



Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2020/2, Sayı:37, s.315-341  
Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2020/2, Number:37, p. 315-341  
Alınış /Recieved: 25.04.2020 Kabul/Accepted: 05.05.2020 Online Yayın/ Online Published: 31.08.2020

KAYNAK GÖSTER: Tutar, H., Çoban Terzi, D. (2020). “Azerbaycan Atasözlerinde Yetkinlik Yönetimi: Bir Hermeneutik Sarmal Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (37), 315-341.

## AZERBAYCAN ATASÖZLERİNDE YETKİNLİK YÖNETİMİ: BİR HERMENEUTİK SARMAL ÇALIŞMASI

Hasan TUTAR<sup>1</sup>  
Duygu TERZİ ÇOBAN<sup>2</sup>

### ÖZET

Yüzyıllardır toplumların kolektif bilgeliğinden süzülerek gelen atasözlerinin, özellikle “yönetim” faaliyetinin temelini oluşturan karar süreçlerini destekleme potansiyelinin olduğu düşüncesi bu araştırmanın temel varsayımını oluşturmaktadır. Bu çalışmada son dönemde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak sunulan “yetkinlik yönetimi” konusunun Azerbaycan atasözleri üzerinden analizi amaçlanmaktadır. Araştırma *nitel* bir çalışmadır ve çalışmada yetkinlik yönetimi ile ilgili olduğu kabul edilen atasözleri, *hermeneutik sarmal* tekniği ile analiz edilmiştir. Ehmedov ve Qurbanov tarafından yazılan Atalar Sözleri adlı kitaptan elde edilen araştırma *verileri* yetkinlik yönetimi bağlamında analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu yolla çalışmada *Azerbaycan atasözlerinin yetkinlik yönetimi yaklaşımını karşılama potansiyeli nedir* sorusu cevaplandırılmaya çalışılmıştır. Hem atasözleri hem de yetkinlik boyutları kapsamlı bir şekilde irdelenmiş, ima edilen şeyin ne olduğu açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre atasözlerinden yönetimin diğer alanlarında olduğu gibi, yetkinlik yönetimi konusunda önemli çıkarımların yapılabilmemesinin mümkün olduğu görülmüştür. Bu sonucun sonraki çalışmalarda araştırmacıların kendi özgün kaynaklarına yönelmelerinde onları cesaretlendirici bir *öneminin* olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Atasözleri, Yönetim, Yetenek Yönetimi, Hermeneutik, Metin Analizi.

<sup>1</sup> Hasan TUTAR, Prof. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, hasantutar@ibu.edu.tr, orcid: 0000-0001-8383-1464

<sup>2</sup> Duygu Terzi ÇOBAN, Arş. Gör., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, duyguoterzi@sakarya.edu.tr, orcid: 0000-0003-2280-0538

## COMPETENCE MANAGEMENT IN AZERBAIJAN PROVISIONS: A HERMENEUTIC SARMAL STUDY

### ABSTRACT

The basic assumption of this research is that the proverbs, which have been filtered from the collective wisdom of societies for centuries, have the potential to support the decision processes that form the basis of “management” activity. In this research, it is aimed to analyze the competence management which is presented as a new management approach over the proverbs of Azerbaijan. The research is a qualitative research and the proverbs, which are considered to be related to competence management, were analyzed with hermeneutic spiral technique. Ehmedov and Qurbanov 's "Atalar Sözləri" book obtained from the research data were analyzed in the context of competence management. In this way, the question of what is the potential of Azerbaijani proverbs to meet competence management approach was tried to be answered. Both the proverbs and competence dimensions were examined extensively and what was implied was tried to be revealed. According to the results of the research, it is seen that it is possible to make important inferences about competence management as in other areas of management. This result is thought to have an encouraging importance for researchers to turn to their original sources in future studies.

**Keywords:** *Proverbs, Management, Competence Management, Hermeneutics, Text Analysis,*

### 1. GİRİŞ

İnsan yaşamının tüm unsurlarını kendi mülkiyeti altında toplayan kültürün en önemli aktarım araçlarından biri “sözlü kültür”dür. Sözlü kültür unsurlarından en önemlisi ise toplumların kolektif bilgelik ve anonim akıllarının ürünü olan *atasözleridir*. Atasözleri, insanlığın tarihsel yürüyüşleriyle birlikte başlar ve toplumların yaşayış biçimlerine, inanç ve değerlerine ilişkin izleri yansıtarak tecrübelerini gelecek kuşaklara aktarır. Atasözleri bir milletin yaşam tarzlarına, alışkanlıklarına, mizaçlarına, karakterlerine *yetenek ve becerilerine* kısaca yaşamın tüm alanlarına işaret eder ve onların yaşam tecrübesini yansıtır. *Atasözleri bir milletin uzun tecrübelerinden süzülen inançlarını, örf ve adetlerini, hayata bakışlarını, topyekûn maddi ve manevi değerlerini öğüt şeklinde ifade eden kalıplaşmış ve toplum tarafından benimsenmiş özlü sözlerdir*. Bu çalışmada, yeni bir yönetim yaklaşımı olarak sunulan “yetkinlik yönetimi” konusunun Azerbaycan Türkleri atasözleri üzerinden hermeneutik okumalar suretiyle konunun derinlemesine analiz edilmesine çalışılmıştır.

Atasözleri, dünyaya bakışı, Tanrı-insan, insan-tabiat ve insan-insan ilişkisini yansıtan derin anlamlı söz dizgeleri ve insanın algı dünyasının şeklini yansıtır. Bir dilin sahip olduğu derin anlamların en istisnai örneklerden biri olan atasözlerinin zenginliği söz konusu dilin zenginliğini gösterdiği gibi, atasözlerini üreten milletin derin kavrayışının ve kolektif bilgeliğinin en önemli göstergelerinden biridir. Atasözleri toplumların kültürlerinin en önemli taşıyıcılarının başında gelir ve toplumların manevi kültür unsurlarıdır. Toplumun, gelenek, görenek, örf, adet ve inançlarını içeren, uzun bir süreçte şekillenir (Tutar, 2013: 232). On yedinci yüzyılda Voltaire'in kültür kavramını bugünkü anlamda kullanmasından bu yana, kavramla ilgili birçok tanım yapılmış ve bu tanımlarda kültür "insanın elinden çıkan ve doğaya sonradan eklenen her şey" şeklinde birleşmiştir. Kültürün iki önemli unsuru vardır ve bunlardan *ilki*, toplumların maddi veya manevi değer üretme ve inşa etme yeteneği, diğeri ise kültürel gösterge sisteminin bütün biçimlerini yansıtan dili kullanma biçimleridir. Toplumların milli bilgeliklerini yansıtan *atasözleri*, onların dili kullanma yetkinliklerini ve evren tasavvurlarını gösteren önemli kültür unsurudur.

Bu araştırmada bugün yeni yönetim yaklaşımı olarak sunulan ilke, teknik, yaklaşım, kuram gibi yönetime dair her tür açıklama tarzının toplumun kadim zamanlardan beri yaşamın doğal akışından damıtılarak getirdikleri ve anonim akılla oluşturdukları birikimin içinde saklı olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Burada yönetime dair her tür yapıp-etmenin ve yaklaşımın kadim milletlerin anonim akılları ve kolektif bilgelikleri tarafından mutlaka ele alınmış ve defalarca test edilerek doğrulanmış atasözlerinde bir karşılığının olacağı varsayımından hareket edilmiştir. Bu araştırmada doğrulukları binlerce kez tekrarlanarak gösterilmiş olan atasözlerine dayalı bir yönetim anlayışının oluşturulabilme imkânı bugün de Azerbaycan Türklerinin gündelik yaşamlarına yön veren atasözleri özelinde sorgulanmaya çalışılmıştır

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE: KÜLTÜRÜN TAŞIYICISI OLARAK ATASÖZLERİ**

Toplumların kültürlerini oluşturan manevi değerlerin başında, onların binlerce yıllık kadim geleneğinin taşıyıcısı olan *atasözleri* gelir. Atasözleri bir millete özgüdür ancak tüm milletlerin kendi milli değerlerini, benliklerini ve evren tasavvurlarını yansıtan atasözlerinin olması, atasözü olgusunun evrensel bir kültür ögesi olduğunu gösterir. Atasözleri sözlü kültürün gelecek kuşaklara yaşam tecrübesini aktarmanın pratik imkânını vermesi bakımından toplumsal hafızanın korunmasının en önemli aracıdır. Atasözleri deyiş güzelliği, estetik

yapısı, kavram zenginliği, anlatım ve anlam gücü bakımından önemli ifadelerdir (Aksoy, 1965: 13). Millet olmanın şuurunu yansıtan ve toplumsal kültürün önemli ürünleri olan atasözleri, bir milletin yaşayışını, geleneklerini, örf ve âdetlerini kısaca topyekûn kültürünü sonraki kuşaklara aktaran en önemli kültür öğeleridir.

Eğitici, bilgilendirici, rehberlik edici, nasihat verici karakteriyle atasözleri, milletlerin tarihsel tecrübelerinin önemli göstergelerinden biri, milli karakterin sözlü ifadesidir (Poyraz ve Tergip, 2011: 189). Kalıplaşmış özlü sözler olan atasözleri, önceki kuşakların inançlarını, değerlerini, kanaatlerini ve genel yargılarını dilsel imge şeklinde aktarırlar (Sağlam, 2001). Türk kültürünün önemli eserlerinden biri olan Divan-ı Lügâti't-Türk'te atasözleri "sav" anlamında kullanılmıştır. "Atasözü" terimi yerine Eski Türkçe eserlerde "sav"ın yanında darbimesel, mesel, hikmet, pendnâme, nasihatnâme, hisse gibi sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir. Kaşgarlı Mahmut savın yanında atasözü ifadesini de kullanmış ve bunu şöyle ifade etmiştir: "Ben bu kitabı hikmet, seci, *atasözleri*, şiir, recez, nesir gibi şeylerle süsleyerek hece harfleri sırasınca tertip ettim" (Mahmut, 2006: 5). Atasözlerinin içerdiği imgelem zenginliği, onların aynı zamanda anlam gücünü artırabildiği gibi anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Atasözlerinin yanlış anlaşılmasının diğer bir nedeni gösterenden (ifade edilenden) başka, asıl kastedilenin (gösterilen) başka bir şey olduğunun bilinmemesidir.

