

Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*

Ezgi ÇETİN¹ ve Yaşar YAVUZ²

Soft Skills Scale for Administrators: A Validity and Reliability Study

Abstract

The aim of this research is to develop a scale to determine the soft skills of educational administrators working at universities. Regarding the 'Soft Skills Scale for Administrators', literature reviews and semi-structured interviews were carried out with the participants working at different levels at universities on the concept of soft skills. An item pool of 94 items was designed based upon the thematic analyses made as a result of the interviews. The number of items was reduced to 75 in line with expert opinions to ensure content validity. 300 instructors participated in Exploratory Factor Analysis (EFA) studies to find out the construct validity of the scale. The KMO value for the compliance of the data with EFA was determined as .983 and the Bartlett test value was 15184.46 (Sd=630, p=0.000). In the light of the EFA, it was seen that the rotated factor loading values ranged between .70 and .83 and explained 78.1% of the total variance of the scale. 39 items that did not comply with the condition that the load values in the factors in which the items were included should be .70 and above were eliminated from the raw scale. The final form consisted of 36 items. The scale items were collected under two factors as 'personal' and 'interpersonal'. For the Confirmatory Factor Analysis (CFA), data which were collected from a different sample of 384 instructors were analyzed. As a result of CFA analysis, goodness-of-fit indices (X^2/Sd , NNFI, CFI, GFI, SRMR, RMSEA) were found to be good and acceptable. The Cronbach Alpha coefficient of the scale was determined as .99. The results showed that the data to be obtained from the 'Soft Skills Scale for Administrators' were statistically reliable and valid.

Keywords: Soft Skills, Educational Administrator, University, Scale Development.

Özet

Bu araştırmanın amacı üniversitelerde görev yapan eğitim yöneticilerinin ilimli becerilerini belirlemeye bir ölçek geliştirmektir. Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği için alan yazın incelemesi gerçekleştirilmiş ve üniversitelerde farklı düzeylerde görev yapan katılımcılarla ilimli beceriler kavramına yönelik yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda yapılan tematik analizler doğrultusunda 94 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Kapsam geçerliğini sağlamak üzere uzman görüşlerine başvurularak madde sayısı 75'e indirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğine yönelik yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) çalışmalarına 300 öğretim elemanı katılmıştır. Verilerin AFA'ya uygunluğuna yönelik KMO değeri .983, Bartlett testi değeri 15184.46 olarak belirlenmiştir (Sd=630, p=0.000). Yapılan AFA sonucunda döndürülmüş faktör yük değerlerinin .70 ile .83 arasında değiştiği; ölçeğin toplam varyansının ise %78,1'ini açıkladığı görülmüştür. Maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin .70 ve üzeri olması şartına uymayan 39 madde ham ölçekten çıkarılarak 36 maddeden oluşan son haline ulaşılmıştır. Ölçek maddeleri 'kişisel' ve 'kişiler arası' olmak üzere iki faktörde toplanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) için 384 öğretim elemanından oluşan farklı bir örneklemden ulaşılan veriler analiz edilmiştir. DFA analizleri sonucunda uyum iyiliği indekslerinin (X^2/Sd , NNFI, CFI, GFI, SRMR, RMSEA) iyi ve kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı .99 olarak hesaplanmıştır. Sonuçlar 'Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği'nden elde edilecek verilerin istatistiksel olarak güvenilir ve geçerli olacağını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: İlimli Beceriler, Eğitim Yöneticisi, Üniversite, Ölçek Geliştirme.

* Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Yaşar YAVUZ danışmanlığında, Ezgi ÇETİN tarafından yazılan "Üniversitelerdeki Eğitim Yöneticilerinin İlimli Becerilerinin Akademik Kaytarma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir ve çalışmanın bir bölümü 24-25 Mart 2023 tarihlerinde düzenlenen Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Araştırmaları Sempozyumunda sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Doktora öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Sorumlu Yazar: ezgimericetin@gmail.com, 0000-0002-6532-8192

² Dr. Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, yasar.yavuz@deu.edu.tr, 0000-0002-5113-360X

Extended Abstract

Article / Makalenin; Submission Date / Gönderilme Tarihi: 16 May/Mayıs 2023

Revised Date / Hakem Atama: 30 May/Mayıs 2023

Accepted Date / Kabul Tarihi: 03 December/Aralık 2023

Introduction

As social beings, humans need other individuals by nature. In line with this need, they become members of many formal and informal organizations such as family, friend circles, working environments throughout their life. This characteristic they possess as individuals is decisive in shaping the structure of the organizations they are in. Organizations are not only composed of a neural system consisting of physical characteristics, abilities and tendencies, but also social entities that carry personality traits, emotions and enthusiasms. The 'soft skills' concept, defined as the skills for regulating the relationships of individuals with other people and their self, apart from technical and professional skills, have a fundamental place in relation to organizations. Having soft skills means professional success in terms of employees; for individuals, it is considered as a source of happiness in life. It is crucial to consider soft skills in the context of leadership since they are determinative in the attitudes and behaviors of individuals and in the structure of organizations. Bearing this in mind, educational administrators could only become leaders and go beyond the concept of 'administrator' by regulating their own emotions and opinions in addition to technical and professional skills. Soft skills are more arduous to assess compared to technical or hard skills since they are based on the affective domain that involves organizing one's self and interpersonal relationships. This hardship has been the motive for the development of the research based on educational administrators' soft skills. The aim of this research is to determine the validity and reliability of the scale developed to determine the soft skills of educational administrators working at universities. It is thought that the study will be important in terms of filling the gap in the literature together with the results to be obtained.

Method

The goal of this study is to generate a soft skills scale regarding educational administrators working at universities. During the process of scale development, related studies in the field were reviewed and semi-constructed interviews were conducted with administrators and lecturers to conceptualize the idea of soft skills. Following the analyses of the interviews, an item pool of 94 items was prepared and expert opinions were received in terms of scientific principles such as content, language and concept. The number of items was decreased to 75 after the expert opinions' content validity ratios. Lecturers' opinions regarding the soft skills of educational administrators at universities were gathered on the scale. The Exploratory Factor Analysis (EFA) working group for the implementation of the first draft scale of 75 items consisted of 300 faculty members working at three state universities. EFA was carried out and the factors comprising the scale were identified. After these steps, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was conducted and goodness-of-fit indices was calculated. The Confirmatory Factor Analysis (CFA) working group for the 36-item scale determined as a result of EFA consisted of 384 faculty members working at two state universities. As the last step, the reliability of the factors separately and the scale as a whole was tested.

