



## SOSYAL BİLİMLER ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN SAHİP OLMASI GEREKEN YETKİNLİKLER: LİTERATÜR İNCELEMESİ VE UZMAN GÖRÜŞLERİ İŞIĞINDA BİR YETKİNLİK LİSTESİ ÖNERİSİ

*The Competencies That Academics Who Work In The Field Of Social Sciences Should Have: A Proposition Of A Competency List In The Light Of Literature Review and Expert Opinions*

Buket KILIÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi, buketkilic@outlook.com.tr

Doç. Dr. Olca SÜRGEVİL

Dokuz Eylül Üniversitesi, olca.surgevil@deu.edu.tr

Kılıç, B. & Sürgevil, O. (2017). Sosyal Bilimler Alanında Çalışan Akademisyenlerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler: Literatür İncelemesi ve Uzman Görüşleri Işığında Bir Yetkinlik Listesi Önerisi, International Journal of Academic Value Studies, Vol: 3, Issue:9, pp:221-246 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

21/02/2017

Makale Yayınlanma Tarihi

The Published Date

30/03/2017

#### Anahtar Kelimeler

Yetkinlik, Yetkinlik sözlüğü,

Akademisyenlik, Sosyal

Bilimler

#### Keywords

Competency, Competency

dictionary,

Academicianship, Social

Sciences

JEL Kodları: M10

### ÖZ

Bu çalışma, sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin sahip olması gereken yetkinlikleri literatür ışığında ve uzman görüşleri doğrultusunda listelemek ve bu meslek alanı için bir yetkinlik sözlüğü (havuzu) oluşturmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu yetkinlik sözlüğü aracılığıyla akademisyenlerin işe alım, kariyer planlama, performans değerlendirme, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları süreçlerine yetkinlik bazlı temel sağlamak mümkün olabilecektir. Literatürde ve uygulamada farklı meslek grupları için oluşturulan yetkinlik sınıflamaları bulunmasına rağmen, ülkemizde sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler bağlamında böyle bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu doğrultuda, bu çalışmada; yetkinlikler ve yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi literatürü ve akademisyenlik mesleğine ilişkin mevcut yerli ve yabancı literatür ışığında ve uzman görüşleri doğrultusunda sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler için gerekli olduğu düşünülen 32 yetkinlik listelenmiştir. Kapsamlı bir inceleme ışığında oluşturulan bu sözlükte; yetkinlikler kişisel yetkinlikler, akademik yetkinlikler ve iş çevresi yetkinlikleri olmak üzere üç yetkinlik kümesi içinde ele alınmış; yetkinlik sözlüğü oluşturma amacıyla yetkinlikler tanımlanmış ve yetkinliklere ilişkin davranışsal göstergeler açıklanmıştır.

### ABSTRACT

This paper is prepared to list the required competencies of academics who work in the field of social sciences in the light of literature and in the direction expert opinion and propose a competency dictionary for this area of the profession. With this kind of competency dictionary, it will be possible to develop competency based human resource processes such as recruitment, career planning, training and development, performance evaluation, and compensation. Although we notice that there are some competency classifications for different occupational groups in literature and practice, we could not meet any study for academicianship in the context of Turkey. In this direction, we listed the competencies that academics -who work in the social sciences field- should have in the light of the literature of competencies, competency based human resources, and academicianship and in the direction of expert opinions. In this competency dictionary we list 32 competencies. These competencies are listed in the light of an extensive review, and examined in three competency clusters as personal competencies, academic competencies and workplace competencies. In addition to this, definitions of the competencies are presented to reach the aim of competency dictionary and behavioral indicators of each competencies are explained.

## 1. GİRİŞ

Çalışanların *üstün performans* göstermeleri için gerekli olan unsurları ifade eden yetkinlikler, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan en bilinenleri, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi alanının da öncülerinden McClelland (1973), Boyatzis (1982) ile Spencer & Spencer (1993) tarafından yapılmıştır. McClelland (1973: 7) yetkinliği “yaşamsal çıktılara ulaştırılan davranışları sergilemek için gereken beceriler” şeklinde ifade etmiştir. Boyatzis’e göre (1982: 21) yetkinlikler; “bir kişinin işinde üstün performans göstermesi için gerekli fakat yeterli olmayan güdü, kişisel özellik, benlik, sosyal rol, bilgi ve beceri gibi temel nitelikleri” şeklinde ifade edilmektedir. Spencer ve Spencer (1993: 9) ise yetkinlikleri oldukça benzer şekilde “bir kişinin işlerinde ya da belli durumlarda üstün veya etkili performans göstermesini sağlayan temel niteliği” şeklinde ifade etmektedir. Türkçe literatürde ise Budak (2013: 57); yetkinlik kavramını “mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar” şeklinde tanımlamaktadır.

Yetkinlikleri tanımlayan diğer araştırmacıların/ yazarların ifadeleri ve yetkinliklerle ilgili vurguladıkları noktalar Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Farklı Araştırmacıların Yetkinlik Tanımlarından Örnekler

Araştırmacılar	Yetkinlik Tanımı
Flanagan (1954: 2)	Bireylerin hedeflerine ulaşırken gösterdiği davranışların çeşitli göstergeleri
White (1959: 297)	Bir canlının düşünme, öğrenme gibi becerileri dahilinde çevresiyle etkileşim kurmasını sağlayan motivasyon unsuru
Dubois (1993: 5)	Bir kişinin sahip olduğu karakter özellikleri ve sosyal bir rolde başarılı performansa götüren özellikler
Klein (1996: 32)	Psikolojik bir yapı olmaksızın gözlemlenebilen davranışlar
Mirabile (1997: 75)	İnanç ve değerler üzerine kurulmuş ve kişileri yüksek performansa taşıyabilecek, yetenek, bilgi ve beceriler
Hoffmann (1999: 275)	Üstün performans göstermek için gerekli kişisel özellikler
Shippmann vd. (2000: 706)	İş gerekleri doğrultusunda kilit sorumlulukları yerine getirebilmek için gereken önemli davranışsal göstergeler

Kişilerin sahip oldukları yetkinliklerin belirlenmesi ve iş rollerinin gereği olan yetkinliklerin bilinmesi, hem çalışanların işe alımları, performanslarının değerlendirilmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin saptanması hem de kariyer gelişimleri için kritik öneme sahiptir (Klein, 1996: 31). Bu noktada yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetiminin de özü; insan kaynakları işlevlerinin yetkinlik bazlı yürütülmesiyle hem kurumlar hem de çalışanlar için daha açık sistemler kurulması olarak özetlenebilir.

Yetkinliklerin listelenmesi ve bu doğrultuda işe ve çalışana özgü kriterlerin değerlendirilerek yetkinliklerin kümelenmesi aracılığıyla oluşturulan yetkinlik sözlükleri; insan kaynakları uygulamalarını kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır. Özellikle belirli örgütlerin, iş türlerinin veya meslek gruplarının dikkate alınmasıyla bilgi işlem, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, mühendislik, muhasebe gibi alanlara özgü geliştirilen yetkinlik sözlükleri mevcut olup önem arz etmektedir (Homer, 2001: 60; Campion vd., 2011: 245). Bu yetkinlik sözlükleri hem o mesleği icra eden çalışanlar hem de o mesleği yapmak isteyen aday çalışanlar için bir kılavuz rolü üstlenmektedir. Yetkinlik sözlüklerinin sağladığı bu faydaların göz önüne alınmasıyla birlikte bu çalışmada; akademisyenlik mesleğine özgü bir yetkinlik sözlüğü oluşturmak amaçlanmaktadır. Yetkinliklerin akademisyenlik mesleğinin belirli alanlarına göre farklılaşabileceği de düşünüldüğünde; bu çalışmada sadece sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yetkinliklerine odaklanıldığı ifade edilebilir. Bu kapsamda söz konusu yetkinlikler, akademisyenlerin insan kaynakları süreçlerinde kullanılabilecek bir değerlendirme kriteri olarak da düşünülebilmektedir.

Ancak farklı üniversitelerde söz konusu değerlendirme kriterleri farklılıklar gösterebildiği için, akademisyenlik mesleğine yeni başlayan kişilerin başarılı olmak adına edindikleri bilgiler çelişkili olmakta ve üniversitelerde başarının kriterlerini belirlemek zorlaşmaktadır (Sutherland, 2015: 1). Ayrıca akademisyenlerin kariyer planları her ne kadar işe girdikleri zamanda yapılıyor gibi gözükse de, işletmelerdeki insan kaynakları bölümlerinin yaptıkları planlamalar kadar detay içermemektedir.

Bu durum; akademisyenlerin üstün performans göstermeleri adına sunulabilecek önerilerde eksikliklere ve uygulamada bazı aksaklıklara yol açmaktadır (Onay & Vezneli, 2012: 199).

Çalışanlar işlerini başarıyla sürdürebilmek adına yol gösterici araçlara ihtiyaç duymaktadırlar (Nadarajaha vd., 2012: 108). Bu doğrultuda sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin sahip olmaları gereken yetkinliklerin tümünü listeleyen ve sınıflandıran bir çalışmanın önemli ve faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece hem akademisyenlik mesleğinde yer almak isteyenlerin, sahip olmaları ve geliştirmeleri gereken yetkinlikleri daha net görebilmeleri adına bir yol haritası; hem de kurumlara akademisyenlerin işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve ödüllendirme işlevlerini sürdürürken izleyecekleri kriterler sunmak mümkün olacaktır.

Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yetkinliklerine odaklanan bir araştırma dizisinin (Kılıç ve Sürgevil, 2016) ilk basamağı olan bu çalışmada; ilgili literatür ışığında sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin sahip olması gerektiği düşünülen niteliklere ilişkin bilgilere yer verilmekte ve ardından yazarlar tarafından yetkinlikler, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, akademisyenlik ile ilgili kapsamlı literatür taraması ve alınan uzman görüşleri doğrultusunda oluşturulan yetkinlik listesi ve yetkinlik sözlüğü sırasıyla ifade edilmektedir.

## 2. SOSYAL BİLİMLER ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLERİN NİTELİKLERİ

Türkiye'de ortaya çıkışı 19.yy'a kadar uzanan üniversiteler, sahip oldukları akademik kadrolarıyla bilimsel araştırmalar yaparak bilgi üretirler ve bu bilgiyi anlamlı hale getirirler (Ortaş, 2004: 11; Gür, 2011: 48). Şüphesiz üniversitelerin kurulması, bu kurumlarda eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için çaba gösteren ve araştırma yapma, öğretme, yazarlık, hatiplik gibi niteliklere sahip olan akademisyenler önemli bir meslek grubunu oluşturmaktadır (Trumble, 1885; Öztürk, 2008; Abelson, 1992).

Geçmiş dönemlerde; akademisyenlerin üst pozisyona geçmelerinde akademik katkılarından çok, belli bir kadroda harcadıkları zaman dikkate alınırken; artık akademisyenlerin çalıştıkları alana yapmış oldukları katkı düzeyinin değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (Nair, 2002: 4079-4080). Bu doğrultuda akademisyenlerin çalıştıkları alana yapacakları katkının ve performanslarının yükselmesinde; öğretme, liderlik, araştırma, zaman yönetimi gibi niteliklerin ön plana çıktığı söylenebilir (McCabe & McCabe, 2010).

Bu niteliklerin yanı sıra çeşitli çalışmalarda herhangi bir akademik çalışma alanı ayrımı yapılmaksızın akademisyenlik mesleği ile ilgili farklı niteliklerin ifade edildiği ve ölçümlenerek saptandığı da görülmektedir. Farklı çalışmalarda akademisyenler için ifade edilen nitelikler Tablo 2'de, ölçümlenerek saptanan nitelikler ise Tablo 3'de özetlenmektedir.

Tablo 2: Farklı Çalışmalarda İfade Edilen Akademisyen Nitelikleri

Araştırmacılar	Nitelikler
Galligan (1962:425-427)	Yayın yapmak, Öğretmek, Kitap veya makale yazmak
Kogan, Moses & El- Khawas (1994:123-124)	Araştırma yapmak, Öğretmek
Groot (1997:134)	Öğretmek, Araştırma yapmak, Öğrenmek
Nelson (2002:97)	Araştırma yapmak, Öğretmek
Cai (2006:217)	Kültürel entegrasyon/bütünleşme sağlamak
Gerardi & Wolf (2008:150-152)	Algılanan riske duyarlılık, İtibar yönetimi, Uzmanlaşmış bilgi ve bağlantılara sahip olmak, Karşılıklı ilişki kurmak, Bağlılık göstermek, Öğrenmek, Ödül alabilecek nitelikte yayınlar yapmak
Samek & Donofrio (2013:29-31)	Profesyonellik, Akademik sosyal uyum sağlamak, İletişim kurmak, Yazmak
Bird (2015:82)	İletişim kurmak, Örgütte birlikte çalışmak adına kabul görececek davranışlar geliştirmek, İçselleştirilmiş etkin hedefler oluşturmak
Erus, Çakmak & Çelebi (2015:33)	Öğretmek, Araştırma yapmak, Öğrencilere rehberlik etmek, Projeler yürütmek

Tablo 3: Farklı Çalışmalarda Ölçümlenerek Saptanan Akademisyen Nitelikleri

Araştırmacılar	Ülke	Nitelikler
Poole, Bornholt & Summers (1997:373)	Almanya, Avusturalya, Hong Kong, İsrail, Meksika, İsveç, İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri	Araştırma Öğretme Hizmet
Hassan, Tymms & Ismail (2008:284)	Malezya	Öğretme Araştırma
Hürsen, Özdamlı & Özçınar (2009:451-452)	Türkiye	İletişim
Kharbanda (2011:7)	Hindistan, Çin	Değişim yönelimi
Kyvik & Aksnes (2015:1438)	Norveç	İş birliği içinde çalışmalar yapma, fon bulma ve araştırma yapma,
Huang (2015:1488-1489)	Japonya	Araştırma ve öğretim tercihleri, Öncelikli akademik faaliyetlerde zaman planlaması yapma, Uluslararası öğretim ve araştırma faaliyetleri, Hibe alabilme ya da özel finansal destek sağlayabilme, Araştırma yayınları yapma
Kwiek (2015:1361-1367)	İtalya, Polonya, Hollanda, İsviçre, Almanya, Avusturya, Finlandiya, İrlanda, Norveç, Portekiz, İngiltere	Araştırma yönelimi Yayın yapma Fon bulma Meslektaşlar arasında kolektif çalışma yapma
Wolhuter (2015:1377)	Güney Afrika	Öğretim, Araştırma, Hizmet aktiviteleri
Svetlik & Lalić (2016:364,369)	Slovenya	Uluslararasılaşma

Akademisyenlerin sahip olması gereken niteliklerin genel olarak ifade edilebilmesi ile birlikte, farklı alanlarda uzmanlaşan akademisyenlerin farklı niteliklere sahip olmaları da doğaldır. Bu doğrultuda akademisyenlerden iş gereklerini yerine getirmeleri için beklenen yetkinlikler de farklılaşmaktadır (Ghani, Shahadan & Liew, 2013: 43). Bu çalışmanın odak noktasını oluşturan sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler için ifade edilmiş nitelikler de, farklı çalışmalar ışığında oluşturulan Tablo 4'de özetlenmektedir.