Atasözlerinin bir sözlük anlamları, bir de kastedilen anlamları vardır. Örneğin "Vakit nakittir" atasözündeki "nakit" sözcüğünün anlamını sözlükte değil, milletin kolektif hafızasında aramak gerekir. Chomsky bunu atasözlerinin bir derin yapısının, bir de yüzeysel yapısının olduğu şeklinde ifade etmektedir (Sağlam, 2001: 45-50). Burada yüzeysel yapı görünürdeki veya sözlükte anlamı olan yapı; derin yapı ise atasözlerinde kullanılan kastedilen yapıdır. Kültürün diri biçimde yaşandığı geleneksel toplumlarda kutsal emirler gibi telakki edilen bu sözlerin hem biçim, hem de kavram (anlam) bakımından aşağıdaki gibi bazı özellikleri vardır (Aksoy, 1965):

*Atasözleri kalıplaşmış sözlü ifadelerdir:* Her atasözü, belli bir kalıp biçiminde söylenmiş, standart hale gelmiş ve donmuş sözlerdir. Atasözlerinde sözcükleri değiştirip yerlerine yenileri hatta (sinonimleri) konulamaz. Örneğin, *vakit nakittir* yerine *vakit paradır* denemez (Hatipoğlu, 1964: 468).

*Atasözleri kısa ve özlü sözlerdir.* Atasözlerinde az sözcükle çok şey anlatmak amaçlanmıştır. "Dikensiz gül olmaz. Alet işler, el övünür,

Taşıma su ile değirmen dönmez” gibi... Atasözlerinde olduğu gibi bu kadar büyük anlam içeriği ancak bu kadar az sözcükle ifade edilebilir.

*Atasözleri genel kural (düstur) şeklindedir.* Atasözleri tarihsel süreçte sosyal olayların nasıl meydana geldiklerini sanıya dayalı olarak değil, kesin yargılarla anlatır. “Sütten ağzı yanan yoğurdu üfleyerek içer. El elin eşeyini ıslık çalarak arar. Minareyi çalan kılıfını hazırlar. Devrilen arabaya yol gösteren çok olur” gibi atasözleri bunun mükemmel örnekleridir.

*Toplumsal ve doğa olaylarını kesin yargılarla anlatırlar:* “Ağlamayan çocuğa meme vermezler. Aç ayı oynamaz vb. atasözleri toplumsal olayları anlatırken, mart kapıdan baktırır, kazma kürek yaktırır.” şeklindeki atasözleri ise doğa olaylarını anlatan güzel örneklerdir.

*Mantık ve ahlak kurallarına dayalı olarak öğüt verirler:* Bir eylemin sonunun ne olacağını hatırlatarak insanları tedbirli olmaya çağırırlar. “Tarlada izi olmayanın harmanda yüzü olmaz. Çirkefe taş atma, üstüne sıçrar. Korkunun ecele faydası yoktur. Taşıma su ile değirmen dönmez. Yoldan kal, yoldaştan kalma.” gibi atasözleri uyulması gereken ahlak kurallarını gösteren atasözleridir.

Atasözlerinin ustaca üslubu ve büyüleyici bir anlatım özelliği vardır; yüzyıllar önce söylenmiş olmasına rağmen her olayda, her durumda doğruluklarını ve haklılıklarını tekrar tekrar göstererek yeniliklerinden hiçbir şey kaybetmezler. Sözlerdeki anlatış biçimleri söz ve anlatım sanatının en güzel örnekleri arasındadır. Şiirsel bir dile sahip oluşlarından dolayı eğitilmiş veya eğitimsiz bir kültüre mensup herkes tarafından kolaylıkla hafızalara kazınır.

## **2.1. Yetkinlikler ve Yetkinlik Yönetimi**

Bugün insan kaynakları yönetiminde *yetenek ve becerilerin* toplamı “yetkinlikler” olarak ele alınmaktadır. Yetkinlikler, insanları diğerlerinden ayıran, işlerini maharet, yetenek ve beceriyle yapmalarını sağlayan ayırıcı özellikler bütünüdür. Bugünkü anlamda kavram ilk olarak Selznick (1957) tarafından *ayırıcı yetenek* olarak ifade edilmiş ve örgütsel değişim ve dönüşümü sağlayan bir liderin yetenek ve becerisini anlatmak üzere kullanılmıştır (Lado ve diğ., 1992: 81). Kavram daha sonra White (1959) tarafından “*insan özelliği*” anlamına gelecek şekilde kullanılmıştır. Kavram ABD merkezli yetkinlik modeli yaklaşımının öncüsü McClelland (1973) tarafından geliştirilmiştir (Rothwell vd., 1999: 94) Daha sonra yetkinlik kavramına ilişkin çeşitli yazarlar tarafından pek

çok model geliştirilmiştir. Yetkinlikler günümüzde *temel yetkinlikler*, *teknik yetkinlikler* ve *yönetsel yetkinlikler* olarak incelenmektedir.

Yetkinliklerin bir boyutunu yetenek, diğer boyutunu ise beceriler oluşturur. Buradaki anlamıyla *yetenek*, doğuştan gelmekte (edinim), bir işi yapabilme kapasitesini, bilgisini ve gücünü ifade etmektedir. *Beceri* (kazanım) ise, sonradan kişinin kendisini geliştirmesiyle kazanılmaktadır. Beceriler yeteneklerin üzerine sonradan eğitim ve öğretimle eklenen yetkinlik boyutudur. *Yetkinlik* kişinin hem becerilerini, hem de yeteneklerini içeren ve bunları maharetle kullanmasını ifade eden bir kavramdır (Boyatsız, 1982: 21). “Çalışanların kendi işlerinde başarılı olmalarına, yüksek performans göstermelerine olanak sağlayan kişisel yetenek ve becerilerdir” (Tutar, 2013: 81). Spencer ve diğerleri (1993: 9) kavramı “çalışanı yaptığı işte etkili ve üstün başarılı sonuca ulaştıran temel özelliği” olarak tanımlamışlardır. Yetkinliklerin gözlemlenebilir, anlaşılabilir, ölçülebilir, geliştirilebilir, yeni bir öğrenme kültürü yaratabilir olması nedeniyle, insan kaynakları yönetiminde *yetkinliklere* dayalı bir anlayışın benimsenmesinde etkili olmuştur (Akyol vd., 2013: 159). Literatürde insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesinin çalışanların yetkinliklerine ve niteliklerine dayanan bir anlayışın benimsenmesi ile mümkün olabileceğine dair birçok görüş bulunmaktadır (Spencer vd., 1993; Akyol vd., 2013; Biçer, Kapusuz ve Pekkan, 2020: 637). Çalışanların yetkinlikleri ile işin gerektirdiği niteliklerin uyuşmasının hem çalışanın hem de örgütün performansını yükselteceği (Heinsman, 2008: 3) varsayımı yetkinlik konusunun önemini artırmaktadır.

### 2.1.1. Temel Yetkinlikler

İnsan kaynakları yönetiminde temel yetkinlikler (Core Competencies), çalışanların üstün performans göstermelerini sağlayan yetenek ve becerilerinin tümüdür (Chen vd., 2011: 5738). Bu yetkinlikler, örgütsel rekabet üstünlüğü elde etmede ve çalışan verimlilik ve etkinliğinde önemli rol oynamaktadırlar. Temel yetkinlikler kapsamında ele alınabilecek alt yetkinlikler aşağıda özetlenmiştir (Çınar, 2016: 7):

**Başarı ve çaba:** Başarı ve çaba temel yetkinliklerine sahip kişiler, hedeflerine ulaşmak ve başarılı olmak için gayret gösterirler. İstenilen sonuca ulaşana kadar eylemde bulunmaya devam eder, zorluklara rağmen hedeflerine ulaşmak için çalışmayı bırakmazlar. Öğrenme ortamı yaratarak, amaçlara ulaşma hususunda işbirliği ortamı yaratarak bu doğrultuda sorumluluk alırlar.

**Bilgi paylaşımı:** Yeni düşünceler geliştirmek, kuralları uygulamak ve problemleri çözmek için diğerleriyle işbirliği yapmayı, görev bilgisine sahip olarak başkalarına yardım etmeyi içerir (Wang vd., 2010: 117). Bu yetkinliğe sahip olanlar, önceki kazanımlarını çalışanlara aktarma konusunda isteklidirler (Schoonover vd., 2003: 13).

**Dürüstlük, meslek etiği ve güvenilirlik:** *Dürüstlük* kişinin doğruları söylemesiyle; *güvenilirlik* bir kişinin başka bir kişiye şüphe duymadan inanmasıyla ilgilidir. Ödevler ve yükümlülükler, ölçülülük, vicdan ve iyi niyet, akılcılık, eylemlere yön veren öğeler etiğin unsurlarını oluşturmaktadır (Sökmen, 2016: 23-30). *Meslek etiği*, belirli durumlarda ahlaki açıdan doğru davranışlara rehberlik eden kurallar, standartlar, kodlar ve ilkeler setidir (Lewis, 1985: 381). Doğru ve yanlışın ne olduğuna karar vermeye yarayan standartlardan oluşmaktadır (Vural vd., 2011: 70).