Findings

The validity and reliability studies of soft skills for educational administrators were conducted during the 2021-2022 and 2022-2023 academic years at universities in Izmir and Manisa. Prior to the preparation of the scale, a series of semi-constructed interviews was performed with administrators and lecturers on the concept of 'soft skills' and then a 94-item pool was prepared following the data collected as a result of the interviews. Expert opinions were received regarding the items and the number of items was decreased to 75 considering the

consequences of content validity analysis. As a result of the exploratory factor carried out to assess the construct validity of the scale, 39 items of the scale were left out and the scale was reduced to 36 items. The scale was discovered to include two factors: 'personal' and 'interpersonal' skills. In terms of variance, the first factor explained 51.364% and the second factor explained 26.734% of the total variance. The rate of total variance explanation for this scale was identified as 78.098%. The confirmatory factor analysis was utilized to explore the scale's two-factor structure based on the opinions of 384 lecturers. Goodness-of-fit indices were found to be agreeable at this stage. As the last step, the reliability of the scale was explored. The confirmatory factor analysis revealed that the Cronbach Alpha value is .94 for the first factor ('personal skills') and .99 for the second factor ('interpersonal skills'). The Cronbach Alpha value for the whole scale can be identified highly acceptable.

Conclusion and Discussion

In accordance with the results of the EFA, CFA and reliability analyses carried out in the validity and reliability study of the Soft Skills Scale for Administrators, it is seen that the scale consists of two factors and 36 items. The factor loads of the items in the scale range between .697 and .827. The reliability of the factors is .94 for the 'personal' dimension, .99 for the 'interpersonal' dimension, and .99 for the sum of the scale. The items that make up each dimension can explain the related dimensions independently of each other. These results showed that the data to be gathered through the 'Soft Skills Scale for Administrators' were statistically valid and reliable. Even though there are studies in the foreign literature on soft skills in terms of administrators, it is assumed that the scale developed will be one of the pioneering studies since no study has been found in Turkey on the soft skills of educational administrators at universities. The developed scale is also suggested for academic research in fields based on human relations such as Public Relations, Public Administration and Communication.

Giriş

Sosyal bir varlık olan insan, doğası gereği diğer bireylere gereksinim duymaktadır. Bu gereksinim doğrultusunda hayatı boyunca aile, arkadaş çevresi, çalışma ortamı gibi pek çok formal ve informal örgütün üyesi olmaktadır. Birey örgütte yalnızca fiziksel özellik, yetenek, teknik ve mesleki becerileri ile değil; aynı zamanda kişilik özellikleri, duyguları, coşkuları olan ve diğer bireylerle etkileşimde bulunan sosyal yönü ile var olmaktadır (Aydın, 2007, s. 31). Bireyin bu karmaşık yapısı örgütlerin yapısının ve yönetiminin şekillenmesinde belirleyici olmaktadır.

Teknik ve mesleki becerilerin dışında kalan, bireylerin diğer insanlarla ilişkilerini ve öz benliğini düzenlemeye yönelik beceriler olarak tanımlanan 'ilimli beceriler' kavramı örgütler açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Perreault, 2004). İlimli beceriler, Goleman (1995) tarafından duygusal zekâ kapsamında değerlendirilmekte ve bu becerileri etkin bir şekilde kullanan bireylerin hem kişiler arası ilişkilerinde daha başarılı hem de örgütün verimliliğinde daha belirleyici olacağı ileri sürülmektedir (Gutman ve Schoon, 2013). İş yaşamına başlangıçta teknik ve mesleki beceriler temel alınırken, bu beceriler ancak ilimli becerilerle desteklendiği takdirde başarılı bir kariyerin söz konusu olabileceği belirtilmektedir (Wheeler, 2016). İlimli becerilere sahip olmak iş görenler açısından meslekte başarı; bireyler içinse hayatta mutluluk kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Cinque, 2015).

İlimli becerilerin duyuşsal boyutta insan ilişkilerine ve bireyin öz benliğine yönelik becerilerden oluşmasından dolayı teknik becerilere göre belirlenmesi ve ölçülmesi zor görülmektedir (Darity, 2008). Bu doğrultuda alan yazında ilimli becerilerin tanımı ve kapsamı çeşitlilik göstermektedir. National Soft Skills Association (2019) olumlu tutum sahibi olma, iletişim kurma, planlama ve örgütleme, kritik düşünme, takım çalışmasında bulunma

gibi kişisel özelliklerin ılımlı becerileri meydana getirdiğini ifade edilmektedir. Smith (2011) ise, örgütler açısından kritik olan ılımlı becerileri eleştirel dinleyebilme, etkili iletişim kurma, olumlu tavır içerisinde olma, diğerlerine saygı göstererek çatışmalarla başa çıkabilme, sorumluluk kabul etme, güven inşa etme, çalışanlarla olumlu ilişkiler sürdürülebilir, zamanı etkin yönetme, eleştiriye açık olma, baskı altında görevi yerine getirme, olumlu davranışlar sergileme şeklinde belirtmektedir. Benzer bir şekilde sorun çözme, durumları/olayları betimleme, iş birliği, merak, iletişim ve yaratıcılığın ılımlı beceriler arasında yer almaktadır (Skillsgenix, 2019).