Tablo 4: Farklı Çalışmalarda Sosyal Bilimler Alanında Çalışan Akademisyenlere Özgü İfade Edilen Nitelikler

Araştırmacılar	Nitelikler
Meltzer (1949:25)	Yayın yapma
Brown (1951:459-463)	Bilimsel bilgileri hatırlama, Organizasyonların insan fonksiyonuna odaklanma, Öğrenmeye meraklı olma, İnsan topluluklarını anlamaya çalışma, Politikalar için danışmanlık yapma, İnsanların örgütsel ilişkilerine dahil olma, Tartışma yöntemi ile öğretim, Tümevarım yöntemi ile imgelemeler yapma, Rasyonel analiz yapma
Richter, Stokoe & Hammel (1981:289)	Problem çözme
Wyatt (1984:57)	Araştırma yapma
Alatas (2000:82)	Araştırmalar için fon bulma, Prestijli dergilerde yayın yapma

Nair (2002:4080)	Araştırma yapma, Verileri analiz etme
Koeing (2005:1)	Çokkültürlülük
Ghosh (2004:896)	Araştırma yapma, Farklı akademisyenler ile birlikte çalışmalar yürütme
Butz & Torrey (2006:1898-1899)	Laboratuvar deneyleri yapma, İnternet ve bilgisayar kullanma, Veri analizi yapma, Diğer alanlarda çalışan akademisyenlerle işbirliği yapma
Turner (2007:292)	Farklılıkları tanımak, Kapsayıcı yapılar oluşturmak, Üniversitenin belirgin misyonuna katkılarda bulunmak
Morrison vd., (2012:541)	Eleştirel düşünme, Analiz ve sentez yapma, Bütçe yönetimi, İşbirliği halinde çalışma, Finansal destek yazıları yazma
Bernard (2012:20798)	Bilimsel bilgileri insan ihtiyaçları için kullanma, Topluma fayda sağlayacak çıktılar elde etme

Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yukarıda sıralanan niteliklerinin yanı sıra; kuşkusuz çalıştıkları zaman dilimi, kurumları ve içinde buldukları çalışma kültürüne göre kendilerinden beklenenlerin farklılaşması da mümkün olabilir.

20. yy'da politik gücün merkezileşmesindeki artış ve insan düşünceleri üzerindeki kontrolün (büyük düşünce farklılıklarını tehlike olarak algılayarak kontrol etme durumu) yaygınlaşması gibi eğilimler sosyal, ekonomik ve politik süreçleri farklı şekillerde etkilediği gibi, akademik süreçleri de doğrudan etkilemiştir (Aumann, 1939).

1940'larda akademik kadrolaşmalardaki standartlaşmanın geniş çevrelerce kabul görmesi, iş hayatını ve çevrelerini önemli açılardan değişime uğratmıştır. Öncelikle yüksek öğretim kurumları teknolojinin gelişmesi ile yeni öğretim teknikleri ile başa çıkabilen, bilgi/bilimdalı sınırlarını genişletebilen, kısıtlı finansal çevrelere cevap vererek fon bulabilen, farklı öğrenci popülasyonlarına ders verebilen öğretim üyelerine ihtiyaç duymaya başlamıştır. Buna karşılık akademisyenlerin çoğunluğu, karlı ve yeni tip yarı zamanlı sözleşmeler ile birlikte artık tam zamanlı çalışmamaya başlamıştır. Fakülteci cinsiyet ve ırk farklılaşmaları artmıştır. Ayrıca yeni fakülte üyeleri diğer sorumlulukları ile birlikte denge kurabilecekleri bir iş çevresi beklemeye başlamışlardır (Gappa, Austin & Trice, 2005: 34).

1970'lerdeki kampüs krizleri sonrası yüksek öğretim kurumlarında akademik personelin niteliğini geliştirmek amacıyla akademik personel geliştirme çalışmaları başlatılmıştır. UNESCO, ROEAP, Bangkok' a göre çalışanların gelişimi için akademik bilgi birikimi ve kavrayış kabiliyeti, araştırma becerileri/süreçleri/tasarımları/uygulamaları, öğretme, yönetim ve son olarak topluma hizmet konularındaki kişisel yetkinliklerinin gelişimine odaklanılmalıdır. Farklı ülkelerdeki akademik personel geliştirme çalışmaları uygulamalarında bu odak noktalarının dikkate alındığı görülmüştür (Chalam, 1999).

2000'li yıllarda ise, akademik kimlik üzerine yapılan araştırmalar dört ana varsayım üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; araştırma fonksiyonunun diğerlerine göre ön planda olduğu, bilimdalı/bilimdalı topluluklarına üye ve bağlı olma anlayışı, neoliberal yönetimin hızlı büyümesi ile birlikte akademisyenlere yeni roller ve çalışma yolları bulmaları adına baskı oluşturduğu ve değişen müfredatlar ile birlikte akademisyenlerin mesleki iş birliği ve otonomi kaybı yaşaması şeklinde ifade edilebilir (Lea & Stierer, 2011: 608).

Tarihsel akışıyla sunulan bu açıklamalarda da görüldüğü gibi; küresel değişimlerle birlikte, kurumsal öncelikleri de farklılaşan üniversitelerde akademisyenlerin rol ve işlevlerinin yeniden tanımlanması da gerektirmektedir (Ünal & Gizir, 2014: 1743).

### 3. YETKİNLİK LİSTESİ OLUŞTURMA SÜRECİ

Yetkinlik sözlükleri, yetkinlik modeli geliştirilirken seçilen yetkinliklerin listelenmesiyle oluşturulur. Bazı yetkinlikler, aynı anlamları ifade etseler de farklı kaynaklarda farklı isimlerle yer alabilirler. Bu nedenle, yetkinlik sözlükleri örgütlerde ortak bir dil oluşturması açısından önem arz eder ve kişilerin çalışma alanları için uygun yetkinlikleri seçip uygulamalarına dahil etmeleri için verimli bir yöntemdir (Campion vd., 2011:231, 245).

Bu çalışmada sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yetkinlikleri için ortak bir dil oluşturabileceği düşünülen bir yetkinlik sözlüğü geliştirmek için literatür taraması yapılmış ve

ardından bu süreci daha nesnel kılmak adına uzman görüşlerine başvurulmuştur. Aşağıda bu süreçle ilgili bilgi aktarılmaktadır:

### 3.1. Yetkinliklere ilişkin literatür taraması

Öncelikle farklı alanlarda çalışan akademisyenlerin yetkinliklerini belirlemek için daha önce yapılmış çalışmalarda ele alınan yetkinlikler (Bknz. Tablo 5) incelenmiştir.

Tablo 5: Akademisyenlik Mesleği Üzerinde Gerçekleştirilen Yetkinlik Çalışmaları

Araştırmacılar	Ülke	Yetkinlikler	Çalışma Alanı
Saroyan & Amundsen (2001:342,348)	Teorik Çalışma	Öğretme	Genel
Mishra (2005:147-150)	Hindistan	Bilişsel, Duygusal ve Dizgesel (Sistemik)	Uzaktan Eğitim Dalı
Harris vd., (2007:346-347)	Amerika Birleşik Devletleri	Liderlik, Yönetim, Öğretme, Araştırma, Tıbbi Bilişim, Hizmet Yönetimi, Çokkültürlülük	Tıp Fakültesi
Othman vd. (2012:237-239)	Malezya	Yabancı dil	Dil Çalışmaları Okulu ve Genel Çalışmaları için Dilbilimi
Tuzgöl-Dost (2012:4219)	Türkiye	Algılanan akademik yetkinlik seviyesi	Genel
Hamzah vd. (2012:1002)	Malezya	Liderlik	Genel
Zafar & Mat (2012:209)	Pakistan	Bilgi	Genel
Ghani, Shahadan & Liew, (2013:37)	Malezya	Kişisel, akademik ve işyeri yetkinlikleri	Genel
Hashim & Wok (2014:87)	Malezya	Temel yetkinlikler	Genel

Akademisyenler üzerinde gerçekleştirilen bu yetkinlik çalışmalarının incelenmesinin ardından; sosyal bilimler alanındaki akademisyenler tarafından ifade edilen nitelikler ışığında (Bknz: Tablo. 4) yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi, yetkinlik ve akademisyenlik mesleği alanlarında yazılmış temel kitaplar (Bknz: Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; McCabe & McCabe, 2010) başta olmak üzere, söz konusu yetkinliklerin tanımlarının yer aldığı kaynaklar incelenmiştir (Bknz: Bartlett, 1932; Grim & Hoyt, 1952; Wassermann & Eggert, 1976; Lakein, 1978; Boyatzis, 1982; Eich, 1984; Snell, 1988; Roediger, 1990; Britton & Tesser, 1991; Spencer & Spencer, 1993; Macan, 1994; Klein, 1996; Koç & Müftüoğlu, 1998; Ingersoll & Eberhard, 1999; Oğuz, 1999; Dubois & Shalin, 2000; Snyder, 2000; Sprehe, 2000; Kiely & Brophy, 2001; Lattuca, 2002; Sabuncuoğlu & Paşa, 2002; Topper, 2003; Akerlind, 2004; Gibbs & Coffey, 2004; Manning & Baruth, 2004; Robotham, 2004; Selçuk, 2004; Tonta, 2004; Wilson, 2004; Albayrak, 2005; Arıkan, 2005; Ataman, 2005; Cetin & Hackam, 2005; Luan vd., 2005; Bolden & Gosling, 2006; Akerlind, 2008; Malmqvist, Gunnarsson & Vigild, 2008; Uçak & Binici, 2008; Ulrich, 2008; Roanne vd., 2009; Emhan, 2009; McCabe & McCabe, 2010; Akyol, 2011; Bayır vd., 2011; Madan-Swain vd., 2011; Oye, Iahad & Rabin, 2011; Phillips, 2011; Temel-Eğimli, 2011; Tengilimoğlu vd., 2011; Yarız, 2012; Budak, 2013; Martín-Martín, 2013; Yasakçı, 2013; Cherubini, 2014; Drabble vd., 2014; İnci, 2015; Kotlyarova, Volchenkova & Lelekova, 2015; Knight, 2015; Andersen, 2016; Gregersen-Hermans, 2016).

### 3.2. Uzman görüşleri

Çalışmada literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin yanı sıra, konu ile ilgili üç farklı uzman grubunun görüşlerine başvurulmuştur. Çalışma yetkinlik, sosyal bilimler ve akademisyenlik konuları çerçevesinde geliştiği için uzman görüşleri alınacak kişiler bu alanları destekleyecek şekilde seçilmiştir.

Bu süreçte öncelikle yetkinlikler ve yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi alanında çalışmalarını sürdüren 3 akademisyenin görüşüne başvurulmuş; literatür taraması sonucu elde edilen niteliklerin, yetkinlik düzeyinde olup olmadıkları konusunda geribildirim alınmıştır. Uzman

akademisyenlerden, literatür taraması sonucu elde edilen 36 nitelik içinden 32 tanesinin bu çalışmada yetkinlik olarak yer alabileceği görüşü elde edilmiştir.

Ardından 2001-2015 yılları arasında sosyal bilimler ve alt dalları kategorilerinde TÜBİTAK (Bilim Ödülü, Teşvik Ödülü ve Özel Ödülü) ile TÜBA (GEBİP) ödülleri almış 29 akademisyenin görüşüne başvurulmuştur. Kapsamlı literatür taraması ve yetkinlik alanında çalışan akademisyenlerin uzman görüşlerinin alınması sonucu elde edilen yetkinlikler söz konusu akademisyenlere sözel olarak açıklanmış ve sosyal bilimler alanında ödül alan bu akademisyenlerin uzman görüşlerine başvurularak, her bir yetkinliğe 1 ila 5 arasında puan vermeleri istenmiştir. Böylece, bu yetkinliklerin sosyal bilimler alanında başarılı bir akademisyen olunabilmesi adına ne kadar gerekli olduğunu saptamaları istenmiştir (Bkz: Tablo 6).

Tablo 6: Yetkinliklerin Puanlanması

No	Yetkinlik	Ortalama değer
1	Araştırma	4,96
2	Etik Davranış	4,89
3	Mantıksal Düşünce	4,79
4	Kavramsallaştırma	4,72
5	Teknik ve Mesleki Uzmanlık	4,67
6	Yazma	4,62
7	Veri Yönetimi	4,48
8	Doğru Öz Değerlendirme	4,28
9	Özdenetim	4,24
10	Zaman Yönetimi	4,24
11	Kavramın Tanımlayıcı Kullanılması	4,17
12	Özgüven	4,03
13	Algısal Nesnellik	4,00
14	Dayanıklılık ve Uyum	4,00
15	Etkinliğe Yönelme	3,93
16	Bilgi ve İletişim Teknolojisi	3,89
17	Proje Yönetimi	3,89
18	Kültürlerarası Yetkinlik	3,89
19	Proaktiflik	3,88
20	Öğretme	3,82
21	Kontrol ve Risk Yönetimi	3,79
22	Sözel Sunum Yapabilme	3,79
23	Mentorluk	3,72
24	Hafıza	3,58
25	Etkilemek	3,51
26	Grup Süreçleri Yönetimi	3,42
27	Doğallık	3,37
28	Yakın İlişkiler Kurabilmek	3,31
29	Olumlu Bakış Açısı	3,27
30	Sosyal Güç Kullanımı	3,24
31	Liderlik	3,17
32	Tek Yanlı Gücün Kullanımı	2,34

Bu puanlama sonucu ortalamasının altında kalan tek yetkinlik "Tek Yanlı Gücün Kullanımı" olmuş ve bu yetkinlik uzmanların görüşlerinde önerildiği şekilde listeden çıkarılmıştır. Ayrıca "Öğrenme" yetkinliğinin de gerekli ve önemli olduğu düşünülerek bu listeye eklenmesi önerilmiştir.

Çalışmada görüşlerine başvurulmuş son grup ise yine sosyal bilimler alanında çalışan üç farklı akademisyen olmuştur. Yukarıdaki uzman görüşlerinin ardından kendilerinden görüş istenen bu akademisyenlerden; akademisyenlik mesleği çerçevesinde yetkinliklerin gerekliliği ve ifade ediliş biçimleri hakkında geribildirimler alınmıştır. Söz konusu bu görüşler doğrultusunda bazı yetkinliklerin isimleri yazarlar tarafından tekrar gözden geçirilmiş ve davranış göstergelerini daha iyi ifade eden isimler seçilerek yetkinlik listesinde tekrar güncelleme yapılmıştır. Son hali verilen yetkinlik listesi ve sözlük çalışması aşağıda sunulmaktadır.

#### 4. SOSYAL BİLİMLER ALANINDA ÇALIŞAN AKADEMİSYENLER İÇİN OLUŞTURULAN YETKİNLİK LİSTESİ VE SÖZLÜĞÜ

Literatür araştırması ve uzman görüşleri kapsamında tüm yetkinlikleri kısa ancak kapsamlı bir şekilde açıklayan bir yetkinlik sözlüğü oluşturulmuştur. Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler için yazarlar tarafından oluşturulan yetkinlik listesinde, toplam 32 yetkinlik bulunmakta ve bu yetkinlikler kişisel, akademik ve iş çevresi yetkinlikleri olmak üzere üç ana yetkinlik kümesinde açıklanmaktadır. Söz konusu yetkinlikler Tablo 7'de gösterilmektedir.