**Ekip çalışması:** Ekip çalışması yetkinliğine sahip olan çalışanlar, işbirliği içinde ve ortak bir amaca yönelik olarak hareket eder ve diğer çalışanlarla sürekli olarak iletişim halindedir (Ingram vd., 1999: 18). İnsanlar ekip çalışması yaparken yeteneklerini ve becerilerini kullanmaktan çekinmezler.

**Girişimcilik ve inisiyatif kullanma:** Girişimcilik, yeniliği sağlayabilmek ve ekonomik açıdan belli amaçlara ulaşabilmek için değer yaratmayı ve yaratılan değerleri kullanmayı gerektirir (Brouard vd., 2011: 374). Bu yetkinliğe sahip çalışan değer yaratmak için çaba gösterir.

**Gelişime ve değişime yatkınlık, değişimi kolaylaştırma:** Bu yetkinliğe sahip çalışanlar değişimi kolaylaştırırlar. Yeniliklere açıktırlar. Diğer çalışanlara da değişim konusunda fırsat verirler. Kısa dönemli değil uzun dönemli değişimlere odaklanırlar (HUCD: 37).

**İletişim ve işbirliğine açıklık:** Toplumsal yaşam ilişki kurmayı ve diğer kişilerle iletişim halinde olmayı gerektirir. Aynı durum örgütsel yaşam için de geçerlidir. Bu yetkinliklere sahip kişiler karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirirler. Etkili iletişim becerileri yüksektir (Yeung vd., 1996: 51).

**Kalite odaklılık:** Kalite mal ya da hizmetlerin belli bir standart üzerinden, beklentileri karşılama derecesidir (Tutar, 2013: 36). Kalite odaklılık temel yetkinliğine sahip kişiler, mal ya da hizmetlerin kalitesinin en üst düzeyde kalması için çaba gösterirler.

**Kurallara, mevzuata uyma ve çalışma standartları:** Bu yetkinliklere sahip kişiler iş süreçlerinde kurallara uygun davranırlar.

Gerektiđi durumlarda inisiyatif alır, kendileri ve başkaları için yüksek çalışma standartları belirlerler. Bunların sorumluluk duyguları yüksektir ve başkalarını sorumluluk almak için teşvik ederler (HUCD: 75). Çalışmanın önündeki engelleri kaldırmaya çalışırlar. Diğer çalışanların menfaatlerini korumak için yasal mevzuatı takip ederler (Schoonover ., 2003: 13).

**Yüksek motivasyon:** Motivasyon, bir bireyi belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren kuvvettir. Motivasyonu yüksek kişiler işlerini ivedilikle ve büyük bir istekle yapmaya çalışırlar.

**Problem çözme:** Problem çözme, bir sorunla karşılaşıldığı zaman sorunun nedenlerinin araştırılarak, çözüm alternatiflerinin geliştirilerek sorunun ortadan kaldırılmaya çalışılmasıdır.

**Profesyonellik ve uzmanlık:** Buldukları pozisyonun gerektirdiği teknik ve mesleki becerilere tatmin edici düzeyde sahiptirler. Uzmanlık alanlarındaki mevcut gelişmeleri ve eğilimleri takip ederler.

**Soğukkanlılık:** Soğukkanlı kişiler kötü durumlarla karşı karşıya kaldıklarında sakin kalabilirler ve mantıklı hareket ederler. Bu nedenle de daha sağlıklı kararlar verebilirler.

**Sonuç odaklılık:** Sürece değil sonuca önem verir. Çıktıların kalitesini önemser ve çıktıları maksimize etmeye çalışırlar. Hedeflenen sonuçlara ulaşmak bu kişiler için önemlidir.

**Stres toleransı:** Stres “bir kişinin kendi istekleri ile çatışan, onu zorlayan bir dinamik durumla karşı karşıya kalması ve sonucun kendisi için hem belirsiz hem de önemli olması”dır (Tutar, 2013: 302). Kişinin bu tür durumlarla başa çıkabilme becerisi onun strese dayanıklılığının göstergesidir (HUCD: 69).

**Tedbirliklik:** Olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için tedbirli davranma, aceleyle hareket etmemek demektir. Tedbirli insanlar işlerinde önce plan yapar ve bu plan doğrultusunda eylemde bulunurlar.

**Uyumluluk:** Problemlerin çözümünde yaratıcı olma, çalışma ortamının kurallarına ve prosedürlerine göre davranma, iş arkadaşları ile uyum içinde çalışma, iş stresini, krizleri yönetme gibi özelliklerdir (Pulakos vd., 2015: 54).

### 2.1.2. Teknik Yetkinlikler

Yönetmel ve örgütsel süreçlerin sağlıklı biçimde işlemesi, işlerin yapılması için gerekli yetkinliklere teknik yetkinlikler denilmektedir. Bu yetkinlikler fonksiyonel ya da mesleki yetkinlikler olarak da



adlandırılmaktadır (Çınar, 2016: 5). Teknik yetkinlikler kapsamında değerlendirilebilecek yetkinlikler şu başlıklar altında incelenebilir:

**Analitik yaklaşım:** Olayları neden sonuç ilişkileri kurarak değerlendirmektir. Parça-bütün arasında anlamlı ilişkiler kurmaya çalışmak suretiyle olayların sadece bir bölümüyle ya da parçasıyla ilgilenmemek, onu bütün boyutlarıyla birlikte kavramak demektir (Yeung vd., 1996: 51).

**Bireysel performansı iyileştirme:** Bireysel performans “işgörenin yapması gereken iş ya da görev bakımından gösterdiği başarı derecesidir”(Tutar, 2013: 98). Bireysel performans iyileştirme elde edilen başarı düzeyinin üzerine çıkma çabasıdır.

**Stratejik karar alma:** Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için bilgi edinmeye çalışırlar. Bu yetkinliğe sahip olanlar topladıkları bilgileri organize eder, karşılaştırırlar ve değerlendirirler (HUCD: 5).

### 2.1.3. Yönetmel Yetkinlikler

Yönetmel yetkinlikler, bir örgütte yönetmel kademelerde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerin toplamını ifade etmektedir. Yöneticilerin teknik, kavramsal, analitik ve insan ilişkileri alanındaki ayırıcı yetkinlikleri yönetmel yetkinlikler olarak ifade edilebilir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**Analitik düşünme:** Analitik düşünme yetisine sahip kişiler neden sonuç ilişkileri kurarak durumları değerlendirirler. Detaylara önem verirler, olaylar arasında bağlantı kurarak yorum yaparlar.

**Çatışma yönetimi:** Çatışma, iki ya da daha fazla kişi arasında fikir uyuşmazlıkları, iletişim eksiklikleri, görüş farklılıkları ya da rekabet gibi nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklardır. (McKibben, 2017: 100) Çatışma yönetimi konusunda yetkinliğe sahip kişiler çatışmaları örgüt lehine olabilecek şekilde yönetirler (HUCD: 52).

**Değerler ve iş etiği:** değerler ve iş etiği çalışma yaşamında doğru ya yanlış ne olduğuyula ilgili etik kodlarla ilgilidir. Etik yetkinliklere sahip olanlar, örgütün vizyon, misyon, amaçlar ve değerlerine göre davranır, diğer çalışanların örgütün misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda hareket etmelerine yardımcı olurlar.

**Denetleme:** Örgütsel çıktılarının amaçlara ve istenilen niteliklere uygun olup olmadığını kontrolüdür. Etkili denetim yetkinliği; esnek, amaca ve standartlara uygun, objektif biçimde yapmayı gerektir (Köklü, 1996: 261).

**Etkin iletişim ve ikna:** Etkili iletişim, gönderici tarafından iletilen mesajın alıcı tarafından anlaşılması demektir (Kikoski, 1993: 87). *İkna* ise bir düşüncenin başkası tarafından kabul edilmesi ve benimsenmesi demektir. Etkili iletişim ve ikna yetkinliklerine sahip kişiler, mesajlarını diğer çalışanların bu mesajları anlamasını ve kabul etmesini kolaylaştıracak şekilde iletirler (HUCD: 21).

**Kalite:** Mal veya hizmetin belli bir standart üzerinden müşteri beklentilerini karşılama düzeyidir (Nair, vd. 2010: 8). İş yaşamında kalite yüksek kişisel hedefler koyup bunlara ulaşma azmidir (Gibbs vd., 2016: 137). Bu misyona sahip kişiler sürekli olarak kendilerini geliştirmek isterler, detaylara önem verirler (HUCD: 62)

**Planlama ve organize etme:** Planlama ve organize etme yetkinliğine sahip kişiler işlerinde zaman çizelgeleri geliştirerek zamanlarını etkin biçimde kullanırlar. Gereksiz işleri ortadan kaldırır, örgütsel yalınlaşmaya giderler (HUCD: 5).

**Rehberlik, öğretme:** Bu konuda yetkinlik sahibi olan kişiler diğer çalışanlara yol gösterme, bilgi ve tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşma konusunda isteklidirler (Schoonover vd., 2003: 13).

**Sağduyu:** Sağduyu “doğru, akla uygun yargılar verme yeteneği, doğru ile yanlış birbirinden ayırma ve doğru yargılama gücü”dür (TDK, 2016). Bu yetkinliğe sahip kişiler, işleri ve süreçleri sağduyulu biçimde yönetirler. Gergin ya da acil harekete geçmeyi gerektiren durumlarda mantıklı kararlar alırlar.

**Stratejik yönetim:** Stratejik yetkinliklere sahip olanlar strateji geliştirme ve onu uygulama konusunda yetkinlik sahibidir. Misyon, vizyon, amaçlar doğrultusunda hareket eder ve uygulanabilir uzun vadeli planlar geliştirirler (HUCD: 67).

**Verimlilik ve yenilikçilik:** Yetkinlikler bağlamında *verimlilik*, kaynakların israf edilmeden etkin bir biçimde kullanılma becerisine ilişkindir. *Yenilikçilik* ise geniş bir biçimde düşünmeyi, olası çözümler geliştirmektir (HUCD: 48).

