

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDER YETİŞTİRMEDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ VE
KARA HARP OKULU ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

CEM GÜÇEL

İstanbul, 2007

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**LİDER YETİŞTİRMEDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ VE
KARA HARP OKULU ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

CEM GÜÇEL

Danışman: PROF. DR. ŞADİ CAN SARUHAN

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Doktora öğrencisi CEM GÜÇEL'İN LİDER YETİŞTİRMEDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ VE KARA HARP OKULU ÖRNEĞİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.11.2007 tarih ve 2007-14/29 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 25.01.2008

- 1) Tez Danışmanı : PROF. DR. ŞADİ CAN SARUHAN
2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN
4) Jüri Üyesi : PROF.DR.OYA ERDİL
5) Jüri Üyesi : DOÇ.DR.ZEKİ AKSAL


N. Deniz
Canan Çetin
Oya Erdil
Zeki Aksal

ÖNSÖZ

Yetkinlikler, bütün İnsan Kaynakları (İK) süreçlerinin yeni baştan tasarlanmasını gerektiren geniş çaplı bir etkileşimi gerektirmektedir. Organizasyonun vizyonu, misyonu ve stratejisi ile yakın bağlantısı, dolayısı ile İK süreçlerini yetkinliklere dayalı hale getirme tercihi büyük bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Değişim her an, her yönde ve herkesi etkileyecek şekilde hızla gelişen ve etkileyen bir süreçtir. Verdiği kararlarla bir işletmeyi, bir kurumu, bir orduyu ve neticesinde bir örgütü geleceğe taşımakla görevli olan liderler ise, bu değişen dünyada tüm değişime ayak uydurmak, bununla sınırlı kalmayıp değişimi yaratmak ve yönetmek, yani “dönüşmek” durumunda olan itici güçtürler. Bu gücün değerlendirilmesi performans yönetimini gündeme getirirken, bu güce sahip olma düzeyi ise farklı yetkinlikleri içermektedir. Yetkinlik yaklaşımının temel önermesi, üstün başarıya sahip çalışanların özelliklerini tespit edip bunları organizasyonun stratejik beklentileri ile bütünleşik bir model haline getirilmesi ve insan kaynaklarının temeli olan “doğru adamın doğru yerde doğru zamanda istihdamı” prensibinin oluşturulmasıdır.

Yönetici kararlarına destek olacak sistem, mekanizma ve araçlar gün geçtikçe artsa da, bazı durumlarda yetkinlik açısından sınırlı kalmaktadırlar. Bu tezde; yetkinlikler ve liderlik konularında yöneticilere yardımcı olacak; sistemli, bütüncül, problemlerin esas yapısını anlamaya çalışan, etkili geri besleme veren ve örgütsel öğrenmeyi sağlayan bir araç olarak yetkinliklerin liderlik üzerine etkileri ve uygulamaları üzerinde durulmaktadır.

Bu tezi yazmadaki en önemli itici gücüm, bilim alanına küçük bir katkımın olabileceği yönündeki vizyonumdur. Bunu başarma yolunda bana yardımcı olan, tezime yön veren ve derslerinden çok yararlandığım hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN’a, üniversitemde bana emeği geçen tüm değerli hocalarıma, tüm enstitü personeline, desteğini esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2007

Cem GÜÇEL

LİDER YETİŞTİRMEDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ VE KARA HARP OKULU ÖRNEĞİ

ÖZET

Günümüz dünyasında birçok olgu çok hızlı bir biçimde değişmekte ve kavramlar, stratejiler, iş ilişkileri gibi birçok değer her geçen gün yeni ve farklı anlamlar bulmaktadır. Artık bilinen yönetim uygulamalarının yetersiz kaldığı dünyada farklı yönetim uygulamalarına geçiş süreci yaşanmakta, bu süreç pek tabii ki bir sürü sancuları ve sıkıntıları beraberinde getirmektedir.

Bilindiği gibi organizasyonların var olmasını sağlayan 2 temel unsur vardır; “sistem ve insan”. Organizasyonlar doğru sistemle doğru insanları bir araya getirdiği sürece var olacaklardır. Ancak bu, günümüz bilgi toplumunda oldukça zor bir durumdur. Organizasyon çalışanlarından müşteriye kadar var olan süreçteki tüm insanları mutlu edebilecek bir sistem kurmaksa yine organizasyonlara düşmektedir.

Bununla birlikte bu sistemin kurulması, öncelikli olarak çalışanların seçiminde organizasyonun vizyonuna, misyonuna ve değerlerine uygun olarak belirlenen yetkinliklere sahip olanların tercih edilmesi, bu seçilen personelin yetkinliklerine uygun işlerde görevlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu anlamda şirketlerin, tüm insan kaynakları süreçlerinde, çalışanların yetkinliklerini göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu ise yetkinlik odaklı insan kaynakları yönetiminin uygulanması ile mümkün olabilecektir. Unutulmamalıdır ki bir şirketin başarısını çalışanlarının yetkinliklerinin düzeyi ve toplam performans dereceleri belirleyecektir.

Bu çalışmada öncelikli olarak yetkinlik ele alınmış, yetkinlik odaklı insan kaynakları yönetimine değinilmiştir. Sonrasında ise liderlik konusu irdelenerek, yetkinliklerin liderlik üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

Tezin amacı, lider yetiştirmede yetkinliklerin önemini araştırmaktadır. Tezin birinci bölümünde, öncelikle yetkinliğin tanımı, doğuşu ve tarihsel gelişimi, nitelik ve özellikleri açıklanmıştır. Yönetimde yetkinliğin önemine değinilerek bu süreç incelenmiş, sonrasında ise yetkinliğin türlerine, tarz, yaklaşım ve modellerine yer verilmiştir. Yetkinlik kavramı ve sürecine etki eden unsurların açıklanmasıyla birlikte, yetkinlik kavramının genel bir çerçevesi çizilmiştir.

İkinci bölümde; liderlik yetkinliğinin askerlik mesleği üzerindeki önemine değinilmiştir. Bu bağlamda liderliğin tanımı, yönetimdeki rolü, özellikleri ve yaklaşımları açıklanmıştır. Liderliğin yetkinlikle olan bağlantısına değinilmiştir. Üçüncü son bölüm olan uygulama bölümünde; uygulamanın amacı, hipotezleri ve sınırlılıkları belirtilmiş, daha sonra uygulamanın modeli açıklanmış ve verilerin toplanması ve işlenmesi yöntemlerine yer verilmiştir.

Yapılan uygulama sonucunda; organizasyonun vizyon, misyon ve değerleri doğrultusunda belirlenen yetkinlikler çerçevesinde, performans değerlendirmesi yapılarak, kişisel bazda ve kurumsal bazda ölçümler elde edilmiştir. Bu ölçümlerin ve değerlendirmelerin ışığı altında lider yetiştirmede yetkinliklerin önemi irdelenmiştir. Farklı yaş, uyruk, askeri sınıf, askeri-sivil lise kaynaklı personel değerlendirilmiş ve geleceğin rekabet ortamında liderlerin ve yetkinliklerin önemi vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, Liderlik.

THE IMPORTANCE OF COMPETENCY IN LEADER TRAINING AND THE TURKISH MILITARY ACADEMY EXAMPLE

ABSTRACT

In contemporary world, everything changes quite rapidly and concepts on strategies or relationships find new meanings. The modern applications of management are not enough and thus a process of new strategies are tried to be applied. Of course, that period will be painful.

As known, there is two main elements of the organizations: human and the system. Organizations continue to live if they can bring the correct person and the correct task together. However, this can be very difficult for today's organizations. It is on the organizations to build a system to please the workers, managers and the customers.

While the organizations have to prepare an optimal climate, this can only be possible by having the right person for the right job that fits to the organizations vision as well as the mission. For this, the organizations should use an evaluation criterion that is based on skill evaluation starting from the selections of the workers, ending in evaluating their performance. This can be possible by application of human relations to management and evaluation. It must be kept in mind that, the performance and the skills of the organizations depends on the skill and the performance of its workers.

The main purpose of this thesis is to identify the contribution of competency to leadership qualities. In this study, firstly the meaning and the historical background as well as the characteristics of competence is dealt. Then the importance, styles, approaches and models of efficiency rating were explained. After describing the effective evaluation process, the elements that may affect the process were explained as well as framing what has been understood from the word competency.

The second chapter talks about what is leadership, the role of leadership in management and approaches to leadership, the connection of leadership to competency. The final chapter evaluates the datum. Some measurements were done according to the vision, the mission and the values of the organization. The results were obtained on depending on the basis of individuals and the organization. In the light of these results, the effect of competency on leadership is discussed. The importance of the competency

is discussed according to age, nationality, military branch and differences in high school.

As a result, it is understood that the competency is a useful tool when measuring skills, capacities and capabilities of workers/employers of the organization as well as the organization.

Keywords: Competency, Leadership.

İÇİNDEKİLER

Sayfa Nu.

ONAY SAYFASI	IV
ÖNSÖZ	V
ÖZET	VI
ABSTRACT	VIII
İÇİNDEKİLER	X
ŞEKİL LİSTESİ	XII
TABLO LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII

1. GİRİŞ 1

2. YETKİNLİK VE YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASIYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı ve Doğuşu	3
2.1.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı	3
2.1.2. Yetkinlik Kavramının Doğuşu	16
2.2. Görev ve Performans Kavramları ile Yetkinlik Kavramı Arasındaki İlişkiler	20
2.2.1. Yetkinliklerin Karakteristik Özellikleri	20
2.2.2. Yetkinliklerin Derecelendirilmesi ve Davranışsal Göstergelerin Oluşturulması	22
2.3. Yetkinlik Kavramının Yönetim Literatüründeki Evrimi	26
2.3.1. Yetkinlik Kavramının Genel İşletme ve Stratejik Yönetim Alanında Kullanılması	27
2.3.2. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılması	32
2.3.2.1. McClelland'ın Yetkinlik Araştırmaları	32
2.3.2.2. Boyatzis'in Yetkinlik Araştırmaları	34
2.3.2.3. Spencer'ların Yetkinlik Araştırmaları	37
2.4. Yetkinlik Türleri	39
2.4.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikler	40
2.4.2. Temel Yetkinlikler	41
2.4.3. Yönetimsel/Davranışsal Yetkinlikler	42
2.4.4. Fonksiyonel Yetkinlikler	43
2.5. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Guruplandırılması	44
2.5.1. Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı	45
2.5.2. Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı	45
2.5.3. Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı	45

3. LİDERLİK VE LİDERLİK YETKİNLİĞİNİN ASKERLİK MESLEĞİ AÇISINDAN ÖNEMİ

3.1. Lider ve Liderlik	49
3.2. Liderlik Yaklaşımları	51

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	52
3.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	55
3.2.3. Durumsal Yaklaşımlar	57
3.2.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları	63
3.2.4.1. Otokratik Liderlik	63
3.2.4.2. Demokratik Liderlik	63
3.2.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	64
3.2.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	64
3.2.5.1. Karizmatik Liderlik	64
3.2.5.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik	67
3.2.5.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	68
3.3. Liderliğin Yetkinlikler İçindeki Önemi	71
3.4. Liderlik Yetkinliğinin Askerlik Mesleği Açısından Önemi	73

4. KARA HARP OKULU'NDA BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Kapsamı	85
4.2. Araştırmanın Amacı	86
4.3. Araştırmanın Yöntemi	86
4.4. Araştırmanın Örnekleme	87
4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler	89
4.5.1. Güvenilirlik Analizi	90
4.5.2. Mod	92
4.5.3. Medyan	92
4.5.4. Aritmetik Ortalama	92
4.5.5. Standart Sapma	93
4.5.6. Bağımsız Gruplarda T Testi	93
4.5.7. Tek Yönlü Varyans Analizi	93
4.5.8. Faktör Analizi	93
4.6. Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlere İlişkin Önermeler	93
4.7. Sınıf Bulguların Değerlendirilmesi	98
4.7.1. Yaş Gruplarına İlişkin Bulgular	98
4.7.2. Uyuğa İlişkin Bulgular	99
4.7.3. Mezun Olduğu Liseye İlişkin Bulgular	100
4.7.4. Askeri Sınıfa İlişkin Bulgular	101
4.8. Hipotezlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi	102

5. SONUÇ

KAYNAKÇA

EKLER

EK – A (Atatürk'ün İsmet İnönü'ye Verdiği Sicil)	214
EK – B (Harbiyeliler İçin Düzenlenen Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi Anket Formu)	215

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa Nu.
Şekil 2.1: Yetkinlik Bileşenleri	12
Şekil 2.2: Sosyal Bilişsel Teoriye Göre Temel Yetkinlikler	16
Şekil 2.3: Etkili İş Performansı Modeli	34
Şekil 2.4: İş Bileşenleri ve Yetkinlik Düzeylerinin Dinamik Etkileşimi	36
Şekil 2.5: Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler	38
Şekil 2.6: Yetkinlik Temelli Nedensel Akış Modeli	39
Şekil 3.1: Liderliğin Davranış Devamlılığı	57

TABLO LİSTESİ

	Sayfa Nu.
Tablo 2.1: Davranış Göstergeleri İçin Bir Kontrol Listesi	24
Tablo 2.2: Davranışsal Göstergeler Tarzında Derecelendirilmiş Yetkinlik Örneği	26
Tablo 2.3: En Çok Kullanılan Temel Yetkinlikler	42
Tablo 3.1: Liderin Fiziksel Ve Kişisel Özellikleri	54
Tablo 3.2: Yaşam Dönüm Yaklaşımının Grid Yaklaşımı ile Eşleştirilmesi	59
Tablo 3.3: Globe Lider Özelliklerinin Sonuçları	79
Tablo 4.1: Güvenilirlik İstatistiği(1)	90
Tablo 4.2: Güvenilirlik İstatistiği(2)	91
Tablo 4.3: Faktör Analizi ve Varyans açıklama oranları	96
Tablo 4.4: Faktör Analizi ve Varyans açıklama oranları	97
Tablo 4.5: Yetkinliklerin Ortalamaları Arasındaki Farklar	181

KISALTMALAR LİSTESİ

age.	Adı geçen eser
Astsb.	Astsubay
B.	Baskı
C.	Cilt
çev.	Çeviren
DDM	Davranışsal Durum Mülakatları
İK	İnsan Kaynakları
KHO	Kara Harp Okulu
MAP	Misafir Askeri Personel
NCVK	Ulusal Mesleki Nitelikler Konseyi
p.	Page (Sayfa Nu.)
s.	Sayfa
TDK	Türk Dil Kurumu
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
Vol.	Volume

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz “bilgi ve teknoloji çağı”, değişim ve esneklik çağı olarak da nitelendirilebilir. Son yıllarda, değişime uyumun gerekliliği, hiçbir dönem ya da çağda olmadığı kadar açık şekilde fark edilmiştir. Öyle ki, 19’uncu yüzyılın sonlarına doğru, Amerika Patent Ofisi yöneticisinin; gerekli her şeyin o tarihte icat edilmiş olduğu yargısına vararak ofislerin kapatılmasını önerdiği yıllardan, “değişmeyen tek şeyin, değişimin kendisi olduğu” inancının yaygınlaştığı yıllara gelinmiştir. Bu inanış, gerek mikro düzeyde gerekse makro düzeyde değişime sürekli uyumun kaçınılmaz olduğuna dair çok önemli bir farkındalık yaratmaktadır.

Bu çalışma, yetkinliklerin liderlik üzerine etkisi konusu ile ilgili kapsamlı bilgi ve uygulamalar ile ilgili bir araştırmadır. Genelinde insan kaynakları yönetimini, özelinde ise lider yetiştirmede yetkinliklerin önemini açıklamaya çalışan bir araştırmadır.

İnsan kaynakları yönetiminde yetkinlik yaklaşımı, insan kaynakları düşüncesinin tarihsel gelişimi içerisinde 1960’lı yıllarda ortaya konmasına rağmen, diğer insan kaynakları uygulamaları gibi 1990’lı yıllarda kullanım alanını ve etkinliğini arttırmıştır. Ülkemizde son beş yıl içerisinde insan kaynakları yöneticilerinin gündeminde yerini alabilmiş ve sınırlı miktarda ve kapsamda uygulamaya konu olmuştur.

Yüksek performansın nedeni olarak düşünülen bireysel karakteristiklere (kişilik özellikleri, güdüler, değerler, bilgi ve beceriler, tutumlar vb.) karşılık gelen yetkinlikler günümüzde psikoloji ve davranış bilimi alanında yeni araştırmalara ve uygulamalara da konu olmaktadır. Bu gelişmeler doğaldır ki geleneksel insan kaynakları yönetimi anlayışları ve uygulamalarının da yeniden sorgulanmasını beraberinde getirmektedir.

Araştırmamın amacı, organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin etkin ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, bir insan kaynakları yönetimi anlayışı olan yetkinlik yaklaşımının ve yetkinliklerin lider yetiştirme üzerindeki etkisi olarak özetlenebilir.

**2. YETKİNLİK VE YETKİNLİKLERİN
SINIFLANDIRILMASIYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

2. YETKİNLİK VE YETKİNLİKLERİN SINIFLANDIRILMASIYLA İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı Ve Doğuşu

Yetkinliklerin evrensel bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak birçok tanımı yapılmıştır.

Yetkinlikler; yüksek performansı önceden bildiren karakteristik özelliklerdir¹.

Yetkinlikler üstün performans gösterenleri diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Yetkinlikler, çalışanın ulaşmasını arzu ettiğimiz “ideal durumu” tanımlar. Bireylerin nasıl yapmaları ve hangi sonuçlara ulaşmaları gerektiğini anlatır. Çalışanın görevini nasıl yapacağı, kurumun yönetim yapısına, sistemlerine, süreçlerine ve diğer koşullarına bağlı olduğundan, yetkin olmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar kuruma ve çalışanın kurumdaki rolüne göre değişir. Dolayısıyla yüksek performansa ulaşabilmek için öncelikle o görevde yetkin olmanın gereklerini tanımlamamız gerekir.