Bu çalışmada listelenen yetkinliklerden bazıları, farklı kaynaklarda "yetkinlik" olarak nitelendirilmekte, bazılarında ise yetkinlik şeklinde nitelendirilmeden açıklanmaktadır. Bazı kaynaklarda ise yetkinlik olarak tanımlanıp farklı isimlendirmeler kullanılmaktadır. Yetkinlik isimleri ve tanımlamaları ile ilgili ortak bir dil oluşturması istenen bu yetkinlik sözlüğünde yer verilen yetkinliklerin, farklı kaynaklarda hangi yetkinlik isimleriyle ifade edildiği de çalışmanın sonunda EK 1'de araştırmacıların ilgisine sunulmaktadır.

Tablo 7: Yetkinlik Listesi

Kişisel (9)	Akademik (14)	İş Çevresi (9)
Özdenetim, Proaktiflik, Hafıza, Özgüven, İyimserlik, Doğru Öz Değerlendirme, Algisal Nesnellik, Doğallık, Başarı Odaklılık.	Kavramın Tanımlayıcı Kullanılması, Mantıksal Düşünce, Kavramsallaştırma, Mesleki Uzmanlık, Öğrenme, Öğretme, Yazma, Veri Yönetimi, Araştırma, Proje Yönetimi, Sözel Sunum Yapabilme, Bilgi ve İletişim Teknolojisi, Kontrol ve Risk Yönetimi, Zaman Yönetimi.	Mentorluk, Yakın İlişkiler Kurabilmek, Etki edebilmek, Sosyal Güç Kullanımı, Liderlik, Grup Süreçleri Yönetimi, Kültürlerarası Çalışma, Etik Davranış, Dayanıklılık.

Yetkinlikler ve yetkinlik grupları arasında keskin ayrımlar bulunmamakla birlikte bazen bu yetkinlikler ve yetkinlik gruplarının birbirleriyle benzer ve ilişkili yönlerinin de olduğu belirtilmelidir.

Yetkinlik sözlüğünde, söz konusu yetkinliklere sahip olan bireylere özgü davranışsal göstergelere de yer verilmiştir. Literatürdeki sistematikten yararlanılarak; kişisel, akademik ve iş çevresi yetkinlikleri şeklinde üç kümede sınıflandırılan (Ghani, Shahadan & Liew, 2013:38) yetkinliklerle ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

##### 4.1. Kişisel Yetkinlikler

Kişisel yetkinlikler; akademik personelin, duygularla başa çıkma, otokontrol, gibi özelliklerinin etkileşimlerinin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan özelliklerdir (Ghani, Shahadan & Liew, 2013: 38). Bu yetkinlikler, sosyal bilimler alanında akademisyen olabilmek için gerekli olduğu düşünülen kişisel özellikleri temel alan yetkinlikleri kapsamaktadır.

##### 4.1.1. Özdenetim (Otokontrol)

Kişinin işyerine hizmet ederken, kişisel istek ve arzuları doğrultusunda sınırlar koyabilmesi yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip olan kişi kendisini disiplinli bir birey olarak tanımlar. Sistemin geneline ait sorunları öncelikli olarak kabul eder Kişisel tavırlarını, ihtiyaçlarını ve arzularını ifade



etmeden önce; bir fayda-maliyet analizi yaparak göstereceği davranışın kendisi, ait olduğu sosyal grup ve çalıştığı organizasyon için sonuç ve etkilerini hesap eder (Boyatzis, 1982: 161) ve belli durumların kişi veya grupları nasıl etkileyeceğine dair tahminde bulunur (Boyatzis, 1982: 161; Spencer & Spencer, 1993: 48). Kendi kişisel önceliklerinden evvel, örgütün amaçlarının yerine getirilmesini ve örgüte hizmet etmeyi arzular (Boyatzis, 1982: 161; Spencer & Spencer, 1993: 86; McCabe & McCabe, 2010: 6). Bu yetkinliğe sahip olmayan kişi ise iş ile ilgili bir konuda hızlı şekilde kişisel tatmin elde etmeyi düşünür (Boyatzis, 1982: 161).

Bu yetkinliğe sahip olan kişi; konuşmacı olarak yer aldığı oturumlarda kendisini zorlayıcı sorular ile karşılaştığında sakin kalarak oturum sonunda detaylı bilgi aktarmayı önerebilir (McCabe & McCabe, 2010: 54). Herhangi bir çatışma anında özdenetim sağlayamayan kişileri sakinleştirip onları anlamaya çalışabilir (Spencer & Spencer, 1993: 79).

#### **4.1.2. Proaktiflik**

Bir işi başarıyla tamamlamak için riskleri minimize ederek harekete geçme eğilimidir (Boyatzis, 1982: 71; Spencer & Spencer, 1993: 26). Farklı durumlar karşısında mevcut halin korunmasının zıttı olarak tanımlanır (Boyatzis, 1982: 71). Bu yetkinliğe sahip bir kişi; araştırma ve problem çözme konularında iyidir ve içinde bulunduğu durumlara dair girişken eylemlerde bulunma eğilimindedir (Spencer & Spencer, 1993: 31; Kiely & Brophy, 2001: 18). Kendisini bu eylemleri başlatan ve hızlandıracak olan kişi olarak tanımlar. Hayatının kendi kontrolünde olduğuna inanır (Boyatzis, 1982: 72). Kendisini başkalarının yaşamlarındaki eylemlerin kaynağı olarak görür ve öyle olduğunu hisseder (Spencer & Spencer, 1993: 31). Bir durumun gelişmesini beklemek yerine ilk adımı o atar (Boyatzis, 1982: 72; Spencer & Spencer, 1993: 27, 31).

Örneğin; başka üniversitelerdeki açık pozisyonları takip ederek başvuru yapar ve yayın yapma fırsatlarını değerlendirerek bunun için girişimde bulunur. Konferans ya da sunumlarda gelen sorulara veya ortaya çıkan tartışma konularına hızlı ve etkin cevaplar verebilir, konuşmacı olarak yer aldığı oturumlarda sunum öncesinde; karşılaşılabileceği zorlu sorularla ilgili hazırlık yapar (McCabe & McCabe, 2010: 7-9, 49-54).

#### **4.1.3. Hafıza**

Kişinin daha önce edindiği bilgileri hızlıca çağırabilmesi, benimsemesi ve değerlendirebilmesi yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 189; Roediger, 1990: 1043). Bu bilgiler kişinin kısa ve uzun süreli hafızası arasında yer değiştirebilir (Snyder, 2000: 5).

Bu yetkinliğe sahip bir kişi, belirli bir olayı veya bilgiyi eksiksiz, hızlı bir biçimde ve nedensel ilişkileri ile birlikte hatırlama eğilimindedir (Boyatzis, 1982: 190). Yeni bilgileri zihnine kaydeder, depolar ve gerektiğinde onlara ulaşır (Selçuk, 2005: 183). Hatırladıkları sayesinde bilinçli olarak birçok beceri öğrenebilir (Roediger, 1990: 1043). Geçmişinde yer almış; birbiri ile ilgili olaylar, yerler, tarihler hakkındaki bilgileri hatırlayabilir (Bartlett, 1932: 4). Olaylar arasında zaman sıralaması yapar ve sürecin devamında ne olacağına dair tahminler yürütebilir (Snyder, 2000: 3).

#### **4.1.4. Özgüven**

Kendisine saygı duyan kişinin yaptığı işi iyi yaptığını hissetmesi ve bilmesi yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişinin öz-sunum becerileri gelişmiştir ve başarılı olmak için kapasitesinin yeterli olduğuna inanır. Aldığı kararlarda çok az tereddüt yaşarlar ve karar almaya karşı isteksiz değildir (Boyatzis, 1982: 101; Spencer & Spencer, 1993: 80). Zorlayıcı durumlarla baş edebilecek güveni sergiler (Spencer, 1993: 80). Bu yetkinliğe sahip kişi, çevresi tarafından karizmatik olarak da değerlendirilebilir (Boyatzis, 1982: 101).

#### **4.1.5. İyimserlik**

Diğer insanların iyi olduğuna dair bir inanca sahip olunmasını ifade eden bir yetkinliktir (Boyatzis, 1982: 127). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, örgütlerde diğerlerinin duygularının değerli olduğunu hissettirmek amacıyla sözlü veya sözsüz ifadelerde bulunur ve gerçekçi bir iyimserlik rolü üstlenir (Boyatzis, 1982: 127; Spencer & Spencer, 1993: 55). Diğerlerinin birşeyleri öğrenmek istediğine ve öğrenebileceğine inanır. Zor durumlarda bile onlara pozitif beklentilerini ifade edebilir (Spencer & Spencer, 1993: 55).

#### **4.1.6. Doğru Özdeğerlendirme**

Kişinin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini ve sınırlarını gerçekçi olarak değerlendirebilmesi yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 134; Spencer & Spencer, 1993: 88). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, belirli durumlardaki performansının etkinliğini değerlendirir. Diğer görüşlere karşı kendi algı ve yargıları hakkında öz değerlendirme yapar (Boyatzis, 1982: 134; McCabe & McCabe, 2010:6). Zayıf ve sınırlı kalan yönlerine dair çözümler geliştirme eğilimindedir (McCabe & McCabe, 2010:6). Yapmış olabileceği hata ve eksikliklerin sorumluluğunu almayı kabul eder. Hatalarından ders çıkararak gelecekteki performansını geliştirmek ister (Spencer & Spencer, 1993: 83).

#### **4.1.7. Algısal Nesnellik**

Kişinin yaşadığı durumları; önyargıları ve görüşleri ile sınırlamaksızın nesnel bir şekilde değerlendirebilmesi yetkinliğidir ve bu yetkinlik eş zamanlı şekilde birçok bakış açısını kullanmayı gerektirir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, belirli durumlarda kendi kişisel duygularını dikkate almaktan kaçınır. Astları çatışma yaşadığında, olayı her astı açısından analitik şekilde karşılaştırmalı olarak değerlendirebilir. Ayrıca olası bir kararda tüm alternatiflerin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendirerek sonuca varır (Boyatzis, 1982: 165-166).

#### **4.1.8. Doğallık**

Kişinin kendini özgürce veya kolayca dışavurması yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 152). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, farklı düşünce ve duyguları tanımlayıp ifade edebilecek olgunluğa sahiptir (Akyol, 2011: 46). İfadelerinde duygu yoğunluğu yüksektir. Yaşadığı her anda özgür ve samimi davranabilir. Durumun diğerlerini nasıl etkileyeceğini hiç düşünmeden eyleme geçer. Hızlı karar verir. Bulunduğu sosyal ortamlarda veya çalışırken, diğer insanların gülümsemesini sağlayabilir, içindeki duygu ve düşünceleri olduğu gibi yansıtabilir (Boyatzis, 1982: 152).

#### **4.1.9. Başarı Odaklılık**

Bir işin daha önce yapıldığından daha iyi yapılabilmesi yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 62; Spencer & Spencer, 1993: 25). Bilinçli ya da bilinçsiz olarak kişinin performansını mükemmelle yaklaştırmasına yardım ederek, görevini eşsiz bir başarıyla tamamlamaya yönelmesini sağlar (Boyatzis, 1982: 62). Bu yetkinliğe sahip bir kişi; planlama, organize etme, kaynakların kullanımı gibi konuları önemser ve planlarında, yapılacak spesifik eylemlere, gerekli kaynaklara ve karşılaşılabilecek potansiyel engellere yer verir (Boyatzis, 1982: 62; Spencer & Spencer, 1993: 65). Amaçların saptanması ile gerçekleştirilmesi için gerekli planları tanımlayabilir (Kiely & Brophy, 2001: 18). Hedeflerinin gerçekleşme zamanını, gerekli eylemlerin uygulanabileceği bir çerçevede gerçekçi olarak belirler (Boyatzis, 1982: 62).

### **4.2. Akademik Yetkinlikler**

Akademik personelin işini yaparken sahip olduğu bilgi, beceri, kavrayış ve anlayışı ifade eder (Ghani, Shahadan & Liew, 2013:39). Akademik yetkinlikler, kişilerin sosyal bilimler alanında akademik çalışmalar yapabilmeleri için gerekli olduğu düşünülen bilişsel temelli yetkinlikleri kapsar.

#### **4.2.1. Kavramları Tanımlayıcı Şekilde Kullanma**

Çeşitli bilgilerin sınıflandırılmasıyla tanımlamalar elde etmek için kişinin kullandığı düşünce biçimini yansıtan yetkinliktir ve bu düşünce biçimi tümdengelim niteliğine sahiptir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi; bir olayın nasıl ortaya çıktığına dair kavramsal bir yapı, model ya da teori oluşturabilir (Boyatzis, 1982: 79). Gelecekte fırsat veya karışıklık yaratabilecek ya da konuyla ilgisi olmayan bilgilere ulaşarak onları birbirinden ayırabilir (Boyatzis, 1982: 79; Spencer & Spencer, 1993: 30, 35). Sosyal ortamlarda ya da örgütlerde diğerleri tarafından, farklı koşulları analiz eden kişi olarak tanımlanır. Bulunduğu çalışma gruplarında bilim insanı rolünü üstlenir (Boyatzis, 1982: 79).

#### **4.2.2. Mantıksal Düşünce**

Olayları neden-sonuç ilişkisiyle açıklayan ve sınıflandıran düşünme sürecini ifade eden bir yetkinliktir (Boyatzis, 1982: 109). Kişinin adımsal olarak nedenleri incelemesi, etkileri izlemesi ve küçük parçaları birleştirerek konuyu anlayabilmesidir. Olayların zaman sırasını ya da nedensel ilişkilerini tanımlayarak rasyonel bir temelde farklı yönlerini sistematik olarak karşılaştırır (Spencer & Spencer, 1993: 68). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, örgütlerde veya sosyal ortamlarda sistem analisti rolünü

üstlenir (Boyatzis, 1982: 109). Nedensel bir sırayla düzenlediği olayları, gidişat çerçevesinde listeler. Bu olayların gerçekleşme sırasının verimlilik bakımından uygun olup olmadığını değerlendirir (Boyatzis, 1982: 109; Spencer & Spencer, 1993: 68). Uzun ve kısa vadeli hedefleri belirlerken, sürecin ilerlemesi hakkında fikir yürütebilir (McCabe & McCabe, 2010: 5). Olayları sebep sonuç ilişkisi doğrultusunda değerlendirerek çözümler bulmaya çalışırken olası engelleri tahmin ederek gelecekte onlara karşı alabileceği önlemleri ve atabileceği adımları hesaplar (Spencer & Spencer, 1993: 69).

#### **4.2.3. Kavramsallaştırma**

Bilgiye dayalı kavramların oluşturulmasını ve bu kavramların yapısal ya da model olarak tanımlanmasını içeren bir düşünce süreci yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 111; Spencer & Spencer, 1993: 70). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, olayları anlarken ve yorumlarken benzetme unsurlarını diğer kişilere oranla daha çok kullanır. Olayların ilgili görünmediği durumlarda kavramsallaştırma yapabilen bir kişi olaylar arasındaki ilişkileri net olarak açıklan kavramlar ortaya çıkarır (Boyatzis, 1982: 112). Bir problemi incelerken yeni bir kavramı kullanarak, kavrama anlam yükler. Küçük parçaların birleşmesiyle büyük resmin görülmesini sağlar (Spencer & Spencer, 1993: 70,71). Yaratıcılığını kolaylıkla aktive eder (Boyatzis, 1982: 111; Spencer & Spencer, 1993: 70). Sosyal ortamlarda ya da örgütlerde yeni çözümler, bakış açıları, fikirler ve kavramlar geliştirir. (Boyatzis, 1982: 111).

