahiptir.

Yazında yönetici yetkinlik boyutları yönelik yapılan araştırmalarda yetkinliklerin farklı sayılarda belirlendiği, belirlenen yetkinliklerin bazılarının benzer, bazılarının da farklı yetkinlikler şeklinde belirlendiği görülmüştür. Örneğin Gürbüz vd. (2010) çalışmalarında 16 yönetici yetkinliği, Yılmaz ve Tutar (2008) 25 yönetici yetkinliği ve Keçecioglu ve Kelgökmen (2004, p. 226) 11 yönetici yetkinliği belirlemişlerdir. Mevcut araştırmada ise 14 yönetici yetkinliği boyutu belirlenmiştir. Bu durum, işletme yapılarındaki farklılıklar, sektörel farklılıklar ve yetkinlikleri belirlemede kullanılan yöntemlerin farklı olmasından da kaynaklanabildiği değerlendirilmiştir.

Öte yandan her işletme için standart yönetici yetkinlikleri belirlemenin mümkün olmadığı aşikârdır. Literatürde yapılan çalışmalarda farklı türdeki işletmelerde farklı yetkinliklerin öne çıktığının gözlenmesi bu görüşü doğrulamaktadır. Ancak özellikle aile işletmelerinde yönetici yetkinlikleri büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü aile işletmelerinde profesyonel yönetim anlayışının eksikliğinin bu işletmelerin çoğunluğunun sonunu getirdiği bilinmektedir. Bu sebeple aile işletmeleri için standart bir yetkinlik listesi belirlemenin ötesinde, yetkinliklerin ölçülebileceği ve doğru alana yönlendirilebileceği bir ölçeğin belirlenmesinin sorunun çözümünde daha etkili olacağı anlaşılmıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İktisadi yaşamda faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu aile işletmeleridir. Ekonomide önemli rol üstlenen bu işletmelerin yapıları gereği yöneticilerinin büyük kısmı aile bireylerinden oluşmaktadır. Bu bireylerin yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi ve doğru alana yönlendirilmesi aile işletmelerinin sürdürülebilirliği açısından hayati düzeyde önemlidir.

Bu araştırma kapsamında yapılan nitel ve nicel araştırma bulguları ışığında aile işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin belirlenmesi konusunda 14 boyut öne çıkmaktadır. Bu boyutlar becerikli olma, planlı olma, liderlik, insanlarla çalışma, öğrenme ve araştırma,

zorluklarla başa çıkma, beşeri ilişkiler, uzmanlık, değişime uyum, hedef odaklı olma, iş ve yaşam dengesi, teknoloji bilgisi, adaletli olma ve dinç ve enerjik olma şeklinde tespit edilmiştir. Yönetici yetkinliklerinin belirlenen bu boyutları toplam 59 ifadede ölçülebilmektedir. Yönetici yetkinliklerini temsil eden bu 14 boyuttan özellikle öğrenme ve araştırma, becerikli olma, liderlik ve değişime uyum boyutları faktör yükleri bağlamında öne çıkmaktadır.

Aile işletmelerinde öğrenmeye, araştırmaya ve dolayısıyla kendini geliştirmeye açık yöneticilerin tercih edilmesi gerektiği söylenebilir. Yapısı gereği muhafazakar ve değişime kapalı görünen aile işletmelerinin bu özelliğe sahip yöneticiler ile daha ileriye gidebileceği aşikardır. Öte yandan liderlik boyutuna yapılan vurgu, hantal bir yapıya sahip olması beklenen aile işletmelerinde liderlik vasfına sahip, işletmeye ve çalışanlara yol gösterecek bir yönetici arayışında olduğu sonucuna işaret etmektedir.

Elde edilen sonuçlarda dikkat çeken bir başka bulgu ise adalete yapılan vurgudur. Yöneticinin adil olması ve çalışanlara güven vermesi ve olası çatışmaları sorunsuz çözebilecek yetkinlikte olması gerekmektedir. Aile işletmelerinde liyakat da önemli bir ihtiyaç olarak öne çıkmaktadır. Özellikle becerikli olma ve uzmanlık boyutlarına yapılan vurgu bu ihtiyacı göstermektedir. Alanında uzman olan, işinin tüm ayrıntılarına hakim olan, bunların yanı sıra teknoloji bilgisine sahip yöneticilerin daha yetkin olarak nitelendirilebileceği anlaşılmaktadır.