**Liderlik:** Liderlik, insanları belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneğidir. Liderler kişilerarası ilişkilere önem verirler, (HUCD: 55) kendilerine güvenirlir ve risk alma konusunda istekli davranırlar (Yeung vd., 1996: 52).

**Süreç ve zaman yönetimi:** Süreç yönetimi örgütsel süreçlere bağlı kalarak iyileştirme çabalarının uyumlu biçimde gösterilmesi ile

ilgilidir (Tushman vd., 2003: 238). *Zaman yönetimi* ise çalışanların iş saatlerini planlayarak zamanı verimli ve etkin biçimde kullanmalarını ifade etmektedir (Güçlü, 2001: 87).

Yukarıda özetlenen yetkinlik yönetimi olgusu, atasözleri üzerinden analiz edilmiştir. Bu amaçla çalışmada *Azerbaycan Türkleri atasözlerinin Yetkinlik Yönetimi yaklaşımını karşılama potansiyeli nedir* sorusu cevaplandırılmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın alt soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- Anonim bir akılla ve kolektif bilgiğe dayalı üretilen atasözlerinin “anlamının tarihselliği” gibi bir bariyer söz konusu değil midir?
- Tecrübeye ve kolektif bilgiğe dayalı olarak üretilen atasözlerinin, bilimsel yönetime dayalı olarak üretilen çağdaş yönetim düşüncesini ikame etme potansiyeli nedir?
- Dönemin koşullarına ve tümüyle bağlam bağımlı olarak üretilen ve nomotetik özellikler gösteren atasözlerine dayalı bir yönetim anlayışı oluşturmaya çalışmak bugün için anakronik bir teşebbüs değil midir?

### **3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

#### **3.1. Araştırma Deseni**

Araştırma, bir olayın mahiyetinin ve ima ettiği şeyin ne olduğunu derinlemesine çözümlenmeler yapmak suretiyle kavramayı amaçladığı, bizzat kültürün içinden olaylara bakmaya çalıştığı için nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmacının rolünü öne çıkarmanın bu tür araştırmalar için daha önemli olması (Dey, 1993) araştırmanın nitel bir araştırma olarak tasarlanmasının diğer tercih gerekçesidir. Bu tercihte gerçekliğin keşfedilen değil, kavranan, açıklanan ve araştırmacının kendi öznel perspektifinden üretildiğini varsayımı (Creswell, 1994) etkili olmuştur.

#### **3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik**

Araştırmanın geçerliliği iç geçerlilik ve dış geçerlilik olarak sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada iç geçerliliği sağlamak üzere atasözlerinin belli bir konuyu açıklama potansiyeline bakılmıştır. Araştırmanın dış geçerliliğini sağlamak için ise elde edilen sonuçlar benzer durumlar ve ortamlar açısından bir anlam ifade etme yeteneğine bakılmıştır. Bunun için insanın temel davranışlarıyla ilgili konularda araştırma bulgularının genel bir geçerliliğinin olduğuna, dolayısıyla

analitik genellemenin mümkün olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Araştırmaların güvenilirliği ise dış güvenilirlik ve iç güvenilirlik şeklinde ele alınmış, *dış güvenilirlikte*, araştırma sonuçlarının benzer çalışmalarda aynı şeyi ifade etme potansiyeline bakılmıştır. İç güvenilirliği sağlamak için toplanan verilerin doğrudan sunulmasına, özellikle kaynak tarama yoluyla elde edilen bulguların olgusal gerçeklikle teyit edilmesine önem verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270).

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada Harvard University Competency Dictionary'den (HUCD) alınan *yetkinlik yönetimi* boyutlarıyla örtüşen ve Teymur Ehmedov ve Allahşükür Qurbanov tarafından yazılan *Azerbaycan Türk atasözlerinden örnekler* alınarak "hermeneutik sarmal" (Dreyfus, 1991: 26; Hoy, 2002: 253; Palmer, 2002: 124; Heidegger, 1996: 6) tekniği ile yorumlar yapılmıştır. Verilerin analizinde Bogdan ve Biklen (1992) tarafından önerilen veri toplama, düzenleme, verileri analiz birimlerine ayırma, sentezleme, biçimleri ortaya çıkarma, önemli değişkenleri keşfetme ve hangi bilgilerin rapora yansıtılacağına karar verme süreci takip edilmiştir. Bunun için atasözleri yetkinlik boyutları çerçevesinde tekrar tekrar okunarak yetkinlik boyutlarıyla ilgili olanlar analize dâhil edilmiştir. Araştırma yorumsamacı (interpretative research) bir araştırma olduğu için araştırmanın yorum kısmında hermeneutik sarmal tekniğinden yararlanılmıştır. Genel olarak hermeneutik, bir metin anlama pratiği olduğu için ve yazılı metinlerin yorumlanarak alt ve gizli anlamlarının çıkarılması prensibine elverişliliği (Mil, 2007) nedeniyle araştırmada bu teknikten yararlanmaya karar verilmiştir. Bu yolla hem atasözleri hem de yetkinlik boyutları kapsamlı bir şekilde irdelenmiş, ima edilen şeyin ne olduğu açığa çıkarılmaya çalışılmıştır. Hermeneutik sarmal tekniğinde anlama ediminin karşılıklı eylem olduğu; bugünün ancak geçmişle, geçmişin de ancak bugünle birlikte düşünülerek (hermeneutik döngü/sarmal) anlaşılacağı (Dreyfus, 1991: 26) kabul edildiği için, bugünkü yetkinlik yönetimine dair imaların ancak bugün atasözlerinin taşıdığı anlamlarla birlikte düşünülerek daha iyi anlaşılacağı varsayımından hareket edilmiştir.

## 4. BULGULAR

Burada yetkinlik yönetimi çerçevesinde belirlenen *Temel Yetkinlikler*, *Teknik Yetkinlikler* ve *Yönetmelik Yetkinliklerin* boyutları ve bunların alt alanlarına ilişkin yetkinlikler, ilgili olduğu düşünülen atasözleri ile ilişkilendirilerek sunulmuştur.

#### 4.1. Temel Yetkinlikler

Yetkinlik yönetiminin birinci boyutu olan Temel Yetkinlikler bağlamında ele alınan *başarı ve çaba* alt boyutu kişilerin amaçlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak ve başarılı olmak için gayret göstermeleri demektir. Başarı ve çaba yetkinlikler çerçevesinde belirlenen Azərbaycan Türkleri atasözleri şunlardır:

“Ağaç bar verdikçə başını aşağı əyər. Adam adıyla tanınar. Ağçalı adamdan dağlar da qorxar. Allah tembeli sevmez. Cəfa çəkmesən səfa görməzsən. Tənbəllik ufunet getirir. Tənbəl dağda qar gördü, yorğanına büründü. Tənbələ həftənin hər günü cümədir. Tənbələ iş buyur sana ağıl öyrətsin. Damçı inadıyla daş dələr...”

Başarı və çaba alt boyutu çerçevesində derlenen atasözlerinin çalışmayı özəndirən, tembelliği kınayan hətta aşağılayan bir yaklaşım benimsədiyi görülməkdədir. *Ağaç bar verdikçə başını aşağı əyər* kimi bəzi atasözlerinin başarılı olmanın sadəcə övünülecek bir durum değıl, aynı zamanda kişiye təvazu kimi bir değıer yükleyəcəğı kimi bir yargıyı ifadə ettiğı görülməkdədir.

Temel yetkinliklərin bir diğıer alt boyutu olan *bilgi paylaşımı*, yeni düşüncələr geliştirmek, kurala uymak və problemləri çözmənin yanında, diğıer insanlarla işbirliğı yapma anlamlarına gəlmekdədir. Bu boyutla ilgili atasözleri şunlardır:

“Bilməmək ayıp deyil, öyrənməmək ayıbdı. Akıllı kamal axtarar, ağılsız mal. Bildiyindən danış, bilmədiyini seni güdazə vərər. Bilənə bir, bilməyənə min oxu. Bilməsən bir biləndən sor. Bilən az deyər, bilməyən yüz. Bilənə bilməyən tay olmaz. Soruşan dağıları aşar, soruşmayan düzdə şaşar.”

Buradaki atasözlerinin öğrenməyə dair çox güclü vurgular içerdığı görülməkdədir. Ayrıca bu sözlər bilgi paylaşımının önemini gösterdiği gibi öğrenmenin insanda özdenetim güçlendiren bir insani eylem olduğunu da göstermektedir.

*Dürüslük, meslek etiğı ve güvenilirlik* önemli bir temel yetkinlik boyutudur. Buradaki anlamıyla *dürüslük* kişinin doğruları söylemesiyle, *güvenilirlik* kişinin başka bir kişiye şüphe duymadan inanmasıyla, *meslek etiğı* ise insanın hakkaniyete uygun bir şekilde ortaya koyabileceğı eylemleri ifade etmektedir. Temel yetkinliklərin bu boyutuyla ilgili atasözleri şunlardır:

“Âlim olmaq asandı, adam olmaq çetin. Sözü doğru dəmiri dələr. Ac ol, kişi ol. Adam olana bir söz yetər. Doğru söz, demiri deler.

Yalancının evi yandı, kimse inanmadı. Boynuzsuz öküzün ahı boynuzlu öküzə kalmaz. Sözü ilə işin bir olsun. Doğru yalanı qovar. Doğruya zaval yoxdur, çəksələr min divana. Düz sözə boynum qıldan nazikdir. Adam odur ilqarından dönməyə. Adamın üzünə baxarlar, halını xəbər alarlar. Zülm ilə abad olan bir gün gəlir bərbad olur. Zülmün axırı olmaz.”