Bireylerin tutum ve davranışlarında, örgütlerin yapısında belirleyici olan ılımlı becerilerin liderlik bağlamında dikkate alınması gerekmektedir. Örgütlerde sürekli gelişim ile etkililik ve verimliliği sağlamak isteyen yöneticilerin teknik ve mesleki becerilerinin yanında ılımlı becerilere sahip olması beklenmektedir (Ariratana ve ark., 2015). Liderliği kavramsal, insancıl ve teknik beceriler bütünü olarak tanımlayan Katz ve Kahn (1978), örgütte üst düzeylerde teknik becerilerden daha çok insancıl ve kavramsal becerilere ihtiyaç duyulduğunun altını çizmiştir. Bu görüş aynı zamanda liderlikte ılımlı becerilerin önemini destekler niteliktedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için insanlarla iletişim ve empati kurma çabası yöneticilerin liderliğine ve örgütlerin etkili yönetimine katkıda bulunmaktadır. Rao (2013) etkili liderliğin ılımlı ve teknik becerilerin harmanlanmasından oluştuğunu ifade etmektedir. Etkili iletişim kurmak, çatışmaları başarılı bir şekilde yönetmek, güven ve bağlılığa dayalı bir yapı oluşturmak, örgüt üyeleri ve dış paydaşlarla olumlu ilişkiler geliştirmek hedefinde olan yöneticiler için ılımlı beceriler hayati öneme sahiptir (Iyengar, 2013).

İlmlı becerilerin kapsamının geniş ve esnek olması farklı türlerde sınıflandırılmaların oluşmasına yol açmıştır. Crosbie (2005) kişisel ve kişiler arası şeklinde sınıflandırma yapmış; yönetimde liderlerin ılımlı becerilerini iş birliği, iletişim becerileri, girişkenlik, liderlik yeteneği, insan gelişimi/rehberlik, kişisel etkililik/uzmanlık, planlama ve örgütlenme, sunum becerileri olarak sıralamıştır. Association of MBA (2012) yönetimde ılımlı becerilerin kişisel unsurunu örgütteki çalışanların kendini geliştirme yeteneği; kişiler arası unsurun örgütteki iç ve dış paydaşlarla etkileşimlerini düzenleme becerisi olarak tanımlamıştır. Öz benliğe dönük kişisel beceriler eleştirel düşünebilme, çeşitli duyguları yönetebilme, örgütsel bağlılık, uyum sağlama ve bireysel farkındalık gibi becerileri kapsamaktadır. Kişiler arası beceriler ise diğer bireyleri güdüleme, rehberlik, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirme, takım çalışması, iletişim kurma ve ikna gibi sosyal becerilerden oluşmaktadır (Tang ve ark., 2013). Kişisel veya kişiler arası boyutlar yerine iletişim, güvenilir olma, esneklik, empati kurma, yaratıcılık, sorun çözme ve çatışma yönetimi açısından ılımlı becerilerin ele alındığı da görülmektedir (Malone, 2013). Kişisel ve kişiler arası boyutta ılımlı becerileri inceleyen Kingsley (2015) ilgili boyutların farkındalık ve eyleme geçme olmak üzere iki adımdan meydana geldiğini ifade etmektedir. Buna göre, kişisel boyutta bireysel farkındalığı öz yönetim becerileri; kişiler arası boyutta ise sosyal farkındalığı ilişki yönetimi adımları izlemektedir.

Psiko-sosyal ve kültürel nitelikleri bakımından eğitim örgütleri bireyleri dolaylı veya doğrudan ilgilendirdiği için diğer örgütlerden farklı ele alınmaktadır (Yavuz, 2010). Bu farklılığa bağlı olarak eğitim örgütlerinin yöneticilerinin mekanik olarak yalnızca iş ve işlemleri takip etmek yerine ılımlı becerilere sahip olması, bu becerileri yönetimde etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin 'yönetici' kavramının ötesine geçerek lider olabilmesi teknik ve mesleki becerilerin yanı sıra kendi duygu ve düşüncelerini düzenleyebilmesi; personelin duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilmesi ile mümkün olabilecektir. Dünyada yükseköğretim kurumları bilginin üretildiği ve bireylerin mesleki yaşamına yön veren eğitim örgütleri olarak görülmektedir. Akademik ve profesyonel açıdan belirleyici bir yeri olan yükseköğretim kurumlarındaki eğitim

yöneticilerinin ilimli becerilerini konu alan çalışmalara ve bu konuda geliştirilen ölçeklere ilişkin alan yazın incelemesi yapılmıştır. İncelenen çalışmalar sonucunda ilimli beceriler ile ilgili araştırmaların üniversite öğrencilerinin niteliklerine ve gelişimine yönelik olduğu (Yılmaz, 2023; Jardim ve ark., 2022; Chamorro-Premuzic ve ark., 2010); eğitim örgütleri dışındaki alanlarda ilimli becerilere yoğunlaştığı (Kokoç ve Ersöz, 2020; Muzio ve ark., 2007) belirlenmiştir. İncelenen yurt dışı araştırmalarda ortaöğretim düzeyinde görev yapan eğitim yöneticilerini (Malone, 2013) ve üniversitelerdeki dekanları (Tang ve ark., 2013) kapsayan az sayıda araştırma bulunmasına rağmen Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki eğitim yöneticilerinin ilimli becerilerinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, üniversitelerde görev yapan eğitim yöneticilerinin ilimli becerilerini belirlemeye yönelik geliştirilen ‘Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’ nin (YYIBÖ) geçerlik ve güvenirligini tespit etmektir. Çalışmanın elde edilecek sonuçlarla birlikte alan yazında yer alan boşluğu giderme açısından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanmasına toplama ve analiz süreçlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelinde tasarlanmıştır. Karasar’a (2012) göre betimsel araştırmalar ele alınan durumu mümkün olduğunca tam ve dikkatli şekilde betimleyen araştırmalardır. Geniş bir katılımcı grubundan yanıtların alınması yoluyla bilgi toplanarak gerçekleştirilen tarama araştırmalarında araştırmacıların odak noktası görüşlerin nedeni değil nasıl dağılım gösterdiğidir (Fraenkel ve Wallen, 2006).

Çalışma Grubu

Araştırma kapsamında veriler iki aşamada toplanmıştır. İlk aşamada çalışma grubu 2021-2022 akademik yılında İzmir ve Manisa illerindeki üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarından; ikinci aşamadaki çalışma grubunu 2022-2023 akademik yılında İzmir ilindeki üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarından meydana gelmektedir. 75 maddelik ilk taslak ölçeğin uygulanması için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) çalışma grubu üç devlet üniversitesinde görev yapan 300 öğretim elemanından; AFA sonucunda belirlenen 36 maddelik ölçek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) çalışma grubu iki devlet üniversitesinde görev yapan 384 öğretim elemanından oluşmaktadır.