2.1.1. Yetkinlik Kavramının Tanımı

Yetkinlik kavramı, farklı kullanım alanları ve yerleri olduğundan, literatürde farklı bakış açılarıyla incelenmiş bir kavramdır. Yetkinlik, çok farklı disiplinlerde çok farklı amaçlar için tanımlanmış bir kavramdır. Uygulamada yetkinlik kavramı üzerinde bir fikir birliğine varmanın zor olması normaldir, zira literatürde üzerinde fikir birliğine varılan konuların bile uygulamada taşıdığı anlamlar, işin niteliğine, uygulanan hedef kitleye, uygulanan yere ve uygulayanlara göre farklılıklar kazanabilmektedir. Yetkinlik oldukça soyut bir kavram olarak algılanmaktadır².

Bir kelimenin sözlük anlamının ötesinde belli bir uzmanlık alanı ile ilgili derinlik kazanması, konunun uzmanı olan yazar ve düşünürler tarafından aynı içeriği

¹ Spencer, Lyle M. and Spencer, Signe M., **Competence At Work**, New York: John Wiley and Sons, 1993, p.9.

² Özdiğerler, İlhan, “Neden Yetkinlik ?”, **Human Resources**. Eylül-Ekim 2001, s.46-47.

yansıtabak Şekilde kullanılmasına bağlıdır. Bu bölümde yetkinlik kelimesinin sözlük karŐılıkları ile yönetim literatüründeki kullanım biĉimleri ele alınmıştır.

Oxford Dictionary’de, ‘‘competency’’ kelimesinin sıfat biĉimi olan ‘‘competent’’ karŐılıęı olarak; ‘‘kişilerin bir işi yapmak iĉin ihtiyaĉ duydukları yetenek, gĉ, yetki, beceri, bilgi v.s.’ye sahip olma durumu’’ tanımı yazmaktadır³. Yönetim bilimi ile ilgili Trkĉe metinlerde ‘‘competency’’ karŐılıęı olarak; yetkinlik; yeterlilik/yetkinlik⁴, ve liyakat⁵ kavramları kullanılmıŐtır. ‘‘Yetkinlik’’ kelimesinin sıfat biĉimi olan ‘‘yetkin’’ kelimesine, Türk Dil Kurumu Trkĉe Sözlük; ‘‘gerekli olgunluğa eriŐmiŐ, kmil, mükemmel’’ karŐılıklarını vermektedir⁶.

Büyük Larousse sözlük ve ansiklopedisinde ise; yetkin, liyakat ve yetkinlik kavramları ile ilgili tanımlamalar Őyledir⁷:

Yetkin : Kendisinden beklenen tüm nitelikleri taşıyan, kusursuz, eksiksiz bir kimse iĉin kullanılan, mükemmel.

Yetkinlik : Yetkin olma durumu; yetkin olan bir kimsenin, bir Şeyin zelliği.

Liyakat : Bir kimsenin bir işi baŐarabilmesini sağlayan nitelikleri; yetkinlik, ehliyet.

Liyakatli : Bir işi baŐarabilecek kimse iĉin kullanılır; yetenekli, ehliyetli.

Yeterlik : Bir iş iĉin gerekli bilgi ve beceriye sahip olma durumu; ehliyet.

Yeterlilik : Yeterli olma durumu⁸.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaŐıldıęı üzere, Trkĉe’deki yetkinlik, yeterlilik ve liyakat kelimeleri, insan kaynakları yönetimi aĉısından henüz birbirinden ayırt edilebilecek kadar zgn anlam derinlikleri kazanmamıŐtır. Yönetim literatüründeki

³ Hornby, A.S., **Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English**, Third Edition, London: Oxford University Press, 1974, p.207.

⁴ ErdoęmuŐ, Nihat, ‘‘*Kariyer Geliştirme Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir rgtsel Yedekleme Modeli*’’, YayınlanmıŐ Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998, s.72.

⁵ Eryılmaz, Bilal, **Kamu Yönetimi**, İstanbul: 2000, s.248.

⁶ **Trkĉe Sözlük**, Ankara: Yeni Baskı Cilt 2, TDK, 1988, s.1628.

⁷ **Büyük Larousse Ansiklopedik Sözlük**, CXXIV, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992.

⁸ **Trkĉe Sözlük**, Ankara: Yeni Baskı Cilt 2, TDK, 1988, s.1626.

yetkinlik ile yeterlilik kelimeleri birbiri ile bağlantılıdır, ancak bağımsız kavramları temsil etmektedirler.

Örgütler hedefledikleri başarıya ulaşmada ve sektörlerindeki rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada, yönetim uygulamalarının başarısında çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri ve davranış özelliklerinin çok büyük önem taşıdığını fark etmişlerdir.

Yetkinlik kavramı, kurum veya kuruluşların iş (proje) süreçlerini belirleyerek geliştirmelerini, uygulamalarını ve kurum kültürü olarak yerleştirmelerini sağlayan bir olgunlaşma modelidir⁹.

Kısaca yetkinlikler adı verilen özellikler, çalışanların hem yaptıkları işi tam ve kaliteli yapmalarında, hem de örgüte katma değer yaratmada rol oynamaktadırlar. Ölçülebilir, gözlemlenebilir ve geliştirilebilir bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlanan yetkinlikler ve yetkinlik geliştirme ihtiyaçları örgüt vizyonuna paralel olarak belirlenir. Örgütün nereye varmak istediği; örgütün vizyonu, misyonu, stratejik hedefleri ve ortak değerleri ile ifade edilirken, örgütün başarı ihtiyaçları; kritik başarı faktörleri ve hedeflerle, bireylerin bu başarıya nasıl katkıda bulunacağı ise yetkinliklerle ifade edilmektedir.

Yetkinliklerin belirlenmesini, ölçülmesini ve geliştirilmesini belirli bir sistem bütünlüğü içinde bütün faaliyetleri yetkinlik kavramı baz alınarak yapıldığında örgütler hedeflerine daha sistematik ve kalıcı ulaşabilmektedir.

Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır¹⁰.

Her alanın kendi bakışlarına göre tanımlarını, kullanım alanlarından ve yararlanma şekillerinden yola çıkarak bir kaçını şöyle sıralayabiliriz¹¹;

⁹ <http://www.andproje.com.tr/projeyetkinlikmodeli.html>, (04.01.2005).

¹⁰ İpbüken, Yalçın, "Değer Yaratan İnsan Kaynakları: İ.d.e.a. Görüşü", **İnsan Kaynakları Konferansı**, İstanbul, 2000, s.5.

¹¹ Hoffmann,T., "The Meaning of Competency", **Journal of European Industrial Training**. Vol.23, Number:6, 1999, p.275.

- *Psikologlara göre yetkinlik*; insanların yeteneklerini ölçmek ve gözlemlenen davranışların ne derece o insanın özelliklerini ve kapasitesini yansıttığını bulmaktır,

- *Yönetim uzmanlarına göre yetkinlik*; çalışanların performansını geliştirmek yoluyla, örgüt amaçlarına en iyi şekilde nasıl ulaşacağını tanımlamak amacıyla uygulanan fonksiyonel çözümlerdir.

Yetkinlik kavramı tanımlarından bazıları¹²:

- Bilgi, motivasyon, beceriler, yetenekler, inançlar, değerler ve ilgilerin bir karışımıdır.

- Bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerdir.

- Güdü, karakter, kişilik, tutum, değer, içerik bilgisi veya kavrama becerisi ve üstün başarılı olanları ortalama performans gösterenlerden ayırmak üzere güvenilir bir şekilde ölçülebilen diğer kişisel özelliklerin bir birleşimidir.

- İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı tanımıdır.

Yetkinliğin tüm belirtilen özelliklerini içerecek bir şekilde tanımı da şöyle yapılmıştır: Yetkinlikler, mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan ve bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlardır¹³.

Yetkinlik, yöneticinin işinde yüksek ve etkin bir performans göstermesini sağlayan, yetenek ve beceri düzeyi, kişilik özellikleri, güdü (motive) düzeyi, bilgi düzeyi ve deneyimi içeren bir özellikler yumağıdır¹⁴.

¹² Shippmann, Jeffery S., v.d., "The Practice of Competency Modeling", **Personnel Psychology**. Vol.53, 2000, p.706.

¹³ İpbüken, s.46.

¹⁴ Boyatzis, R.E., **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**, New York: John Wiley and Sons, 1982, p.5.

Yetkinlik konusunda farklı bir yaklaşımda organizasyonel strateji alanından gelmiştir. 1990 yılında Prahalad ve Hamel organizasyonların rekabetçi stratejilerinin bileşenleri olarak “temel yetkinlik” (core competency) kavramını geliştirmiş ve kısa sürede popülerlik kazanmıştır¹⁵.

Yetkinlik kelimesinin yönetim literatürüne girmesini sağlayan Boyatzis ise yetkinliği, “Bir kişinin işte etkili olabilmesi ve yüksek performans gösterebilmesi için sahip olması gereken karakterlerdir” diye tanımlamıştır¹⁶.

Yeterlilik kavramının Türkçe'deki en uygun karşılıklarından birisi liyakat kavramıdır¹⁷. Liyakat görevi başarıyla yapabilme gücüdür. Yeterliliğin temelinde bir hak etme kavramı vardır. Kamu personel yönetiminde yeterlilik kavramı geniş ve dar olmak üzere iki anlam içermektedir. Geniş anlamda yeterlilik, belli özelliklere sahip bir personel sistemini belirtir. Dar anlamda yeterlilik ise, yarışma sınavları aracılığıyla kamu hizmeti görevlerine en uygun elemanların belirlenip, seçilip getirilmesidir¹⁸. Yetkinlikler; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici olan, bir örgütü başarıya götüren, bireysel performansın artmasını sağlayan ve örgütün performansına katma değer katan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan davranışlardır, şeklinde de tanımlanabilir¹⁹.

Ulrich, Brockbank, Yeung ve Lake ise yetkinliği; bir kişinin göstermiş olduğu tüm bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlamaktadırlar²⁰.

Gorsline ise yetkinliğin, insan kaynakları literatüründe birden fazla anlamda kullanıldığını belirtmiştir. Ona göre yetkinlikler; bir örgütün iyi yaptığı şeyler anlamına gelebildiği gibi, her bir çalışanın sahip olması gereken özellikler anlamına da

¹⁵ Prahalad C. and Hamel G., “*The Core Competence of the Corporation*”, **Harvard Business Review**, Length:12p, Product Number:90311, May-Jun 1990, p.79.

¹⁶ Mitrani, Alain and Murray, Dalziel and Fitt, David, **Competency Based Human Resource Management Value Driven Strategies for Recruitment and Reward**, Paris: Hay Group, 1992, p.27.

¹⁷ Erdoğan, s.42–43.

¹⁸ Canman, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.18.

¹⁹ Kochanski, T.James, “*Introduction to Special Issue on Human Resources Competencies*”, **Human Resource Management**.Vol.:35, Number: 1, 1996, p.18.

²⁰ Ulrich, Dave ,Brockbank, Wayne and Yeung, Arthur and Dale, Lake, “*Human Resource Competencies: An Empirical Assessment*”, **Human Resource Management**. Vol.:34, Number:34, Winter 1995, p.474.

gelebilmektedir ve hatta bir işi yapmak için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışlar anlamında da kullanılmaktadır²¹.

Diğer yandan, Prahalad ve Hamel “Competing for the Future” adlı kitabında yetkinliği bir örgütün o anda sahip olduğu tüm beceriler olarak tanımlamaktadırlar²².

Cooper ise yetkinliği tanımlarken farklı bir yaklaşımda bulunmuştur. Cooper’a göre bu kritik terimin açıklanmasında net bir tanım olmamakla birlikte iki temel yaklaşım olduğunu savunmuştur. Bunlar²³;

- **Usta/Yetenekli (Competent)** : Bir iş sürecinin standartlarını yerine getirmek için gerekli nitelik.
- **Yetkinlik (Competency)** : Usta/yetenekli olabilme durumu veya koşulu.

Çalışanlar, eğer işlerinde gerekli süreçleri doğru olarak yerine getirebiliyorsa usta/yetenekli olduklarını ve fakat çalışanlar Toplam Kalite Yönetimindeki üç standardı kullanarak, yani geri bildirim zamanının açıkça belirttiği, sıfır hatanın ve müşteri memnuniyetinin sağlandığı bir işi başarıyorlarsa, bu da çalışanların yetkinliğini göstermiştir²⁴. Cooper bu örnekle yetkinliğin ne olduğu ve ne olmadığını kendisine göre açıklamıştır.

Scott B. Parry yetkinliği, “işin performansı ile ilişkili olan, iyi tespit edilmiş standartlarla ölçülebilen ve eğitim ve geliştirmeyle iyileştirilebilen, bir işin büyük bir kısmını (bir rol veya sorumluluk) etkileyen bilgi, beceri ve davranışlardır” şeklinde tanımlamıştır²⁵.

Green, bireysel yetkinliği; “bir çalışma hedefini başarmak için kullanılan kişisel beceriler ve ölçülebilir çalışma alışkanlıklarının yazılı halidir” şeklinde

²¹ Gorsline, K., “A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemakers Children”, **Human Resource Management**, Vol.:35, Number:35:1, 1996, p.53.

²² Prahalad, C.K. and Hamel, G., **Competing for The Future**, Boston: Harvard Business School Press, 1994, p.30.

²³ Cooper, Kenneth Carlton, **Effective Competency Modeling and Reporting A Step by Step Guide for Improving Individual and Organizational Performans**, New York: American Management Association, 2000, p.11–12.

²⁴ [Cooper, Kenneth Carlton](#), p.13.

²⁵ Shandler, Donald, **Competency and Learning Organization**, Menlo Park: Crisp Publications, 2000, p.2.

tanımlamaktadır. Bu nedenle bireysel yetkinliklerden bahsederken aşağıdaki konulara dikkat edilmesi gerekmektedir²⁶:

- Bireysel yetkinlikler, örgütsel yetkinliklerden, becerilerden, değerlerden ve önceliklerden farklıdır.
- En az yirmi kelimedenden oluşan bir yazılı tanım yetkinliğin ne anlama geldiğini tam olarak anlatır.
- Ölçülebilir çalışma alışkanlıkları ve kişisel beceriler, yetkinliğin güvenilir olarak ölçülebilmesinde kullanılır ve bir kişinin faaliyetlerini önceden doğru olarak bildirir.
- Bireysel yetkinlikler, bir çalışma hedefinin başarılmasına katkıda bulunur, sonuçların kazanılmasına başlıca sebep olan bir çalışma sisteminin de önemli bir parçasıdır. İnsan kaynakları yöneticileri yetkinlikleri yukarıdaki tanımda da görüleceği gibi, bireysel seviyede düşünürken, iş stratejistleri örgütsel seviyede düşünmektedirler. Yetkinliklerin etki alanları ise işi, insanları ve örgütü etkilemektedir.

Jeanne Thomas yetkinliklerin tanımını; bir bireyin minimum ihtiyaçlarını önceden belirlenmiş standarda getirmek şeklinde yapmıştır. Yetkinliğin bilgi, beceri, davranış ve yetenekten oluşan dört öge içerdiğini benimsemiş ve teknik olarak aşağıdaki dört seviyeyi tanımlamıştır. Bunlar²⁷;

- *Uygulamalı Yetkinlik:* Bir kişinin bir takım görevleri yapmasını sağlayacak yetenekleri göstermesini sağlar.
- *Temel Yetkinlik:* Bir kişinin, diğerlerinin ne yaptığı ve niçin yaptığını anlamasını göstermesidir.
- *Dönüştürücü Yetkinlik:* Bir kişinin faaliyetleri anlayarak faaliyetleri birleştirme ve entegrasyonu sağlama kabiliyetini gösterir. Böylece kişi, bu faaliyetlerle değişikliklere ve alışılmadık durumlara adapte olmayı öğrenir.

²⁶ Green, Paul C., **Building Robust Competencies Linking Human Resource Systems To Organizational Strategies**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999, p.5-6.

²⁷ Thomas, Jeanne, **Competency Based Human Resource Management**, NY: HCI Corp., 2000, p.3-7.

- *Uygulanan Yetkinlik:* Bir kişinin anlayarak ve kolay dönüşebilecek bir takım görevleri yapmasını sağlayacak yeteneği göstermesidir.

Yetkinliklerin çıkış noktası, her örgütün kendi vizyonu, buna bağlı olarak toplumda üstlendiği misyon ve hedefleri gerçekleştirirken izleyeceği strateji olduğundan, tüm örgütler için geçerli, evrensel bir yetkinlik listesi ve tanımı bulunmamaktadır.

Yukarıda yapılan tüm tanımlar doğrultusunda özet bir tanım yapılması gerekirse, yetkinlikler;

“ örgütün temel düzeylerdeki iş başarısı için kritik önem taşıyan, vizyonun birlikteliğini garantileyen, performans mükemmelliğini garanti altına alan, bilgi (temeldir), beceri (bilginin kullanım sonucudur), davranış/tutum (bilgi ve becerilerin sonuca yöneltilmesidir) ve değerlerdir (anlam katan kişisel özelliklerdir) .”

Bundan sonra aktarılacak olan yetkinlik tanımları daha çok McClelland çizgisinde oluşan kavramın farklı boyutlarının vurgulanması şeklindedir.

Ledford yetkinliği; “kişinin bilgi, beceri ve davranışlarını içeren, performansın kanıtlanabilir karakteristikleri” olarak tanımlayarak, “kişinin karakteristikleri” vurgusuna dikkat çekmektedir²⁸. Bu kavram yetkinliklerin bir iş veya bir pozisyondan bağımsız olduğunu anlatması nedeniyle önemlidir. Bu durumda bir çalışan, onları bir işten bir başka işe transfer edebilir.

Parry yetkinliği; “bireyin işinin önemli bir bölümünü etkileyen, performansı ile bağlantılı, kabul edilmiş standartlara göre ölçülebilen, eğitim yoluyla geliştirilebilir bilgi, beceri ve tutumlar kümesi” olarak tanımlamaktadır²⁹.