Bu atasözleri, doğruluğu, dürüstlüğü, hakkaniyete uyğunluğu yücelten önemli vurgular içermektedir. Doğru ve yanlışın ne olduğuna dair önemli ölçütler sunan bu atasözleri, aynı zamanda toplumun adalet, doğruluk, dürüstlük ve hakkaniyet çerçevesinde gelişen değerleri manzumesini göstermesi bakımından önemli bulunmuştur.

Temel yetkinlikler bağlamında ele alınan diğer bir yetkinlik türü *takım çalışmasıdır*. Hofstede ve diğer bazı araştırmacılar tarafında yapılan araştırmalarda Türklerde ve Asya toplumlarında grup ruhu ve “biz bilinci” yüksektir. Bu nedenle Türk toplumlarında takım çalışmasına dair önemli vurguların olması beklenen bir durumdur. Bu alt boyuta ilişkin atasözleri şunlardır:

“El gücü, sel gücü. Birlik hardadır, dirlik ordadır. Birlik olmayan yərdə dirilik olmaz. Tek elden ses çıkmaz. Sağ əlin sol ələ ehtiyacı var. El bir olsa dağ oynadar yerindən, söz bir olsa zərbi-kərən sındırar. Bir daşla divar olmaz. Bir daşla iki quş vurmaq olmaz. Bir əlin nəyi var, iki əlin səsi var. Dirilik birlikdədir. Sürüden ayrılan qoyunu qurd yəyər. İş yapanın üstündə galar.”

Bu boyutla ilgili derlenen atasözlerinde toplumun birlik ve beraberliğine dair güçlü vurguların olduğu gibi, örgüt yönetimi anlamında sinerji yaratmanın, verimli ve etkin olmanın her zaman vazgeçilmez kuralının birlik ve beraberlik içinde olmakla, güç birliği yapmakla mümkün olduğu görülmektedir. Özellikle “İş yapanın üstündə galar.” atasözü, daha bu yüzyılda deneylerle ortaya çıkarılmış ekip çalışmasındaki sosyal kaytarma dediğimiz olguya kadim zamanlarda dikkat çekmesi bakımından çok önemlidir.

Bir temel yetkinlik boyutu olan *girişimcilik ve sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma* Azerbaycan atasözlerinde değer yaratmanın önemli araçları olarak görülmüş ve kalkınmanın arkasındaki temel yetkinlik olarak değerlendirilmiştir. Bu boyutla ilgili şu atasözleri bulunmaktadır: *Bir iş başlamayınca qurtarmaz. Biri itməyincə biri bitməz. Çərəyi ver çörəkçiyə, bir çörək də üstəlik. Yola çıxan yolda qalmaz. Zərərdən qorxan dükən açmaz. Zərərdən qorxan xeyir görməz.* Bu sözler bir taraftan yüksek motivasyonun performanstaki önemini ortaya koyarken, diğer

taftan emek maliyetine bakmadan beceri ve yetenek düzeyi yüksek insanlarla çalışmanın en doğru yol olduğunu ifade etmesi bakımından önemlidir. Atasözlerinin girişimcilik konusunda cesaret ve gözü pek olmanın gereğine vurgu yapılması da, bu sözlerin ne ölçüde konuları derin bir kavrayışla ele aldığını göstermektedir.

Temel bir yetkinlik göstergesi olan *gelişime ve değişime yatkınlık* boyutu, değişimi yönetme, değişime uyum sağlama, hatta değişimin öncüsü olmaya ilişkin atasözleri şunlardır: *Arif adam tarif istemez. İşlek demir pas tutmaz. Bərəkət hərəkətdir.* Demir gibi sağlam bir metalin bile hareketsizlikten olumsuz etkileneceği (paslanacağı) gerçeğine işaret edilmiştir. Özellikle harekesizlik ve eylemsizliğin demir için bile çürütücü olduğuna işaret etmesi, eylemsizliğin “Tənbəllik ufunet getirir.” atasözünde olduğu gibi olumsuz etkilerine bilgece işaret etmesi bakımından önemli bulunmuştur.

İletişim ve ilişki kurma olarak ifade edilen temel yetkinlik boyutu, atasözlerinde geniş biçimde ele alınmış ve bu boyuta ilişkin çok sayıda atasözü söylenmiştir. Bu boyuta ilişkin atasözleri şunlardır:

“Bol çörəyin yoxdur, şirin dilin olsun. Sözünl ilə işin bir ola. Söz haqdan gəlir. Söz sözü çəkər. Söz vaxtına çəkər. Söz var gələ keçər, söz var dələr keçər. Sözü yerində söylə. Sözünl düzünü zarafatla deyrlər. Öküzü buynuzundan, adamı sözündən tutarlar. Başa dil gətirəni, el gətirə bilməz. Bir misqal dilini qoyub, bir batman başı ilə danışır. Dil ürəyin açarıdır. Əvvəl düşün, sonra danış. Yaman dil başa bələdir. Yalançının evinə od düşdü, heç kəs inanmadı. Çox bilirsən, az danış. Şirin dil ilanı yuvadan çıxardar.”

Bu atasözleri iletişimin insanlar için anlamının o ölçüde önemli olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Diğer taraftan “Birlik hardadır, dirlik ordadır. El gücü, sel gücü. Baş başa verməyincə daş yerindən qopmaz. Sağ əlin sol ələ ihtiyacı var. Sürüden ayrılan qoyunu qurd yəyər.” şeklinde ifade edilen atalar sözleri binlerce yıldan beri söylenen ve yaşanan hakikate işaret etmesi, tekrarlanıp duran bir gerçekliğe vurgu yapması bakımından çok önemli sayılmıştır.

Kalite olgusu bugün iddia edildiği gibi sadece Toplam Kalite Yönetimiyle birlikte 1950'lerden sonra gelmemiş, aksine kadim zamanlardan beri üzerinde durulan bir yaşam ve çalışma pratiğidir. Bu alt boyuta ilişkin atasözleri şunlardır:

“Hər ağaç meyvəsi ilə tanınar. İşiq gələn yeri tıxamazlar. İş insanın cövhörیدی. Sanat insan için hazinedir. Sabahın naharı bedeninin mismarıdır. Bal verən çiçəyi arı tanıyar. Çöreği çörekçiye ver birini de

üstelik. Paslı dəmirdən qılınc olmaz. Yaxşı bez arşinsız da satılar. Söyüd ağacı bar verməz.”

Bu özlü ve bilgece söylenmiş sözler kaliteli mal ya da hizmet üretiminin ancak nitelikli insanlarla mümkün olabileceğine diqqət çekmektedir.

Yetkinlik yönetiminin önemli bir boyutu olan temel yetkinlikler çerçevesinde bir işin yürütülmesinde, iş ve işlemlere ilişkin kural ve kaidelere uyulması örgütsel düzen ve işlerin eşgüdümü açısından büyük önem arzeder. Özellikle atasözlerinde her durumda konuya normatif biçimde yaklaşıldığı için bireysel çıkar gözetilirken toplumsal yarar göz ardı edilmez. Şu atalar sözleri bunun açık örnekleridir. “Doğru yolla gədən yorulmaz. Yoldan çıxanı yol vurur. Yüz ölç, bir biç.”

Atasözlerinde *çalışkanlık, gayret ve motivasyon*, her zaman övülmüş tembellik ise alaya (ironi) alınarak aşağılanmıştır. Şu atasözleri bunun güzel örnekleridir:

“Tənbəl dağda qar gördü, yorğanına büründü. Tənbəl eşşək hoşu Allahdan istər. Tənbələ həftənin hər günü cümədir. Tənbələ iş buyur, sana ağıl öyrətsin. Digər taraftan insanın çalışkanlığı, çabası, gayreti və yüksək motivasyonu her durumda təkidilə qarşılanmışdır. Cavanlıqda zəhmət çəkən, qocaldıqda möhnət çəkməz. Cəfa çəkməyən səfa görməz. Goşan ata gamçı ne lazım. Yaxşı at yemin artırır, pis at qamçısını. Atı qamçı aparmaz, arpa aparar. Zorla gedən köpək sürüyə fayda verməz.”

Bu atasözleri neden sonuç ilişkileriyle bir davranışın sonucunun nereye varacağını göstermenin yanında motivasyona ilişkin ima, yüksek çaba ve gayretin olumlu sonuçlarına dair güçlü vurgular içermektedir.

Çatışma çözümü alt boyutuna ilişkin atasözleri istihdam politikalarından yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin etkin biçimde yürütülmesine kadar güçlü imalar içermektedir: “Saqqalım yoxdu, sözüüm ötmür. Əbləh ilə yüyürən yolda qalar.” gibi ifadeler yönetimin ruhunun otorite olduğunu, otoritesiz bir yönetimin olamayacağını ve bu yüzden çatışmaların çıkacağını göstermektedir.

İşlerin usulünce yapılması ve profesyonelce yürütülmesine ilişkin çok sayıda atasözü vardır. Bunlarda usta-çırak ilişkilerinin nasıl düzenleneceğine ilişkin hikmetli ifadelerdir.

“Usta eli dəyməyən iş haramdır. Usta görməyən şeyirdin gözü əllərdə qalar. Bilməsən bir biləndən sor. Bilənlə bilməyən tay olmaz. Usta meymun qaşçısı oynar. Fərsiz oğul atasının gözünü çıxartdı ki, adına Koroğlu desinlər, amma kor kişinin oğlu dedilər. Gözün alışmadığı işə



girişmə. Ustadına kəm baxanın gözlərinə qan damlar. Bilməsən bir biləndən sor.”

Bu özlü sözler bugün yönetimde liderlik, koçluk ve mentorluk gibi kavramların anlatmaya çalıştığı her tür düşünceyi özlü biçimde anlatan güçlü ifadelerdir.