Veri Toplama Aracı

‘Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’ çalışması için alan yazında ilimli becerilere yönelik ölçme araçları incelenmiştir (Association of MBA, 2012; Chamorro-Premuzic ve ark., 2010; Crosbie, 2005; Jardim ve ark., 2022; Malone, 2013; Muzio ve ark., 2007; Tang ve ark., 2013). İncelenen ölçme araçları ve yapılan alan yazın çalışması doğrultusunda üniversitelerde görev yapan eğitim yöneticilerinin ilimli becerilerini ölçen herhangi bir ölçme aracına rastlanmaması sebebiyle ölçme aracının geliştirilmesine karar verilmiştir. Bu doğrultuda yöneticilere yönelik ilimli becerilerin kavramsal olarak ele alınacağı bir görüşme formu hazırlanmış; üniversitelerde farklı

düzeylerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanları ile yüz yüze yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. 12 katılımcı (1 Anabilim Dalı Başkanı, 1 Yüksekokul Müdürü, 1 Yüksekokul Müdür Yardımcısı, 9 Öğretim Elemanı) ile yapılan görüşmeler sonucunda ‘ılımlı beceriler’ kavramına yönelik görüşleri tematik olarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda ulaşılan temalar kodları ile birlikte alt beceriler olarak belirlenmiştir. Her bir alt beceriye yönelik davranışların yazılmasıyla 94 maddelik bir madde havuzu hazırlanmıştır. Ölçek maddelerinin yanıtları ‘Hiçbir zaman (1), Nadiren (2), Bazen (3), Çoğu zaman (4), Her zaman (5)’ şeklinde beşli Likert tipi ölçeklendirme olarak derecelendirilmiştir.

Madde havuzuna yönelik bir Türkçe öğretmeninin görüşüne başvurulmuş ve dil bilgisi açısından incelenmesi sağlanmıştır. Dönütler doğrultusunda maddeler gözden geçirilmiş ve altı alan uzmanı kavramsal ve içerik bütünlüğü gibi bilimsel ilkelere uygunluğu bakımından değerlendirilmiştir.

Uzman görüşü sonrası ‘Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’ maddelerinin Kapsam Geçerlik Oranları (KGO) Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Uzman Görüşü Sonrası Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği Maddelerinin Kapsam Geçerlik Oranları (KGO)

Madde No	KGO	Madde No	KGO	Madde No	KGO	Madde No	KGO
1	1	26	1	51*	0.50	76	1
2	1	27	1	52*	0.66	77	1
3	1	28*	0.66	53	1	78	1
4	1	29*	0.66	54	1	79	1
5*	0.66	30	1	55	1	80*	0.66
6	1	31	1	56	1	81	1
7	1	32	1	57*	0.66	82	1
8	0.83	33	1	58	1	83	1
9	1	34	0.83	59	1	84*	0.66
10	1	35	1	60*	0.66	85	1
11	1	36*	0.66	61	1	86	1
12	1	37	1	62	1	87	1
13	1	38*	0.66	63	1	88	1
14	1	39	0.83	64*	0.66	89*	0.50
15	1	40	1	65	1	90	1
16	1	41	1	66	1	91*	0.33
17	1	42*	0.66	67	1	92	1
18*	0.66	43*	0.33	68*	0.50	93	1
19	1	44*	0.66	69	1	94	1
20	1	45	1	70	1		
21	1	46	1	71	1		
22	1	47	1	72	1		
23	1	48	1	73	1		
24	1	49	1	74	1		
25	1	50	1	75	1		

* Atılan maddeler

Uzman dönütlerini takiben Davis (1992) tekniği kullanılarak madde havuzunda yer alan 94 maddenin kapsam geçerlik oranları belirlenmiştir. Buna göre, KGO değeri 0.80’in altında olan maddeler madde havuzundan elenmiştir. Geriye kalan maddeler için kapsam geçerlik indeksi (KGİ) saptanmıştır.

Ölçekte kalan maddelerin kapsam geçerliğinin istatistiksel olarak anlamlılığı, ölçeğin tamamına ait KGİ değerinin kapsam geçerlik ölçütü (KGÖ) değerinden büyük olması ($KGİ > KGÖ$) ile mümkündür (Ateş Çobanoğlu, 2013;

Öngöz, 2011; akt. Çetin, 2023). Araştırmada elde edilen değerlerden KGİ (0,99)> KGÖ (0,80) olması sebebiyle ölçekte kalan 75 maddeye ilişkin kapsam geçerliliği istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracının geliştirilmesinde verilere Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) olmak üzere iki farklı katılımcı grubundan farklı zaman dilimlerinde ulaşılmıştır. İlk olarak AFA yapılmış, ortaya çıkan sonuçlara göre veri toplama aracı düzenlenerek DFA gerçekleştirilmiştir. AFA yeni oluşturulan veya başka bir dilden çevirisi yapılan ölçeğin değişkenlerine yönelik ifadelerin faktör yapısını belirlemeyi ve keşfetmeyi; DFA ise bir ölçeğin orijinal faktör yapısına uygunluğunu test etmeyi sağlamaktadır (Costello ve Osborne, 2005; Suhr, 2006).

Araştırmanın ilk aşaması olan AFA örneklemeden veri toplama sürecinde öncelikle Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 14.07.2021 tarihli toplantısında alınan 7 sayılı karar ile E-87347630-640.99-98818 sayılı araştırma etik izin belgesi alınmıştır. AFA tamamlandıktan sonra DFA örneklemeden veri toplamak üzere Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan 02.11.2022 tarihli E-87347630-659-412591 sayılı araştırma etik izin belgesi alınmıştır.