Eastman Kodak Company’de insan kaynakları alanında çalışan personelin sahip olması gereken anahtar yetkinliklerin belirlenmesi ile ilgili araştırma

²⁸ Ledford, Gerald E. , “Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers”, *Compensation and Benefits Review*. Vol. XXVII, No:4, July-August 1995, p.55-56, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (20 Ekim 2003).

²⁹ Parry, Scott B., “The Quest for Competencies”, *Training*. Vol.XXXIII, No:7, July, 1996, p.48-49, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (13 Ekim 2003).

gerçekleştiren Blancero ve arkadaşlarının yetkinlik tanımı gelecek yönelimlidir: “Yetkinlikler gelecekte arzulanan davranışların ortaya konulabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer vasıflardır”³⁰.

Coombe, yetkinliklerin; girdiler, çıktılar ve süreçler olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir³¹.

Girdi olarak yetkinlikler, kişinin bir işi iyi yapmak için sahip olduğu potansiyeli ifade eder. Kapasite; bilgi, beceri ve tutumları içerir. Girdi yetkinlikler ya çalışma, eğitim ve deneyimle kazanılırlar ya da doğuştan gelirler ki bunların etkilenmesi daha zordur. Ölçümündeki zorluk nedeniyle yetkinliklerin girdi olarak değerlendirilmesi çok kabul görmemiştir³². Anderson ve Davidson, yetkinlikleri; işletmedeki en iyi kimselerin en başarılı sonuçları elde etmek için sık tekrarladıkları davranış örnekleri olarak tanımlanmaktadır³³.

New, yetkinliği, bir görevi başarma amacına yönelmiş gözlemlenebilir bir etkinlik; bir işi yapma biçimi olarak tanımlamaktadır³⁴. Bu nedenle aynı becerilere sahip ve aynı işi yapan iki çalışanın, farklı yetkinliklere sahip olmaları dolayısıyla başarıları farklı olabilir. Başarılı kimse sadece işi başarmak için gerekli becerilere sahip olan değil, aynı zamanda sahip olduğu becerileri, başkalarının yapamadığı bir biçimde hızlı ve eksiksiz olarak işine aktarabilen kimsedir.

Schoonover, yetkinliklerin içerdiği bilgi, beceri ve güdülerin; uygulamaya yönelik, başarıyı ortaya çıkaran ve gözlemlenebilir özelliklerine dikkat çekmektedir. Şekil 2.1’de bir yetkinlikte olması gereken özellikler gösterilmektedir³⁵.

³⁰ Blancero, Donna and Boroski, John and Dyer, Lee, “Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results for a Field Study”, *Human Resource Management*. Vol.XXXV, No:3, Fall 1996, p.383, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (13 Nisan 2003).

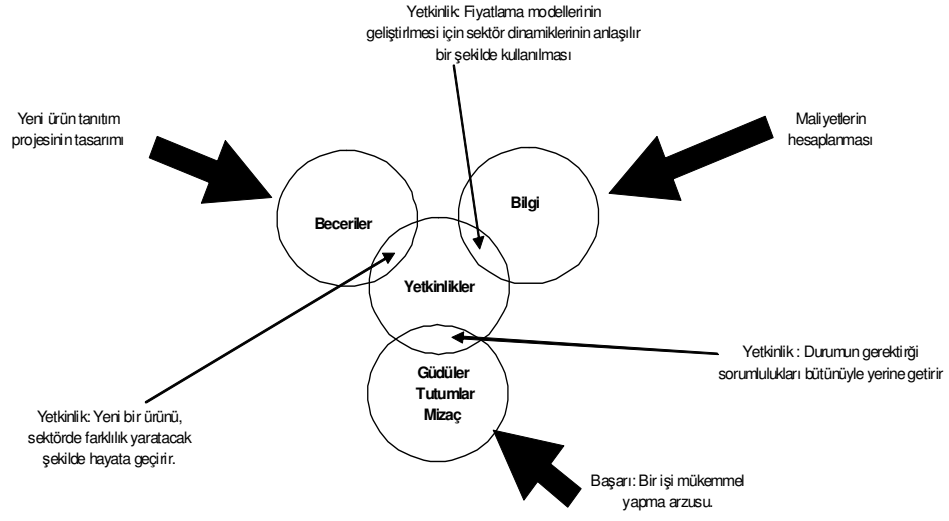
³¹ Coombe, A., *Competency-Based Pay in the NHS*, Sheffield: NHS Personel, 1996, p.43.

³² Armstrong, Michael, *Personel Mangement Practice*, Sixth Edition, London: Kogan, 1998, p.195.

³³ Anderson, Michael and Brown, Duncan, “Relating Competencies to Pay: The UK Experience”, *Compensation and Benefits Review*. Vol.XXX, No:3, July-August 1998, p.22, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (20 Ekim 2002).

³⁴ New, George E., “Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies”, *Journal of Managerial Psychology*. Vol.XI, No:8, Nov 1996, p.52, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (22 Ekim 1999).

³⁵ Shoonever, Stephen C. “*Implementing Competencies: A Best Practices Approach*”, (Çevrimiçi). http://www.schoonover.com/ResourceCenter/Q_A.html, (21 Eylül 2003).



Şekil 2.1. Yetkinlik Bileşenleri

Yetkinlikler mükemmel performansı sunan davranışları içerirler. Bundan dolayı, bilgi içermezler fakat uygulanmış bilgi veya bilginin başarı getiren davranışsal uygulamasını içerirler. İlave olarak, yetenekleri içerirler fakat yalnızca başarı getiren yeteneklerin dışı vurumudur. Son olarak, yetkinlikler iş motivasyonu demek değildir fakat motivasyona bağlı olan gözlemlenebilir davranışları içerirler³⁶.

Kochanski yetkinlikleri, belli bir iş veya rol kategorisindeki üstün performanslı çalışanları vasat çalışanlardan ayıran beceri, yetenek, bilgi ve özellikler olarak tanımlamaktadır³⁷.

Boritz ve Carnaghan yetkinliklerle ilgili tanım farklılıklarının, yetkinlik kavramının içerdiği unsurların zaman içinde değişime uğramış olmasına bağlamaktadır³⁸. Erken dönem yetkinlik tanımları katı biçimde sonucu esas alma eğilimindeydiler ve bu nedenle de daha çok sonuç üzerinde odaklanmışlardır. Tanımlardaki farklılaşmanın bir başka nedeni de yetkinliklerin; genel eğitim, mesleki

³⁶ http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1, (26 Mart 2006).

³⁷ Kochanski, Jim, "Competency-Based Management", **Training & Development**, Vol.XI, No:10, Oct. 1997, p.41, (Çevrimiçi) <http://www.web2.searchbank.com/itw/session/>, (10 Mart 1999).

³⁸ Boritz, J.E. and Carnaghan, C.A., "IT Competencies for Accounting Professionals", **A Report Prepared for the International Federation of Accountants Education Committee**, Ontario, December, 1999, p.10.

veya profesyonel rol olarak hangi bağlamda ele alındığıdır. Genel eğitim ve profesyonel roller, bilgi ve değerleri yetkinliğin bir parçası olarak kabul ederken, mesleki roller daha çok beceri ve davranış eğilimlidir.

Hooghiemstra, yetkinliklerin güdüler, karakterler, kişisel düşünceler, davranışlar, değer yargıları, içerik bilgisi veya kavramsal ve davranışsal yetenekler gibi öğeleri de içerdiğini belirtmiştir. Ancak, yukarıdaki bölümde açıklanan yetkinlik tanımlarından da görüleceği üzere tanımların hemen hepsinde bilgi, beceri, davranış, tutum, güdü, değerler ve yetenekler gibi bazı kavramlar ortak olarak kullanılmıştır³⁹.

Bütün bu aktarmalardan sonra bizim formüle ettiğimiz yetkinlik tanımı şöyledir:

“Kişinin, belirli bir işte, istenilen düzeyde başarı sağlaması için kritik değer taşıyan, kişiyi sıradan uygulayıcılardan farklılaştıran, gözlemlenebilir ve ölçülebilir kişisel özellikler ile aynı nitelikte ve eğitim yoluyla geliştirilebilir bilgi, beceri ve tutumlar toplamıdır.”

Özet tanımdan da görüleceği gibi yetkinlikler; örgütün temel düzeylerdeki iş başarısı için, vizyonun birlikteliğini garantilemek ve performans mükemmelliğini garanti altına almak için bilgi, beceri, davranış/tutum ve değerlere ihtiyaç duymaktadır. İhtiyaç duyulan bu öğelerin aşağıda ayrıntılı olarak açıklanması yapılmıştır.

- **Bilgi:** Bilimsel yöntemlerle elde edilen; insanın bilişsel güçleriyle işlenen ve bir dilin simgeleriyle anlatılan bir üründür⁴⁰. Örneğin bir uçuş teknisyeninin makine ve teçhizatı hakkında bilgisi veya bir hesap uzmanının finansal yönetim prensipleri bilgisi gibi işin gereklerini yerine getirmek için sahip olunması gerekli temel bilgilerdir.

Belirli bir konuda yetkin olabilmek için, öncelikle o konu hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Örneğin “ekip çalışması” konusunda yetkin olmak isteyen bir bireyin,

³⁹ Hooghiemstra, Tjerk, **Integrated Management of Human Resources**, Amsterdam: Hay Group, 1992, p.87.

⁴⁰ Başaran, İbrahim Ethem, **Eğitim Psikolojisi**, 6ncı Basım, Ankara: Nobel Yayın, Ocak 2005, s.425.

ekip çalışmasının özellikleri hakkında bilgi sahibi olması gerekecektir. Bu bilgi deneyim yoluyla kazanılabileceği gibi eğitim yolu ile de kazanılabilir.

- **Beceri:** Genellikle önceden belirli bir bilgi seviyesi ile belirli bir faaliyetin (fiziksel/veya zihinsel) yapılmasını sağlayacak yetenektir. Başka deyişle, bilginin kullanım sonucudur. Çalışanlar tarafından öğrenilebilir şeyler olarak da tanımlanabilir⁴¹. Örneğin; bir uçuş teknisyeninin bir helikopterin arızasını giderme becerisi veya hesap uzmanının vergi borçlarını azaltma becerisi. Beceri kısaca, “güç sanılan, ustalık isteyen bir işi yapabilme yetisi” olarak tanımlanmaktadır⁴².

Bir konuda beceri sahibi olmak için de o konuda yetenekli olunması gereği açıktır. Bu yetenek bireyde doğal olarak bulunabileceği gibi, sonradan da kazanılabilir ve/veya kazandırılabilir, yani öğretilir ve geliştirilebilir. Örneğin; bireyin kişilik yapısı başkaları ile birlikte bir ekip içerisinde çalışmaya uygun ise, bu konuda doğal bir yeteneğe sahip olduğu söylenebilir. Kişilik yapısı yalnız çalışmaya uygun olan bir birey de zaman içerisinde başkaları ile bir ekip olarak uyum içerisinde çalışma yeteneğini kazanabilir. Sonradan kazanılan becerilerde deneyimin etkisi büyüktür. Bilgi daha çok eğitimle kazanılırken, beceri yaparak, yaşayarak, kısaca deneyimle ve tecrübeyle kazanılır ve geliştirilir.

- **Davranış/Tutum:** Davranış bir kişinin, bir obje veya duruma kendine özgü yanıt verme şeklidir⁴³. Bireyin kendi genel düşüncesinden veya değerlerinden söz etmektedir. Bilgi ve becerilerin sonuca yönelmesidir. Örneğin; bir uçuş teknisyeni birçok detayla uğraşabilir veya işini biraz uygun olmayan bir şekilde yapabilir. Yetkinliğin üçüncü boyutu olan tutum ise, kişi tepkisinin ilgili olduğu bütün objeler ve durumlar üzerinde yönlendirici ve dinamik etki gösteren ve tecrübe ile organize olan istekliliğin zihinsel ve sinirsel bir durumudur⁴⁴. Başka bir tanımlamayla; bireyin belirli kişi, kurum ve objelerle ilgili olarak zihninde oluşturduğu düzenlenmiş bir inanç ve düşünce sistemidir.

⁴¹ Eneç, Barbaros ve Bağdatlıoğlu, Dilek, “*İş Stratejilerinin İnsan Uygulamalarına Yansımaları*”, **Management Center 5inci İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları**, 25-26 Şubat 2000, s.7.

⁴² Dreyfus, Edward A., “In Search of Perfection”, <http://selfhelpmagazine.com/articles/relation/perfect.html>, 2000, p.17.

⁴³ Deniz, Nevin, **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s.27.

⁴⁴ Güney, Salih, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997, s.346.

Bireyin belirli bir konu ile ilgili tutumu, o konudaki davranışını şekillendiren önemli bir öğedir. Örneğin bireyin ekip çalışması konusunda gerekli bilgiye sahip olması ve o konuda beceri kazanmış olması, o konuda yetkinleşmesi için yeterli olmamaktadır. Çünkü bireyin bilgi ve becerisinin gözlemlenebilir davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için de bireyin ekip çalışması konusundaki tutumu ön plana çıkmaktadır. Eğer birey ekip çalışmasını, işbirliğinin sinerjisinden yararlanarak daha başarılı sonuçlar alma olarak algırsa bilgi ve becerisini o yönde kullanarak davranışa dönüştürecek, tam tersine başkalarının kendi performansını düşüreceği yönünde bir düşünce sistemi geliştirmişse davranışlarında bu konudaki bilgi ve becerisini kullanım alanı bulamayacaktır⁴⁵.

- **Değerler:** İnsanın karakterlerinden ve/veya güdülerinden söz etmektedir. Bunları çok sıklıkla herhangi bir yolla etkilemek veya geliştirmek zordur. Değerler, anlam katan kişisel özelliklerdir. Örneğin; baskı altında çalışabilme, vazife bilinci, meslek sevgisi.

Bilgi, beceri, davranış/tutumlar ve değerleri içeren görülebilir ve görülemez davranış şeklinde ayrılan yetkinlik öğelerinin birbirleriyle ilişkisi, faaliyetlere ve iş süreçlerine yansısı ile sonuçta müşterilere etkisi tamamen iç içe geçmiş şekildedir.

Yetkinlik konusunda, Amerika Birleşik Devletlerinde danışmanlık hizmeti veren Schoonover Gurubu ile uluslararası yönetim danışmanlık firması olan Arthur Andersen'in, 2000 yılı başlarında ortak yapmış oldukları ve dünya çapında yaklaşık 300 büyük firmanın katıldığı "Yetkinlik Bazlı İnsan Kaynakları Uygulamaları" başlıklı anket sonucunda, yetkinlikler genel olarak mükemmel performanslıları ayırmak için gerekli olan bilgi, beceri, güdü, tutum/huylardan oluşan davranışların guruplanması, şeklinde tanımlanmıştır. Bu genel tanımın yanında anketi cevaplayanlardan bazıları yetkinlikleri, belirli davranışsal başarı faktörleri veya bilgi, beceri ve çıktılar olarak tanımlamışlardır⁴⁶.

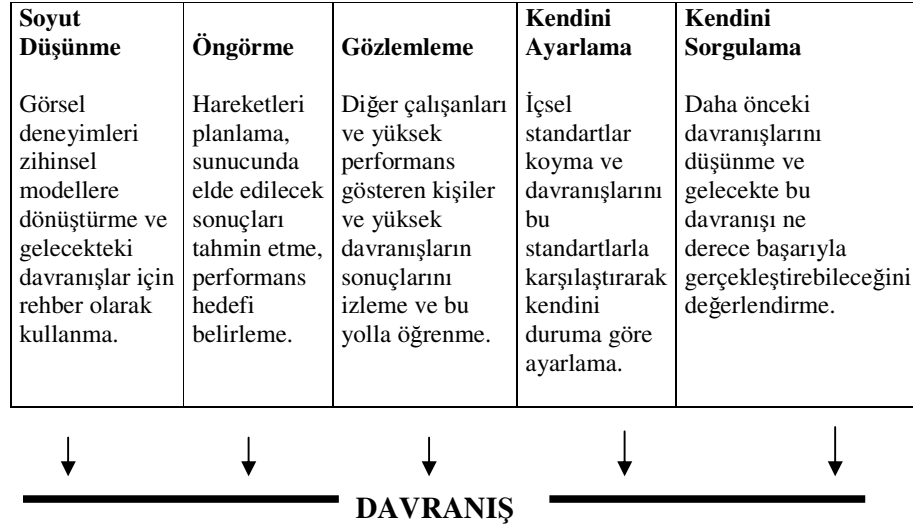
⁴⁵ Özden, Mehmet Cemil., <http://www.mcozden.com/>, (09.02.2005).

⁴⁶ Schoonover, Associates and Andersen, Arthur, **Competency Based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey**, New York: SHRM Press, 2000, p.7.

2.1.2. Yetkinlik Kavramının Doğuşu

Yetkinliklerin tarihçesi incelendiğinde, bütün dönemlerde, tipik faaliyetlerde ve işlerde çalışan insanların özel yetkinliklere sahip olması gerektiği ortaya konmuştur. 19'uncu yüzyıl sonları ve 20'nci yüzyılın başlarında birçok örgüt için yetkinlikte gerekli seviye önemliydi fakat bu seviyelerin belirlenmesi kolay elde edilen bir şey değildi ve hatta imkânsızdı.

İnsan davranışı beş temel yetkinlik üzerine kuruludur ve bu yetkinlikler; davranışları başlatan, sunan ve sürekli kılan temel özellikler olarak ele alınmaktadır. Bu temel yetkinlikler; soyut düşünme (symbolizing), öngörme (forethought), gözlemeleme (observational), kendini ayarlama (self-regulatory) ve kendini sorgulama (self-reflective)'dır ve Şekil 2.2'de gösterilmiştir⁴⁷;



Şekil 2.2. Sosyal Bilişsel Teoriye Göre Temel Yetkinlikler

Bu beş yetkinliğin, aynı örgütsel ortamda farklı davranışlar sergileyen çalışanların anlaşılmasında açıklayıcı faktörler olduğu belirtilmektedir⁴⁸:

⁴⁷ Stajkovich, A.D. and Luthans, F., **Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches**, USA: The Ronald Press Company, 1998, p.62-64.