#### **4.2.4. Mesleki Uzmanlık**

İşin bilgiye dayalı gereksinimlerine önemli ölçüde katkı sağlanabilmesi (Dubois & Shalin, 2000: 45) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi çalıştığı konular ile ilgili yetenek ve bilgilerini güncel tutmak için çaba gösterir. Alanı ile ilgili çalışan diğer kişiler kendisinden yardım istediği zaman, yardım ederek onların beklentilerini karşılayabilir. Alanıyla ilgili yeni kavramları, teknolojileri ve gelişmeleri yakından takip eder (Spencer & Spencer, 1993: 76). Çalıştığı kurumun stratejilerinde yer alan kısa vadeli hedeflere katkıda bulunur (Malmqvist vd., 2008). Uzmanlaştığı alanlarda güçlü bilgi birikimine sahip olduğu ve yaptığı çalışmalar ile tanındığı konular hakkında özet yazar; özet yazacağı dergiyi tanınmışlığı, etki faktörü ve derginin okuyuculara ulaştırılma hızı yüksek olacak şekilde seçer; çalışmaları ile ilgili aldığı geri bildirimler sayesinde kendisini kendisi ile kıyaslayarak eksiklerini giderme eğilimindedir (McCabe & McCabe, 2010: 58,86,88,197).

#### **4.2.5. Öğrenme**

Çevre ile kurulan etkileşimler ile birlikte davranışlarda ve zihinsel yapıda kalıcı değişiklikler gerçekleştirebilme (Selçuk, 2004: 124-125) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, yeni becerileri anlamak ve bu becerilerde uzmanlaşmak ister (Andersen, 2016: 99). Hayatını devam ettirmesini kolaylaştıracak ve doğuştan sahip olmadığı bir takım davranışları edinir (Ataman, 2005: 219, 228). Doğru ve yerinde sorular sorarak onlar hakkında düşünür (Andersen, 2016: 99). Yeni ve eski bilgileri arasında ilişki ve anlamlı bir yapı kurabilir (Robotham, 2004: 476). Öğreneceği bilgilerden kazanımlarını göz önünde bulundurur (Andersen, 2016: 99). Yeni bilgiler keşfederek onları uzun vadede zihninde tutar (Robotham, 2004: 476). Hatalarına karşı hoşgörülü davranır ve onları öğrenmeyi sağlayan girdiler olarak algılar (Andersen, 2016: 99). Uzmanlık alanı dahilinde bilgilerini geliştirmek ve gelen soruları daha kolay cevaplayabilmek için yeni şeyler öğrenme eğilimindedir (McCabe & McCabe, 2010: 200).

#### **4.2.6. Öğretme**

Sahip olunan bilginin hitap edilen kesimin anlayabileceği şekilde düzenlenerek ifade edilebilmesi (McCabe & McCabe, 2010: 199) ve bilgi aktarımı gerçekleştirilebilmesi (Akerlind, 2004: 363) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi öğrencilerini eğitim sisteminin ötesinde bir birey olarak dinler (McCabe & McCabe, 2010: 197). Çalışmalarında öğrenci odaklı davranır (Gibbs & Coffey, 2004: 98). Dersleri kapsamında öğrencilerinden beklentilerini ve hedefleri doğrultusundaki öğrenme eylemlerini açıkça ifade eder (McCabe & McCabe, 2010: 199; Grim & Hoyt, 1952: 88; Wassermann & Eggert, 1976: 71). Öğrencilerin kavramsal anlama düzeylerinin gelişimine katkı sağlar (Akerlind, 2004: 363). Bilgi aktarımı yaparken öğrencileriyle iletişim kurmaya isteklidir (McCabe & McCabe, 2010: 198). Öğrencilerinin konuyu anlamasını kolaylaştıracak ve açık hale getirecek teknik ve materyaller kullanır (Akerlind, 2004: 367). Öğrencilerinin öğrenirken eleştirel düşüncelerini, sorgulamalarını ve yaratıcı olmalarını (Akerlind, 2004: 369), kendilerini açıkça ifade edebilmelerini (Gibbs & Coffey, 2004: 90), grup halinde uyumlu çalışabilmelerini ve sorumluluk sahibi olmalarını (Grim & Hoyt, 1952:

88) destekleyici yönde davranışlar sergiler. Öğrencilerini suçlu ya da değersiz hissettirmeksizin sordukları sorulara etkin cevaplar vermek için çaba sarf eder; öğrencilerinin belli durumlarda yanlış yapabileceğini kabul ederek onların düşünsel bütünlüğüne saygı duyar (McCabe & McCabe, 2010: 198-199).

#### **4.2.7. Yazma**

Duygu, düşünce, bilgiler ve deneyimlerin yazı yoluyla anlatılması ve diğer insanlara aktarılabilmesi (Koç & Müftüoğlu, 1998: 75) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, ulusal düzeyde kabul görecektir makaleler yayınlar, kitap yazar ya da editörlük yapar (McCabe & McCabe, 2010: 6).

Hakemli dergilere makale ve/veya makale özeti yazmak, ders kitapları için bölümler yazmak, kitap editörlüğü yapmak, kitap yazmak ve bir derginin yayın kurulunda gönüllü olarak bulunmak gibi faktörler itibar kazanmak için gerekli olmaları ile birlikte (McCabe & McCabe, 2010: 7) kişinin yazma yetkinliğini gösteren unsurlardır.

Bu yetkinliğe sahip bir kişi, yazarken kısaltma ve argo kelimeler kullanmaktan kaçınarak açık bir anlatımda bulunur (McCabe & McCabe, 2010: 37). Yazılarını, yayın yapılacak derginin veya kitabın yazım kurallarına uygun olacak şekilde düzenler (Cetin & Hackam, 2005: 165; McCabe & McCabe, 2010: 77). Yazıları için heyecan verici, dikkat çekici ve anlamlı başlıklar belirler. Yazının başlığında; çalışmanın kapsamını, sınırlarını, temellerini, değişkenlerini ve örnekleme kısa ve net olarak ifade eder; çalışmanın kapsamını en iyi ifade eden anahtar kelimeleri seçer (McCabe & McCabe, 2010: 38,39,73,77). Çalışmanın etkileyciliğini arttırmak üzere renkli şekiller ve grafiklere ifade ettikleri anlamlar ile birlikte yer verir (Cetin & Hackam, 2005: 167; McCabe & McCabe, 2010: 84). Özet yazmaya istekli, dakik ve konu hakkında bilgilidir. Editör ve diğerlerinden gelen yapıcı eleştirileri dikkate alır ve düzenlemeler yapar; araştırmasında kullandığı çalışma sistemini, verilerin değerlendirilme yöntemini doğru ve etkili kelimeler ile ifade eder; yazımında, kullandığı yeni kavramları ve yöntemleri ön planda tutar (McCabe & McCabe, 2010: 38,39,89). Yazının giriş kısmında yaptığı araştırma ile ilgilenme nedenini ve araştırmanın literatür açısından gerekliliğini özetler (Cetin & Hackam, 2005: 166; McCabe & McCabe, 2010: 41; Martín-Martín, 2013: 336). Amaç kısmında araştırmanın hedeflerine ve kurulan hipotezlere yer verir (McCabe & McCabe, 2010: 41). Yöntem kısmında araştırma tasarımını, örnekleme, veri analiz yöntemlerini giriş kısmına göre daha detaylı olarak ifade eder; bulgular kısmında analizler sonucu elde ettiği bulguları tablo ve grafik gibi araçlar kullanarak açıklar (Cetin & Hackam, 2005: 166; McCabe & McCabe, 2010: 41). Sonuç ve öneriler kısmında ise bu çalışma sayesinde literatürde yer alacak özgün sonuca (Cetin & Hackam, 2005: 166; McCabe & McCabe, 2010: 42; Martín-Martín, 2013: 342) ve gelecek dönemlerde konuyla ilgilenen araştırmacılara çalışmalarını için sunulacak önerilere (McCabe & McCabe, 2010: 42) yer verir. Çalışmasının Açıklama/Teşekkür kısmında çalışmaya fon sağlayan ve çalışma kapsamında destek alınan kişilerden bahsederek onlara teşekkürlerini sunar (Cetin & Hackam, 2005: 167; McCabe & McCabe, 2010: 40, 75). Çalışmasının sonunda yararlandığı kaynakların listesine yer verir (Cetin & Hackam, 2005: 167). Çalışmanın literatüre veya uygulamaya yeni bir katkısı olup olmadığına dikkat eder (McCabe & McCabe, 2010: 45).

#### **4.2.8. Veri Yönetimi**

Bilginin sağlanması, düzenlenmesi, denetlenmesi, yayımı ve kullanımında yönetim ilkelerinin uygulanabilmesi (Tonta, 2004: 3) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi verileri yedekleme ve koruma altına alma işlemlerini gerçekleştirebilir (Yasakçı, 2013: 48). Verilerin orjinal halini ayrı bir dosyada saklar; kağıda not edilen veriler için tanımlama yapar, tarih ve imza belirtir (McCabe & McCabe, 2010: 252). Üzerinde bilgi taşıyan elektronik aygıtların kullanımı, düzenlenmesi, imhası ve korunmasını sağlayabilir (Tonta, 2004: 5). Tüm verileri elektronik olarak yedekleyerek saklar (McCabe & McCabe, 2010: 252) ve CD-ROM, USB Bellek, fax, çıktı gibi araçlarla gerekli birimlere dağıtır. E-mail, sesli mesaj, multimedya dosyaları gibi kanallarda bulunan kayıtları yönetir (Sprehe, 2000: 23). Her bir katılımcıdan alınan tüm yanıtlar bilgisayara aktarıldığında, söz konusu kişisel bilgileri bir şifre ile koruma altına alır (McCabe & McCabe, 2010: 253).

#### **4.2.9. Araştırma**

Sistematiğe, deneysel ve rasyonel temele dayalı bir düzen içinde bilgi aranması (Arıkan, 2005: 25) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi akademik gereksinimler doğrultusunda sürdürülebilir ve

bütünleşik keşifler yapabilir (Akerlind, 2008: 33). Kişinin araştırdığı konu ve ilgili kaynakların içerikleri hakkında farkındalığı artar (Phillips, 2011: 525). Detaylı bir şekilde bilimsel literatür değerlendirmesi yapabilir (Madan-Swain, 2011: 138). Daha fazla bilgi edinmek için çaba sarf eder, kapsamlı bilgilere ulaşır (Spencer & Spencer, 1993: 34). Bilgilerin güvenilir olup olmadıkları hakkında fikir yürütür (Phillips, 2011: 525). Araştırma fikrini açık ve net bir şekilde belirleyebilir; konu ile ilgili literatürdeki mevcut çalışmalarını eleştirel bir şekilde gözden geçirebilir; bilimsel merakını keşfedebilir (Roanne vd., 2009: 217). Gelecekte kullanabileceği bilgileri çok yönlü bir şekilde araştırır (Spencer & Spencer, 1993: 34). Araştırmaları devam ettikçe konulara daha yakın olur (Phillips, 2011: 525). Hazırlanmakta olan proje ve taslak metin çalışmaları hakkında tartışmalar yapabilir (Roanne vd., 2009: 217). Bilimsel aktivitelerde ve araştırmalarda bulunma fırsatını değerlendirir; dergiler için makaleleri gözden geçirebilir (McCabe & McCabe, 2010: 7).

#### 4.2.10. Proje Yönetimi

Belirli bir amaca ulaşma doğrultusunda bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin etkin kullanılabilmesinin sağlanması (Albayrak, 2005: 10) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi yürüttüğü projelerde performans ve iş çıktılarında önem verir (Bolden & Gosling, 2006: 156) ve proje ekibindeki her üyenin çalışma planına uyup uymadığını kontrol eder (Ingersoll & Eberhard, 1999: 135). Alanı ile ilgili fon sağlayacak kuruluşların duyurularını takip eder ve gerekirse onlarla iletişime geçerek konuyla ilgili daha detaylı bilgi alır; çalışma alanı ile ilgili hangi kuruluşların destek verdiği konusunda; mentorundan, çalışma arkadaşlarından, seminerlerden, toplantılardaki posterlerden, hibe iletişim ofislerinden ve internet üzerinden bilgi sahibi olabilir (McCabe & McCabe, 2010: 7,157-159). Projenin tamamlanması için yapılacak işleri, gerekli kaynakları ve alanları belirleyerek kronolojik sıraya göre planlar (Ingersoll & Eberhard, 1999: 132). Kısa vadeli hedefleri için daha net tarihler belirleyerek planlama yapar (McCabe & McCabe, 2010: 172). Her bir iş için ne kadar zaman gerekeceğini ve her bir takım üyesinin doğrudan ya da dolaylı olarak hangi işle ne kadar uğraşacağını tanımlar; teklifi sunmadan önce her bir iş için ne kadar para gerektiğini belirleyerek toplam giderleri ifade eden detaylı bir bütçe hazırlar (Ingersoll & Eberhard, 1999: 132; McCabe & McCabe, 2010: 171,179-180).

Maliyet kalemlerini hesaplarken kendi kurumunun ve fon sağlayabilecek kuruluşların konu ile ilgili tüm kurallarını ve açıklamalarını inceler; gerekli ekipmanların sayılarını, çeşitlerini ve maliyetlerini; yapılacak seyahatlerde katılacak kişi sayısını ve kullanılacak vasıta giderlerini tahmini olarak değerlendirmeye alır (Ingersoll & Eberhard, 1999: 133,135; McCabe & McCabe, 2010: 164-180). Gerektiğinde planı revize eder (Ingersoll & Eberhard, 1999: 135). Proje teklifi hazırlandıktan sonra gözden geçirmek için zaman ayırır, odak grup çalışmaları ile farklı görüşler alır (McCabe & McCabe, 2010: 161, 192) ve gerekli düzenlemeleri yaparak proje önerisini yeniden ilgili kurum ya da kurumlara gönderir (Ingersoll & Eberhard, 1999: 136; McCabe & McCabe, 2010: 195). Teklifi kabul edilmezse, kurumdan gelen eleştirileri dikkate alarak eksik kısımları gidermek için çaba gösterir; proje yenileme veya ek süre isteme durumu söz konusu olduğunda, proje bitiminden en az dokuz ay önce kuruma istek gönderir (McCabe & McCabe, 2010: 166,195).