Verilerin Analizi

Ulaşılan verilerin geçerlik ve güvenilirlik ölçümlerine yönelik AFA çalışmasında SPSS paket programından yararlanılmış; faktör sayısı, açıklanan varyans oranları ile maddelerin faktör yükleri tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçları doğrulamak üzere DFA çalışmasında LISREL paket programı kullanılmış; ölçeğin uyum indekslerini karşılama düzeyleri ile ölçeğin güvenilirlik katsayısı saptanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde geliştirilen Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği'ne (YYİBÖ) ilişkin gerçekleştirilen Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına yer verilmektedir.

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

2021-2022 akademik yılında çalışmanın kapsamı dışında bırakılan üç üniversitede görev yapan 300 (174 kadın, 126 erkek) öğretim elemanından elde edilen veriler ile AFA yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik Testi aracılığıyla verilerin faktör analizine uygunluğu belirlenmiştir. Araştırmada KMO değerinin .983; Bartlett Küresellik Testi sonucunun 15184.461 ve anlamlılık düzeyi değerinin (p) 0.000 olduğu görülmüştür. Ulaşılan bulgulara göre örneklem büyüklüğünün yeterli ve veri setinin faktör analizi yapmak için 'mükemmel' olduğu saptanmıştır (Çokluk ve ark., 2021). KMO ve Bartlett Küresellik Test sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2

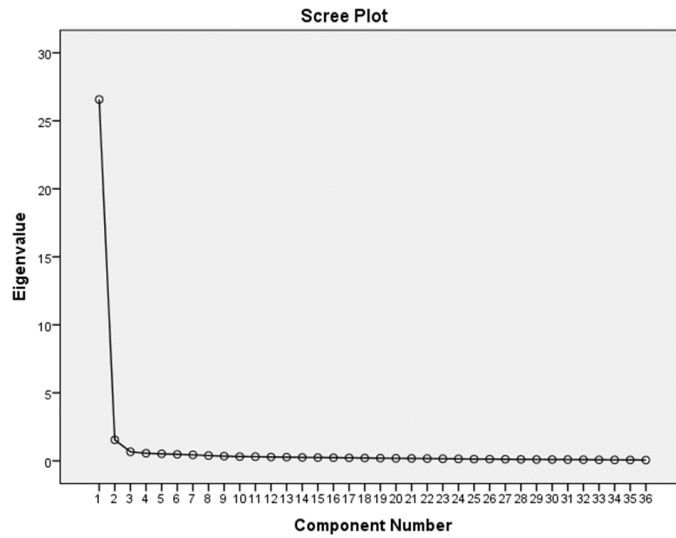
Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği KMO ve Bartlett Küresellik Test Sonuçları

KMO		0.983
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	15184.461
	df (Serbestlik derecesi)	630
	P	0.000

Faktör analizinde yapılan temel bileşenler çözümlemesi ve Varimax tekniği ile yapılan döndürme işlemi sonunda, öz değeri 1.00'dan büyük olan iki faktör belirlenmiştir. Şekil 1'de faktör öz değerlerine ait yamaç-birikinti grafiği yer almaktadır.

Şekil 1

Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği Faktör Öz Değerlerine Ait Yamaç-Birikinti Grafiği



Yamaç-birikinti grafiğinde faktör yapısının belirlenmesinde kırılma noktalarının bittiği ve yatay hale gelmeye başladığı nokta Field (2009) tarafından kriter noktası olarak ifade edilmektedir. Buna göre, Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği'nin 2 boyutlu bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Varimax döndürmesi sonucunda ulaşılan faktör yükleri 0.70 değerinin üzerinde ise mükemmel değer olarak kabul edilmektedir (Comrey ve Lee, 1992). Bu noktadan hareketle, maddelerin yer aldıkları faktörlerdeki yük değerlerinin 0.70 değerinin altında olan 39 madde ölçekten çıkarılmıştır. Madde faktör yük değerleri ve döndürülmüş faktör yük değerleri Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3

Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği Madde Faktör Yük Değerleri ve Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri

Madde No	Faktör Yükü	Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri	
		Faktör 1	Faktör 2
Madde 61	.839	.827	
Madde 59	.821	.826	
Madde 60	.791	.819	
Madde 33	.776	.814	
Madde 70	.874	.810	
Madde 35	.787	.808	
Madde 67	.863	.805	
Madde 69	.858	.801	
Madde 34	.771	.799	
Madde 48	.807	.799	
Madde 64	.855	.796	
Madde 49	.816	.792	
Madde 57	.832	.792	
Madde 66	.810	.792	
Madde 51	.812	.791	
Madde 52	.819	.791	
Madde 39	.786	.788	
Madde 44	.770	.780	
Madde 47	.788	.773	
Madde 68	.718	.772	
Madde 71	.796	.770	
Madde 43	.794	.763	
Madde 58	.800	.758	
Madde 45	.805	.758	
Madde 46	.790	.746	
Madde 55	.788	.745	
Madde 54	.778	.736	
Madde 38	.794	.733	
Madde 14	.768		.813
Madde 13	.732		.776
Madde 15	.725		.761
Madde 8	.728		.744
Madde 6	.670		.725
Madde 18	.679		.709
Madde 17	.675		.702
Madde 10	.635		.697
Madde Sayısı	36	28	8

Ölçek, iki faktörlük otuz altı maddeden oluşmaktadır. Analizler sonucunda döndürülmüş faktör yük değerlerinin .697 ile .827 arasında değişkenlik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Birinci faktör ‘Kişiler arası beceriler’ alt boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu boyutta yer alan 28 maddenin yükü .733 ile .827 arasında değişmektedir. İkinci faktör ‘Kişisel beceriler’ alt boyutu olarak adlandırılmıştır. Bu boyuta ait olan 8 maddenin yükü ise .697 ile .813 arasında değişmektedir. İki faktörde bulunan maddelere yönelik öz değerler, varyans yüzdeleri ve toplam varyans yüzdelerine Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4