⁴⁸ Stajkovich, p.74.

Soyut Düşünme: Sosyal Bilişsel Teoriye göre insanlar, çevresel koşullara başarılı bir şekilde tepki verme, bu koşulları değiştirme ve bu koşullara uyumu sağlayan gelişmiş bir soyut düşünme yeteneğine sahiptir.

Soyut düşünme sayesinde, geçmiş deneyimlere anlam ve biçim kazandırılır. Böylelikle insanlar problem çözerken veya seçim yapmaları gereken durumlarda, deneme-yanılma yönteminden ziyade, alternatifleri zihinlerinde test edebilmekte ve ardından harekete geçebilmektedirler.

Öngörme: İnsanlar kısa dönemdeki hareketlerini planlayabilir, bu davranışların olası sonuçlarını öngörebilir ve kendileri için hedefler belirleyebilir. İleriyi görme becerisi sayesinde, insanların davranışları istemli hale dönüşmekte; bu bilişsel süreç sayesinde, geleceğe yönelik olarak olaylar arasında nedensel ilişkiler kurulmaktadır.

Gözleme: İnsanlar her türlü davranışı, başkalarının davranışlarını ve bunların sonuçlarını gözlemleyerek öğrenme kapasitesine sahiptir. Yapılan gözlemler sonucunda, kişiler mevcut kurallar hakkında bilgi sahibi olmakta; böylelikle, deneme-yanılma yönteminin yaratacağı risklerden ve kendi deneyimlerinin sonuçlarını yaşayarak öğrenmenin getireceği zaman kaybından kaçınmaktadırlar.

Örgütsel açıdan bakıldığında, koşullar karmaşıklıkça, hatanın yaratacağı olumsuz etkiler de arttığı için, gözleme yetkinliği giderek daha önemli hale gelmektedir.

Kendini Ayarlama: İnsan davranışı, bireyin kendisi tarafından konulmuş içsel kriterlerle yönlendirilir. Bu kriterler, davranışların oluşumunu, kontrol edilmesini ve gösterilmiş davranışların değerlendirilmesini sağlamaktadır⁴⁹.

Kendini Sorgulama: Birey, kendi deneyimlerini ve davranışlarını değerlendirme ve analiz etme becerisine sahiptir. Bu sayede, koyduğu kriterler ile sergilediği davranış arasında bir tutarsızlık fark ederse, kendisini sorgulamaya başlar.

⁴⁹ Bandura, A., *Social Cognitive Theory of Self-regulation*, NJ: Prentice Hall, 1991, p.248.

Böylelikle, farklı kişisel deneyimleri hakkında derinlemesine düşünerek, çevresi ve kendisi hakkında yorumda bulunabilmektedir.

Yetkinlikler açısından bakılacak olursa birey, içinde bulunduğu durumu farklı yönleriyle ve farklı seçenekler açısından zihninde canlandırabilmekte (soyut olarak düşünebilmekte), farklı davranış şekillerinin doğurabileceği sonuçlar hakkında tahminde bulunabilmekte (öngörme), benzer durumlarda diğer insanların tepkilerinden yola çıkarak yapılması gerekenler hakkında fikir yürütebilmekte (gözleme), kendisini yaptığı işe yönlendirebilmekte, odaklayabilmekte (kendini ayarlama) ve gösterdiği davranışların ardından bunları değerlendirerek (kendini sorgulama) yorumlayabilmektedir. Bu akış içinde düşünüldüğünde, bu süreci destekleyen yetkinlikler, hangi faaliyet, görev veya işle ilgili olursa olsun, insanın günlük yaşantısında en rutin faaliyetler açısından dahi gerekli anahtar yetkinliklerdir. Dolayısıyla, bu yetkinliklerin, herhangi bir görev veya duruma özel değerlendirilmek zorunda olmadıkları gibi, farklı görev ve durumlarla başa çıkabilecek ve başarılı olabilmek açısından anahtar yetkinlik rolü oynayacağı varsayımında bulunulabilir.

Geçmişte, düşük eğitim seviyesine sahip işçi sayısı yüksek eğitim seviyesine sahip işçi sayısından çok fazla idi. O yıllarda yetkinlikler, kişinin işte öğrenme ve tecrübe kazanmasıyla harcadığı yıla göre değerlendiriliyordu. Günümüzde ise yetkinliklere odaklanmayla önemli etkiler ve kavramlar kazanılmıştır⁵⁰.

Doğru insanın seçimi, gelişimi ve ödüllendirilmesiyle daha etkili olacak örgütlerin baskısı, yetkinlik kavramının gelişmesini ortaya çıkarmıştır. Yönetmel değerlendirme içeriğine ilk “yetkinlik” terimini ortaya koyan ve kullanan Amerikalı Richard Boyatzis’dir. Boyatzis “*The Competent Manager: A Model for Effective Performance*” adlı kitabında yetkinlik konusunu tartışmıştır⁵¹. Boyatzis’e göre, Amerikan ekonomisindeki yöneticilerin yetkinliği üstündür. Yazılarında, insan

⁵⁰ Cooper, p.3.

⁵¹ Wood, Robert and Payne, Tim, **Competency Based Recruitment and Selection A Practical Guide**, London: John Willey and Sons, April 1999, p.23.

sermayesinden veya insan kaynaklarından örgüte kazanç getiren en büyük bölümün yöneticinin yetkinliğinin belirlediğini iddia etmiştir⁵².

Boyatzis, bir yönetici seçileceği zaman iyi bir yöneticinin nasıl olması gerektiğine dair bir modelin olması gerektiği söylemiştir. Bu doğrultuda problemin cevabını aramak için Boyatzis, iş değerlendirme metodu diye adlandırılan Amerika'da McBer ve şirketi tarafından kullanılan iş analiz metotlarını temel alan yönetim modeli üzerine çalışmıştır. Boyatzis, kişilerin değiştirebileceği belirli sabit sayıda yetkinlikler olduğunu savunmuştur⁵³.

Boyatzis kırk işyerinde çalışan 2000 kişinin dâhil olduğu bir çalışmanın sonunda 6 ana guruptan oluşan, 16'sı kişisel karakter özelliği olan 21 yetkinlik belirlemiştir⁵⁴. Ayrıca Boyatzis tam olarak üç yetkinlik seviyesinin olduğunu savunmuştur. Bunları; güdü ve karakter, öz imaj ve sosyal rol ile beceri olarak belirtmiştir. Her bir yetkinlik için bu üç bileşeni tanımlamıştır.

Schoenfeldt ve Steger'e göre Boyatzis, yetkinlik ve eşik yetkinlik ayrımı yapmaktadır. Yetkinlik üstün performans için gereklidir. Bunlar; özellikler, beceriler, iş bilgisi olarak sıralanabilir. Eşik yetkinlikler ise; yöneticiyi üstün performansa götürmeyecek ama işteki performansı doğrudan etkileyen yetkinliklerdir. Boyatzis'in önerdiği model yetkinlikler kümelenmesi ve kümeler arasında birincil ve ikincil ilişkiler göstermesi bakımından önceki modellerden farklıdır⁵⁵.

Boyatzis'in yetkinlikler yaklaşımına alternatif olarak İngiltere'den "**Ulusal Mesleki Nitelikler Konseyi**'nden" (NCVQ) bir yaklaşım gelmiştir. NCVQ, görevlerin tanımlanmasına ve işte gerekli çıktılara odaklanan bir yaklaşım geliştirmiştir. Yetkinlikten çok yetenek kelimesinin ilgili olduğunu ve daha başka farklılıkları savunmuşlardır.

⁵² Boyatzis, p.25.

⁵³ Boyatzis, p.29.

⁵⁴ Schoenfeldt, Lyle F. and Steger, Joseph A., **Identification and Development of Management Talents: Careers and Human Resource Development**, Greenwich: JAI Press Inc., 1990, p.209.

⁵⁵ Erdoğan, s.129.

2.2. Görev Ve Performans Kavramları İle Yetkinlik Kavramı Arasındaki İlişkiler

Görev kavramı; aynı amaca yönelik yöntem, araç ve faaliyetleri bir araya topladığı gibi, yetkinlik kavramı da; birbirini tamamlaması gereken bilgi, beceri ve davranışları bütünleştirir. Çalışan görevinin gerektirdiği faaliyetlerden bir tanesini bile yapamadığında amacına ulaşamayacağına göre, gerekli bilgi ve becerilerin tümüne sahip olmadığı sürece de yetkin sayılmaz.

Görev ve yetkinlik kavramları aynı derecede önemlidir. Görev neyin nasıl yapılacağını, yetkinlik ise bunu mükemmel olarak başarabilmek için çalışanın sahip olması gereken nitelikleri açıklar. Görev tanımları, prosedürler ve talimatlarla görevin nasıl yapılacağını örgüte özgü koşulları da dikkate alarak oldukça net ve çoğu zaman yazılı olarak tanımlanır. Oysa çalışanların sahip olması gereken nitelikleri açıklarken aynı titizlik gösterilmez, bir takım genel kavramlarla yetinilir. Bu uyumsuzluk çalışanın kendisini geliştirme ve dolayısıyla performansını yükseltme çabalarını olumsuz etkilemektedir.

Performans, sadece çalışanın yetkinliğine bağlı olmadığından bu olumsuzluk her zaman görülemez, başka sebeplere bağlanmaya çalışılır. Halbuki yeni bir yönetim anlayışının uygulanmaya çalışıldığı dönemlerde yetkinliklerdeki belirsizliğin etkileri çok daha kolay görülür. Görev ve sorumluluklar yeni anlayışa göre yeniden düzenlendiği halde, bunun gerektirdiği yeni yetkinlikler iyi tanımlanmazsa başarısız olunur.

2.2.1. Yetkinliklerin Karakteristik Özellikleri

Çalışanın arzu edilen performansı gösterebilmesi için görevinin gerektirdiği yetkinliğe sahip olması gerekir. Çalışanın görevini nasıl yapacağı örgütünün yönetim yapısına, sistemlerine, süreçlerine, misyonuna, vizyonuna ve diğer koşullarına bağlı olduğundan, yetkin olmanın gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar da örgüte ve çalışanın örgütteki rolüne göre değişir. Dolayısıyla yüksek performansa ulaşabilmek için öncelikle o görevde yeterli olmanın gereklerini tanımlamak gerekir.

Yetkinlik çalışanın ulaşmasını arzu ettiğimiz “ideal durumu” tanımlar. Onun mevcut durumu değerlendirilmediği sürece, kendisini nasıl geliştirileceği söylenemez. Bunun yapılabilmesi için yeterliliği baz alan bir takım ölçüm yöntem ve araçlarını kullanmak gerekir⁵⁶.

Teknolojinin iş yaşamında artan etkisi çalışan yetkinliklerine daha fazla ihtiyaç duymakta ve yetkinliklerin önemi daha da arttırmaktadır. Yetkinliklerin anlaşılır şekilde olması için belirli bir kalite ölçütünde yazılması gereklidir. Bu nedenle yetkinlikler belli bir “mükemmel” davranışı tanımlamalı, “tek” bir faaliyeti içermeli, “gözlemlenebilir” bir davranışı belirtmeli, basit ve kolayca anlaşılabilir şekilde yazılmalı ve bir “eylem” cümlesini içermelidir (Örneğin: Takım oyuncusu olmak teoriyi ve kavramları pratik eylemlere dönüştürür. Bütün taahhütlerini zamanında yerine getirir. Birbirinin önüne geçen öncelikler arasından en uygun faaliyeti belirler, vb). Yetkinliklerin karakteristik özellikleri aşağıda sıralanmaktadır⁵⁷:

Ölçülebilirlik: Yetkinlikler tanımlanmış ve derecelendirilmiş olmalıdır ve bu derecelendirme sistemine göre ölçülebilmelidir.

Gözlemlenebilirlik: Her yetkinlik dışarıdan bakıldığında en azından sonuçları etkileme düzeyinde gözlemlenebilmelidir.

Geliştirilebilirlik: Yetkinlikler eğitim ve deneyim yoluyla geliştirilebilir olmalı, kişisel gelişime katkıda bulunabilmelidir. Belirlenecek yetkinlikler; işi etkileyecek bilgi, beceri ve tutum/davranışlar içermeli, iş performansı ile ilişkili olmalı, standartlara göre ölçülmeli ve geliştirilebilir olmalıdır. Eğer yetkinlikler bu özelliklere sahipse yetkinlik modeli için kullanılabilir⁵⁸.

⁵⁶ Yıldırım, Ramazan, “Yetkinlik ve Performans”, 9.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul, 21–22 Kasım 2000, s.3.

⁵⁷ Cable, Jennifer, “Practical Way to Use Competencies to Supportand Integrated Human Resource Policies and to Facilitate Corporate Communication”, **Uluslar arası İnsan Kaynakları Konferansı Notları**, İstanbul, 1997, s.2.

⁵⁸ Cooper, p.102.

2.2.2. Yetkinliklerin Derecelendirilmesi Ve Davranışsal Göstergelerin Oluşturulması

Yetkinlikler aynı zamanda bir iş yapılırken, o işin başarı ile sonuçlanması için gösterilen ve süreklilik arz eden davranış biçimidir. Bu nedenle yetkinliklerin nasıl tanımlandığı da önemlidir. Örneğin; müşteri odaklı yada kalite odaklı denildiği zaman “bir çalışandan ne bekleniyor”, bunlarla ilgili davranış göstergeleri belirlenmelidir. Davranış göstergelerini tanımlarken ise, bunların gözlemlenebilir, herkes tarafından aynı şekilde anlaşılıp, standart bir değerlendirmeyi sağlayacak şekilde olmalarına dikkat edilmelidir⁵⁹.

1979 yılında “Quality is Free” adlı kitabında, Philip Crosby kalite yönetiminde olgunluk griti için beş puanlı modeli tanımlamış ve yetkinlik modeli standartlarını geliştirmede, kullanımının uygun olduğunu da belirlemiştir. Crosby, bir örgütün kaliteyi benimsemesindeki durumunu bu beş puanlı kategoriyi kullanarak derecelendirmiştir. Ona göre; birinci derece belirsizlik, ikinci derece uyanış/bilinçlenme, üçüncü derece aydınlanma, dördüncü derece bilgelik ve beşinci derece ise kesinlik/kuşkusuzluktur⁶⁰.

1990’ların ortasında, Amerika’daki Carnegie Mellon Üniversitesi Software Mühendislik Enstitüsü, Crosby’nin modelini kavramsal temel alarak “Yetenek Olgunluk Modelini” (Capability Maturity Model) geliştirmiş ve çalışma gücünü geliştirmek için bu modeli kullanmıştır. Bu modelde de beş seviye bulunmaktadır. Bunlar⁶¹ ;

- **Başlangıç:** Süreçler standardize edilmemiştir. Performans önceki tecrübeler ve kişisel becerilere bağlıdır. Yetkinlikleri ölçmek ve geliştirmek için biraz veya hiçbir çaba yoktur.
- **Tekrarlanabilir:** Elenen problemlere odaklanmıştır. Çalışanlar tamamlanmış kesin görevleri doğru olarak yapmak için sorumluluk alabilirler. Süreçler, çalışma guruplarıyla standardize olmuş olabilir ama departmanlar arasında bu standardizasyon yoktur.

⁵⁹ Curtis, Bill and Hefley, William E. and Miller, Sally, **Overview of the People Capability Maturity Model**, Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press, 1995, p.17–18.

⁶⁰ Crosby, Philip B. **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**, New York: HR Press, 1979, p.34.

⁶¹ Curtis, p.28–29.

- **Tanımlı:** Örgütler kendi temel yetkinliklerini bilirler. Çalışanların yetkinlik gelişimi ve kariyer gelişimi sistematik olarak yönetilmektedir.
- **Başarılı:** Örgütler yetkinlik seviyelerini ölçer ve nicel gelişim hedefleri hazırlarlar. Performans, örgütle departmanlar arasında standardize edilmiştir.
- **En İyi:** Sürekli iyileştirme yetkinliklerine odaklanan bir süreklilik vardır. Örgüt bir performans mükemmelliği kültürüne sahiptir.

Bu seviyeler bireysel yetkinlik seviyelerini oluşturmada ve yetkili kişilerin değerlendirme soruları için kullanmak üzere ayrıca arttırılmıştır. Bu da aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır⁶².

- **Hiçbir şey:** Çalışan bu alanda hiçbir beceri ve bilgiye sahip değildir.
- **Kişisel:** Çalışan işi yerine getirmek için kişisel bilgi ve tecrübesini kullanır.
- **İlerlemede/Süreçte:** Çalışan süreç gereksinimlerini yerine getirebilir.
- **İlerlemiş:** Çalışan ilerlemiş yetkinlik seviyesine sahiptir.
- **Gelişmiş:** Çalışan süreçleri iyileştirebilir ve/veya diğerlerindeki yetkinlikleri geliştirebilir⁶³.

Bina ve Newkirk ise yetkinliğin, her bir yetkinlikteki ustalık derecesine göre dört seviyede gösterilmesi gerektiğini savunmuştur. Bunlar⁶⁴;

- olağanüstü,
- çok iyi,
- etkili,

⁶² Cooper, p.133–134.

⁶³ Dubois, David D. **The Competency Case Book**, Washington: HRD Press, 1998, p.102–103.

⁶⁴ Bina, Michelle and Newkirk, Juhlin, **Competencies At The Rock: Creating a Competency-Based Integrated Human Resources System for Prudential Health Care Group-Western Operations**, Atlanta: HRD, 1998, p.11.

- az etkili şeklindedir.