Araştırma konusu ile ilgili nitelikli çalışmalar gerçekleştirir ve mesleki toplantılarda bu çalışmalarını etkin sunumlarla ifade eder (McCabe & McCabe, 2010: 36). Araştırma kapsamını ve amaçları net olarak belirleme, ön verilerin geçerliliğini değerlendirme, araştırma tasarımı ve yöntemlerini ifade etme; araştırmanın önemini ve ortaya koyacağı yeniliği vurgulama hususlarını yapılandırır (McCabe & McCabe, 2010: 172, 176, 177; Drabble vd., 2014). Fikirleri ve kullanacağı yöntemler konusunda çalışmasına güvenir (McCabe & McCabe, 2010: 166). Anlatımı sırasında net ifadeler kullanır (Cherubini, 2014: 19). Araştırmasının ana sorusuna karşılık yapılacak katkıyı açık bir dille ifade eder (Drabble vd., 2014). Yapılacak eşsiz katkıyı teoriler, çalışma kapsamı ve tasarımı dahilinde vurgular (Cherubini, 2014: 18). Bu sayede yürüttüğü projeler için endüstride faaliyet gösteren firmaların finansal destek vermesini sağlayabilir (Malmqvist vd., 2008).

#### 4.2.11. Sözlü Sunum Yapabilme

Kişinin kalabalık topluluklarda veya ikili görüşmelerde etkileyici bir sözel sunum yapabilmesi yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 105). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, dinleyici ile iletişim kurarken konuyla ilgili şekiller, veriler, durumlar ve sebepler sunar (Spencer & Spencer, 1993: 45). Kişi, sözel olarak etkileyici şekilde iletişim kurabildiğine inanır ve anlattığı konuyu pekiştirmek için sembolik, sözel ve sözel olmayan ifadeler kullanır (Boyatzis, 1982: 105). Mesajını açık ve ikna edici bir şekilde ifade eder

(Boyatzis, 1982: 105; Spencer & Spencer, 1993: 44). Anlatımı sırasında gerekirse bireylerin anlamasını sağlamak ve anlayıp anlamadıklarından emin olmak için onlara sorular sorar (Boyatzis, 1982: 105; Spencer & Spencer, 1993: 34). Sosyal ortamlarda ya da örgütlerde diğer insanların söylediklerini özetleyen iletişimci rolünü üstlenir (Boyatzis, 1982: 105) ve etkili bir iletişimin kurulmasını sağlar (Kiely & Brophy, 2001: 18). Bölgesel veya ulusal toplantılarda çalışmalarının özetini etkileyici sözel ifadeler kullanarak sunabilir, sunumları sırasında çok hızlı konuşmamaya dikkat eder (McCabe & McCabe, 2010: 55). Bu yetkinliğe sahip bir kişi için toplantılarda sunum yapabilme becerisi; çalışmaları için fon bulmasını, yayın yapmasını ve diğer akademisyenler ile network oluşturmalarını kolaylaştırır (McCabe & McCabe, 2010: 7,36,58).

#### **4.2.12. Bilgi ve İletişim Teknolojisi Kullanımı**

Eğitimde, öğrenme ve öğretme ile ilişkili verilerin saklanması, biriktirilmesi, işlenmesi, iletilmesi için dijital ekipmanların kullanılabilmesi (Oye vd., 2011: 23) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir akademisyen, bilgi edinmek için interneti, araştırma kapsamında bir araç olarak kullanabilir (Luan vd., 2005: 64). Akademik raporlar yazmak ya da ders notları hazırlamak için bilgisayar programlarını etkin kullanarak metin ekleme ve düzenleme gibi işlemleri gerçekleştirebilir; sunum hazırlamak için ilgili programlarda metin ekleme, slayt silme ve slayt ekleme işlemlerini yapabilir; elektronik çizelge uygulamalarında hücrelere veri ekleme, sütundaki kayıtları silme işlemlerini gerçekleştirebilir (Luan vd., 2005: 64-65). Farklı dökümanları yönetebilir ve düzenleyebilir (Sprehe, 2000: 23). Elektronik mail kullanımı sırasında; metin, resim, video gibi çeşitli formatlarda ileti hazırlama, gönderme, gelen iletileri yanıtlama ve gelen ek dosyaları indirme işlemlerini gerçekleştirebilir (Luan vd., 2005: 65; Bayır vd., 2011: 23). Eğitim materyallerini metin, resim, ses, video, animasyon gibi farklı şekillerde öğrencilerine sunabilir; internet üzerinden sesli veya görüntülü iletişim kurabilir (Bayır vd., 2011: 22-23).

#### **4.2.13. Kontrol ve Risk Yönetimi**

Rutin işlerin yapılması sırasında olağan ve olağandışı tüm risklere karşı korunmak ve en az düzeyde etkilenmek adına önlem alınması (Yarız, 2012: 9) ve bu doğrultuda riskleri çözümlenmeye, planlamaya ve yönetmeye yönelik faaliyetlerin yürütülebilmesi (Emhan, 2009: 218) yetkinliğidir.

Bu yetkinliğe sahip bir kişi, örneğin sunum yapmadan önce teknik ekipmanların yeterli ve çalışıyor olup olmadığından emin olur; kullanacağı sunumu ve videoları sunum yapacağı bilgisayarda çalıştırıp ön izleme yapar; sahnede ayağının takılabileceği veya risk yaratan bir yerin olup olmadığını inceler; oturum başlamadan önce kendini, çalışma arkadaşlarını, kurum ve sunum ismini doğru telaffuz edip etmediğini anlamak üzere oturum başkanı ile görüşür; kendisine katkıda bulunan kişilere teşekkür edip etmediğinden emin olur; referans gösterdiği kaynakları dikkatlice kontrol eder ve doğruluğundan emin olur; makale ya da kitap bölümü yazarken düzeltme için geri bildirim almışsa, tüm düzenlemeleri tamamladıktan sonra eksik nokta bırakıp bırakmadığını kontrol eder; sunum yapacağı grubun özelliklerini, kültürel değerlerini ve beklentilerini önceden öğrenir; hakemli dergilerde yayınlanmasını istediği çalışmaların, dergilere gönderilmeden önce bir kopyasının başkası tarafından internete yüklenmemesi için önlem alır (McCabe & McCabe, 2010: 57,58,82,90,136,138).

#### **4.2.14. Zaman Yönetimi**

Belirli bir zaman diliminde iş ve etkinliklerin yönetilmesi yetkinliğidir ve bu yetkinliğe sahip bir kişi, zamanı verimli kullanmak adına çaba gösterir (Tengilimoğlu vd., 2011: 44). Çalışma adımlarını listeler (Macan, 1994: 382) ve her bir adım için yeterli olacak düzeyde zaman ayırır (Lakein, 1978: 64-65; McCabe & McCabe, 2010: 43). Böylece zamanını planladığı işlere paylaşabilir (Britton & Tesser, 1991: 406). Birlikte çalıştığı kişilerin de iş yüklerini göz önüne alarak bitiş zamanı belirler (Lakein, 1978: 65; McCabe & McCabe, 2010: 43). Hatta bitiş zamanı gelmeden önce kendisi bir tarih belirleyerek işini önceden bitirir, böylece son anda sıkışma yaşamayı önleyebilir (McCabe & McCabe, 2010: 45). Planladığından daha uzun süren geçici terslikler sebebiyle endişeye kapılmaz ve daha gerçekçi zamanlar belirleyerek durumu kontrolü altına alır (Topper, 2003: 94; McCabe & McCabe, 2010: 157). Belli bir zaman aralığında yalnız bir işe odaklanır (Lakein, 1978: 65). Kısıtlı bir süre içinde hedef ve önceliklerini belirler (Macan, 1994: 382; Sabuncuoğlu & Paşa, 2002: 8). Hedeflerini belli aralıklarla revize eder (Lakein, 1978: 64; McCabe & McCabe, 2010: 157). Bir işi sürekli ertelediğini fark ettiğinde o işi yapmaktan kaçınma sebebiyle yüzleşmeyi dener; yapacağı görüşmeler için belli süreler belirler ve bu sürelere sadık kalır; beklemesi gereken zamanlar olduğunda, bu zamanları

değerlendirmek için yapacak birşeyler bulur; bulunduğu an içinde yapabileceği en iyi işin ne olduğunu sık sık kendine sorar (Lakein, 1978: 64-65).

### **4.3. İş Çevresi Yetkinlikleri**

Akademik personelin işini yapması için gerekli olan “teknik bilgi” yetkinlikleridir. Bu yetkinlikler; örgüt kültürünü, hedeflerini anlama ve örgütte örneğin yeni bir takım çalışması oluşturma, karşılıklı iletişim sürecini sağlama ya da örgüte yeni bir teknoloji adapte etme gibi süreçlere odaklanır (Ghani, Shahadan & Liew, 2013: 39). İş çevresi yetkinlikleri, akademisyenlerin sosyal bilimler alanında akademik çalışmalar yapabilmeleri için etkileşim halinde olacağı yakın çevre ile ilgili işlerini sürdürebilmesi adına gerekli olan yetkinlikleri ifade eder.

#### **4.3.1. Mentorluk**

Mentorluk, kişinin kazandığı deneyimler sonucu, hedeflerine ulaşması için kendisine danışan kişiye yol göstermesi (Ulrich, 2008: 105) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, daha iyi sonuçlara ulaşması için danışan kişinin sınırlarını aşmasını sağlayarak, ona hayallerinden daha fazlasına ulaşabileceğini gerçek hayat koşullarına uygun bir şekilde gösterebilir (McCabe & McCabe, 2010: 1). Bu doğrultuda ona yeni bir bakış açısı kazandırır (Wilson, 2004: 96).

Örgüt içinde koçluk/danışmanlık rolünü benimser (Boyatzis, 1982: 143; Spencer & Spencer, 1993: 41, 55). İşlerini gerçekleştirirken sorumluluk almalarını teşvik ederek diğer kişilere işlerini bitirmeleri adına yardım eder (Boyatzis, 1982: 143; Spencer & Spencer, 1993: 86). Ayrıca onları girişimsel riskler almaları için cesaretlendirir (Spencer & Spencer, 1993: 27). Diğerlerinin iş becerilerini geliştirmeleri için eğitim olanaklarını, uzman yardımını ve diğer kaynakları kullanılabilir hale getirir (Boyatzis, 1982: 143; Spencer & Spencer, 1993: 56). Örneğin bu anlamda öğrencilerine bir proje ile ilgili nasıl plan yapılacağını, projenin nasıl yürütüleceğini ve değerlendirileceğini öğretebilir (Malmqvist vd., 2008). Çalıştığı alanda çalışan diğer akademisyenlerle tanışması için onlara yardım eder; kısa ve uzun vadeli hedeflerini değerlendirmesi ve alması gereken aksiyonlar konularında destek olur (McCabe & McCabe, 2010: 4,5). Ulusal çapta bir ün elde edebilmesi, yayın yapması, kongrelere katılması, örgütlere üye olması ve iş tekliflerini değerlendirmesi için öğrencilerine rehberlik eder. Çift yönlü bir iletişim kurarak geri bildirim alır (Ulrich, 2008: 106). Gelişmeleri adına geri bildirimler verir (Boyatzis, 1982: 143; Spencer & Spencer, 1993: 55), güçlü/zayıf yönlerini belirlemeleri ve zayıf yönleri ile nasıl baş edecekleri konusunda yardım eder (McCabe & McCabe, 2010: 6; Ulrich, 2008: 105). Hatalarını ört pas edip telafi etmek yerine uygun bir dille ifade ederek açık bir iletişim ortamı sağlar (McCabe & McCabe, 2010: 17).

Kendisine danışan kişiye başarı sırlarını açıklar. Hatalarından ders alması için ona rehberlik eder (McCabe & McCabe, 2010: 1). Stratejilerin başarıyla tamamlanması ve davranış değişikliği oluşturulması adına bilgi ve fikir paylaşımı yapar (Ulrich, 2008: 105). İstenilmeyen gelişmeler ortaya çıktığında onu destekler ve daha iyisini yapabileceğine dair cesaretlendirir. Mentor, danışanın projesini tanıtmaları için ilgi gösterir ve çalışma alanında araştırma tarzı ile ilgili eğitim ve gelişme olanakları sunar. Liderlik, yayın yapma ve fon bulma gibi konuların önemi konusunda danışanını bilinçlendirir; danışanı ile yürüttüğü projelerde, danışanın soru sorabilmesini kolaylaştırmak adına çaba gösterir. Mentorluk becerisini danışanına da öğretir (McCabe & McCabe, 2010: 20,49,153,203). Onu cesaretlendirir, motive eder ve ona ilham vererek yeni bir perspektif kazandırır (Wilson, 2004: 96; Spencer & Spencer, 1993: 61). Pozitif anlamda beklentileri olduğunu ifade ederek güçlenmeleri için onlara destek olur (Spencer & Spencer, 1993: 63).

#### **4.3.2. Yakın İlişkiler Kurabilme**

Kişinin iş çevresinde arkadaşlık olarak nitelendirebileceği ilişkileri kurabilme yetkinliğidir ve bu yetkinliğe sahip bir kişi, çalışma arkadaşlarını dinlemek ve cevap vermek için onlara vakit ayırır (Boyatzis, 1982: 175; Spencer & Spencer, 1993: 38,52). Diğerlerinin duygularını ve davranışlarının sebeplerini anlamaya çalışır. Astlarının hissettikleri ve düşündükleri ile ilgilendiğini sözlü ya da sözsüz ifadeler ile belli eder (Boyatzis, 1982: 176; Spencer & Spencer, 1993: 48). Grup çalışmalarında kurduğu ilişkilerde aile üyesi veya arkadaş rolünü üstlenir (Boyatzis, 1982: 175). Departmanlararası çalışmalarda bu arkadaşça işbirliği sayesinde, çalışmaya katkıda bulunmaya istekli davranır (Kiely & Brophy, 2001: 18). Ortak çalışmalarda yaptıkları katkılar için diğerlerine teşekkür eder. Örneğin,

yaptığı bir sunumun sonunda oturum başkanı ve teknik ekibe teşekkür etmeden ayrılmaz (McCabe & McCabe, 2010: 45,57,58).

#### **4.3.3. Etki Edebilmek**

Güç unsurları ile birlikte diğerleri üzerinde etki bırakabilme yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 85; Spencer & Spencer, 1993: 44). Bu yetkinliğe sahip bir kişi; prestij elde edebilmekte, yüksek statülü işlerde çalışabilmekte ve çevresi tarafından çekici bulunmaktadır. Bu kişi; kişisel ya da pozisyonunun getirdiği gücü örgüt amaçları doğrultusunda kullanır (Spencer & Spencer, 1993: 58). Belli bir etki yaratmak için bilgileri kasıtlı olarak aktarabilir ya da saklayabilir. Sergileyeceği her bir davranışın diğerleri üzerinde hangi etkileri yaratabileceğini dikkatle değerlendirir (Spencer & Spencer, 1993: 45,46). Örgütlerde kolaylıkla yetkili konumlara gelir ve bulunduğu pozisyon çerçevesinde yapılan ek ödeneklerin ve tahsis edilen ofis malzemelerinin, pozisyonuna uygun olmasına dikkat eder (Boyatzis, 1982: 86). Toplantılarda veya görüşmelerde karizmasını kullanarak diğerlerine ilham verir (Spencer & Spencer, 1993: 64). Başkalarını etkilemeye ve ikna etmeye ihtiyaç duyar (Boyatzis, 1982: 86; Spencer & Spencer, 1993: 44, 58). Elindeki materyallerini etkin bir şekilde kullanarak başkalarının projesinin başarılı olacağına inanmalarını sağlar (McCabe & McCabe, 2010: 6,36).