Araştırma bulgularına göre yöneticilerde beklenen ve öne çıkan bir diğer yetkinlik ise beşeri ilişkilerinde ve insanlarla çalışmakta gösterilen yetkinliklerdir. Buna göre sözlü iletişimde iyi olan, ikili ilişkilerde maharetli, kolay çevre edinebilen ve ikna kabiliyeti yüksek bireyler yetkin bir yönetici olarak nitelendirilebilmektedir.

Araştırma projesinin en önemli çıktılarında biri olan aile işletmelerinde aile üyelerinin yetkinliklerinin belirlenmesine ve doğru alana yönlendirilmesine dair ölçeğin uygulanması halinde, gelecekte yönetimi devralacak aile bireylerinin aile işletmelerinde hangi pozisyonlarda bulunmasının daha doğru olacağı, yönetici konumunda olmaları durumunda yetkinliklerinin neler olması gerektiği ve bu bireylerin böylece doğru alanlara yönlendirilmesi konularında nesnel ve isabetli sonuçlara ulaşılabileceği düşünülmektedir. Yetkinliği hakkında bilgi sahibi olunan aile bireylerinin yetkinliklerine göre işletmede görev almalarının sağlanmasının aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, yazında eksikliği vurgulanan aile işletmelerinde görev alacak yöneticilerin yetkinliklerinin nasıl belirleneceğine yönelik bir araç ihtiyacının giderilmesine ve isabetli sonuç veren bir ölçek geliştirilerek hem pratiğe hem de literatüre katkı sağlanmıştır.

Çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma sonucunda tespit edilen yetkinlikler, mülakat yapılan ve ankete katılanlardan alınan görüşlerle sınırlıdır. Farklı örneklemlerde benzer araştırmaların yapılması yetkinliklerin kıyaslanabilmesini sağlayacaktır. Araştırma Konya il merkezindeki aile işletmeleri ile sınırlıdır. Farklı illerde de benzer çalışmalar yapılarak coğrafi ve kültürel farklılıklar tespit edilebilir ve kıyaslamalar yapılabilir. Araştırmanın diğer bir sınırlılığı, sadece aile bireyleri çalışma kapsamına alınmamış olup bütüncül bir bakış açısıyla işletmelerin sahip veya ortakları, her kademedeki yöneticiler ve çalışanlar da kapsama alınmıştır. İlerde yapılacak benzer çalışmalar sadece belli grupları dikkate alarak yapılabilir.

---

## YAZAR BEYANI

### Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

### Etik Kurul Onayı

Bu araştırma için Selçuk Üniversitesi Etik Kurulu'nun 31.03.2022 tarih ve E.263450 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

### Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

### Çıkar Çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### Destek Beyanı

Bu çalışma Selçuk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü'nün 20401077 numaralı projesi ile desteklenmiştir.

---

## KAYNAKÇA

- Aclan, O., Masun, A. (2022). Aile işletmelerinin sermaye yapısı üzerine bir inceleme. *Maliye ve Finans Yazıları*(118), 221-238.
- Agut, S., & Grau, R. (2002). Managerial competency needs and training requests: The case of the Spanish tourist industry. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 31-52.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı. *Sakarya: Sakarya Yayıncılık*, 7, 253.
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & da Silveira, W. (2019). The project manager core competencies to project success. *International journal of managing projects in Business*, 13(2), 277-292.
- Armutlulu, İ. (2000). İşletmelerde uygulamalı istatistik. Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Ateş, Ö. (2003). *Aile şirketlerinde değişim ve süreklilik anlayışı*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
- Başalp, A. A., Altın Gülova, A. (2021). Yönetici yetkinliklerinin geliştirilmesinde zorlu görevler ve erişimi ile öğrenme odaklılık ve geri bildirim rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 43, 39-60.
- Bayraktar, O. (2018). Çalışan yetkinliklerine kavramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (33), 311-314.