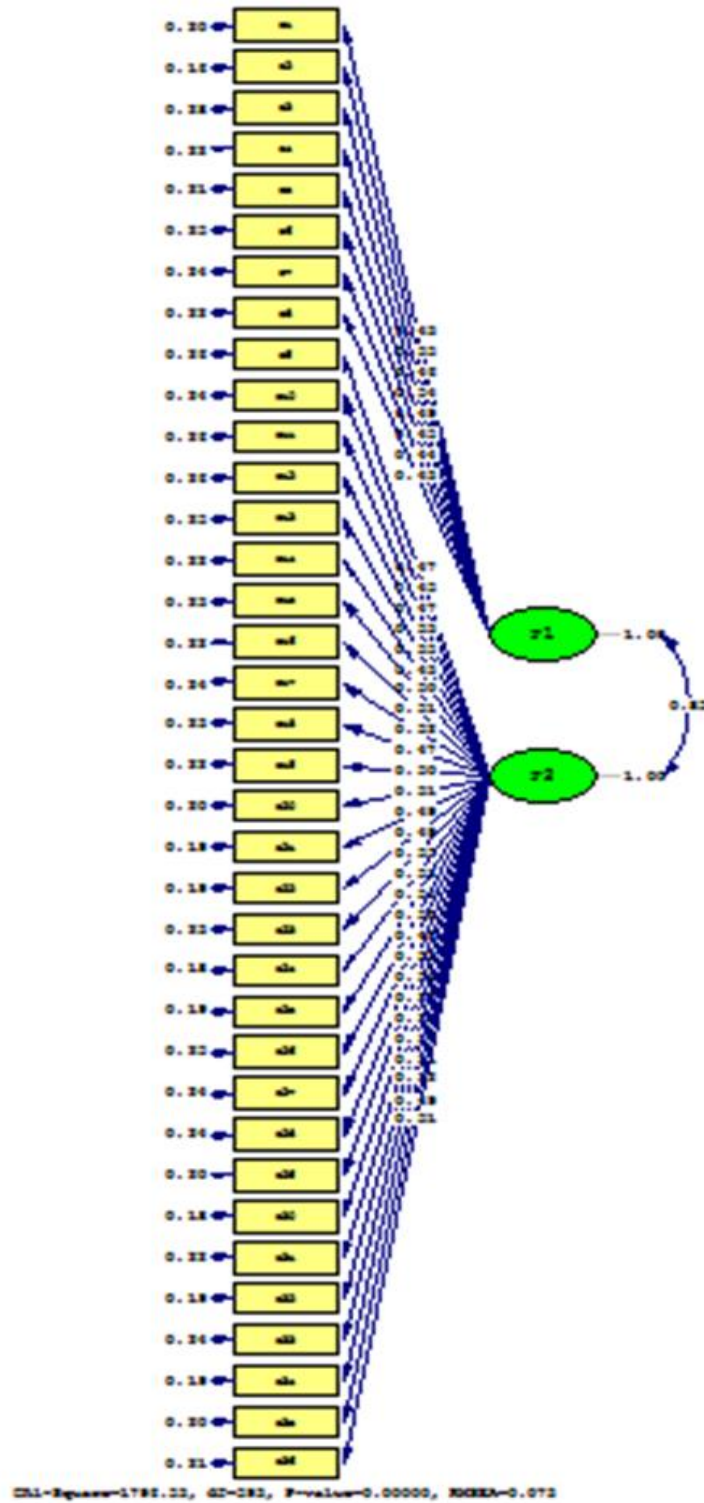
Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği Faktörlerin Varyans Açıklama Yüzdeleri

Faktörler	Öz değerler (Eigenvalues)	Varyans Açıklama Yüzdesi (Toplam)	Varyans Açıklama Yüzdesi (Birikimli)
Kişiler arası beceriler	18.491	51.364	51.364
Kişisel beceriler	9.624	26.734	78.098

Tablo 4 incelendiğinde, öz değeri 1'den yüksek olan iki faktör belirlenmiştir. Bu iki faktörün varyans açıklama yüzdeleri %51.364 ve %26.734 şeklindedir. Ulaşılan iki faktörlü yapı toplam varyansın %78.098'ini açıklamaktadır. Merenda (1997) bir ölçekteki faktörlerin açıkladığı varyans oranının %50 ve üzeri olması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda açıklanan toplam varyans göz önünde bulundurularak ölçekteki iki faktörün varyansa önemli katkısı olduğu söylenebilmektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açımlayıcı Faktör Analizini takiben 2022-2023 akademik yılında İzmir ilinde iki üniversitede görev yapan 384 (188 kadın, 196 erkek) öğretim elemanından veri toplanmıştır. Ölçeğe ait DFA modeli Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2
Yöneticilere Yönelik İlmli Beceriler Ölçeği DFA Path Diyagramı

Şekil 2’de yer alan DFA Path Diyagramı faktörler arasındaki karşılıklı bağımlı etkileri test edip iki yönlü eğri oklar kullanarak 36 madde ve iki alt faktörden oluşan ölçeğin uyum indekslerinin anlamlı olduğunu göstermektedir ($\chi^2=1796.53$, $sd=593$, $p=.00$, $\chi^2/sd=3.03$). 3’ün altında olan χ^2/sd oranı mükemmel uyuma, 5’in altında olan χ^2/sd oranı ise orta düzeyde uyuma işaret etmektedir (Çokluk ve ark., 2021). Standartlandırılmış korelasyon değerleri arasında istatistik olarak anlamlı ($p<.01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda DFA analizi sonucu ortaya çıkan yapısal modelin uyum indekslerinin iyi düzeyde olduğu saptanmıştır. Tablo 5’te araştırma sonuçları ile standart uyum iyiliği indekslerinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 5*Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği DFA Standart Uyum İyiliği Sonuçları*

DFA Uyumluluk Değerleri	DFA Analiz Sonuçları	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü
Ki-kare (χ^2) / p değeri	1796.532 p=0.000 (p<0,05)	
Serbestlik derecesi (df)	593	
(χ^2) / df	3.03	0-5
RMSEA	0.07	.00 ≤ RMSEA ≤ .10
GFI	0.91	.80 ≤ GFI ≤ 1.00
CFI	0.98	.90 ≤ CFI ≤ 1.00
NFI	0.97	.90 ≤ NFI ≤ 1.00
NNFI	0.98	90 ≤ NNFI ≤ 1.00
SRMR	0.04	.00 ≤ SRMR ≤ .08

(Kaynak: Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel-Moosbrugger ve Müller, 2003)

Tablo 5’e göre RMSEA 0,07 olarak hesaplanmıştır. SRMR 0.10’dan küçük, NFI değeri 0.90’a eşit ya da üstünde ise (Harrington, 2009; Şimşek, 2007) modelin uyumlu olduğu söylenebilir. Uyum iyilik indekslerinden CFI=0.98, NFI= 0.97, NNFI= 0.98 ve SRMR=0,04 olarak belirlenmiştir. Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’nin 36 madde ile yapılan son DFA’sında elde edilen değerlere göre uyumun iyi olduğu görülmüştür.