#### **4.3.4. Sosyal Gücün Kullanımı**

Çevre, takım veya birliktelik oluşturabilmek için yöntemlerin etkileyici bir şekilde kullanılmasını ifade eden bir yetkinliktir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, kendisini örgütün bir üyesi olarak benimser. Çatışmaları çözüme yaklaştıran davranışlar sergiler (Boyatzis, 1982: 122). Yöneticisi ile ilişkilerini önemli bir ittifak olarak görür (Akt. Boyatzis, 1982: 122). Başarıyla tamamladığı bir iş sayesinde, daha önce var olmayan politik birleşmeler ve yeni çevreler oluşturabilir (Akt. Boyatzis, 1982: 122; Spencer & Spencer, 1993: 50,51). Bir grup üyesi olarak içinde bulunduğu ittifaktaki çatışmalara çözüm getirmek ve çalışma arkadaşlarını bir araya getirmek için fazlasıyla çabalar (Boyatzis, 1982: 122; Spencer & Spencer, 1993: 32). İstedığı davranışı bir model haline getirmek için çeşitli insanlarla arasında bir bağ oluşturur (Boyatzis, 1982: 122). Kişilerin görevlerine ve gruba bağlılığını arttırmak için kişisel ilişkilerini ve arkadaşlıklarını kullanır (Boyatzis, 1982: 129). Ulusal düzeyde tanınmış, mesleği ile ilgili çalışan topluluklara üyedir (McCabe & McCabe, 2010: 6).

#### **4.3.5. Liderlik**

Kişinin diğerlerini yönlendirme arzusu ile takım içinde lider rolüne bürünmesi yetkinliğidir (Spencer & Spencer, 1993: 64). Bu yetkinliğe sahip kişiler biçimsel otoritenin varlığıyla birlikte diğerlerini yönlendirme arzusu taşıyabilir (McCabe & McCabe, 2010: 207). Örgütlerde ve sosyal yaşamda doğal lider rolünü üstlenir (Boyatzis, 1982: 101; McCabe & McCabe, 2010: 207). Diğerlerinin işe katılımını, örgüte bağlılığını ve gelişimini destekler (Bolden & Gosling, 2006: 155-156). Alınan kararların sonucundan etkilenen kişilere bilgi verir (Spencer & Spencer, 1993: 64). Her bir üyeye adaletli şekilde davranır (McCabe & McCabe, 2010: 210). Grubun mevcut zaman diliminde hangi konumda olduğunu ve gelecekte nerede olabileceğini, nelere ihtiyaç duyabileceklerini düşünür. Çaba göstermeye istekli olduğu için görevlerini başkalarının üzerine yüklemeye çalışmak yerine gruba kendini adar ve çok çalışır (McCabe & McCabe, 2010: 208, 217). Grup içindeki kişileri verdiği yetki ve sorumluluklar ile cesaretlendirir (Kiely & Brophy, 2001: 18; McCabe & McCabe, 2010: 208). Grup içindeki diğerleriyle iyi iletişim kurarak grup üyelerini ortak vizyon çerçevesinde uyumlu çalışmaya sevk eder (McCabe & McCabe, 2010: 210; Bolden & Gosling, 2006: 154,156). Fikirlerini grup üyeleri ile paylaşır ve sorular sorarak geri bildirim almaya özen gösterir (Kiely & Brophy, 2001: 18; McCabe & McCabe, 2010: 211).

#### **4.3.6. Grup Süreçleri Yönetimi**

Kişinin grup içinde diğerlerini ortak bir amaç doğrultusunda birbiri ile uyumlu çalışmaya sevk edebilme yetkinliğidir (Boyatzis, 1982: 129; Spencer & Spencer, 1993: 45, 61,73; Kiely & Brophy, 2001: 18). Bu yetkinliğe sahip bir kişi, bütünleştirici bir rol üstlenir (Boyatzis, 1982: 129). Takımın çabasını ifade etmek için, gruba duyulan güven ve çalışmaların gurur verici olması, ortak vizyon ve misyon gibi konulara dair semboller oluşturur (Boyatzis, 1982: 129; Spencer & Spencer, 1993: 88). Grubun çaba sarf etmesini gerektiren görevleri tek başına gerçekleştirmeye çalışmaz (Boyatzis, 1982: 129). Ayrıca bir grubun başka bir grupla işbirliği içinde çalışmasını da sağlayabilir (Boyatzis, 1982: 129; Spencer & Spencer, 1993: 73; McCabe & McCabe, 2010: 6).



#### 4.3.7. Kültürlerarası Çalışma

Eğitimsel iş birlikleri, iletişim ve bilgi aktarımını çoğaltan teknoloji ile kültürler arası etkileşim daha karmaşık ve katmanlı bir hal almaktadır. Bu gelişmeler yükseköğretim kurumlarını yeni gerekçeler, aktörler, prosedürler ve sosyal çevreler ile çalışmaya sevk etmiştir (Knight, 2015). Kültürlerarası çalışma yetkinliği, kültürlerarası bağlamda söz konusu çalışmaların yürütülmesine uygun düşünebilme ve eylemlerde bulunma becerilerini ifade eder (Hammer vd., 2003: 422). Bu yetkinliğe sahip akademisyenler, farklı kültürlerden gelen öğrencilere; yeni kültüre adapte olma sürecinde, kültürel çevreye uyum sağlama yönünde destek olur (Temel-Eğimli, 2011: 215; Knight, 2015). Öğrenciler arasındaki kültürel farklılıklara duyarlılık gösterir (Gregersen-Hermans, 2016: 94). Olayları ve durumları değerlendirirken diğer kültürlerin perspektifinden de bakabilir (Manning & Baruth, 2004: 241). Kültürel normları tanımaya isteklidir ve öğretme/öğrenme sürecinde bunları uygulamaya dönüştürebilir (Knight, 2015; Temel-Eğimli, 2011: 215; Manning & Baruth, 2004: 240). Kültürlerarası arkadaşlık, sosyal etkileşim, işbirliği gibi olguları destekler (Manning & Baruth, 2004: 244). Misafir olarak bulunduğu yabancı bir kültürün özelliklerini öğrenerek davranış değişiklikleri gösterebilir (Temel-Eğimli, 2011: 215). Uluslararası düzeyde konferans ve sempozyumları organize edebilir; çalışma alanı ile ilgili uluslararası konferanslara katılım gösterir; yabancı uyruklu akademisyenlerle ortak çalışmalar yapabilir ve katıldığı araştırma projelerini tamamlayabilir; yabancı uyruklu akademisyenlerle hakemli dergilerde bilimsel yazılar yazabilir; yurtdışından gelen ya da katılan öğrencilere ders verebilir; akademik hareketlilik eğitim programlarında yer almayı tercih edebilir (Kotlyarova vd., 2015).

#### 4.3.8. Etik Davranış

Etik, belirli ahlaki kurallar sistemini ifade eder (Snell, 1988: 221). Etik davranış, bu sistem kapsamında uygun davranışlar sergileyebilme yetkinliğidir.

Bu yetkinliğe sahip bir kişi, bilimsel çalışmalarda yararlandığı kaynakların kurallara göre belirtilmesine önem verir (Uçak & Birinci, 2008: 188). Çalışmaya verdiği emek doğrultusunda bir isim sıralamasına sahip olmak ister, aksi yönde çabalarda bulunmaz (McCabe & McCabe, 2010: 261; Oğuz, 199: 154). Kaynak seçerken yerli yabancı ayrımı yapmak ya da sürekli kendi geçmiş yayınlarına öncelik vermek yerine konuyu tüm yönleri ile açıklamayı hedefleyerek tercihte bulunur (Oğuz, 1999: 156). Herkesin erişim hakkı olmayan ve gizliliği bulunan kaynakları kullanmaz (İnci, 2015: 285). Yaptığı bir hatayı gizlemeye çalışmak yerine çalışmasını tüm eksikleri ve tam yönleri ile ortaya koyar (Oğuz, 1999: 155). Uygulamalarında eksik ya da yanlış bilgi verdiği düşünülen katılımcıları örnekleme dahil etmez. Çalışmalarında hayvan kullanıyorsa, onları tehlikeye atacak durumlardan kaçınır. Sonuçları istediği modeli desteklemek yönünde abartarak yorumlamak yerine objektif olarak değerlendirir; çalışma sonunda anlamlı sonuçlar elde etmek üzere ham veri üzerinde isteğe bağlı olarak ekleme çıkarma yapmaz ve bu yöndeki girişimleri desteklemez; süreç içinde hiç bir araştırma yapmamasına rağmen uydurma veriler ile değerlendirme yaparak yanlış bilgiler üretme ve yalan söyleme yoluna gitmez (McCabe & McCabe, 2010: 262-265; İnci, 2015: 288-289). Verilerini güvenilir ve geçerli yollarla toplar (İnci, 2015: 282).

Bazı kurumlarla veya kişilerle daha yakın ilişkiler kurabilmek için çalışmasının kopyasını onlara vermez; yetkilerini kullanarak çıkarları doğrultusunda hatalı davranışlar sergilemez; yönettiği projelerde başta belirlenen anlaşma şartlarını, istediği yönde değiştirmek için ekibinde çalışan araştırmacılara baskı yapmaz; akademik ününe ve bağlantılarına güvenerek derslerde öğrencileri aşağılayıcı, yetersiz hissettirici sözlü veya sözsüz eylemlerde bulunmak yerine, öğrencilere karşı negatif geri bildirimlerini yapıcı eleştiriler ile ifade etmeyi tercih eder; sözlü veya sözsüz anlaşmalarına sadık kalır (McCabe & McCabe, 2010: 266-270). İntihal yapma eğilimi yoktur ve böyle bir durumu tespit ederse gerekli birimlere rapor eder (McCabe & McCabe, 2010: 271; Uçak & Birinci, 2008: 188). Aynı konu ile ilgili sözlü ve yazılı ifadeleri birbirini destekler yöndedir; cinsel taciz eğilimi yoktur, bu duruma maruz kalırsa veya böyle bir olayı gözlemlerse yetkili kişilere bilgi verir (McCabe & McCabe, 2010: 259-260).

#### 4.3.9. Dayanıklılık ve Uyum

Kişinin iş çevresindeki değişikliklere uyum sağlama (Boyatzis, 1982: 169; Spencer & Spencer, 1993: 83) ve uzun çalışma saatlerine karşın dayanıklılık gösterebilmesi (Boyatzis, 1982: 169; Spencer & Spencer, 1993: 32, 41) yetkinliğidir. Bu yetkinliğe sahip bir kişi, kendini çalışkan ve esnek olarak

tanımlar (Spencer & Spencer, 1993: 84). Engel ya da problemlerle karşılaştığında bunlara karşı direnir (Spencer & Spencer, 1993: 33). Enerjisi fazla olduğu için yüksek kalitede performans sergileyebilir. Bu performans günde 14 saat veya haftada 70 saat civarındadır (Boyatzis, 1982: 170). Strese karşı direnci yüksektir (Boyatzis, 1982: 170; Spencer & Spencer, 1993: 78). Bir iş için uzatılan zaman dilimlerinde ya da ardışık işleri gerçekleştirirken detaylara verdiği dikkat derecesini korur (Boyatzis, 1982: 170; Spencer & Spencer, 1993: 89). Farklı alanlarda araştırmaya, öğretmeye ve fikir yürütmeye yatkın olduğu için disiplinler arası projelerde yer alabilir (Lattuca, 2002: 712).

## 5. SONUÇ

Akademisyenlerin yetkinliklerinin belirlenmesi; performanslarının etkin değerlendirilmesi, kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri ve üniversite içindeki rollerini anlayabilmeleri açısından gerekli ve önemlidir (Harris vd, 2007: 345; Ghani, Shahadan & Liew, 2013: 36). Fakat bu yetkinlik dağılımının; farklı kültürlerde, ülkelerde ve üniversitelerde akademisyenlerin rollerine ve akademisyenlere yönelik bakış açılarına göre değişkenlik gösterebileceği unutulmamalıdır. Bu farklılıklar araştırmanın yapıldığı örnekleme göre farklı yetkinlik listeleri ve sözlüklerinin ortaya çıkmasına neden olabilir.

Bu çalışmada sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin sahip olması gereken yetkinliklerin ilgili literatür ışığında ve uzman görüşleri aracılığıyla listelenmesinin bu yetkinliklere dair davranış göstergelerini ifade eden bir sözlük oluşturulmasının, Türkiye’de yer alan üniversitelerdeki insan kaynağının yönetilmesi konusuna katkı vereceği düşünülmektedir. Nitekim Yükseköğretim Kurulu'nun gerçekleştirmiş olduğu SWOT analizi aracılığıyla ifade ettiği gelişmesi gereken yönler ve tehditler (Yükseköğretim Kurulu 2015-2019 Stratejik Planı, 2014: 17,19) dikkate alındığında, akademisyenlik mesleğine özgü insan kaynakları yönetiminde sistematik bir bakış açısına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu doğrultuda belirlenen yetkinlikler üzerine inşa edilebilecek bir insan kaynağı yönetimi sürecinin bu ihtiyacı da gidereceği düşünülmektedir.

Kişisel yetkinlikler, akademik yetkinlikler ve iş çevresi yetkinlikleri olmak üzere üç yetkinlik kümesi içinde ele alınan bu yetkinlik listesinin, sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin söz konusu insan kaynakları yönetimi sürecine katkı sağlaması umulmaktadır.