Hay/Mc Ber'in yetkinlikler üzerinde yaptığı çalışmadaki en son gelişmelerden biri yetkinlikler için bir ölçek geliştirmek olmuştur. Bu ölçek yetkinliklere büyük ölçüde sahip olan/olmayan kişilerin beş aralıkta ölçülen davranışlarını açıklamaktadır⁶⁵. Aynı zamanda davranışsal ifadeler ve göstergeler, her bir yetkinlik seviyesi için yazılı olmalıdır⁶⁶. Davranışsal göstergelerin uygun ifadelerle yazılıp, yazılmadığı ciddi bir problem teşkil etmektedir⁶⁷. Davranışsal göstergeler olmadan yetkinlikleri derecelendirmek veya puanlandırmak subjektifliği artırır. Bu nedenle her bir yetkinlik ifadesi davranışsal göstergeler içermeli ve davranışsal göstergeleri yazılı hale getirirken uygun bir şekilde yazılması için aşağıdaki tabloya dikkat edilmesi gerekmektedir⁶⁸:

Tablo 2.1

Davranış Göstergeleri İçin Bir Kontrol Listesi

<p>Her bir gösterge,</p> <ul style="list-style-type: none">• Gözlenebilir davranışı doğrudan tarif etmelidir,• İrade veya davranışın sadece bir parçası tarif edilmelidir,• İki veya daha fazla yetkinlikler altında kopya edilmemiş olmalıdır,• Bir eylem ifadesi yer almalıdır,• Faaliyeti anlamlı yapacak yeterli durumsal bilgiyi içermelidir,• Adil olmalıdır.

Kaynak: Whidett, S., **Tools for Assessment and Development Centres**, London: Institute For Personel and Development Press, 1996, p.37.

Kısaca davranışsal göstergeler, bilgi ve becerilerin örgüt açısından ne anlama geldiğinin açıklanabildiği ve çalışanın bu beceriye sahip olup olmadığının değerlendirilebildiği davranış özellikleridir. Örneğin bir Genel Müdür için liderliğin

⁶⁵ Mitrani, p.30.

⁶⁶ Bina, p.11.

⁶⁷ Wood, p.31.

⁶⁸ Whidett, S., **Tools for Assessment and Development Centres**, London: Institute For Personel and Development Press, 1996, p.37.

temel göstergesi “vizyonu” iken, bir birim şefi için çalışmalarını “koordine” edip edemediği olabilir.

Öte yandan “ikna kabiliyeti” her ikisi için de yetkinliğin bir göstergesidir. Çalışanın bu beceri veya davranışsal göstergeye hangi ölçülerde sahip olması gerektiği belli dereceldedir. Örneğin, bir kişiyi ikna etmekle 30 kişiyi ikna etmek aynı şey olmadığı gibi, sadece bir kişiyi ikna etmenin bile çeşitli dereceleri mevcuttur.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda davranışsal göstergeleri içererek yazılan yetkinlik ifadeleri sayesinde yetkinliği değerlendiren kişi, değerlendirilen kişi objektif olarak davranışsal göstergelerden birisi ile eşleştirme yapacaktır. Kişi kendisini veya başkasını değerlendirirken aşağıdaki davranış göstergelerinden birini seçerek derecelendirilmesi daha da kolaylaşacaktır⁶⁹.

Tablo 2.2

Davranışsal Göstergeler Tarzında Derecelendirilmiş Yetkinlik Örneği

KAVRAMSAL DÜŞÜNME

Bu yetkinlik olaylara ve problemlere geniş bir açıdan bakmayı ve şirket içindeki ilişkileri, şirket dışındaki ilişkileri ve şirket ile çevresi arasındaki ilişkileri görebilmeyi içerir. Kişi, bu ilişkiler çerçevesinde kendi kontrolü dahilinde olan veya olmayan olayların şirket üzerindeki etkilerini önceden görebilir. Tüm iç ve dış faktörleri/ilişkileri yansıtan bakış açısı yaratır. Bu bakış açısı ile şirketi etkileyecek kararlar verir. Verdiği her kararın üç ilişki üzerinde uzun vadede etkilerini önceden görebilir. Ayrıca kişi, geniş açıdan görebildiği için getirdiği çözümler kapsamlı, yaratıcı ve kalıpların dışına çıkabilen niteliktedir.

⁶⁹ Whidett, p.39.

SEVİYE	YETKİNLİK BASAMAĞI
5	Kişi, daha önceden <u>öğrendiği kavram ve metotları</u> uygun biçimde kullanarak tavsiyelerde bulunur ve çözümler önerir. Hazırladığı planlar ile gelişim ihtiyaçları arasında <u>bağlantılar kurar</u> . Karmaşık fikirleri anlaşılır ve <u>basit açıklamalar</u> haline dönüştürür; müşterilerinin kullanabileceği hale getirir. Birden fazla <u>analitik teknikler</u> kullanarak <u>birden fazla çözüm</u> getirir; getirdiği çözümleri değerlendirerek önerilerde bulunur.
4	Kişi, mevcut durum geçmişteki duruma benziyorsa, geçmişteki uygulamayı <u>mevcut duruma uyarlayarak</u> tavsiyelerde bulunur ve çözümler önerir. Getirdiği öneriler ile müşterilerinin özellikleri arasında bağlantılar kurar. Detaylı planlar/projeler hazırlarken <u>çok yönlü sebep-sonuç ilişkileri</u> kullanır.
3	Kişi, mevcut durum <u>geçmişteki</u> bir durumla tamamen <u>aynı ise</u> , daha önce o durum karşısında getirilen uygulamayı çözüm olarak önerir.
2	Kişi, <u>kendi başına</u> olaylara <u>çözümü başkalarının destekleriyle getirir</u> .
1	Kişi, <u>kendi başına</u> olaylara <u>çözüm getiremez</u> .

Kaynak: Whidett, S., **Tools for Assessment and Development Centres**, London: Institute For Personnel and Development Press, 1996, p.39.

2.3. Yetkinlik Kavramının Yönetim Literatüründeki Önemi

Anlam kaymasını ortadan kaldırmak için yetkinlik kavramının yönetim literatüründeki evrimini iki açıdan incelemek gerekir⁷⁰;

- Genel ve stratejik yönetim alanındaki kullanımı,
- İnsan Kaynakları alanındaki kullanımı.

Yetkinlik kavramı, yönetim literatüründe ilk defa 1957’de Selznick tarafından “ayırt edici yetkinlik” biçiminde, örgütün kilit başarı faktörlerini belirleyen sürecin açıklanması amacıyla kullanılmış ancak kavram bu kullanımıyla evrensel bir düzeyde kabul görmemiştir. Yetkinlik kavramı, Prahalad ve Hamel’in 1990’da Harvard Business

⁷⁰ Shippmann, p.703, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (23 Ocak 2004).

Review dergisinde yayımladıkları “The Core Competence of Corporation” temel yetkinlikler şeklindeki kullanımından sonra yaygınlık kazanmıştır⁷¹.

Yetkinlik kavramı insana ilişkin bir unsur olarak ilk defa White tarafından 1959’da kullanılmış⁷², ancak kavram insan kaynakları alanındaki asıl yerini McClelland’ın 1973’te “American Pyclogist” dergisinde⁷³ yayımladığı “Testing for Competence Rather Than Intelligence” adlı makaleden sonra almıştır⁷⁴.

2.3.1. Yetkinlik Kavramının Genel İşletme ve Stratejik Yönetim Alanında Kullanılması

Prahalad ve Hamel temel yetkinliği; “farklı üretim becerileri koordine etme ve değişik teknolojik güçleri bütünleştirme konularındaki kolektif öğrenme” olarak tanımlamaktadırlar. Temel yetkinlik sadece işletmenin neleri iyi olarak yaptığının tanımlanması değil, aynı zamanda neleri iyi olarak yapabileceğinin de listelenmesi ve bunları uygulamada çözümlemesidir. Bir firma/organizasyon sahip olduğu temel yetkinlikleri belirlemek için kendisine aşağıdaki soruları sormalıdır⁷⁵:

- Şu anda hangi işi iyi yapmaktadır?
- Bunu niçin iyi yapmaktadır?
- Bu teknikler örgütün diğer alanlarına nasıl uygulanabilir?

Temel yetkinliklerin tanımlanması ve organizasyon tarafından kullanılması sistemlerin, bilgi ve tekniklerin çözümlenmesine olanak verir. Bu şekilde organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar ve rekabet avantajı elde etmesine imkan verirler. Sahip olduğu yetkinliklerin farkında olmak ve onları korumak veya bu alanları geliştirmek organizasyonların rekabet üstünlüğünün sürdürmesini mümkün kılar.

⁷¹ Cook, Mark and Farquharson, Corri, **Business Economics: Strategy and Applications**, London: Pitman Publishing, 1998, p.394.

⁷² White, R., “*Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*”, **Psychological Review**. No: LX, Vol. VI, 1993, p.279.

⁷³ Dubios, David D., **Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change**, Amsterdam: HR Press, Inc., 1993, p.72.

⁷⁴ Briscoe, Jon P. and Douglas, T. Hall, “An Alternative Approach and New Guidelines for Practice”, *Organizational Dynamics*. Vol.XXVIII, No:2, Autumn1999, p.52, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>. (16 Nisan 2004).

⁷⁵ Prahalad, p.82.

Prahalad ve Hamel'e göre temel yetkinlikler, organizasyondaki kolektif öğrenmenin ürünüdür. Yetkinlikleri iyi tanımlayan ve konumlandıran organizasyonlar, onları rakiplerine karşı bir rekabet avantajı elde etmek için kullanabilirler. Temel yetkinliğin belirleyici üç özelliğinin sıralanması gerekirse⁷⁶;

- İşletmenin geniş pazarlara ulaşmasına imkan sağlayacak bir potansiyele sahip olması,
- Son üründeki müşteri yararının algılanmasına önemli bir katkı sağlaması,
- Rakipler tarafından kopyalanmasının güç olmasıdır.

Temel yetkinlik, müşteri odaklı olan (tüketici yararına olan), sonuçları açıkça tanımlanabilen, diğer firmaların kopya etmesi çok zor, hatta imkansız bir bilgi tabanı veya beceri setidir. Temel yetkinlikler, tekrar kullanmakla eksilmezler, zaman geçtikçe yıpranan fiziki varlıkların aksine, kullanıldıkça ve paylaşıldıkça gelişir ve büyümeye devam ederler.

Prahalad ve Hamel'e göre bir işletmenin rekabet gücü kısa dönemde mevcut ürünlerin fiyat/performans özelliklerine, uzun dönemde ise rakiplerine göre daha düşük maliyetler ile ve daha kısa sürede üretim yapılabilmesine ve temel yetkinliklere bağlıdır. Avantajın gerçek kaynağı, yönetim, şirket bünyesine dağılmış bulunan teknolojileri ve ürün becerilerini, değişen fırsatlara hızla uyum sağlamak amacıyla bireysel işleri güçlendirecek olan temel yetkinleri konsolide etme yeteneğinde saklıdır⁷⁷.

Temel yetkinlikler firmaların kökleridir. Firmalar, tıpkı bir ağaç gibi köklerinden büyürler⁷⁸. Temel ürünler yetkinlikler tarafından beslenirler, iş birimlerini ortaya çıkarırlar, meyvelerse nihai ürünlerdir. Yetkinlikler mevcut işleri birbirine yapıştıran tutkaldır, yeni işlerin geliştirilmesi için yakıt görevi görürler ve işletme ve yönetim tarafından yeniden tahsis edilebilirler.

⁷⁶ Prahalad, p.69.

⁷⁷ Prahalad, p.73.

⁷⁸ Prahalad, p.81.

Yetkinlik modellerinin uygulanmasına ilişkin geniş bir araştırma yapan Schippmann ve arkadaşlarının belirttiği gibi Prahalad ve Hamel'in bu yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi alanında "temel yetkinlikleri içeren becerilerinin" tanımlanması yönünde büyük bir dalga oluşturmuştur⁷⁹.

Gallon, Stilma ve Coates'a göre temel yetkinlikler, bireysel işlerin veya fonksiyonların değil, bir bütün olarak işletmelerin özelliğidir⁸⁰. Onlar, örgütün bütün yönleriyle gelişmesine imkân veren ilkelerin birliğini temin ederler, stratejistlerin sürekliliğini mümkün kılarlar, değişen koşullar karşısında sağlam ve esnekler. İşletmenin vizyonunun esasını teşkil ederler ve bütün stratejileri kapsayıcıdır.

Drucker, temel yetkinlikleri, işi oluşturan üç unsurdan birisi olarak değerlendirmektedir. Şöyle ki⁸¹;

Bir iş teorisi üç unsurdan oluşur. Birincisi; örgütün çevresi hakkındaki varsayımlar; toplum yapısı, pazar, müşteri ve teknolojidir. İkincisi; işletmenin spesifik misyonu hakkındaki varsayımlardır. Üçüncüsü ise; örgütün misyonunu başarıya ulaştırmak için ihtiyaç duyduğu temel yetkinlikler hakkındaki varsayımlardır.

Çevre hakkındaki varsayımlar örgütün neler için ödeme yaptığı ile ilgili kanaatlerdir. Misyon hakkındaki varsayımlar örgütün hangi sonuçları anlamlı bulduğunu tanımlar. Temel yetkinlikler hakkındaki varsayımlar ise, liderliği elde etmek için işletmenin neleri mükemmel yapması gerektiğini tanımlar.

Thomas ve Pollock, kaynaklarla birlikte yetkinlikleri, işletmeler için strateji geliştirme ve uygulama süreçlerinde kaldıraç işlevi görebilecek temel yapı taşları olarak değerlendirmektedir⁸².

⁷⁹ Shippmann, p.81.

⁸⁰ Galon, Mark R., Stilman, Harold M. and Coates, David, "Putting Core Competency Thinking Into Practice", *RTM Journal Home Page*. (Çevrimiçi) http://www.iriinc.org/hot_1.html, (7 Nisan 2003).

⁸¹ Drucker, Peter F., "The Theory of the Business", *Harvard Business Review*, September-October 1994, p.99.

⁸² Thomas, Howard and Pollock, Timothy, "From I-O Economics' S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy", *British Journal of Management*, Vol.XXVIX, No:2, June 1999, p.127, (Çevrimiçi) http://www.Mult_nomah.libi.or.us/lib/ref/index.html, (3 Mart 2004).

Rue ve Holland, firmanın üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesi sürecinde ayırt edici yetkinliği, diyagramlarının temel unsurlarından birisi olarak kullanmaktadırlar⁸³.

Stratejik yönetim literatüründe temel yetkinlik kavramını ikame eden bir başka kavram yeterliliklere (capabilities) dayalı firma görüşüdür⁸⁴. Bu kavramı ilk defa kullanan Stalk ve arkadaşları yeterliliğe dayalı rekabet için dört prensip önermektedirler⁸⁵:

- Şirket stratejisinin yapı taşları ürünler ve pazarlar değil, iş süreçleridir.
- Rekabet başarısı, bir firmanın kilit süreçlerini, müşterilere sürekli olarak yüksek değer sağlayan yetkinliklere dönüştürmesine bağlıdır.
- Şirketler bu yeterlilikleri, geleneksel SİB'ler (stratejik iş birimleri) ve fonksiyonlar arasındaki bağlantıyı sağlayacak stratejik yatırımlar yaparak yaratabilirler.
- Yeterliliklerin çapraz fonksiyonlar olmaları dolayısıyla, yeterliliğe dayalı bir stratejinin önderi en üst yöneticidir.

Süreç modeli, yetkinlikleri girdi ve hasıla arasında bağlantı sağlayan süreçler olarak tanımlamaktadır. Girdiler bilgi ve becerilerdir; hasıla ise beklenen sonuçlara ulaşılması durumudur. Amaçlarının gerçekleştirilmesi için bilgi ve becerilerin kullanılması yetkinliktir. Yetkinlik sonuçları, yetkinliklerin ne derecede etkili olarak kullanıldıklarının değerlendirilmesiyle ölçülür.

Süreç yaklaşımının savunucularından Kay, başarıyı doğrudan davranışsal özelliklere vurgu yapmaktadır. Kay, stratejik geliştirme işleminin firmanın aşağıdaki dört alanda, ilgili ayırt edici yetkinliklerinin tanımlanması ve bunların çevreyle bağlantısının kurulması olduğunu öne sürmektedir⁸⁶:

⁸³ Rue, Leslie W. and Holland, Pyllis G., **Strategic Management**, NewYork: McGraw-Hill International Editions, 1989, p.133.

⁸⁴ Weightman, Jane, **Competencies in Action**, London: Institute of Personnel and Development Press, 1994, p.33.

⁸⁵ Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E., "*Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*", **Harvard Business Review**. March-April, 1992, p.35.

⁸⁶ Weightman, p.34.

- Firma içinde ya da çevresinde ilişkiye dayanan kontrat ağı.
- Firmanın, müşterileri nezdinde, kendi denetiminde olmayan, piyasanın sürekliliği içindeki olağan şartların şekillendirdiği göreceli güvenilirliği.
- Sınır çizgisinde rekabet etmek zor olsa da her zaman yenilik.
- Kurallara uygun ya da tekelci stratejik değerlendirme.

Bu ayırt edici yetkinlikler, firmanın temel yetkinliklerini oluşturacaktır. Yetkinliğe dayalı firma görüşü, yetkinlik için üç farklı alan tanımlamaktadır⁸⁷: Birincisi; firmanın kültürü ve onun çalışanların katılımlarını asimile etme rolü, diğeri; firmanın sahip olduğu bilgi ve becerilerin bir hasılası olan know-how, üçüncüsü de; firmanın dış kaynaklara ulaşmasına imkan sağlayan şebeke bağlantısıdır.

Bir firmanın kültürü; değerleri ve inançları içerir. Değerler, çalışanların kimliğini ve davranışını etkiler. Bir firmanın know-how'ı, çalışanlarının bilgi ve becerilerinde saklı bulunan performans yetkinlikleri ve bütün çalışanlarca paylaşılan içsel uygulama anlayışının toplamıdır. Bir firmanın şebeke bağlantısı, değer yaratan aktiviteler için kaynak sağladığı kişiler arası ilişkilerdir.

Yetkinliğe dayalı perspektifin arkasında iki tez bulunmaktadır⁸⁸. Birincisi; yetkinliklerin, artan belirsizlik ortamından çıkılmasında firmaya yardımcı olduğunu öne sürmektedirler. Bu grupta yer alan bazı yazarlar, bir firmanın çekirdek yetkinliklerini, geleneksel yönetim uygulamalarından farklı olarak “gelecekteki fırsatlara açılan kapılar” olarak görmektedir.