Güvenirlilik

36 maddeden oluşan Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’nin son haline iç tutarlılığını belirleme çalışması yapılmıştır. Ölçeğin her bir boyutu ve ölçeğin geneli için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6*Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği’nin Genel Ortalama Puanının Güvenirlilik Katsayısı ve Her Bir Alt Boyuta İlişkin Güvenirlilik Katsayıları*

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Kişisel boyut	8	.94
Kişiler arası boyut	28	.99
Ölçek	36	.99

Cronbach Alpha (α) katsayısı, bileşenlere ait puanların birleşik test puanlarıyla tutarlılığının bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Baykul, 2000). Tablo 6'ya göre ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .99 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan değer .70'den daha yüksek olduğundan ölçeğin tamamı için güvenirliliğin yüksek olduğu anlamı çıkarılabilir (Tezbaşaran, 2008). Faktörlerin iç güvenirlilik katsayılarına bakıldığında 1. faktör $\alpha = .94$, 2. faktör $\alpha = .99$ olarak bulunmuştur.

Tartışma ve Sonuç

Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlilik çalışmasında gerçekleştirilen AFA, DFA ve güvenirlilik analizleri sonuçlarına göre ölçeğin iki faktör ve 36 maddeden meydana geldiği görülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri .697 ile .827 arasındadır. Faktörlerin güvenirlilikleri 'kişisel' boyut için .94, 'kişiler arası' boyut için .99 ve ölçeğin toplamı için .99'dur. Her bir boyutu oluşturan maddeler, ilgili boyutları birbirinden bağımsız açıklayabilmektedir. Elde edilen sonuçlar 'Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği'nden elde edilecek verilerin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olduğunu göstermiştir.

Günümüz iş yaşamında mesleki ve teknik becerilerin örgütlerin başarısında tek başına belirleyici olmaması; bireylerin kişisel ve kişiler arası düzeyde ilimli becerilerinin gündeme gelmesine yol açmıştır. Liderlik açısından değerlendirildiğinde Chachama (2012) eğitim örgütlerinde liderlerin paydaşlarla iletişim ağı kurma ve etkili iletişime dayalı yönetim sistemi oluşturma gibi becerilerinin etkililiğe katkıda bulunduğu ve okul-toplum arasında iş birliğini sağladığına yönelik bulgusu dikkat çekmektedir. Araratana ve ark. (2015) ise liderlikte yalnızca kişiler arası değil, kişisel becerilerin de rol oynadığını belirtmektedir. Etkin dinleme, soru sorma, yazma, sunum yapma, etkili toplantı yürütme ve eşgüdümleme becerileri sürekli olarak geliştirilebilir niteliktedir ve bir örgütte etkin liderlik için temel olmaya devam edecektir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerine yönelik ilimli becerilerin belirlenmesi ve sınıflandırılması eğitim örgütleri açısından önem taşımaktadır.

Öneriler

Alan yazın incelendiğinde ilimli becerilere yönelik yapılan çalışmaların odak noktasını ağırlıklı olarak öğrenci katılımcıların oluşturduğu görülmektedir. Yurt dışı alan yazında ilimli becerilerin yöneticiler açısından ele alındığı araştırmalar bulunmasına rağmen, üniversitelerdeki eğitim yöneticilerinin ilimli becerilerine yönelik Türkiye'de herhangi bir çalışmaya rastlanmaması nedeniyle geliştirilen ölçeğin öncü çalışmalardan biri olacağı varsayılmaktadır. Ayrıca ölçeğin Halkla İlişkiler, Kamu Yönetimi ve İletişim gibi insan ilişkilerini temel alan alanlarda da kullanılabilmesi önerilmektedir.

Yazar Katkı Beyanı

Araştırmanın birinci ve sorumlu yazarı araştırmanın veri toplama, istatistik paket programına veri setini tanımlama, alan yazın taraması ve makalenin yazım süreçlerini gerçekleştirmiş; araştırmanın ikinci yazarı istatistiksel analizler ve bulguların raporlanması bölümlerine katkı sağlamıştır.