## Gelecek çalışmalar için öneriler

Literatür taraması ışığında ve uzman görüşleri aracılığıyla yapılan bu yetkinlik listesi çalışmasının, ilerleyen aşamalarda; sosyal bilimler alanında çalışan farklı uzmanların görüşleri ile geliştirilmesi ve listede yer alan yetkinliklerin önem derecelerinin saptanması önerilmektedir. Ayrıca sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin yanı sıra farklı alanlarda çalışan akademisyenlerle de yapılacak görüşmeler sonrasında, söz konusu yetkinlikler ve/veya daha farklı yetkinliklerle ilgili bilgi toplanması, hangi yetkinliklerin sosyal bilimler alanına özgü olduğunun belirlenmesi de mümkün olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Akerlind, G. S. (2004). A New Dimension to Understanding University Teaching, *Teaching in Higher Education*, 9 (3), 363-375. doi: 10.1080/1356251042000216679
- Akerlind, G. S. (2008). An Academic Perspective on Research and Being a Researcher: An Integration of the Literature, *Studies in Higher Education*, 33 (1), 17-31. doi: 10.1080/03075070701794775
- Abelson, P. H. (1992). Scientific Research in Universities [Editorial], *Science*, 256 (5053): 9. doi: 10.1126/science.1566061
- Akyol, E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alatas, S. Y. (2000). Academic Dependency in the Social Sciences: Reflections on India and Malaysia, *American Studies International*, 38 (2), 80-96.
- Albayrak, B. (2005). *Proje Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Andersen, E. (2016). *Managing Yourself Learning to Learn*, *Harvard Business Review*, 94 (3), Erişim: <https://hbr.org/2016/03/learning-to-learn>.
- Arıkan, R. (2005). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

- Ataman, A. (2005). Öğrenme. A. Ataman (Ed.), *Gelişim ve Öğrenme* ( ss. 217- 237), 3. Baskı, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Aumann, F. R. (1939). The Academic Process in a Changing World, *Bulletin of the American Association of University Professors* (1915-1955), 25 (4): 422-428. doi: 10.2307/40219320.
- Bartlett, F.C. (1932). *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bayır, Ş., Çelik, L., Çuhadar, C., Eşgi, N., Sevindik, T., Uzun A. M., Ünal, E., Karakuş, S. & Kocadağ, T. (2011) *Bilgisayar ve Temel Bilgi Teknolojileri Kullanımı* L. Çelik (Ed.), Ankara: Maya Akademi Yayınevi.
- Bernard, H. S. (2012). The science in social science, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 109 (51), 20796-20799. doi: 10.1073/pnas.1218054109
- Bird, H. (2015). Appraising Clever People: Lessons From Introducing Performance Reviews For Academics in a UK University, *Industrial and Commercial Training*, 47 (2), 81-85. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-10-2014-0069>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager- A Model For Effective Performans*, Canada: A Wiley-Interscience Inc.
- Britton, B. K. & Tesser, A. (1991), Effects of Time-Management Practices on College Grades, *Journal of Educational Psychology*, 83 (3), 405-410. doi: 10.1037/0022-0663.83.3.405
- Brown, D. (1951). The Discovery, Development and Use of Social Scientists, *The Journal of Higher Education*, 22 (9), 459-493.
- Bolden, R. & Gosling, J. (2006). Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership*, 2 (2), 147-163. doi: 10.1177/1742715006062932
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Butz, W. P. & Torrey, B. B. (2006). Some Frontiers in Social Science, *Science*, 312 (5782): 1898-1900. doi: 10.1126/science.1130121
- Cai, Y. (2006). A case study of academic staff integration in a post-merger Chinese university, *Tertiary Education and Management*, 12 (3), 215-226. doi: 10.1007/s11233-006-9002-7
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips G. M. & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling, *Personnel Psychology*, 64, 225-262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x
- Cetin, S. & Hackam, D. (2005). An Approach to the Writing of a Scientific Manuscript, *Journal of Surgical Research*, 128, 165-167. doi: 10.1016/j.jss.2005.07.002
- Chalam, K. S. (1999). Academic Staff Development in Third World Countries:Emerging Quality Issues. *International Journal: Continuous Improvement Monitor*, 1 (4). Edinburg, TX, The University of Texas-Pan American. Available on the web: <http://lanes.auburn.edu/cimjournal/Vol1/No4/chalam.pdf>
- Cherubini, L. (2014). Achieving Success in Obtaining Grant Fundingas a Research Scholar, *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 9, 16-26.
- Drabble, S. J., Cathain, A. O., Thomas, K. J., Rudolph, A. & Hewison, J. (2014). Describing Qualitative Research Undertaken with Randomised Controlled Trials in Grant Proposals: A Documentary Analysis, *BMC Medical Research Methodology*, 14 (24). doi: 10.1186/1471-2288-14-24
- Dubois, D. (1993) *Competency- Based Performance Improvement- A Strategy for Organizational Change*, Amherst: HRD.
- Dubois, D. & Shalin, V. L. (2000). Describing Job Expertise Using Cognitively Oriented Task Analyses (COTA), In J. M. Schraagen, S. F. Chipman & V. L. Shalin (Eds.), *Cognitive Task Analysis* (pp. 41-56), [Adobe Digital Editions version]. Erişim: <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=gyt5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA41&dq=Describing+>

Job+Expertise+Using+Cognitively+Oriented+Task+Analyses+(COTA)&ots=cfH1tANcvd&sig=wgNEh60hDzze7f8lAlRyh6mMBNI&redir\_esc=y#v=onepage&q=Describing%20Job%20Expertise%20Using%20Cognitively%20Oriented%20Task%20Analyses%20(COTA)&f=false

Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23 (3), 209-220.

Erus, S. M., Çakmak, E. & Çelebi, Ç. D. (2015), Academicians' Perceptions on Their Profession, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 186, 33-37. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.04.167

Flanagan, J. C. (1954). The Critical Incident Technique, Psychological Bulletin, 51 (4), 327-358.

Galligan, E. L. (1962). A Lesson for Academicians: In Skill, Courage, and Gaiety, The Journal of Higher Education, 33 (8), 424-428. doi: 10.2307/1980122

Gappa, J. M., Austin, A. E. & Trice, A. G. (2005). Rethinking Academic Work and Workplaces, Change, 37 (6): 32-39. doi: 10.3200/CHNG.37.6.32-39

Gerardi, G. & Wolff, N. (2008). Working together: a corrections-academic partnership that works, Equal Opportunities International, 27 (2), 148-160. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02610150810853479>

Ghani, M. F. A., Shahadan, T. N. T., & Liew, M. S. (2013). Teaching competency among academic staff of Malaysian private universities: an exploratory study, Global Business and Economics Research Journal, 2 (4), 34-4.

Ghosh, A. (2004). Research in Social Science, Economic and Political Weekly, 39 (9), 896.

Gibbs, G. & Coffey, M. (2004). The Impact of Training of University Teachers on Their Teaching Skills, Their Approach to Teaching and The Approach to Learning of Their Students, Active Learning in Higher Education, 5 (1), 87-100. doi: 10.1177/1469787404040463.

Gregersen-Hermans, J. G. (2016). From Rationale to Reality Intercultural Competence Development, In E. Jones, R. Coelen, J. Beelen & H. de Wit (Eds.), Global and Local Internationalization (pp. 91-96), [Adobe Digital Editions version]. doi: 10.1007/978-94-6300-301-8\_13.

Grim, P. R. & Hoyt, C. J. (1952). Appraisal of Teaching Competency, Educational Research Bulletin, 31 (4), 85-91.

Groot, J. (1997). After the Ivory Tower: Gender, Commodification and the 'Academic' " Feminist Review, 55, 130-142. doi: 10.1057/fr.1997.8

Gür, B. S. (2011). "Türkiye'de Yükseköğretimin ve Yükseköğretim Kurulu'nun Tarihi" Üzerine, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 1 (1), 47-53. doi: 10.5961/jhes.2011.007.

Hammer, M. R., Bennett, M. J. & Wiseman, R. (2003). Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory, International Journal of Intercultural Relations, 27 (4), 421-443. doi: 10.1016/S0147-1767(03)00032-4

Hamzah, M. I., Othman, A. K., Rashid, M. H. A., Shahril, M., Besir, M. & Hashim, N. (2012). Examining the Predictive Power of Leadership Competency Dimensionality in Higher Educational Institutions, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 65, 1000-1006. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.233

Harris, D. L., Krause, K. C., Parish, D. C. & Smith, M. U (2007). Academic Competencies for Medical Faculty, Family Medicine, 39 (5): 343-350.

Hashim, J. & Wok, S. (2014). Competence, Performance and Trainability of Older Workers of Higher Educational Institutions in Malaysia, Employee Relations, 36 (1), 82-106. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-04-2012-0031>

Hassan, A., Tymms, P. & Ismail, H. (2008). Academic Productivity as Perceived by Malaysian Academics, Journal of Higher Education Policy and Management, 30 (3), 283-296. doi: 10.1080/13600800802155184

- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency, *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-286. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Homer, M. (2001). Skills and Competency Management, *Industrial and Commercial Training*, 33 (2), 59-62. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850110385624>
- Huang, F. (2015). Changes in Japanese Academics' Teaching and Research, 1992-2011, *Studies in Higher Education*, 40 (8), 1485-1494. doi: 10.1080/03075079.2015.1060705
- Hürsen, Ç., Özdamlı, F. & Özçınar, Z. (2009). Faculty of Communication Students' Evaluation of Academicians in terms of Communication Skills, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 450-454. doi: 10.1016/j.sbspro.2009.01.081
- İnci, O. (2015). Bilimsel Yayın Etiği, *Türk Kütüphaneciliği*, 29 (2), 282-295.
- Kharbanda, V.P. (2011). Academician to entrepreneur, *Journal of Science and Technology Policy in China*, 2 (1), 7-26. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17585521111107870>
- Kılıç, B. ve Sürgevil, O. (2016). "Akademisyenlerin sahip oldukları üstün performans yetkinlikleri, çok yönlü kariyer tutumları ve genel öz yeterliliklerinin kariyer başarıları üzerindeki etkileri: Sosyal bilimler alanında çalışan ve Tüba-Tübitak ödülü alan akademisyenler üzerinde bir araştırma" 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 29-31 Mayıs 2016, Sabancı Üniversitesi, 479-488, İstanbul.
- Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based systems: Reducing litigation risks, *Compensation and Benefits Review*, 28 (4), 31-37. doi: 10.1177/088636879602800405
- Knight, J. (2015). Educational Intercultural Leadership, In J. M. Bennet (Ed.), *The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence* (pp. 284-286), [Adobe Digital Editions version], doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781483346267.n111>.
- Koç, S. & Müftüoğlu, G. (1998). Konuşma ve Yazma Öğretimi, Seyhun Topbaş (Ed.), *Türkçe Öğretimi*, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları (Yayın No: 587), 71-80. Erişim: <http://w2.anadolu.edu.tr/aos/kitap/IOLTP/2277/unite05.pdf>
- Koeing, M. (2005). Editorial, *International Journal on Multicultural Societies* 7 (1), 1.
- Kogan, M., Moses, I., & El- Khawas, E. (1994). Staffing Higher Education: Meeting New Challenges, *Higher Education in Europe*, 19 (4), 123-124. doi: 10.1080/0379772940190418
- Kotlyarova, I., Volchenkova, K. & Lelekova, N. (2015, November). Academic Staff Competencies in Intercultural Interaction in the Research and Education Spheres, Paper presented at 8th International Conference of Education, Research and Innovation, Spain, Seville. Abstract retrieved from <https://library.iated.org/view/KOTLYAROVA2015ACA>
- Kyvik, S. & Aksnes, D. W. (2015). Explaining the increase in publication productivity among academic staff: a generational perspective, *Studies in Higher Education*, 40 (8), 1438-1453. doi: 10.1080/03075079.2015.1060711
- Kwiek, M. (2015). Academic Generations and Academic Work: Patterns of Attitudes, Behaviors, and Research Productivity of Polish Academics after 1989, *Studies in Higher Education*, 40 (8), 1354-1376. doi: 10.1080/03075079.2015.1060706
- Lakein, A. (1978). Take Control of Your Life, *The Saturday Evening Post*, 250 (4), 64-65.
- Lattuca, L. R. (2002). Learning Interdisciplinarity: Sociocultural Perspectives on Academic Work, *The Journal of Higher Education*, 73 (6), 711-719. doi: 10.1353/jhe.2002.0054.
- Lea, M. R. & Stierer, B. (2011) Changing Academic Identities in Changing Academic Workplaces: Learning From Academics' Everyday Professional Writing Practices, *Teaching in Higher Education*, 16 (6): 605-616, DOI: 10.1080/13562517.2011.560380

- Luan, W.S., Aziz, S. A., Yunus, A. S. M., Sidek, Z., Bakar, K. A., Meseran, H. & Atan, H. (2005). Gender Differences in ICT Competencies among Academicians at Universiti Putra Malaysia, *Malaysian Online Journal of Instructional Technology*, 2 (3), 62-69.
- Macan, T. H. (1994), Time Management: Test of a Process Model, *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 381-391.
- Madan-Swain, A., Hankins, S. L., Gilliam, M. B., Ross, K., Reynolds, N., Jesse Milby, J. & Schwebel, D. C. (2011), Applying the Cube Model to Pediatric Psychology: Development of Research Competency Skills at the Doctoral Level, *Journal of Pediatric Psychology*, 37 (2), 136-148. doi: 10.1093/jpepsy/jsr096
- Malmqvist, J., Gunnarsson, S. & Vigild, M.E. (2008, June). Faculty Professional Competence Development Programs—Comparing Approaches from Three Universities. Paper presented at the 4th International CDIO Conference. Gent, Belgium. Abstract retrieved from [http://www.cdio.org/files/document/file/paper\\_faculty\\_development\\_final.pdf](http://www.cdio.org/files/document/file/paper_faculty_development_final.pdf).
- Manning, M. L. & Baruth, L. G. (2004). *Multicultural Education of Children and Adolescents*, 4th Edition, Unites States: Pearson Education Inc.
- Martín-Martín, P. (2013). The teaching of academic writing to English as a second language students: A functional genre-based approach, *Revista de Lenguas para Fines Específicos*, 19, 329-351.
- McCabe, L. L. & McCabe E. R. B. (2010). *How to Succeed in Academics*, [Adobe Digital Editions version]. Erişim: <http://resolver.ebscohost.com/openurl?sid=EBSCO%3aedsebk&genre=book&issn=&ISBN=9780520262683&volume=&issue=&date=20100101&spage=&pages=&title=How+to+Succeed+in+Academics&a title=How+to+Succeed+in+Academics&aulast=&id=DOI%3a&site=ftf-live>
- Meltzer, M. N. (1949). The Productivity of Social Scientists, *American Journal of Sociology*, 55 (1), 25-29.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling, *Training and Development*, 51 (8), 73-78.
- Mishra, S. (2005). Roles and Competencies of Academic Counsellors in Distance Education, *Open Learning: The Journal of Open-Distance and e-Learning*, 20 (2), 147-159. doi: 10.1080/02680510500094165
- Morrison, E., Rudd, E., Zumeta, W. & Nerad, M. (2011). What Matters for Excellence in PHD Programs? Latent Constructs of Doctoral Program Quality Used by Early Career Social Scientist, *The Journal of Higher Education*, 82 (5), 535-563. doi: 10.1353/jhe.2011.0029
- Nadarajaha, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Nissa, N., Kamil, A. & Yusoff, Y. M. (2012). The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1163
- Nelson, C. (2002). College and University Academic and Professional Appointments, *Academe*, 88 (2), 97-100. doi: 10.2307/40252139
- Nair, M. K. S. (2002). Social Science Research in Universities, *Economic and Political Weekly*, 37 (39), 4079-4080.
- Oğuz, N. Y. (1999). Bilimsel yayın etiği, *Klinik Psikiyatri*, 2, 153-159.
- Ortaş, İ. (2004). Öğretim Üyesi ya da Bilim İnsanı Kimdir? *P i V O L K A*, 3 (12), 11-16.
- Onay M. & Vezneli Z. (2012), Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer: Akademisyenlerin Kariyer Yaşamı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 193-202.
- Othman, Z., Kamarulzaman, S. Z. S., Hua, T. K., Yusof, N. M., Embi, M. A., Amat, S., Latif, H., Hamat, A. & Basri, H. (2012), Improving International Working Language of Academicians: Mentor–Mentees’ Reflections, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 59, 237-243. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.270