İkinci teze göre ise; bir firmanın çekirdek yetkinlikleri, çalışanların sahip olduğu ve ancak motive olmuş yüksek düzeyde kimselerin sergileyebilecekleri özel becerilerdir.

⁸⁷ Arthur, Michael B. and Claman, Priscilla H. and DeFillippi, Robert J., “Intelligent Enterprise, Intelligent Careers” , *The Academy of Management Executive*. Vol.IX, No:4, Nov.1995, p.7, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (22 Ekim 1999).

⁸⁸ Arthur, p.19.

Stratejik yönetim açısından işletmeyi bir bütün olarak analiz eden bu yaklaşımlarda kullanılan temel yetkinlik kavramını yeterlilik yaklaşımının içinde düşünmek daha doğru olacaktır.

2.3.2. Yetkinlik Kavramının İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Kullanılması

2.3.2.1. McClelland'ın Yetkinlik Araştırmaları

Yetkinlik kavramı, insan kaynakları yönetimi ile bağlantılı olarak yönetim psikolojisindeki yerini asıl olarak, McClelland'ın daha önce de sözü edilen “Testing for Competence Rather Than Intelligence” adlı makalesinden sonra almıştır⁸⁹.

McClelland, personel seçiminde akademik yetenekleri, bilgi içerikli testleri ve okulların verdiği başarı dereceleri ile belgeleri kullanan geleneksel çalışmaları değerlendirdiği makalesinde şu sonuçlara ulaşmıştır⁹⁰:

- Bu çalışmalarda kullanılan araçlar gerçek hayatta başarıyı öngörmektedir.
- Mevcut değerlendirme sistemi genellikle azınlıkları, kadınları ve nispeten daha düşük sosyoekonomik katmanları koruma eğilimindedir.

Bu bulgular üzerine McClelland, çabalarına iş başarısını öngörebilecek ırk, cinsiyet veya sosyoekonomik katmanları gözetme eylemi olmayan yeni bir araştırma yöntemi bulmaya yoğunlaştırdı. Tasarladığı yöntemin özelliklerini şöyle belirledi⁹¹;

Ölçüt Örneklerin Kullanımı: Bu yöntem başarıyı ortaya çıkaran karakteristikleri tanımlayabilmek için işlerinde çok başarılı olan kimselerle daha az başarılı olanları karşılaştırmaktadır.

Başarılı Sonuçlarla Neden-Sonuç İlişkisi Olan Uyarımsız Düşünce Ve Davranışların Belirlenmesi: Bu bağlamda yetkinlik ölçümleri özenle yapılandırılmıştır.

⁸⁹ Kierstead, James, “Competencies and KSAO's”, (Çevrimiçi) http://www.pscfpc.gc.ca/research/personel/comp_ksao_e.html, (25 Ekim 2001).

⁹⁰ Spencer, Lyle M., **Signe M.Spencer; Competence at Work: Models for Superior Performance**, New York: John Wiley and Sons Inc, 1993, p.4.

⁹¹ Spencer, p.16.

Durumlara ilişkin iyi tanımlanmış alternatif cevapları olan çoktan seçmeli testlerle elde edilen sonuçlardan farklı olarak, adayın örtük tutum ve davranışlarının ortaya çıkmasına imkan veren açık uçlu sorularda içermelidir. Çünkü gerek gerçek hayatta, gerekse iş hayatında test ortamındaki koşullara benzer durumlarla çok nadiren karşılaşılır. Bir kişinin iş hayatında neler yapılabileceğine ilişkin en önemli gösterge, onun yapılandırılmamış bir durumda spontane olarak ne düşündüğü ve yaptığı veya geçmişte benzer durumlardaki davranışlarıdır.

McClelland, iş yetkinliği çalışmalarında; işi iyi yapmak için hangi karakteristiklere ihtiyaç duyulacağı konusunda herhangi bir önyargıya sahip olmadan analizlerin doğrudan işi yapan kimseden başladığını ve açık uçlu davranışsal vaka görüşmelerinden hareketle iş başarısını ortaya çıkaran insani karakteristiklerin tanımlandığını belirtmektedir. Amacı, işte üstün başarıyı doğrudan etkileyen özellikleri tespit etmektir. Yoksa onlardan herhangi biri iş başarısıyla bağlantılı olabilir ümidiyle bir insanın sahip olduğu bütün karakteristiklerin güvenilir bir şekilde belirlenmesi peşinde değildir.

Yetkinlik sürecinde belirlenen yetkinlikler çevresel koşullara duyarlıdır; örneğin onlar bir Hintli girişimciyi kendi örgütü ve kendi kültürü içinde başarılı yapan faktörlerin neler olduğunu tanımlarlar, yoksa başarılı olmak için batılı psikoloji ve yönetim teorisinin ne söylediği ile ilgilenmezler⁹².

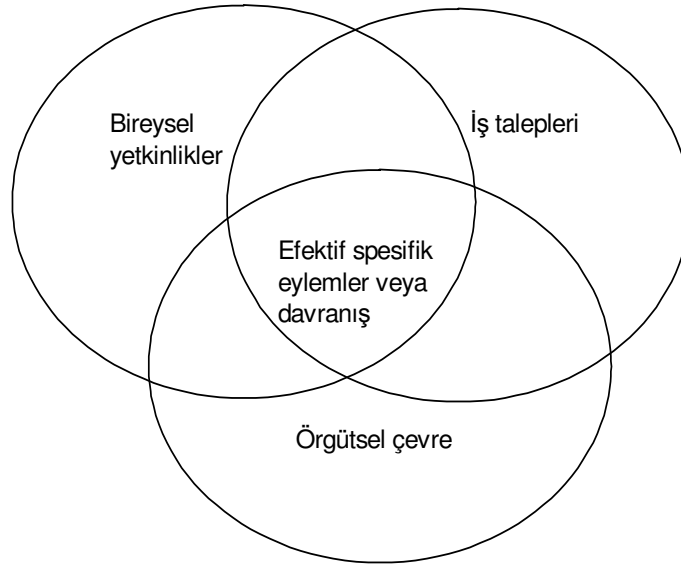
McClelland ile aynı çalışma ekibinde yer alan Boyatzis “The Competent Manager”, Spencer’lar ise “Competencies at Work” adlı eserlerinde geliştirdikleri yöntemler ile yetkinlik çalışmalarını, daha kolay anlaşılabilir ve uygulama kabiliyeti yüksek modeller haline getirmişlerdir. Bu iki çalışmanın, McClelland ile başlayan bu akımın somut bir görünüm kazanmasında büyük payı vardır. Bu nedenle, insan kaynakları alanında kullanılan yetkinlik kavramının tam bir netliğe kavuşması için söz konusu yazarların bu kavrama yükledikleri anlamı ayrıntılı olarak aktarma gerekli görülmüştür.

⁹² Spencer, p.8.

2.3.2.2. Boyatzis'in Yetkinlik Araştırmaları

Boyatzis, yetkinlikleri “kişinin, işte kendisinden beklenen özel davranışları sergilenmesine imkân veren kişisel özellikler” olarak tanımlamaktadır⁹³. Bu tanımlamaya göre yetkinlikler, bireyin iş ortamına getirdiği kişisel yetenekleri temsil etmektedir. Ancak bir işte etkili performansın ortaya çıkması sadece kişinin sahip olduğu yetkinliklerle değil, işte kişiden ne beklendiği ve işin gerçekleştirildiği örgütsel çevre ile de bağlantılıdır.

Boyatzis'in “Etkili İş Performansı Modeli” olarak isimlendirdiği bu yaklaşım Şekil 2.3'de açıklanmaktadır⁹⁴.



Şekil 2.3. Etkili İş Performansı Modeli

Modeli temsil eden grafik; etkili eylem ve buna bağlı etkili performansın, modeli oluşturan üç kritik birleşenin birbiri ile tutarlı olması veya çakışması durumunda gerçekleşeceğini göstermektedir. Bireysel yetkinlikler bileşeni, bir kimsenin iş yapabilme yeteneğini, onun niçin belirli şekilde eylemde bulunması gerektiğini gösterir.

⁹³ Boyatzis, p.12.

⁹⁴ Boyatzis, p.13.

Boyatzis, tanımlanacak yetkinlik modelinin üç düzeyi olduğunu varsaymaktadır⁹⁵:

- dürtü ve özellik düzeyi,
- benlik ,
- sosyal rol ve beceri düzeyi.

Bu kategoriler yetkinliğin, yetkinlik tanımında ortaya konulan bileşenlerini yansıtır.

Benlik; kişinin dış görünüşü, karakter ve kişilik gibi tüm yönleri üzerine edindiği ve gerçeğe uygun olması gerekmeyen karmaşık benlik inancıdır⁹⁶. Kişinin kendini algılaması ve değerlendirmesine işaret eder. Benlik telakkisi, kişinin kendi hakkındaki kanaat ve özgüveni de içerir. İnsanlar, çevresindeki diğer kişiliklerle karşılaştırarak kendilerine bir değer biçerler. Bu aynı zamanda başkalarının değer yargılarına göre kişinin kendisini nereye yerleştirdiğinin de bir göstergesidir. Bu nedenle benlik telakkisi sadece bir benlik kavramı değil, aynı zamanda değerler bağlamında imgenin yorumlanması ve etiketlenmesidir. Bu değerler ve yargılama sonuçları bireyin geçmişteki ve şu andaki inançlarından kaynaklanabilir ve kişinin yaşadığı ve çalıştığı çevrede bulunan insanlar tarafından benimsenmiştir.

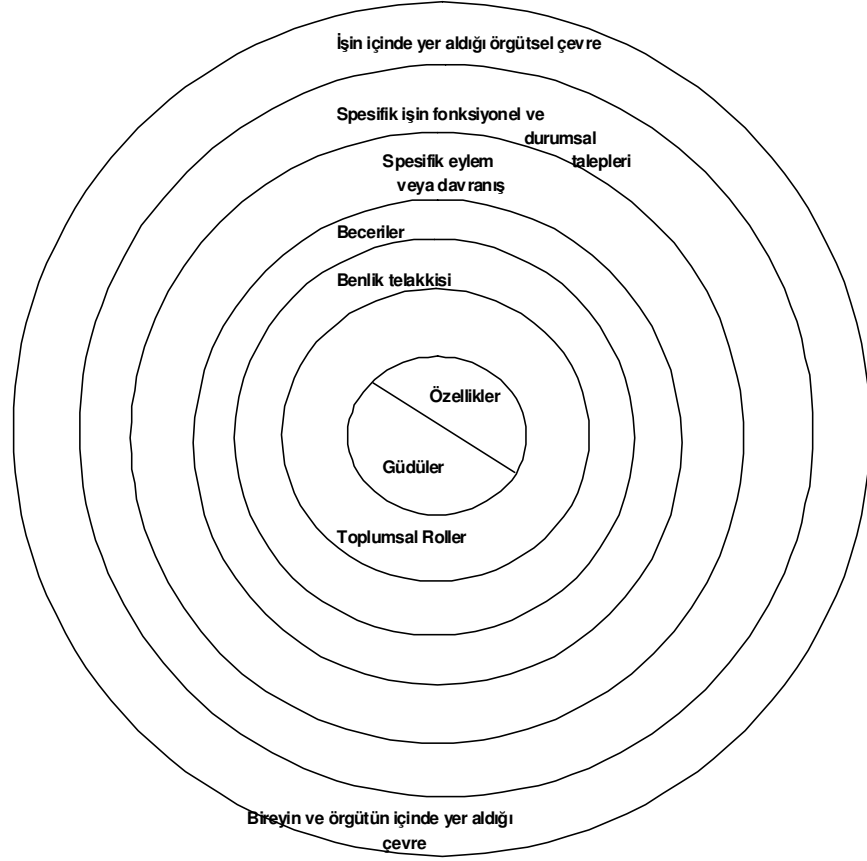
Toplumsal rol, bireyin ait olduğu toplumsal grup ya da örgütte hangi davranışlar için hangi toplumsal normların kabul edildiği veya uygun bulunduğu dair algısına işaret eder. Bu nedenle toplumsal rol, başkalarının beklentilerine göre kendisinin ne kadar “uygun olduklarına dair” bakış açısını temsil eder.

Beceri, bir başarıya ulaşma amacıyla bağlantılı olarak, sistemli ve birbirini izleyen davranışlar ortaya koyma yeteneğidir. Belirli eylemler arasında öyle bir bağlantı vardır ki bunların her biri doğrudan, insanların içinde buldukları ortamlarla etkili ya da etkili olmayan bir şekilde iş görme yeteneğine katkıda bulunur. Bir becerinin kullanılması tek başına bir eylem değildir. Beceri, sistemli ve düzenli bir davranış

⁹⁵ Boyatzis, p.34–36.

⁹⁶ Enç, Mitat, Ruhbilim Terimleri Sözlüğü, Ankara: TDK Yayınları, 1974, s.26.

sergileme yeteneği olduğuna göre bunun gözlemlenebilir, kişinin çevresi tarafından “görülebilir” bir takım sonuçlar ortaya koyması gerekir. Boyatzis’in çalışmasına esas aldığı kavramsal modelin unsurlarının dinamik etkileşimi Şekil 2.4’de gsterilmiřtir⁹⁷.



Şekil 2.4. İş Bileşenleri ve Yetkinlik Düzeylerinin Dinamik Etkileşimi

Bir işteki performansa ait unsurların her biri bir diğerini etkilemektedir. Her etkinin kuvveti ve özelliği farklıdır. Bazı durumlarda etkileme, çok ince bir Şekilde ortaya konulacak olan eylemin, kendisi üzerinde gerçekleşir. Bazı durumlarda ise etki, diğer bileşenleri harekete geçiren bir uyarıcı biçimde ortaya çıkar.

⁹⁷ Boyatzis, p.35.

Yetkinlik düzeyi becerisini en fazla sergilenen spesifik eylem ve davranış etkileyecektir. Zaman geçtikçe, sergilenen eylemler toplumsal rol, benlik telakkisi ve yetkinliğin güdü ve özellik düzeyleri üzerinde etkili olacaktır, fakat bu ancak yetkinliğin beceri düzeyinin bir dereceye kadar etkilenmesinden sonra gerçekleşebilecektir.

2.3.2.3. Spencer'ların Yetkinlik Araştırmaları

Spencer'lar, Boyatzis'in yetkinlik kavramında yer alan unsurları daha ayrıntılı hale getirmişlerdir. “Yetkinlik, bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir⁹⁸.”

Temel özellik; kişiliğinin oldukça derin bir parçasıdır ve değişik durum ve pozisyonlarda bireyin nasıl davranacağını öngörmeye imkân sağlayacak bir göstergedir.

Yetkinlikler kişilerin temel özellikleridir ve kişilerin, değişik durumlara uyarlanabilen, makul bir süre boyunca devamlılık gösteren düşünme ve davranış biçimlerine işaret eder. Beş tip yetkinlik özelliği vardır⁹⁹:

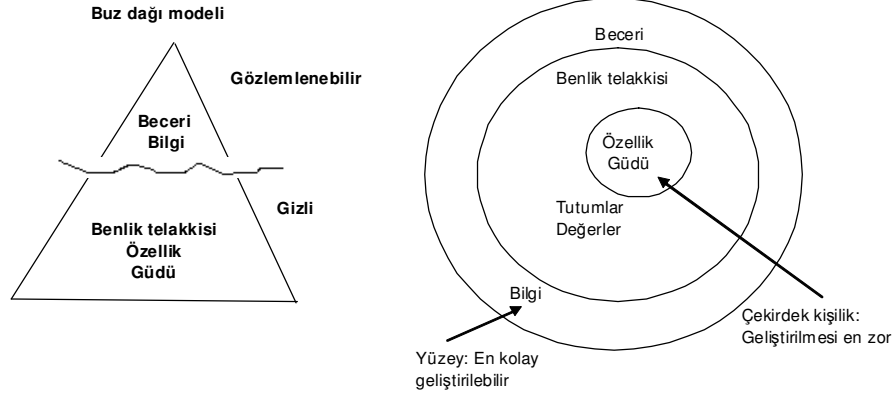
- Güdüler,
- Özellikler,
- Benlik telakkisi,
- Bilgi ,
- Beceri.

Bir yetkinliğin türü ve seviyesi insan kaynakları uygulamaları için pratik değeri olan konulardır. Şekil 2.5'te görüldüğü gibi bunlar insan karakterinin yüzeyini oluşturur ve bu özellikleri dolayısıyla da gözlemlenebilirler. Benlik telakkisi, özellik, ve güdü yetkinlikleri daha gizli, “daha derin”lerde olup, kişiliğin merkezini oluştururlar. Yüzeyde yer alan bilgi ve beceri yetkinliklerinin geliştirilmesi kolaydır. Kişilik, buz

⁹⁸ Spencer, p.9.

⁹⁹ Spencer, p.10.

dağının temelinde bulunan temel güdü ve özellik yetkinliklerini değerlendirmek ve geliştirmek ise oldukça güçtür¹⁰⁰.