- Bharwani, S., Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 393-418.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 1(2), 13-20.
- Biçer, G., Kılıç, K. C. (2022). Yönetici davranışları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 277-291.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. J. Wiley & Sons, Inc., New York.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Models of the organizational life cycle: Applications to higher education. *The Review of Higher Education*, 6(4), 269-299.
- Canal, B. (2022). Aile işletmelerinde nepotizmin kurumsallaşma üzerindeki etkisine kavramsal bir değerlendirme. *European Journal of Managerial Research*, 6(10), 15-34.
- Choi, Y.-K. (2005). *Essential management competencies in the timeshare industry*: University of Nevada, Las Vegas.
- Çalışkanel, S. Ş. (2018). *Aile işletmelerinin kurumsallaşması ve kurumsallaşma sorunları-Türkiye genelinde üretim yapan aile işletmeleri üzerine bir araştırma*. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çatal, Ö., Korkmaz, A. (2020). Aile işletmelerinin sürdürülebilirliğini etkileyen başarı ve başarısız dinamikleri üzerine bir alan araştırması: Isparta ve Burdur Örneği. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-194.
- Çetinkaya, F. F., Şener, E., Korkmaz, F. (2017). Aile İşletmeleri ve Kayırmacılık: Nitel Bir Araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 119-133.
- Çetinkaya, M., Özutku, H. (2012). Yönetimsel performansa yetkinlik temelli yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 142-161.
- Çiftçi, M., Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik bazlı personel seçme faaliyetleri ve Türkiye'deki büyük ölçekli işletmelerin işgören seçme modeli tercihlerindeki eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(25), 145-172.
- Çokluk, Ö. (2010). Lojistik regresyon analizi: Kavram ve uygulama. *Kuram ve uygulamada eğitim bilimleri*, 10(3), 1357-1407.
- Decker, P. J., Strader, M. K., & Wise, R. J. (1997). Beyond JCAHO: Using competency models to change healthcare organizations part 2: Developing competence assessment systems. *Hospital Topics*, 75(2), 10-17.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., Çinko, M. (2010). Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi (tıpkı üçüncü basım). *İstanbul: Beta Yayıncılık*.

- Dźwigoł-Barosz, M. (2017). Significance of succession competencies in the management of Silesian family business in the sector of small and medium enterprises. *Studia Universitatis Babeş Bolyai-Negotia*, 62(2), 35-50.
- Ellis, J. (2019). Employee perceptions of managerial competency in virtual team environments. (Unpublished Doctoral Dissertation). Alliant International University, San Diego, California.
- Erdirençelebi, M. (2012). Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Filizöz, B., Kılıç, A. (2018). Girişimci olmak ya da olmamak: Aile işletmelerinde 2. ve 3. kuşağın ikilemi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(7), 186-202.
- Gankofskie, B. T. (2011). *Measuring dietetic students' perceptions of management skill competency gained during school food service practicum experience: A competing values framework method—A national study*: Iowa State University.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*: Pearson Education India.
- Grivetti, S. E. (2020). *Determining Competencies for Managers in the Federal-State Vocational Rehabilitation System*: Michigan State University.
- Guglielmino, P., & Carroll, A. (1979). The hierarchy of management skills: Future professional development for mid-level managers. *Management Decision*, 17(4), 341-345.
- Güler, M., Özdemir, Y. (2017). Aile işletmeleri ile kurumsal işletmelerin yeni mezuna bakış açısı farklı mı? İşe alım süreci bağlamında bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(5), 628-643.
- Güney, S. (2007). Aile işletmelerinde ikinci nesile devir sürecinde başarı koşulları. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(1), 103-126.
- Gürbüz, S., Mert, İ. S., Acar, A. C. (2010). *Bireysel Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yetkinliklerin Belirlenmesi: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma*. Konferans Bildirisi, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs 2010, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271.
- Gürler, G. (2018). Aile işletmelerinin anayasa oluşturma ve kurumsallaşma çalışmalarında makro ve mikro bağlamsal unsurların rolü: Örnek olaylar. Sakarya Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family business review*, 21(1), 51-69.
- Huang, T.-Y. (2019). *Essential Competencies for Entry-Level Management Positions in the Food and Beverage Industry in Taiwan and Mainland China*. University of North Texas,

- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5): Asil Yayın Dağıtım Ankara, Turkey.
- Karpuzoğlu, E. (2023). Strategic digital management in family business. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(1), 25-41.
- Keçecioglu, T., Kelgökmen, D. (2004). Yetkinlik modellerinin insan kaynakları yönetiminde yapılandırılması ve bir yetkinlik modeli önerisi. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 3(4), 216-232.
- Kılınçarslan, Ö., Avcı, U. (2021). Aile işletmelerinin devamlılığında nepotizm uygulamalarına yönelik bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 56-84.
- Kırtaş, M. G. (2018). Uzun ömürlü Türk aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine ilişkin çoklu örnek olay araştırması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 68-95.
- Klemp Jr, G. O. (1980). *The assessment of occupational competence. Final Report: I. Introduction and Overview*. Retrieved from McBer and Co. and Boston Mass.:
- Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere dayalı kariyer planlama ve endüstri mühendisliği öğrencileri için bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Köylü Gölcü, F. (2018). Aile işletmeleri, aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları: Denizli örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Lee, K. H. (2009). *The relationship between leadership styles and managerial competencies of Korean senior pastors: The Southern Baptist Theological Seminary*.
- Li, X. (2009). *Entrepreneurial competencies as an entrepreneurial distinctive: An examination of the competency approach in defining entrepreneurs*. (Unpublished Master Thesis). Singapore Management University (Singapore).
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*: Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Maraouch, F. (2013). *Managerial competencies and exemplary leadership in the lodging industry: An empirical study*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Lynn University.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1.
- Mercan, Ö. (2023). *Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinde kurumsallığın rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Molly, V., Arijs, D., & Lambrecht, J. (2015). A family CEO running the family business: Which competencies really matter? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 55-79.

- Omağ, A., & Masun, M. A. (2022). Aile işletmelerinin sermaye yapısı üzerine bir inceleme. *Journal of Finance Letters/Maliye Finans Yazıları Dergisi*, 118 (36), 221-238.
- Onur, T. (2019). *Aile işletmelerinde büyüme ve uluslararasılaşma üzerine nitel bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Özbay, G., Ellidört, K. Y. (2020). Turizm sektöründe aile işletmelerinin kurumsallaşma sorunları: Kocaeli Örneği. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(3), 179-195.
- Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Öztürk, E. (2003). *The perceived importance of first line managerial competencies in Turkey*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Peşkircioğlu, N. (2014). Aile İşletmeleri ve Kurumsallaşma. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, 312.
- Peterson, T. O., & Van Fleet, D. D. (2004). The ongoing legacy of RL Katz: An updated typology of management skills. *Management decision*.
- Polat, Ş. (2018). Meslek Lisesi Öğrencilerinin Kişisel ve Mesleki Yetkinlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(2), 1202-1217.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29(5), 489-497.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The core competence of the corporation. In *Knowledge and strategy* (pp. 41-59): Routledge.
- Rakowska, A. (2009). Challenges of Polish Managers in the 21st century. *Economics and Organization of Enterprise*, 3(1), 40-49.
- Saral Kobal, K. E., Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi* 12(46).
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Secon Edition, John Willey & Sons. Inc. New York.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. John Wiley&Sons. Inc, New York.
- Szczepranska-Woszczyna, K. (2020). *Management Theory, Innovation and Organization: A Model of Managerial Competencies*. Routledge.
- Şan, C. (2019). *Bilgi teknolojilerinde yetkinlik bazlı mülakat uygulanması*. Okan University, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Tak, B., Sayılar, Y., Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.

- Taşkın, T. (2023). Aile şirketlerinin sürdürülebilirliğinin kurumsallaşma ve aile anayasası çerçevesince incelenmesi. *İzmir Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-19.
- Temel, E. K., Bulut, Z. A. (2008). *3.aile işletmeleri kongresi kongre kitabı*. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Ward, J. (2016). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*: Springer.
- Yaşar, R. Ş. (2019). Kalıpların dışına çıkmak: Yetkinlik odaklı muhasebe eğitimi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(81), 85-100.
- Yetkin, C. (2006). *Yetkinlik bazlı mülakat ile kariyer değerleri arasındaki ilişki ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi.
- Yıldırım, Şimşek, H. (2011). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Seçkin Yayıncılık, Ankara*, 446.
- Yıldırım, Taş, M. A., Çiçek, H. (2019). Yetkinlik Algısı ve Çalışan Performansı İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 128-153.
- Yilmazer, A., Tutar, H. (2008). *Yönetmel Yetkinlikler ve Yönetmel Performans Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma*. Paper presented at the 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 16-18 Mayıs 2008, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.