Atasözlerinde *sakinlik ve soğukkanlılık* her zaman övülür, sabırsızlık ve telaş kötü filler olarak yerilir. Platonun belirttiği gibi ölçülülük övülen ve yüceltilen bir erdem ölçüsü olarak vurgulanır. Konuyla ilgili şu atasözleri bunun güzel örnekleridir: “Səbr acıdır, meyvəsi şirin. Səbr Allahdan, sabirsizlik şeytandan. Səbr cənnət açaradı. Səbr ələyən muradına yətişər. Səbr ağacı hər bağda göyərməz. Səbr ələyənin ağzı bal dadar. Zaman səbrlidir.” Bu atasözleri bir taraftan sabrı vurgularken diğer taraftan azimli olmayı amaca ulaşmada en önemli vasıf olarak göstermektedir.

Bir yönetsel yetkinlik boyutu olarak *sonuç odaklılık*, bütün kültürlerde övüldüğü gibi, atasözlerinde de övülen ve yüceltilen bir davranış olarak ifade edilmiştir. “Bitmiş işden gül iyi gelir. Başladığın işi yarımçıq koyma. Qalan işe qar yağar. Sonraki peşmançılıq fayda verməz. Yayda kölgə xoş, qışda çuval boş. Yorğanına bax, ayağını uzat.” gibi atasözleri, süreci göz ardı etmeden sonuç odaklılığa vurgu yapan öğüt niteliği güçlü sözlerdir. Özellikle Türk atasözlerinde de örneklerini gördüğümüz “Bugünün işini yarına bırakma.” türünden ifadeler neredeyse aynı milletlerin farklı coğrafyalarda olsa da benzer atasözleri ürettiğini göstermesi dikkate değer bir durumdur.

*Bir temel yetkinlik* boyutu olarak *tedbirli olma*, yoksulluğun, savaşların, saldırıların ve düşmanların çok olduğu toplumlarda sıkça işlenen konuların başında gelir. Uzun tarihsel yürüyüşlerinde birçok badireyle karşılaşan Azərbaycan halkının tedbirli olmaya ilişkin atasözlerinden bazıları şunlardır:

“Ayağını yorganına görə uzat. Saxla samanı, gələr zamanı. Qaçırılan fürsət ələ düşməz. Cavanlıqda zəhmət çəkən, qocaldıqda möhnət çəkməz. Düşmən zəif olsa da, ehtiyatı əldən vermə. Ehtiyat igrinin yaraşığıdır. Yüz dəfə düşün bir dəfə söyle.”

Bu sözlerin tümü ihtiyatlı olmanın önemini ortaya koyduğu gibi, “Ehtiyatlı adamın anası ağlamaz.” atasözü tedbirli olanın her tür sıkıntıdan uzak bir yaşam sürecini göstermesi bakımından önemlidir.

Uyumlu olma şeklinde ifade edilen temel yetkinlik yönetimi atasözlerinde bazen “Baş-başa verməyincə daş yerindən qalxmaz.”

atasözlerinde ifade edildiği gibi, birlik ve beraberliğin sinerji yaratmadaki önemini vurgularken, bazen *birlik harada, dirilik orada* “Birlikten kuvvet doğar.” şeklindeki Türk atasözlerinde ifade edildiği üzere birliğin, güçlü olmanın en önemli kuralı olduğu vurgulanmıştır. “Birisini minə bağlıdır, minə də birə.” Bu atasözü ise insanların bir duvarın tuğlaları gibi birbirlerine kenetlenmesinin önemini göstermektedir.

#### **4.2. Teknik Yetkinlikler**

Teknik yetkinlikler fonksiyonel veya mesleki yetkinlikler olarak da ifade edilmektedir. Teknik yetkinlikler ile ilgili alt boyutlar ve bunlarla anlamsal çerçevesi ile uyumlu atasözleri şunlardır:

Teknik yetkinliklerin önemli bir alt boyutu olan bireysel performans alt boyutu örgütsel performans için önemlidir; zira örgütler belli bir amaç için kurulan işbirliği sistemleridir. Bu sistemlerin etkin yönetimi öncelikle insanın bireysel çabasıyla sağlanabilir. “İşlək demir pas tutmaz. İşləyən inci taxar, işləməyən yandan baxar. Cavanlıqda zəhmət çəkən, qocaldıqda möhnət çəkməz. Cəfa çəkməyən səfa görməz.” Bu sözlər bireysel performansın sonucunda elde edilecek olumlu sonuca işaret ettiği gibi, “Atı qamçı aparmaz, arpa aparar.” sözünde olduğu gibi, bireysel performansın ancak motivasyonla ve insanın beklentilerinin karşılanmasıyla mümkün olabileceğine dikkat çekmektedir.

Önemli bir teknik yetenek boyutu olan *stratejik karar alma* yönetimin temel fonksiyonu olan planlamayla ilgilidir. Stratejik kararlara vurgu yapan atalar sözleri şunlardır:

“Sözü ağızda bişir de. Sözü yerində söylə. Sabahın da sabahı var. Sonraki peşmançılıq fayda vermez. Sabahın naharı beden mismarıdır. Gözləmədiyən daş, yardı baş. Nadan əlindən su içmə, ab-həyat olsa da. Vaxtını itirən, bəxtini itirər. Saxla samanı, gələr zamanı. Qaçırılan fürsət ələ düşməz. Cavanlıqda zəhmət çəkən, qocaldıqda möhnət çəkməz. Düşməni zəif olsa da, ehtiyatı əldən vermə. Ehtiyat igrinin yaraşığıdır.”

Yönetimin asgari düzeyde planlama, uygulama ve kontrol faaliyeti olduğu göz önünde bulundurulunca teknik yeteneğin stratejik karar alma boyutunun daha önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

#### **4.3. Yönetimsel Yetkinlikler**

Bir örgütte yönetimsel kademelerde yer alan yöneticilerin sahip olması gereken yetenek ve becerilerin bütünü ifade etmektedir. Yetkinlik bazı yönetim kapsamındaki yönetimsel yetkinlikler şunlardır:

İşin kaliteli ve niteliği ile ilgili önemli bir husus *detaylara önem vermedir*. Asıl önemli olanın detaylarda gizli olduğuyla ilgili atasözleri şunlardır: “Adam var adamların nakşıdır adam var eşek ondan yahşıdır. Elmin gücü yıxar bürcü. Elimsiz adam, sahrada susuz. Arif adam tarif istemez. Cahil dirilərin ölüsüdür.”

Önemli bir yönetsel yetkinlik olan ve bugün tüm kurum ve kuruluşların iş yapma prensiplerini gösteren *değerler ve etik* ile ilgili atasözleri şunlardır: “Ayıb söyləyənin ayıbını söylərlər. Eyri oturaq, düz danışaq. Merdin qulu ol, nâmerdin ağası. Ağ divara hansı rəng çəksən tutar. Ağ evi görəndə qara evi yaddan çıxartma.”

Yönetimin esas olarak planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerinden oluşur. Temel bir yönetim fonksiyonu olan *denetleme* ile ilgili atasözleri şunlardır: “Biri itməyincə biri bitməz. Nə şeytan görüm, nə qulfallah oxuyum. Süddən ağzı yanan qatığı üfləyə-üfləyə içər. Sırrını demə dostuna, dostunun da bir dostu var.”

**Planlama ve organize etme:** Gelecekte yapılacak işlerin ve alınacak kararların önceden belirlenmesi eylemi olan planlama ile ilgili tespit edilen atasözleri şunlardır: “El bir olsa dağ oynadar yerindən, söz bir olsa zərbi-kərən sındırar. Yüz ölç bir biç. Vaxtsiz açılan gül tez solar. Vaxtsiz banlayan xoruzun başını kəsərlər. Ağ ağca qara gün üçündü. Özgə atına minən tez düşər.”

Çalışanlara yol gösterme, bilgilerini ve tecrübelerini diğer onlarla paylaşma, kendilerini geliştirmelerine olanak sağlama anlamına gelen rehberlik, öğretme ve liderlik ile ilgili atasözleri şunlardır: “Başbilənsiz iş olmaz. Çobansız sürü yolu azar. Bəy mənəm arxam, mən kimdən qorxam? Bəy vərən atın dişinə baxmazkar. Koyun olmayan yerde keçiyə Keremeddin ağa derlər; O adam olmayan yerde adamdır.”

Doğru, akla uygun yargılar verme yeteneği, doğru ile yanlış birbirinden ayırma ve doğru yargılama gücü” (TDK, 2016) olarak tanımlanan *sağduyu* ile ilgili atasözleri şunlardır: “Ağıl yaşda deyil, başdadır. Ağıllı bildiğin söyləməz, deli söylədiyin bilməz.” “İti tutarken bile aslına bak.”

Günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, kurumun uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek faaliyetler anlamına gelen *stratejik yönetim* ile ilgili atasözleri şunlardır: “Sonraki peşmançılık fayda vermez. Sabahın naharı bedenim mismarıdır. Yetim kuzudan koç olmaz. Boş araba çox səs salar.”

Yetkinlikler bağlamında kaynakların israf edilmeden etkin bir biçimde kullanılma becerisi olan *verimlilik* ilgili atasözleri şunlardır:

“Tenbel deyer ver yeyim, ört yatım, gözle canım çıhmasın”. Hərəkət səndən, bərəkət Allahdan. Allah tenbeli sevmez. Cefa çekməsen sefa görməzsen. Tənbəllik ufunet getirer. Tənbəl dağda qar gördü, yorğanına büründü. Tənbəl eşşək hoşu Allahdan istər. Tənbələ həftənin hər günü cümədir. Tənbələ iş buyur, sana ağıl öyrətsin.”