- Oye, N. D., Iahad, N. A. & Rabin, Z. A. (2011). A Model of ICT Acceptance and Use for Teachers in Higher Education Institutions, *International Journal of Computer Science & Communication Network*, 1 (1), 21-40.
- Öztürk, N. (2008). Akademik Kimlik ve Etik, *Akademik Dizayn Dergisi*, 2 (2), 47-56.
- Phillips, C. M. H. (2011). Student Consultants' Perceptions and Valuations of Research Skills, *Reference Services Review*, 39 (3), 514-530. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00907321111161467>
- Poole, M., Bornholt, L. & Summers, F. (1997). An International Study of the Gendered Nature of Academic Work: Some Cross-Cultural Explorations, *Higher Education*, 34 (3), 373-396. doi: 10.1023/A:1003075907126
- Richter, M. N., Stokoe, W. C., & Hammel, E. A. (1981). Achievements in Social Science, *Science*, 213 (4053), 289. doi: 10.1126/science.213.4505.289-a
- Roanne, D. M., İnan, E., Haeri, S. & Galynker, I. I. (2009). Ensuring Research Competency in Psychiatric Residency Training, *Academic Psychiatry*, 33 (3), 215-220. doi: 10.1007/s40596-016-0518-y
- Robotham, D. (2004). Developing the Competent Learner, *Industrial and Commercial Training*, 36 (2), 66-72. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850410524833>
- Roediger, H. L. (1990). Implicit Memory-Retention Without Remembering, *American Psychologist*, 45 (9), 1043-1056. doi: 10.1037/0003-066X.45.9.1043
- Sabuncuoğlu, Z. & Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Samek, A. A. & Donofrio, T. A. (2013). "Academic Drag" and the Performance of the Critical Personae: An Exchange on Sexuality, Politics, and Identity in the Academy, *Women's Studies in Communication*, 36 (1), 28-55. doi: 10.1080/07491409.2012.754388
- Saroyan, A. & Amundsen, S. (2001). Evaluating University Teaching: Time to take stock, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 26 (4), 341-353. doi: 10.1080/02602930120063493
- Selçuk, Z. (2004), *Gelişim ve Öğrenme*, 13. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P & Sanchez, J. I. (2000). The Practice of Competency Modelling, *Personnel Psychology*, 53: 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
- Snell, G. D. (1988). *Search for a Rational Ethic*, 2nd Edition, New York: Springer Science & Business Media.
- Snyder, B. (2000). *Music and Memory*, 2nd Edition, United States: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work- Models for Superior Performance*, Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Sprehe, J. T. (2000). Integrating Records Management into Information Resources Management in U.S. Government Agencies, *Government Information Quarterly*, 17 (1), 13-26. doi: 10.1016/S0740-624X(99)00022-2
- Sutherland, K. A. (2015). Constructions of success in academia: an early career perspective, *Studies in Higher Education (Dorchester-on-Thames)*, 1-17. doi: 10.1080/03075079.2015.1072150
- Svetlik, I. & Lalić, A. B. (2016). The impact of the internationalisation of higher education on academic staff development-the case of Slovenian public universities, *Studies in Higher Education*, 41 (2), 364-380. doi: 10.1080/03075079.2014.942266
- Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö. & Erdönmez C. (2011). *Zaman Yönetimi*. H. Tutar (Ed.), Üçüncü Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Temel-Eğimli, A. (2011). Kültürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kültürel Farklılık Eğitimlerinin Önemi, *Öneri Dergisi*, 9 (35), 215-227.

Tonta, Y. (2004). Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları, Sunulduğu Yer: Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu, Ankara, Türkiye. Erişim: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/BilgiYonetimi.pdf>

Topper, E. F.(2003). Working Knowledge: Life on the Job, American Libraries, 34 (4), 94.

Trumble, A. (1885). Early Academicians, National Academy of Design, (5), 159-164.

Tuzgöl- Dost, M. (2012), Job Satisfaction of Turkish Academics According to A Set Of Occupational and Personal Variables, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 4918-4922. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.06.359

Uçak, N. Ö. & Binici, H. G. (2008). Bilimsel etik ve intihal, Türk Kütüphaneciliği, 22 (2), 187-204.

Ulrich, D. (2008) Coaching for results, Business Strategy Series, 9 (3), 104-114. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17515630810873320>

Ünal, B. & Gizir, S. (2014). Öğretim Elemanlarının Baskın Kariyer Çapalarının İncelenmesi: Mersin Üniversitesi Örneği, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 14, 1743-1765. doi: 10.12738/estp.2014.5.2110

White, R. (1959). Motivation Reconsidered: the Concept of Competence, Psychological Review, 66, 297-333.

Wilson, C. (2004). Coaching and coach training in the workplace, Industrial and Commercial Training, 36 (3), 96-98. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/00197850410532087>

Wolhuter, C.C. (2015). 1994: New Academic Profession for a New South Africa? Studies in Higher Education, 40 (8), 1377-1391. doi: 10.1080/03075079.2015.1060712

Wyatt, R. (1984). Select Your Social Scientist with Care, Journal of Public Policy, 4 (1), 57-71. doi: <http://dx.doi.org/10.1017/S0143814X0000252X>

Yarız, A. (2012). Bankacılıkta Risk Yönetimi: Risk Matrisi Uygulaması, 2. Basım, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Yasakçı, A. (2013). Bilgi Teknolojileri Kavramları, H. Uzunbacaklı (Ed.), Bilişim Teknolojileri, 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Yükseköğretim Kurulu. (2015). Yükseköğretim Kurulu Stratejik Planı. Erişim: [http://yok.gov.tr/documents/10279/14571052/yuksekogretim\\_kurulu\\_2015\\_2019\\_stratejik\\_plani.pdf/0eb5d6db-565b-495e-a470-8823f7e6f6b9](http://yok.gov.tr/documents/10279/14571052/yuksekogretim_kurulu_2015_2019_stratejik_plani.pdf/0eb5d6db-565b-495e-a470-8823f7e6f6b9).

Zafar, J. & Mat, N. B. (2012). Protean Career Attitude, Competency Development & Career Success: A Mediating Effect of Perceived Employability, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2 (4), 204-223.

#### EK 1: Yetkinlik İsimleri Tablosu

<b>Özdenetim (Otokontrol)</b> ile ilgili bazı ifadeler benzer şekilde, Boyatzis (1982:161) tarafından <i>özdenetim</i> ve Akyol (2011:46,55) tarafından <i>özdenetim</i> , <i>öz kontrol</i> isimleriyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:48,79,86)'ın ifadesiyle, <i>örgütsel farkındalık</i> , <i>özdenetim</i> , <i>örgütsel bağlılık</i> ; Budak (2013:63,65)'ın ifadesiyle <i>örgütsel farkındalık</i> , <i>örgüte bağlılık</i> , <i>kontrollülük</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Proaktiflik</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:71) tarafından <i>proaktiflik</i> ve Akyol (2011:42,48) tarafından <i>proaktiflik</i> , <i>inisiyatif</i> isimleriyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:26,31) tarafından <i>başarı yönelimi</i> , <i>inisiyatif</i> ; Budak (2013:61,64) tarafından <i>geliştirme çabası</i> , <i>analitik düşünme</i> ; Kiely & Brophy (2001:18) tarafından <i>problem çözme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Hafıza</b> ile ilgili ifadeler, Boyatzis (1982:189,190) ve Akyol (2011:47) tarafından da <i>hafıza</i> ismiyle açıklanmıştır.
<b>Özgüven</b> ile ilgili ifadeler, Boyatzis (1982:101), Akyol (2011:43,55,56), Spencer & Spencer (1993:59,80) ve Budak (2013:65) taraflarından da <i>özgüven</i> ismiyle açıklanmıştır.
<b>İyimserlik</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:127) tarafından <i>olumlu bakış açısı</i> ; Spencer & Spencer (1993:55,63) tarafından <i>diğerlerini geliştirme</i> , <i>takım çalışması</i> ; Budak (2013:61) tarafından



<i>empati</i> ; Akyol (2011:44,51,52,53) tarafından <i>olumlu rol üstlenme, diğerlerini geliştirme, takım çalışması ve işbirliği</i> ; başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Doğru özdeğerlendirme</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:134) tarafından da <i>doğru özdeğerlendirme</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:83,88)'in ifadesiyle <i>doğru özdeğerlendirme, özgüven</i> ; Akyol (2011:45,56)'un ifadesiyle <i>doğru özdeğerlendirme, özgüven</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Algısal nesnellik</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:165) ve Akyol (2011:46) tarafından da <i>algısal nesnellik</i> ismiyle açıklanmıştır
<b>Doğallık</b> ile ilgili ifadeler, Boyatzis (1982:152) ve Akyol (2011:46) tarafından da <i>doğallık</i> ismiyle açıklanmıştır.
<b>Başarı Odaklılık</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:62) ve Akyol (2011:42) tarafından <i>etkinlik yönelimi</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:25,65)'in ifadesiyle <i>başarı yönelimi, takım liderliği</i> ; Budak (2013:61)'in ifadesiyle <i>başarı motivasyonu</i> ; Kiely & Brophy (2001:18)'nin ifadesiyle <i>planlama ve organize etme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Kavramın tanımlayıcı kullanımı</b> ile ilgili bazı ifadeler, benzer şekilde Boyatzis (1982:79) tarafından da <i>kavramın tanımlayıcı kullanımı</i> ve Akyol (2011:42,43) tarafından <i>kavramsal tanımlama</i> isimleriyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:30,35)'in ifadesiyle <i>düzen, kalite ve doğruluk, bilgi arayışı</i> , Budak (2013:61) 'in ifadesiyle <i>kalite ve düzen kaygısı</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Mantıksal düşünce</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:109) tarafından da <i>mantıksal düşünce</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:68,69) ve Budak (2013:64)'in ifadeleriyle <i>analitik düşünme</i> ; Akyol (2011:43,54)'un ifadesiyle <i>mantıksal düşünme, analitik düşünme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Kavramsallaştırma</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:111-112) tarafından da <i>kavramsallaştırma</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:70-71)'in ifadesiyle <i>kavramsal düşünce</i> , Budak (2013:64)'in ifadesiyle <i>kavramsal düşünme</i> ; Akyol (2011:44,54)'un ifadesiyle <i>kavramsallaştırma, kavramsal düşünme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Mesleki uzmanlık</b> ile ilgili bazı ifadeler, Spencer & Spencer (1993:76) tarafından <i>teknik/mesleki/yönetsel uzmanlık</i> ; Budak (2013:64) tarafından <i>teknik uzmanlık ve bilgilendirme çabası</i> ; Akyol (2011:54,55) tarafından <i>teknik/profesyonel/yönetsel uzmanlık</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Öğrenme</b> ile ilgili bazı ifadeler, Selçuk (2005:124-125) tarafından <i>davranışçı açıdan öğrenme, bilişsel açıdan öğrenme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Öğretme</b> ile ilgili bazı ifadeler, Grim & Hoyt (1952: 88) tarafından <i>öğretme yetkinliği</i> ; Akerlind (2004:369) tarafından <i>öğrenci odaklı öğretme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Araştırma</b> ile ilgili bazı ifadeler, Spencer & Spencer (1993:34) ve Akyol (2011: 49) tarafından <i>bilgi arayışı</i> ; Roanne vd. (2009:217) tarafından <i>araştırma yetkinliği</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Sözlü sunum yapabilme</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:105) tarafından da <i>sözlü sunum yapabilme</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:34,45)'in ifadesiyle <i>etki ve tesir, bilgi arayışı</i> ; Budak (2013:65)'in ifadesiyle <i>etki ve tesir</i> ; Akyol (2011:43,49,50)'un ifadesiyle <i>sözlü sunum yapabilme, bilgi arayışı, etki ve tesir</i> ; Kiely & Brophy (2001:22)'nin ifadesiyle <i>etkili iletişim</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı</b> ile ilgili ifadeler, Luan vd. (2005:62-65) tarafından <i>bilgi ve iletişim teknolojisi yetkinliği</i> başlığı altında yer verilmiştir.
<b>Mentorluk</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:143) ve Akyol (2011:45,52,57) tarafından <i>diğerlerini geliştirme ve örgütsel bağlılık</i> ; Spencer & Spencer (1993:27,41,55,86) tarafından <i>başarı yönelimi, müşteri hizmetleri yönelimi, diğerlerini geliştirme, örgütsel bağlılık</i> ; Budak (2013: 62,63) tarafından <i>müşteri odaklılık, başkalarını geliştirme</i> başlıkları altında yer verilmiştir.
<b>Yakın ilişkiler kurabilme</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:175,176) tarafından da <i>yakın ilişkiler kurabilmek</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:38,48)'in ifadesiyle <i>kişilerarası anlayış, örgütsel duyarlılık</i> ; Budak (2013:61)'in ifadesiyle <i>empati</i> ; Akyol (2011:47,49)'un ifadesiyle <i>yakın ilişkiler kurabilmek, kişilerarası anlayış</i> ; Kiely & Brophy (2001: 18)'nin ifadesiyle <i>takım çalışması</i> başlıkları altında yer verilmiştir
<b>Etki edebilmek</b> ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:85,86) tarafından da <i>etki edebilmek</i> ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:44,58,64)'in ifadesiyle <i>etki ve tesir, yönlendirme: mevki gücünün kullanımı, takım liderliği</i> ; Budak (2013:62)'in ifadesiyle <i>etki ve tesir</i> ; Akyol

(2011:43,50,52)'un ifadesiyle *etki edebilmek, etki ve tesir, yönlendirme: mevki gücünün kullanımı* başlıkları altında yer verilmiştir.

**Sosyal gücün kullanımı** ile ilgili bazı ifadeler, benzer şekilde Boyatzis (1982:122,129) tarafından *sosyal gücün kullanımı, grup süreçleri yönetimi*; Akyol (2011:44,51) tarafından *sosyal güç kullanımı, ilişki kurma* isimleriyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993:32,50,51)'in ifadesiyle *inisiyatif, ilişki kurma*; Budak (2013:62)'in ifadesiyle *etki ve tesir* başlıkları altında yer verilmiştir.

**Liderlik** ile ilgili bazı ifadelere, Boyatzis (1982:101)'in ifadesiyle *özgüven*; Spencer & Spencer (1993:64) ile Budak (2013:64) 'ın ifadeleriyle *takım liderliği*; Akyol (2011:43,53)'un ifadesiyle *özgüven, takım liderliği*; Bolden & Gosling (2006: 151)'in ifadesiyle *liderlik* ve Kiely & Brophy (2001:18) tarafından *sonuçlar için öncülük etme* başlıkları altında yer verilmiştir.

**Grup süreçleri yönetimi** ile ilgili bazı ifadeler benzer şekilde Boyatzis (1982:129) tarafından da *grup süreçleri yönetimi*; Akyol (2011:45,50,53) tarafından *grup işleyişini yönetmek, etki ve tesir, takım çalışması* isimleriyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere, Spencer & Spencer (1993: 45,61,73) tarafından *etki ve tesir, takım çalışması ve işbirliği, teknik/mesleki/yönetmelik uzmanlık*; Budak (2013:63) tarafından *ilişki kurma*, Kiely & Brophy (2001:18) tarafından *takım çalışması* başlıkları altında yer verilmiştir.

**Dayanıklılık** ile ilgili bazı ifadeler, Boyatzis (1982:169,170) tarafından da *dayanıklılık ve uyum* ismiyle açıklanmıştır. Ayrıca bazı cümlelere Spencer & Spencer (1993:32,33,41,78,83,84,89)'in ifadesiyle *inisiyatif, müşteri hizmetleri yönelimi, öz kontrol, esneklik, bütünlük*; Budak (2013:65)'in ifadesiyle *esneklik*; Akyol (2011:46,48,55,56)'un ifadesiyle *dayanıklılık ve uyum, inisiyatif, öz kontrol, esneklik* başlıkları altında yer verilmiştir.