Şekil 2.5. Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler

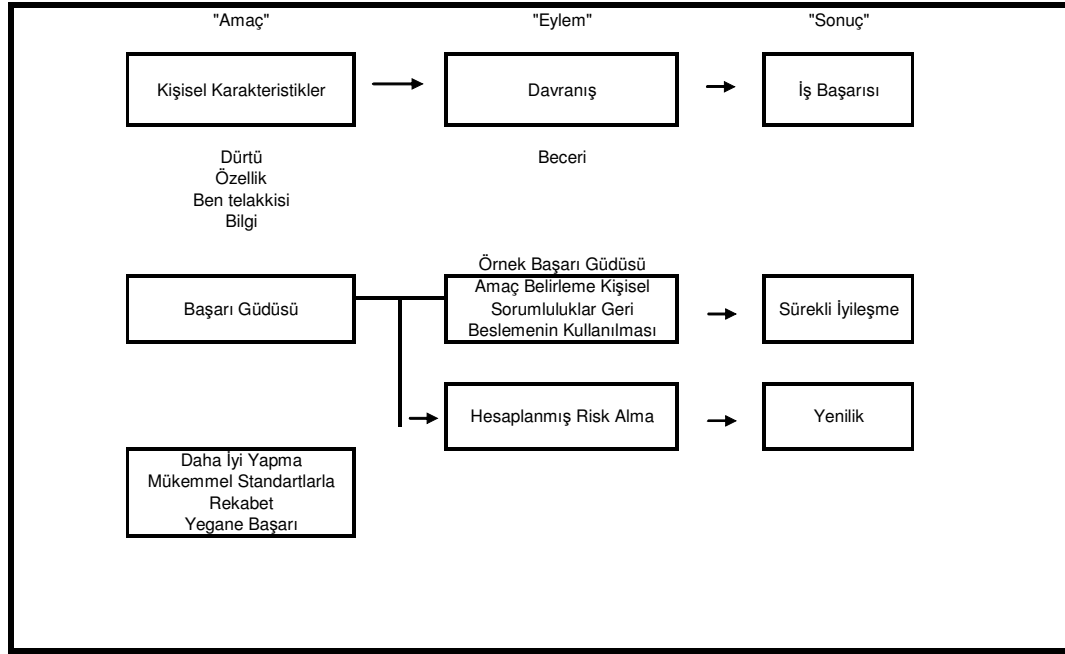
Neden sonuç ilişkisinden maksat bir yetkinliğin belli bir davranışa yol açması ya da bunu öngörmesidir. Güdü, özellikle ben telakkisi yetkinlikleri, davranış için gerekli olan beceriyi, dolayısıyla iş performansı sonucunda elde edilebilecek başarıyı öngörür. Yetkinlikler daima başarıyı elde etmek için gerekli olan eyleme yol açan zorlayıcı güdü ve özellik niteliğinde bir amacı, yönelimi içerir. Örneğin; bilgi ve beceri yetkinlikleri değişmez biçimde her zaman tahrik eden dürtü veya saik içerir.

Nedensiz bir davranış yetkinlik olarak tanımlamak mümkün değildir. Referans alınan ölçüt, bir yetkinliğin spesifik bir ölçüt veya standarda göre değerlendirildiğinde kimin bir işi iyi ya da kötü yapabileceğini öngörmesi durumudur.

Bir karakteristik gerçek dünyada anlamlı herhangi bir şeyi öngörmüyorsa yetkinlik olarak kabul edilmez. Şekil 2.6'da Spencer'ların nedensel akış modeli görülmektedir¹⁰¹.

¹⁰⁰ Spencer, p.11.

¹⁰¹ Spencer, p.13.



Şekil 2.6. Yetkinlik Temelli Nedensel Akış Modeli

2.4. Yetkinlik Türleri

Yetkinlik belirleme çalışmaları, özü itibariyle bir veri toplama faaliyetidir. Yetkinlik modeli oluşturulması sürecinde yetkinliklerin hangi yöntemle belirleneceği, belli şartlara bağlı bir tercihtir. Kritik olay yöntemi ve repertuar ölçeği gibi teknikler etkin olarak kullanılabilirler fakat bunlar oldukça zaman alıcı ve etkinlikle kullanmak için deneyim gerektiren tekniklerdir. Bu iki yöntem için yeterli zamanı ayıramayacak kişiler için atölye yaklaşması muhtemelen en iyi yöntemdir. Bu analizleri kendi başlarına yapamayan firmalara ise yeterli deneyime sahip bir dış danışmanın desteğini almaları tavsiye edilmektedir¹⁰².

Kaynaklarda, özelliklerine ve modellerdeki kullanımlarına göre yetkinliklerin farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bir kısım yazarlar sadece özellikleri esas alarak yetkinlikleri davranışsal ve teknik yetkinlikler olarak iki guruba ayırırken, kimi yazarlar oluşturdukları modellerin yapısına göre temel ve fonksiyonel yetkinlikler ayırmalarını kullanmaktadırlar. Burada yazarların farklı yaklaşımları dört ana başlık altında anlatılmaya çalışılmıştır. Bu yetkinlikler; Eşik Yetkinlikler, Temel Yetkinlikler,

¹⁰² Armstrong, p.225.

Yönetmel/Davranışsal Yetkinlikler ve Fonksiyonel Yetkinlikler olarak dört grupta ele alınmaktadır.

2.4.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikler

Eşik (threshold) ve başarı yetkinlikleri farkı ilk defa Boyatzis tarafından dile getirilmiştir. Boyatzis eşik yetkinlikleri, “kişinin sahip olduğu genel bilgi, dürtü, özellik, oluşturduğu imaj ve toplumsal rolün bileşimi” olarak tanımlamakta ve bunları bir işin icra edilmesi için sahip olunması gereken temel özellikler olarak görmektedir. Yabancı bir ülkede yöneticilik yapan bir yönetici, yönettiği kimselerin yerel dilini konuşabilmesini eşik yetkinliğe örnek olarak verilebilir¹⁰³.

Ancak bunların varlığı ile üstün iş performansı arasında nedensel bir bağlantı yoktur. Boyatzis, üstün başarıya yol açmayan bu eşik yetkinlikleri gerçekte yetkinlik olarak da kabul etmemektedir¹⁰⁴. Çünkü onun tanımına göre yetkinlikler “bir işteki etkili ve/veya üstün başarı ile nedensellik bağı olan kişisel özelliklerdir”. Spencer’lar, üstün başarı sahibi icracıların ortaya koyduğu ve kendilerini vasat olanlardan ayıran davranışsal özellikleri “ayırt edici yetkinlikler” olarak isimlendirilmektedir¹⁰⁵. McBerr Şirketi tarafından genel bir yönetici yetkinlik modeli tasarlamak amacıyla Amerikan Yönetim Birliği adına gerçekleştirilen bir araştırmada ortaya çıkarılan onsekiz yetkinlik gurubundan altısı eşik yetkinlik olarak tanımlanmıştır. Bu araştırmada eşik olarak tanımlanan yetkinlikler şunlardır¹⁰⁶:

- Kendini Doğru Değerlendirme,
- Başkaları Hakkında Pozitif Düşünme,
- Geliştirme,
- Doğallık,
- Etkileme Gücü,

¹⁰³ Armstrong, p.191.

¹⁰⁴ Boyatzis, p.23.

¹⁰⁵ Spencer, Spencer, **McClelland, D.C. (1975) Power: The Inner Experience**, New York: Irwington Press, 1993, p.15.

¹⁰⁶ Boak,G., **Developing Managerial Competencies**, London: Pitmann, 1991, p.11.

- Mantıklı Düşünme.

Ancak sonraki yıllarda bu araştırmada eşik olarak tanımlanan yetkinliklere birçok modelde yer verilmiştir¹⁰⁷.

Bir iş için gerekli olan eşik ve başarı yetkinliklerinin uygun bir bileşimde olmasını öngören Woodruffe eşik ve başarı yetkinlikleri arasında açıklığı bir problem olarak görmektedir¹⁰⁸.

2.4.2. Temel Yetkinlikler

Örgütte herkesin sahip olması beklenen ve örgütlerin değerlerinden, vizyonundan, misyonundan yani nereye ulaşmak istediklerinden yola çıkarak belirlenen yetkinliklerdir. Örnek olarak; takım çalışması, esneklik, müşteri odaklılık veya kalite odaklılığı verilebilir.

Bu yetkinlikler, organizasyon değerleri olarak da kabul edilebilir ve organizasyon kültürü ile ilgilidir.

Örgütün misyonu ile bağlantılı olan temel yetkinlik kavramı, bir nitelik belirtmekten çok işletmenin tercihini yansıtan bir tanımlamadır. Temel yetkinlik olarak tanımlanan nitelikler örgütte çalışan herkesin sahip olması istenen temel özelliklerdir. Örneğin, müşteri işin lokomotifini kabul edilmişse bu durumda müşteri odaklı davranma bütün çalışanlarda aranan temel yetkinlikler arasında yer alacaktır¹⁰⁹.

Prahalad ve Hamel'in yaklaşımını esas alan Coyne ve arkadaşları temel yetkinliği, "bir takım ya da bir gurubun bünyesinde içselleşmiş, bir ya da daha fazla kritik süreçte dünya çapında standart üstü icraat yapma yeteneğine sahip olduğu bilgi ve beceri bileşimi" olarak tanımlamaktadırlar¹¹⁰. Bu tür yetkinliklere örnek olarak Canon'un optik bilgisini ve minyatürize etme yeteneği verilebilir.

¹⁰⁷ Spencer, p.159.

¹⁰⁸ Armstrong, p.36.

¹⁰⁹ Decker, P.J., Strader, M.K., Wise, R.J., "Developing Competence Assessment Systems", **Hospital Topics**, Vol.LXXV., No:2, Spring 1997, p.18.

¹¹⁰ Coyne, Kevin P. and Hall, Stephen J.D., "Is Your Core Competence a Mirage?", *Mckinsey Quarterly*, No:1, 1997, p.56., (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (19 Nisan 2002).

İngiltere’de Wood ve Payne tarafından yapılan yetkinlik anketinin sonucuna göre en çok kullanılan 12 temel yetkinlik Tablo 2.3’te şöyle açıklanmıştır¹¹¹:

Tablo 2.3

En Çok Kullanılan Temel Yetkinlikler

İletişim	Ticari farkındalık
Başarma	Esneklik
Müşteri odaklılık	Başkalarını geliştirme
Takım çalışması	Problem çözme
Liderlik	Analitik düşünme
Planlama ve organize etme	Yeni ilişkiler kurma

Kaynak:Tozluhurt,“Bir Üretim İşletmesinde Yetkinliğin Değerlendirilmesi”, *Bakış Dergisi*,http://www.isguc.org/iletisim_yetkinligi.php, (11.03.2003).

Bu sonuç ise şu şekilde yorumlanmıştır: En önemli yetkinlik iletişimdir. Rekabet ortamında bir işletmede çalışan kişilerin şirket içinde ya da dışında kurmuş oldukları etkin iletişim, başarı olasılığını arttıran en önemli unsurlardan biridir.

2.4.3. Yönetsel/Davranışsal Yetkinlikler

Bir yöneticinin aynı zamanda bir liderin sahip olması gereken yetkinliklerdir. Vizyon sahibi olma, analitik düşünce, girişimci olma vb.. Yönetsel yetkinlikler ilk, orta ve üst kademe yönetici yetkinlikleri olarak da isimlendirilir. İlk kademe yöneticiden biraz daha idari anlamda roller, küçük ekipleri yönlendirmek vb. beklenirken, örgütsel liderden geniş kitleleri etkileme ve vizyoner bakış açısına sahip olma gibi özellikler beklenilmektedir.

Kişisel yetkinlikler olarak da adlandırılan davranışsal yetkinlikler, bireylerin iş ortamına getirdikleri kişisel özelliklerdir¹¹². Kimi yazarlar yetkinlikleri sonradan

¹¹¹Tozluhurt, “Bir Üretim İşletmesinde Yetkinliğin Değerlendirilmesi”, *Bakış Dergisi*, http://www.isguc.org/iletisim_yetkinligi.php, (11.03.2003).

kazanılmış, ölçülebilir ve gözlemlenebilir yetkinlikler ve doğuştan gelen, ölçülmesi ve gözlemlenmesi zor yetkinlikler olarak iki guruba ayırmaktadırlar¹¹³.

Bu bağlamda davranışsal yetkinlikler doğuştan gelen becerilerle ilişkilendirilir. Sheldon ve Kasser davranışsal yetkinliklerin; “toplumsal ve pragmatik zekanın bileşenleri veya amaçlardaki başarıya ilişkin kişisel kaynaklar” olarak tanımladıkları yaşam becerileri kümesi ile ilişkisine dikkat çekmektedirler¹¹⁴. Yaşam becerileri; duygusal, fiziksel ve bilişsel öz düzenleme, muhakeme etme, problem çözme, fikir geliştirme, strese dayanıklılık ve ilişki kurma, iletişim, liderlik ve analitik beceriler ile başarı yönelimini içerir. Bu tür yetkinlikler, tipik olarak performans yönetim süreçleri, seçme ve geliştirme uygulamalarında kullanılır. Ölçüt değeri taşıyan bu tür yetkinlikler, bir mesleki rolü icra edenlerin davranışları çözümlenerek çıkarılır¹¹⁵.

2.4.4. Fonksiyonel Yetkinlikler

Herhangi bir pozisyon için gerekli olan teknik bilgi, beceri ve davranışlardır. Bu yetkinliklerin tanımlanmasına genelde iş ailesi bazında yaklaşılmaktadır. Örneğin; satış, pazarlama, insan kaynakları ve bilgi sistemleri vb.. Şirketteki her fonksiyonel birimde yapılan işle ilgili olarak çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerdir. Metin yazarının yaratıcılık yetkinliğine sahip olması gibi.

Fonksiyonel yetkinlikler, bir işi diğerinden ayıran doğal özelliklerdir. Bir müşteri hizmetleri temsilcisini İnsan Kaynakları yöneticisinden ayıran özellikler bu ayırma örnek olarak gösterilebilir¹¹⁶. Bu tür yetkinlikler örgütün başarı beklentileri ve belirli rollerde kişilerin gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve sonuç bağlantılıdır. Sonradan kazanılmış yetkinlikler olarak da adlandırılan bu tür yetkinlikler belirli davranışlardan veya sonuca ilişkin açıklamalardan çıkarılırlar. Bunların özü; çabadan çok etki, girdiden çok elde edilen sonuçtur. Belirli rollerde insanlardan yapmaları beklenenleri ve ulaşmaları gereken standartlarını ortaya koyan “fonksiyonel analizlerle”

¹¹² Armstrong, p.190.

¹¹³ Anderson, p.18.

¹¹⁴ Sheldon, Kennon M. and Kasser, Tim, “Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, But Not All Progress is Beneficial”, *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol.XXIV, No:12, Dec.1988, p.1319, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (23Mayıs 2002).

¹¹⁵ Parry, p.96.

¹¹⁶ Decker, p.64.

geliştirilen bu tür yetkinlikler, “mesleki başarı standartlarına ilişkin ölçü” olarak kabul edilirler.

Fonksiyonel yetkinlikler, etkin performansla birleşmiş belirli bir rol veya pozisyondaki faaliyetlerin görünümleri; belirli bir işte başarılı olabilmek için gerekli niteliklerdir. Farklı işlerde başarılı olabilmek için farklı yetkinliklere ihtiyaç vardır. Organizasyonlardaki bütün fonksiyonların farklı yetkinlikler demetine sahip olması dolayısıyla, fonksiyonel yetkinliklerin dağılımı sınırsızdır. Bu tür yetkinlikler çoğunlukla başka bir işe nakledilmez ve bu nedenle de başka pozisyonlardaki başarı için olumlu bir gösterge olarak değerlendirilmezler¹¹⁷. Fonksiyonel yetkinliklere örnek olarak, silah sistemleri uzmanlığının “navigasyon” yeteneği söylenebilir. Aynı kişi silah sistemleri uzmanlığını bırakır da başka işe, örneğin İnsan Kaynakları bölümüne geçerse, silah sistemleri uzmanı olarak sahip olduğu yetkinliklerin yeni işindeki geçerliliği çok düşük olacaktır.

Bir pozisyonun uzmanlık boyutunu temsil eden teknik yetkinlikler, kişinin aday olduğu pozisyonda istihdamı için belirleyici olmakla birlikte, kişinin başarısını öngören gösterge olarak kabul edilmez. Kişinin başarısını öngörmek için davranışsal yetkinliklere bakmak gerekir¹¹⁸.

2.5. Yetkinliklerin Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Guruplandırılması

Yetkinliklerin belirlenmesinde izlenecek yöntem ve süreç, örgütün yetkinlikleri hangi amaç için kullanacağı ile bağlantılıdır. Briscoe ve Hall, 31 firmayı kapsayan araştırmalarında farklı isimlerle anılsalar bile, yetkinlik modeli oluştururken kullanılan yöntemlerin üç grupta toplanabileceğini belirtmektedirler. Bunlar sırasıyla;

¹¹⁷ New, Gerald E., “Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.XI, No:8, Nov.1996, p.44–45, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (22 Ekim 1999).

¹¹⁸ Online Definitive Guide to Managing Human Resources, (Çevrimiçi) <http://www.royalbank.com/sme/guides/hr/resources.html>, (12 Mayıs 2001).

Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı, Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı, Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı'dır¹¹⁹.

2.5.1. Araştırmaya Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı

McClelland ve Hay/McBer Danışmanlık Şirketi tarafından geliştirilen uygulamalar bu grupta değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, yüksek performansa sahip uygulayıcıları kapsayan davranışsal araştırmalar üzerine inşa edilir. Yetkinlik geliştirme yöntemleri arasında en biçimsel olanıdır ve bu yüzden de literatürde klasik yöntem olarak da anılır. Yüksek performansa sahip uygulayıcıların davranışsal araştırmalar sonucu yetkinlikleri belirlenerek standartlar oluşturulur.

2.5.2. Stratejiye Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı

Bu yöntemde çıkış noktası halen çalışanların rakip oldukları yetkinlikler değil, firmanın benimsediği geliştirme stratejisi dolayısıyla kritik olarak değerlendirilen yetkinliklerdir.

2.5.3. Değerlere Dayalı Yetkinlik Yaklaşımı

Bu yöntemde, modelde yer alacak yetkinlikler kişisel, normatif ve kültürel değerler belirlenir. Ancak esas alınan değerler her zaman firmanın biçimsel değerlerini de yansıtmayabilir.

Bu yaklaşımların dışında yetkinliklerin belirlenmesi süreci, iş analizi ve iş tanımı oluşturulması prosedürlerinde olduğu gibi nerdeyse belli bir şablona oturtulmuş bulunmaktadır.

Yetkinlik analizleri; işe dayalı yetkinlikleri tanımlamayı amaçlayan fonksiyonel analizler ile işi etkileyen davranışsal boyutları belirlemeye yönelik davranışsal analizleri kapsar. Yetkinliklerin belirlenmesi çalışmalarında aşağıdaki yöntemlerden istifade edilebilir¹²⁰:

¹¹⁹ Jon P.Briscoe and Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", *Organizational Dynamics*, Vol. XXVIII, No:2, Autumn 1999, p.37, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (16 Nisan 2001).