*Süreç yönetimi* örgütsel süreçlere bağlı kalarak iyileştirme çabalarının uyumlu bir biçimde gösterilmesi, *zaman yönetimi* ise çalışanların iş saatlerini planlayarak zamanı verimli ve etkin biçimde kullanmasını ifade eder. Bu boyutlarla ilgili atasözleri şunlardır:

“Keçən zaman qayıtmaz. Bugünün işini sabaha qoyma. Her anın bir hökmü vardır. Hərşeyi vaxtında əhsəndir. Kəçən gün ömürdəndir.” Vaxtsiz qonaq öz kisəsindən yeyər. Zaman axıb gedir, amma hər işini qurtarıb getmir. Zaman bir nəhrdir axar, durmaz. Zaman pul deyil, onu qaytarmaq olmaz. Bu günün işini sabaha qoymazlar.”

Araştırma sonuçları araştırmanın *anonim bir akılla ve kolektif bilgelige dayalı üretilen atasözlerinin anlamının tarihselliği gibi bir bariyer söz konusu değil midir* şeklindeki birinci sorusunu haklı çıkaracak bir durumun olmadığını göstermektedir. Aslında kullanılan teknoloji ve yöntem ne olursa olsun, insana dair temel tutum ve davranışlarda bir değişiklik olmamakta, sadece hayatın olağan akışı çerçevesinde kullanılan dil ve anlatım biçimleri değişmektedir. İbn-i Haldun bu durumu “Temel davranışlar itibarıyla insanlar suyun suya benzediği kadar birbirine benzer.” şeklinde ifade etmektedir. Bu durum aslında tüm coğrafyalarda ve tüm kültürlerde hatta bütün zamanlarda insanların aynı olayları benzer zihinsel şemalarla ifade ettiklerini göstermektedir. Dolayısıyla yaşamın doğal akışı içinden derin bir bilgelikle süzülüp gelen atasözleri için tarihsel ve konjonktürel olarak yanlış yerde bulunma anlamına gelen “anakronik” bir durum söz konusu değildir. Zaten olayları ve olguları açıklama potansiyelini kaybeden atasözleri unutulup gitmekte, günümüze ulaşmamaktadır.

Araştırmanın ikinci alt sorusu olan *tecrübeye ve kolektif bilgelige dayalı olarak üretilen atasözlerinin, bilimsel yöntemeye dayalı olarak üretilen çağdaş yönetim düşüncesini ikame etme potansiyeli nedir* şeklindeki soru analitik bir akıl ve mantıksal bir tutarlılıkla düşünüldüğü zaman, sorunun bazı sorunlu taraflarının olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin bugüne kadar gelmiş geçmiş bütün bilim insanlarının söylediklerinin arkasında bilimsel yöntemin olduğu söylenebilir mi? İbni Sina'nın

Kopernik'in, Kepler'in Farabi'nin, Öklid'in hatta Mevlana'nın ifade ettiklerinin tümü bilim dışı mıdır veya bilimsel yöntem kullanılarak mı söylenmiştir? Sonra bilimsel yöntemin özelliklerinden biri de veriye dayalı olmasıdır ve veri toplama tekniklerinden biri gözlem yani tecrübedir. Nihayet nitel araştırma desenlerinden biri olan fenomenolojik araştırmalar insanların tecrübelerine (fenomen) dayalı olarak yapılır. Bu nedenle atasözleri de hem gözleme hem de deneyime dayalı olarak üretilmişlerdir ve sonraki zamanlarda kuramsal olarak değil pratik olarak defalarca doğrulanmış ve bizzat yaşamın olağan akışı tarafından haklılığı defalarca kabul edilmiştir.

Araştırmanın diğer bir alt sorusu olan *dönemin koşullarına ve tümüyle bağlam bağımlı olarak üretilen atasözlerine dayalı bir yönetim anlayışı oluşturmaya çalışmak bugün için anakronik bir teşebbüs değil midir* şeklindeki üçüncü alt sorusu da ilk bakışta görülemeyen, anlam içeriği itibarıyla doğru formüle edilmediği anlaşılmaktadır. Atasözleri belli bir dönemde üretilmiştir ancak tüm diğer sözlerden farklı olarak her zaman yeniden teste tabi tutularak, yaşamda bir olayı veya olguyu açıklama potansiyeli tekrar tekrar sınanarak günümüze ulaşmıştır. Bugüne ulaşması ise sözlerin ne zaman söylediğine değil, yaşamın kendisini haklılandırmasına ve anlamının yeniden üretilmesine bağlıdır. Dolayısıyla bu sözlerinin döneminin geçmesi ve tarihselliğinden söz edilemez. Bu sözler aslında tarihe, zaman ve mekâna direnerek bugüne ulaşmış zamanın sürekli yeniden ürettiği sözlerdir.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bir kültür içinde her tür insani eylem, “söz” ekseninde gerçekleşir. Söz, tüm nitelikleri ile en temel kültür ögesidir; yazıya kıyasla çok daha canlıdır ve burada ve şimdiye ilişkin, söyleyen ve dinleyenin birbiri ile ilişki içindeki eylemlerin hayat bulduğu bir dünya inşa eder. Dolayısıyla doğanın işleyiş kurallarına göre üretilmiş bir sözün zamanla kayıtlı oluşundan söz edilemez. Sözlü kültürün önemli taşıyıcılarından biri olan atasözlerinde bilginin yeri toplumun kolektif hafızasıdır. Toplum dilde ise kendi gücünü en özlü biçimde göstermiş atasözlerinde kendisini yaşatır. Heidegger'in “dil düşüncenin evidir” sözünü bu çerçevede anlamak gerekir. Dil, bir milletin tarihsel yürüyüşünde ona sosyolojik karakter kazandıran, değer üreten ve ürettiği değerleri yansıtan kültürün en önemli unsurudur (Qarayev vd., 1999: 7). Bir milletin dili hem tarihini, hem de tarihsel yürüyüşünde yaşadığı yaşam serüvenini yansıttığı gibi, o milletin hikâyesini, efsanesini ve toplumsal temel varsayımlarını üretir (Qıbçak, 2002: 9). Deyimler ve atasözleri bir milletin düşüncesinin enginliğini, doğanın işleyiş düzenini

okumadaki bilgeliğini, düşünce üretmedeki estetik güzelliği ve kavrayış genişliğini yansıtır. Her millet kendi kavrayış ve evren tasavvuruna göre farklı atasözleri üretmişlerdir. Uzun tarihsel birikimin ürünleri olan bu sözler, bizzat hayatın içinden ve gündelik tecrübelerden süzülerek geldiği için, evrenin işleyiş kurallarını bilgece yansıtan hikmet dolu sözlerdir.

Toplumların kadim zamanlarından gelen ve onların anonim akıllarının ve kolektif bilgeliklerinin örnekleri olan atasözleri, bireylerin ve toplumların gündelik yaşam pratiklerine yön verdiği gibi, yararlanmasını ve yorumlanmasını bilenler için örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde de yönlendirici olabilmektedir. Yetkinlik yönetimi bağlamında düşünüldüğü zaman bu konu her ne kadar çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak sunulsa da, toplumsal bilgeliğin ürettiği atasözlerinde kadim zamanlardan beri üzerinde durulan konulardan biri olduğu anlaşılmaktadır. Yönetim yazınının Kuzey Amerika merkezli bir kavrayışın etkisinde gelişmesinin gerekmediğini göstermesi bakımından önemlidir. Son zamanlarda ekonomik ve sosyal alanda gelişme gösteren Hindistan, Çin, Rusya ve Brezilya gibi ülkelerin ekonomik alanda gösterdikleri performans, yönetim alanına söz konusu milletlerin kendi özgün yaklaşımlarıyla yansımakta, yönetim alan yazınına yeni yaklaşım ve kuramlarla katkı sağlayabilmektedir. Bir ülkenin ekonomik alanda gösterdiği yönetim pratiği becerisinin kuramsal karşılığının olup olmadığı merak edilmekte ve bu durumda ekonomik anlamda yıldızı parlayan ülkelerin yeni yönetim yaklaşımları geliştirmelerinde onlara motivasyon ve özgüven sağlamaktadır. Bu durum Türkiye'nin uluslararası yönetim yazınına katkısının ne olabileceği sorusu akla gelmektedir. Konuyu analiz birimi olarak belirleyince Türk yönetim anlayışının veya karakteristiğinin olup olmadığı veya olabilecek ise bunun katkısının ne olabileceği sorusu önem kazanmaktadır.

Kadim zamanlardan beri Türk toplumun kolektif bilgeliğinin ürünleri olan atasözleri veya atasözleri üzerinden yeni bir yönetim yaklaşımı veya sahih (özgün) bir Türk Yönetim Karakteristiğinin ortaya çıkarılması bunun yöntem ve sınırlarının belirlenmesi çabasının küçümsenmemesi, bu tür çalışmaların arkasındaki önemli bir motivasyon aracıdır. Herhangi bir kişinin sözü veya düşüncesine dayalı olarak üretilmiş ve herhangi bir sinamaya dayanamayan ve çoğu kez mantıksal tutarlılığı olmayan sözde yaklaşım veya kuramlar yerine, kadim zamanlardan beri haklılığından ve doğruluğundan güç alarak zamana karşı direnen atasözlerine dayalı üretilecek yaklaşımların daha temellendirilebilir olacağı ileri sürülebilir. Bilim tarihinin teori mezarlığı