Çatışma Beyanı

'Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması' isimli çalışmamız ile ilgili herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur ve yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Ariratana, W., Sirisookslip, S. & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 186, 331–336.
- Association of MBAs. (AMBA) (2012). MBA Accreditation Criteria and MBM Accreditation Criteria. http://www.mbaworld.com/index.php?option=com_content&view=article&id=199&Itemid=331ASQ
Higher Education Brief April, 5, 2.
- Ateş-Çobanoğlu, A. (2013). Eğitsel websitelerini değerlendirmeye yönelik bir ölçek önerisi. *Eğitim Teknolojileri Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Hatiboğlu Yayıncılık.
- Baykul, Y. (2000). *Eğitimde ve psikolojide ölçme: Klasik test teorisi ve uygulaması*. ÖSYM Yayınları.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling. *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Chachama, T. (2012). *A study of school administrators' management skill based on teachers' viewpoint, under primary schools*. [Master of Education Thesis in Educational Administration]. Kasetsat University.
- Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., Bremner, A. J., Greven, C. & Furnham, A. (2010). Soft skills in higher education: importance and improvement ratings as a function of individual differences and academic performance. *Educational Psychology*, 30(2), 221-241. <https://doi.org/10.1080/01443410903560278>
- Cinque, M. (2015). *Comparative analysis on the state of the art of Soft Skill identification and training in Europe and some Third Countries*. Speech at “Soft Skills and their role in employability–New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Comrey, A. L. & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Costello, A. B. & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Crosbie, R. (2005). Learning the soft skills of leadership. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 45-51. <https://doi.org/10.1108/00197850510576484>
- Çetin, Y. (2023). *ARCS Öğretim Tasarımı modelinin ortaöğretim öğrencilerinin biyoloji dersi başarısı, motivasyonu, öğrenme çevikliği ve eleştirel düşünme engelleri üzerine etkisi*. [Yayımlanmamış doktora tezi] Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları* (6. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Darity, W. A. (ed.) (2008). Soft skills. *International Encyclopaedia of the Social Sciences*. Macmillan Reference.
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: getting the most from your panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5(4), 194-97.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd edition). SAGE Publications Ltd.
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill International Edition.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gutman, L. M., & Schoon, I. (2013). *The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people: Literature review*. University of London, Institute of Education.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory factor analysis*. Oxford University Press.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Iyengar, R. V. (2013). Mike Brearley: leadership as a soft skill. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(3), 31-40.
- Jardim, J., Pereira, A., Vagos, P., Direito, I. & Galinha, S. (2022). The Soft Skills Inventory: Developmental procedures and psychometric analysis. *Psychological Reports*, 125(1), 620-68.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev. H. Can). TODAİE Yayınları.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (24. Baskı). Nobel Yayınevi.
- Kingsley, B. (2015). *Self Awareness and Emotional Intelligence*. Speech at “Soft Skills and their role in employability – New perspectives in teaching, assessment and certification”, workshop in Bertinoro, FC, Italy.
- Kokoç, M. ve Ersöz, S. (2020). T-shaped engineer: horizontal component comprising of soft skills. *Journal of Industrial Engineering*, 31(2), 180-197.
- Malone, M. (2013). *The relationship of the principal's soft skills to school climate* [Doctoral Dissertation, University of Texas at San Antonio].
- Merenda, P. F. (1997). A guide to the proper use of factor analysis in the conduct and reporting of study: Pitfalls to avoid. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30(3), 156–164.
- Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R. & Peters, V. (2007). Soft Skills Quantification (SSQ) for project manager competencies. *Project Management Journal*, 38(2), 30-38.
- National Soft Skills Association (2019). *Welcome to the National Soft Skills Association*. <https://www.nationalsoftskills.org/>
- Öngöz, S. (2011). Elektronik ders kitabı değerlendirme formunun geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *11th International Educational Technology Conference, IETC-May 25-27, 2011 Istanbul, Turkey*, Proceedings Book (Volume II), s.1481-1485.
- Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59(1), 23-24.
- Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills:...and emphasizes the importance of continuous learning. *Resource Management International Digest*, 21(4), 38-40. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2013-0023>.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23–74.
- SkillsGenix (2019). *Soft skills*. <https://www.skillsgenix.com/what-are-soft-skills-and-why-are-soft-skills-important-for-students-businesses-and-workplaces>.
- Smith, T. (2011). *Top 10 soft skills to master in 2011*. <http://www.littlethingsmatter.com/blog/2010/12/21/top-10-soft-skills-to-master-in-2011>

- Suhr, D. D. (2006). *Exploratory or confirmatory factor analysis?* SAS Institute.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3, 49-74.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks Yayınevi.
- Tang, K. N., Ariratana, W. & Treputharan, S. (2013). Perceived leadership soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian public universities. *Educ Res Policy Prac*, 12, 211-224. <https://doi.org/10.1007/s10671-013-9142-8>.
- Tezbaşaran, A. (2008). *Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu*. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Wheeler, R. (2016). Soft skills - the importance of cultivating emotional intelligence. *20 AALL Spectrum*, 28-31. <https://scholarship.law.bu.edu/facultyscholarship/130>
- Yavuz, Y. (2010). *Okul yönetimi-Türkiye eğitim sistemi*. Dinozor Kitabevi.
- Yılmaz, B. (2023). *İstihdam Edilebilirlikte Soft Becerilerin Önemi: Antalya Örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi] Akdeniz Üniversitesi.

Yöneticilere Yönelik İlimli Beceriler Ölçeği

BOYUT	Yönetimsel süreçte yöneticim...	Ölçek Dereceleri				
		Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Çoğu zaman (4)	Her zaman (5)
Kişisel	1. yeniliklere öncülük eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	2. kurumumuzu geliştirmek için çaba gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	3. kendini gerçekleştirmeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	4. kurumumuzun geleceği için planlar yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	5. amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli kurumsal yapının oluşturulmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	6. örgütsel eylemler arasında eş güdümü sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	7. sorunlara pratik çözümler üretir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	8. karşılaştığı sorunların çözümünü sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kişiler arası	9. eleştirileri hoşgörülle karşılar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	10. eleştirileri gelişim için fırsat olarak değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	11. kurumumuzdaki farklılıklara saygıyla yaklaşır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	12. etkili iletişim kurar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	13. etkin bir dinleyicidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	14. olayları nesnel bir şekilde değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	15. bireylere karşı olumlu bir tavır içerisindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	16. akademik personel ile olumlu ilişkiler geliştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	17. katılımcı yönetimi hayata geçirmeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	18. ast-üst ilişkisi yerine paylaşımcı bir iş ortamı geliştirmeye çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	19. bireylerin duygularına yönelik farkındalığı yüksektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	20. akademik personel ile iletişimde empati kurmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	21. uzlaşmacı bir tavır sergiler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	22. bireylerle çatışmaktan ziyade ortak çözümler bulmayı tercih eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	23. davranışlarıyla akademik personele örnek olmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	24. bireyler arasında dayanışmayı sağlamaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	25. davranışlarında bireyleri bütünleştirici olmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	26. akademik personelin haklarını savunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	27. her bireye eşit derecede değer verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	28. ayrımcılık yapmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	29. akademik personele adil davranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	30. akademik personelin kendini değerli hissetmesini sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	31. karşılık beklemeden bireylere yardımcı olmaya çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	32. akademik personelin iyiliği için çaba gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	33. çalışma ortamında yıldırma davranışına izin vermez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	34. akademik personelin memnuniyetini önemser.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	35. akademik personelin iş doyumuna gereken önemi verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	36. krizde olumsuz havanın yayılmasını önler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

* Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekten en az 36, en fazla 180 puan alınmaktadır.