olduğu düşünülünce atasözlerinin diğ diri ayakta oluşu bu anlayışın ne ölçüde haklı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Çalışma boyunca gösterilmeye çalışıldığı üzere, yetkinlik yönetiminin genel anlamının ve alt boyutlarının anlamına karşılık gelecek çok sayıda atasözü bulmak mümkündür. Kaldı ki boyutlarda da kısmen gösterilmeye çalışıldığı üzere ister insan kaynakları yönetimi, ister stratejik yönetim, örgütsel davranış, davranış bilimleri veya insanla ilgili her tür yönetsel ve örgütsel faaliyetle ilgili birçok atasözü bulmak mümkündür ve atasözleri bizzat yüzlerce yıllık zamana karşı direnmiş ve onlar tarafından doğrulanmış sözlerdir. Anlamı her gün yeniden üretilen ve özellikle bir kültürel bağlam içinde her durumda kendisini doğrulayan sözler olduğu için *Azerbaycan Türkleri atasözlerinin Yetkinlik Yönetimi yaklaşımını karşılama potansiyeli nedir* sorusunu, “yetkinlik yönetimi ve diğer yönetim yaklaşımlarını karşılama potansiyeli yüksektir” şeklinde cevaplandırmak mümkündür. Azerbaycan atasözlerinin bu özgüven çerçevesinde ele alınmanın Türk Yönetim Zihniyetinin somutlaştırılmaya çalışılmasının ilk adımı sayılmalıdır. Azerbaycan atasözlerinde “yetenek yönetimi” olarak bugün çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak sunulan yönetim yaklaşımına ilişkin imaların, vurguların ve doğrudan kural ve ilkelerin olup olmadığının tespiti üzerinden bir tartışma zemini oluşturmaya çalışmak bu çerçevede önemli görülmüştür. Bu yolla yetkinlik yönetimi bağlamında bir Türk Yönetim Zihniyetinin bağlamsal sınırlarını belirlemeye çalışmayla işe başlamanın gereğine olan inançla ileri araştırmalar yapılabilir ve yönetimin farklı yaklaşım ve kuramları sorgulama zeminine sokulabilir. Bu yolla bu toplumun inancından, kültüründen ve onu kendisi yapan tüm değerlerinden tevarüs eden atasözleri bağlamında bir türk yönetim anlayışı oluşturmak, toplumun kendi evren tasavvuruna dayalı bir yaklaşımla yönetim yazını bu çerçevede yeniden değerlendirecek kadar geniş bir imkânın olduğunu göstermek gerekmektedir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı sınırlılıklar söz konusudur. Araştırmanın en önemli sınırlılığı “insan yönetimi” gibi genel bir konu sadece “yetkinlik” konusuyla sınırlandırılmıştır. Bunda bilimsel bir çalışmanın bütün konuları kapsayacak tarzda değil, özel bir konuyu bütün boyutlarıyla ortaya koyma ve açıklama kaygısı etkili olmuştur. Araştırma bulgularının değerlendirilmesinden insan kaynaklarına ilişkin geliştirilen yetkinliklerin Azerbaycan atasözlerinde karşılıklarının olduğu, sadece bu konuya has olmamakla birlikte, genel olarak Türk toplumlarının kadim bilgeliklerine ve evren tasavvurlarına dayalı sahil, gerçekçi ve özgün yönetim kavrayışlarının (paradigma)

pekala üretilebileceği sonucuna ulaşmıştır. Bütün mesele, yüksek bir özgüven ve temellendirilmiş ve tutarlı bir sosyal bilim anlayışıyla, doğrulukları binlerce yıllık tecrübeyle test edilerek kabul edilmiş atasözlerini yorumlamaya tabi tutup, yönetsel ve örgütsel konulara ilişkin analiz çerçevesi ve bunlara dair boyutlar oluşturmak suretiyle, güncel konulara ve sorunlara ilişkin özgün kavramsal ve kuramsal yaklaşımlar oluşturulabileceği inancını taşımaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- AKSOY, Ö. A. (1965). Atasözleri ve Deyimler. TDK Yayınları: Ankara.
- AKYOL Mayatürk vd. (2013). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi: Çok Uluslu Bir Firma Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi 15(2).
- AZERBAJYCAN ATALAR SÖZÜ VE DEYİMLER (2007). Bakü: Nurlar Neşriyyat Poliqrafiya Merkezi.
- BARR, J. vd. (2016). Leadership in Health Care, SAGE Publications, London,
- BOGDAN, C. R., BIKLEN, S. (1992). Qualitative Research for Education: Introduction and Methods. Boston: Allyn and Bacon.
- BOYATSIZ, A. R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance, New York, J. Wiley.
- BROUARD, S. vd. (2011). “The Multiple Faces Of Social Entrepreneurship: A Review Of Definitional Issues Based On Geographical And Thematic Criteria”. Journal Entrepreneurship & Regional Development 23(5).
- BUDAK, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- ČIŽIŪNIENĖ, K. vd. (2016). Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector: Lithuanian Case Study. Procedia Engineering 134: 336 – 343.
- CHEN, H. ve CHANG WEN, Y. (2011). Core Competence: From a Strategic Human Resource Management Perspective. African Journal of Business Management, 5(14).
- CHUNG-HERRERA, B. vd. (2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(3).



- CRESWELL, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publications.
- ÇINAR, Z. (2016). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, Kargem Araştırma Yazıları*
- DEY, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge Publications.
- DREYFUS, H. (1991). *Being-in-the-World: A Commentary on Heidegger's Being and Time, Division I*. Cambridge and Massachusetts: MIT Press.
- EREN, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi 15. Bası*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- GENÇ, N. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Gözden Geçirilmiş 4. Baskı*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- GÜÇLÜ, N. (2001). *Zaman Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (25), 87-100*.
- HATİPOĞLU, V. (1964). *Atasözleri ve Deyimler. Türk Dili 13*. Harvard University Competency Dictionary.
- HEIDEGGER, M. (1996). *Being and Time. (Çev. Stambaugh, Joan)*. Albany: Suny Press.
- HEINSMAN, H. (2008). *The Competency Concept Revealed: Its Nature, Relevance, and Practice, Academisch Proefschrift*. Vrije Üniversitesi. Enschede: PrintPartners Ipskamp BV.
- HOY, D. C. (2002). *Heidegger ve Hermeneutiğe Dönüş. (Çev.) ARSLAN, H., İnsan Bilimlerine Prolegomena*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- INGRAM, H. vd. (1999). "Teamwork: Comparing Academic And Practitioners' Perceptions". *Team Performance Management: An International Journal* 5(1).
- KAŞGARLI MAHMUD (2006). *Divanü Lûgat-it-Türk C.1. (Çev.: Besim Atalay)*. 5. Baskı. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- KIKOSKI, J. (1993). *Effective Communication In The Intranational Workplace: Models For Public Sector Managers And Theorists. Professional And Organizational Development*.

- KÖKLÜ, M. (1996). "Etkili Denetim". Eğitim Yönetimi, 2(2).
- LADO, A. vd. (1992). "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration". Journal of Management, 18(1).
- LEWIS, P. (1985). Defining 'Business Ethics': Like Nailing Jello to a Wall, Journal of Business Ethics 4 (5).
- MCCLELLAND, D. (1973). "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". American Psychologist, 28(1).
- MCKIBBEN, L. (2017). "Conflict Management: Importance And Implications". British Journal of Nursing, 26(2).
- MIL, B. (2007). Yorumlayıcı (Hermeneutik Araştırma Süreci ve Çeşitleri, (Ed.) Yüksel, A., Mil B, Bilim, Y., Nitel Araştırma: Neden, Nasıl, Niçin?. Detay Yayıncılık, Ankara.
- NAIR, C. vd. (2010). Leadership and Management of Quality in Higher Education. United Kingdom: Chandos Publishing.
- POYRAZ, Y. ve TERGİP, A. (2010). "18. Yüzyıl Dîvan Şairlerinden Hâkim'in Şiirlerinde Atasözleri, Deyimler ve Halk Söyleyişleri". Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.
- PULAKOS, E. vd. (2006). "Adaptability in the Workplace: Selecting an Adaptive Workforce", Advances In Human Performance And Cognitive Engineering Research.
- PALMER, E. Richarde (2002). Hermenötik, (Çev.) GÖRENER İ. Anka Yayınları, İstanbul.
- PEKKAN, N.Ü., BİÇER, M. ve Gökçen KAPUSUZ, A. (2020). "Başa Çıkma Stratejilerinin Mesleki Tatmin Üzerindeki Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü", Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 55(1), 636-650
- POSNER, B. (2015). "An Investigation Into The Leadership Practices Of Volunteer Leaders", Leadership & Organization Development Journal, 36( 7).
- ROTHWELL, W. ve LINDHOLM, J. (1999). "Competency Identification, Modelling And Assessment in the USA", International Journal of Training and Development, 3(2).
- SAĞLAM, M. Y. (2001). "Atasözleri ve Deyimlerde İmgelem", Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi 18: 45-51.

- SCHOONOVER, S. (2003). Human Resource Competencies For The New Century. Schoonover Associates LLC.
- SPENCER, L. vd. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons.
- SÖKMEN, A. (2016). Meslek Etiği, Örgütsel ve Yönetimsel Etik Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Ankara: Detay Yayıncılık. 1. Baskı.
- TUTAR, H. (2013). İşletme Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık. Gözden Geçirilmiş 2. Baskı.
- TUTAR, H. (2015). Zaman Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 4. Baskı.
- TUSHMAN M. vd. (2013). Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. Academy of Management Review, 28(2).
- ÜLGEN, H. ve MİRZE, K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayıncılık. 8. Bası.
- VURAL AKINCI, B. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi 1(1).
- YAP, K. vd. (2016). Testing the Bivalent Fear of Evaluation Model of Social Anxiety: The Relationship between Fear of Positive Evaluation, Social Anxiety, and Perfectionism. Journal Cognitive Behaviour Therapy, 45(2).
- YEUNG, A. vd. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future, The California Strategic Human Resource Partnership Human Resource Planning, 19(4).
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- QARAYEV, A. (1999). Avrupa Menşeli Sözlerin İzahlı Lüğeti. Bakı: Maarif Neşriyyatı.
- QIPÇAQ, M. (2002). Söz Alemine Seyahet. Bakı: Bakı Universiteti Neşriyyatı.
- WANG, S. vd. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future Research. Human Resource Management Review 20.
- WHITE, R. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competence. Psychological Review 66: 279-333.