¹²⁰ Armstrong, p.219.

- Uzman Görüşü,
- Yapılandırılmış Görüşme,
- Atölye Çalışması,
- Fonksiyonel Analizler,
- Gözlem,
- Kritik Vaka Tekniği ,
- Repertuar Ölçeği,
- Kart Değişirme Yöntemi.

Ancak hangi yöntem seçilirse seçilsin, bir örgüt, yetkinlik araştırmasına başlamadan önce, çalışmaya konu olacak işleri belirlemek durumundadır¹²¹. İdeal olan, örgütün stratejik planları açısından kritik olan işlerin ve planların gerçekleştirilmesine imkân sağlayacak bir yapının seçilmesidir. Bu faktörlerin analizi genellikle iş planlarının gözden geçirilmesi ve liderle yapılan görüşmelerle gerçekleştirilebilir¹²². Örgütsel stratejinin belirlenmesi süreci, örgütün amaçlarının ve kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için planlar hazırlanması aşamalarıyla bağlantılıdır.

Örgütsel yapı faktörü, işletmenin planlarını gerçekleştirmek için nasıl organize olacağı ile ilişkilidir. Kritik işler, bu pozisyonlarda bulunan kimselerin “kazanma veya kaybetmelerinin”, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasında büyük ölçüde belirleyici olan işlerdir. Tipik olarak bunlar, stratejik niteliği olan veya yön belirleyen veya emek,

¹²¹ Anderson, Ronald and Davidson, Dana, “A System Approach to Competency-Based Learning Systems”, **Employment Relations Today**, Vol. XXIII, No:2, Summer 1996, p.32, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (22Ekim1999).

¹²² Coune, Kevin P. and Hall, Stephen J.D., “Is Your Core Competence a Mirage?” **McKinsey Quarterly**, No:1, 1997, p.56, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (9 Mayıs 2000).

sermaye ve teknoloji gibi kritik kaynakları kontrol eden veya kilit pazar ve müşterilerle olan pozisyonlardır. Yetkinlik alışmaları, katma değer yaratan bu tür işlere odaklandığında en st düzeyde fayda-maliyet ilişkisini gerçekleştirmiş olacaktır. Verimlilikle birlikte etkinlikte sağlanmış olacaktır¹²³.

¹²³ Spencer, p.94.

3. LİDERLİK VE LİDERLİK YETKİNLİĞİNİN ASKERLİK MESLEĞİ AÇISINDAN ÖNEMİ

3. LİDERLİK VE LİDERLİK YETKİNLİĞİNİN ASKERLİK MESLEĞİ AÇISINDAN ÖNEMİ

3.1. Lider ve Liderlik

Lider kelimesi, dünya literatürüne 14. yüzyılda girmiştir, fakat yoğun olarak kullanımı son iki yüzyıldadır. 1950’lerde artmaya başlayan liderlik araştırmalarıyla birlikte tanımlarda da farklılaşmalar olmuştur¹²⁴. Lider ve liderlik özellikle son 25 yıldır işletme yönetiminde de önemli bir nosyon olmaya başlamıştır. Müşteriler değişmiştir ve keza organizasyonlar da değişmiştir. Lider ve liderlik, bundan dolayı bu değişimin devamlı etkili gelişimin nirengisi olmuştur¹²⁵.

Tarih sayfaları, lidere bilmesi ve uygulaması gereken hususları anlatan bazı düşünürlerin adları ile doludur. İtalyan yazarı Machiavelli, meşhur “Prens” kitabında liderin yapması gereken hususları dile getirmiştir. Balasagunlu Yusuf yurttaşlık, yasa, devlet ve ordu yönetimi konuları başta olmak üzere kitlelerin başına geçecek liderlere bir el kitabı olarak hazırladığı “Kutadgu Bilig” ile ün salmıştır¹²⁶.

Lider ve liderlik kelimelerinin birçok tanımı vardır. Bunlardan bazıları;

- Bir kişi ki, birçok insanın önünden veya ilk giden, birinci. Diğerlerini yönetme ve yönlendirme kabiliyeti¹²⁷.
- Bir kişi ve/veya şey; yol gösterir, yönetir veya diğerlerinin önündedir. Bir kişi; bir gurubu veya hareketi yönlendirir veya yol gösterir¹²⁸.
- Liderlik, yapılması gerektiğine inandığın şeyi başkasına istekle yaptırabilme sanatıdır¹²⁹.

¹²⁴ Zel, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Ağustos 2001, s. 90.

¹²⁵ James, Poul, **Total Quality Management**, London: T.J. Press (Podstow) Ltd. 1996, p.143.

¹²⁶ Koç Finans, **Lider ve Liderlik**, Ankara: Arçelik, 1997, s.35.

¹²⁷ Macmillan Dictionary, Ankara, 1988, p.581.

¹²⁸ Longman Dictionary, Oxford, 1981, p.622.

- Liderlik; "yeterli düzeyde bilgi birikimi ve tecrübe, açık fikirlilik, cesaret, oturmuş bir kişilik yapısı ve empati kurabilme yeteneği" gerektirir¹³⁰.
- Askeri liderlik; vazifelerin başarılabilmesi için bir askerin diğerlerini etkileme sürecidir. Komutanların kabiliyetli ve güven veren liderlikleri, başarılı birlikleri ortaya getirir. Doğru liderlik; savaşta amaca uygun hareket edecek yönlendirmeyi veya motivasyonu vermeyi gerektirir¹³¹.

Liderliği değişik yazarlar değişik biçimlerde tanımlamışlardır. “İnsanları, kendi istediği şekilde yönetme yeteneği” olarak veya “organizasyon içinde insanları yönetme kapasitesi” veya “yöneticilerin, tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için çalışanları belirli bir yöne yöneltmekte gösterdikleri başarı” şeklinde değişik tanımlar vardır. Lider; yol gösteren, aydınlatan, ileriye gösteren, öğreten, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir. Lider, üyesi olduğu gurubun amaçlarının ve davranış normlarının belirlenmesinde etkili olan kişi olarak da tanımlanabilir¹³².

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında, bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulanan, liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur¹³³. Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır¹³⁴.

¹²⁹ Kouzes, James, **The Leadership Challenge**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1991, p.26.

¹³⁰ Saruhan, Şadi Can, Özdemir, Öncer Ayla, **Değer Hedefli İşletmecilik**, 1inci Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2004, s.116.

¹³¹ **Piyade Takım ve Mangası**, Ankara: K.K. Basımevi, 1996, s.I-6.

¹³² Önal, Güngör, “*İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, No:04, İstanbul, 1995, s.15-16,119.

¹³³ Werner, Isabel, **Leadership Skills for Executives**, Çev.: Vedat ÜNER, İstanbul: Rota Yayın, 1993, p.16-17.

¹³⁴ Eren, Erol, **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, 5inci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Haziran 1998, s.342.

Liderlik;

Lider; planlama, inisiyatif, kontrol, destekleme, bilgilenme-bilgilendirme, değerlendirme faaliyetlerini icra eder.

- **Planlama;** geçerli bütün bilgileri arar. Gurubun görevini, amacını, hedefini belirler.
- **İnisiyatif;** guruba plan ve hedefler üzerine bilgi verir. Plan ve hedeflerin gerekliliğini anlatır.
- **Kontrol;** gurup standartlarını devam ettirir.
- **Destekleme;** tim ruhunu oluşturur. Fert ve gurup disiplinini oluşturur.
- **Bilgilendirme;** planı ve görevi netleştirir, açıklar guruba yeni bilgiler sunar, guruptan bilgiler alır.
- **Değerlendirme;** bir planın fizibilitesini kontrol eder. Amaçlanmış çözümlerin neticesini test eder, gurup performansını değerlendirir.

Kısacası lider; planlama, inisiyatif, kontrol, destekleme, bilgilenme, bilgilendirme, değerlendirme faaliyetlerini başarıyla icra eder. İşi doğru yapmaktan ziyade, doğru işi yapandır.¹³⁵

3.2. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin farklı tanımları olmasına rağmen, nasıl lider olunacağını kesin bir tarifi yoktur. Bir liderlik bilimi, başkalarını etkilemede başarıyı garantileyecek reçeteler veya izlenecek formüller yoktur. Hatta daha kötüsü, kimi zaman en beklenmedik insanların liderlik konumuna yükseldiğini görülebilir. Liderlik, yönetimi tamamlar onunla yer değiştirmez.

Liderlik yaklaşımları temel olarak, geleneksel ve çağdaş liderlik yaklaşımları olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır¹³⁶:

¹³⁵ Oakland, John S., **Total Quality Management**, Oxford: Butterworth Heineman, 1997, p.272-274.

Geleneksel liderlik yaklaşımları;

- Otokratik,
- Demokratik,
- Tam serbestlik tanıyan liderlik yaklaşımlarıdır.

Çağdaş liderlik yaklaşımları ise;

- Karizmatik,
- Transaksiyonel (etkileşimci),
- Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik yaklaşımlarıdır.

Liderlik yaklaşımlarını farklı bir sınıflandırma ile dört ana başlık altında da toplayabiliriz. Bunlar sırasıyla¹³⁷;

- Özellikler yaklaşımı,
- Davranışsal yaklaşımlar,
- Durumsal yaklaşımlar,
- Modern yaklaşımlardır (Modern yaklaşımlar, çağdaş liderlik yaklaşımları sınıflandırılması altında sayfa 64’te açıklanmıştır).

Öncelikle özellikler, davranışsal ve durumsal yaklaşımları müteakiben de geleneksel ve çağdaş liderlik yaklaşımlarını sırasıyla açıklayalım;

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili olarak ilk yaklaşımdır. 1940’lı ve 1950’li yıllarda üzerinde yoğun olarak durulmuş, günümüzde de bazı yazarlar tarafından hâlen

¹³⁶ Öncer , Ayla Zehra, “İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları Ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)İstanbul, 2004, s.116-122.

¹³⁷ Zel, s.94.

araştırmalara konu edilen zellikler Yaklaşımı, lideri diğer çalışanlardan ayıran özellikler setini belirlemeye yneliktir¹³⁸.

Birinci Dünya Savaşı esnasında liderliğin özellikleri ordu psikologları tarafından araştırılmıştır. Amaç insan guruplarını yönetebilecek en uygun ferdi seçmektir. zellikler bireysel karakteristikler olarak gözlenmiştir. Lider olmayanlardan liderlere farklılıklar birçok incelemede zeka, karizma, kuvvet, cesaret, kendine güven vb. ele alınmıştır. Özellikle bizim yüzyılımızın başında bir teori oluşmuştur ve Taylorizm'in gelişimi ile uyum içinde olmuřtur¹³⁹.

Taylorizm yani Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ayrıntılı bir organizasyon teorisi değildir. Daha çok organizasyonun alt kademelerinde ilkeler geliřtirmiřtir¹⁴⁰.

Özel görevlerin gelişimi olarak ve özel durumların sınanması olarak liderlik özelliği ile arasındaki yakın ilişki açıkça görülebilir. Bass, liderliğin beş korelasyonunun olduğunu söylemiştir. Bunlar; zeka, hakimiyet, kendine güven, iş bilgisi, yüksek motivasyon ve enerjidir. zellikler zerine araştırmalar, etkisiz liderlerden etkili liderleri ayırt etmeyi sađlayamamıřtır¹⁴¹.

Lider ile gurup yeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişmeler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etkendir¹⁴². Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişisel özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıřtır¹⁴³.

¹³⁸ Ergeneli, Azize, "*Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi*", (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, SBE., 1992, s.14.

¹³⁹ James, p.145.

¹⁴⁰ Koçel, s.197.

¹⁴¹ Bass, B.J., **Stogdill's Handbook of Leadership**, Boston: Free Press, Mass, 1981, p.49.

¹⁴² Eren, s.348.

¹⁴³ Scott, William and Mitchell, Terence and Birnbaum, Philip, **Organization Theory: A Structural and Behavioriol Analysis**; 4th Edition, USA: Irwin, 1981, p.143.

Bu araştırmalarda örnek olarak verilen fiziksel özellikler ve yetkinlikler aşağıda Tablo 3.1’de sunulmuřtur¹⁴⁴:

Tablo 3.1.

Liderin Fiziksel zellikleri Ve Yetkinlikleri

Güzel Konuşma	Yaş	Dürüstlük
Boy	Zeka	Samimiyet
Bilgi	Cinsiyet	Doğruluk
İrk	Hissel Olgunluk	Açık Szllk
Yakışıklılık	İnisiyatif Sahip Olma	Kendine Güven Duyma
Başkalarına Güven Verme	Kişiler Arası İlişki Kurma	Karalılık ve İş Başarma

Kaynak: Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9uncu Bası, İstanbul: Beta Yayınları, Eylül 2003, s.588.

zellikler teorisi, bireyin lider olabilmesi için sahip olması gereken bir takım nitelikler üzerinde durmaktadır¹⁴⁵. Bu teoride özellik bir miras olarak kabul edilmekte, onun sonradan öğrenilmesinden ve öğretilmesinden ziyade, doğuştan sahip olunduğu kabul edilmektedir¹⁴⁶.

Bu teoriye göre, kişinin lider olarak kabul edilmesi için çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu teorinin sıklet merkezi, grup yeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı dşnlen özelliklere sahip olanları bulmak zerinedir¹⁴⁷.

¹⁴⁴ Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9uncu Bası, İstanbul: Beta Yayınları, Eylül 2003, s.588.

¹⁴⁵ Saruhan, s.117.

¹⁴⁶ Blake, R. R. and Mounton, J.S., **The Managerial Grid**, Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964, p.34.

¹⁴⁷ Koçel, s.588.

3.2.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Liderler ve lider olmayanlar arasındaki farkları özellikler teorisi açıklayamayınca, araştırmacılar başka bir çare için araştırmaya başlamışlardır. Davranışlar gözlenebilir, özellikler ise konuşulabilir ve davranışlardan en iyi davranışı oluşturma amaçlanır. Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur¹⁴⁸.

Bu teorinin özelliği liderliğin öğrenebileceğidir. Bundan dolayı liderliğin davranışlarını belirleme, nasıl lider olunacağını bilgisi için temeller geliştirilebilir¹⁴⁹.

Ohio State Üniversitesindeki çalışmalarında, araştırmacılar iki boyutlu bir yaklaşım geliştirmişlerdir¹⁵⁰. Ohio State Üniversitesindeki araştırmacılar 1940 ve 1950'li yıllarda davranışsal yaklaşımlara öncülük etmiş ve lider etkililiğine katkıda bulunan belirli davranışları incelemişlerdir¹⁵¹. Yaptıkları kapsamlı incelemeler sonunda araştırmacılar, lider davranışlarına ilişkin iki temel boyut tanımlamışlardır. Bu iki temel boyut; *kişiyi dikkate alma* ve *inisiyatif*'tir¹⁵².

Michigan Üniversitesi çalışmalarında, yönetici grid karesi iki boyutlu grid karesi olarak geliştirilmiştir. Liderlik boyutları, çalışan-uyumlu (insan-uyumlu) ve üretim-uyumlu (görev-uyumlu) olarak nitelendirilmiştir. Blake ve Mouton (1964), bunu yönetici gridinde geliştirmişlerdir. Grid, her boyut on çeşit parçaya bölünerek oluşturulmuştur. Neticede 100 karelik bir grid ortaya çıkarılmıştır. Ama gerçekte bunlardan beş grid karesi önemlidir. Bunlar¹⁵³;

- 1,1 Liderlik türü,
- 1,9 Liderlik türü,

¹⁴⁸ Koçel, s.589.

¹⁴⁹ James, p.146.

¹⁵⁰ Fleishman, Edwin A.. and Haris, Edwin F., "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover", **Personnel Psychology**. 1962, p.43.

¹⁵¹ Güney, s.290.

¹⁵² Koçel, s.590.

¹⁵³ Daft, Richard L., **Leadership Theory and Practice**, USA: The Dryden Press, 1999, p.73.

- 5,5 Liderlik türü,
- 9,1 Liderlik türü,
- 9,9 Liderlik türüdür.

Bunlar sırasıyla¹⁵⁴:

- **1,1 Liderlik Türü:** Etkili olmayan lider tipidir. İlgili görevleri başarmak için çok az çaba gösterir. Bu tip, gerçekten bütün olarak bir liderlik olarak görülemez. İnsanlar ve üretim malzemeleri için küçük bir ilgi vardır. Organizasyonda kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcar.

- **1,9 Liderlik Türü:** Kulüp lider tipidir. Destek ve refahın konusu insan uyumu üzerine odaklanmıştır. Lider, çalışılan konforlu bir çevrenin gelişmesi için çaba sarf eder. Zevk alınır bir iş ilişkisi oluşturmaya uğraşır. Fakat üretim bilgileri yüksek değildir. Çatışma türü olarak, burada uzlaşma ve meditasyon olarak görülür. Göreve ilgisi en alt seviyededir.

- **5,5 Liderlik Türü:** Örgüt lideri tipidir. İşe ve insana dönük davranışın orta ölçüde olduğu üyelerin moralini tatminkâr düzeyde tutarak yapılması gereken işleri de vasat ölçüde planlayıp örgütlenme durumudur. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaşmacı bir liderliktir.

- **9,1 Liderlik Türü:** Görev lideri tipidir. Görev uyumludur fakat insan ilişkilerinden yoksundur. Liderin iş koşullarını iyi planlayıp düzenleyerek etkin şekilde çalışmakta ancak üyelerin arzu ve ihtiyaçları ile düşük ölçüde ilgilenmektedir. Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi yok denecek kadar azdır.

- **9,9 Liderlik Türü:** Ekip lideri tipidir. İnsan ihtiyaçlarını ve entegre işi kolaylaştırır. Başarmak için arzulu kişileri gurubun amaç ve ihtiyaçlarını dikkate alarak harekete geçirecek plan ve organizasyonlara giden işe ve insana dönüklüğün en yüksek

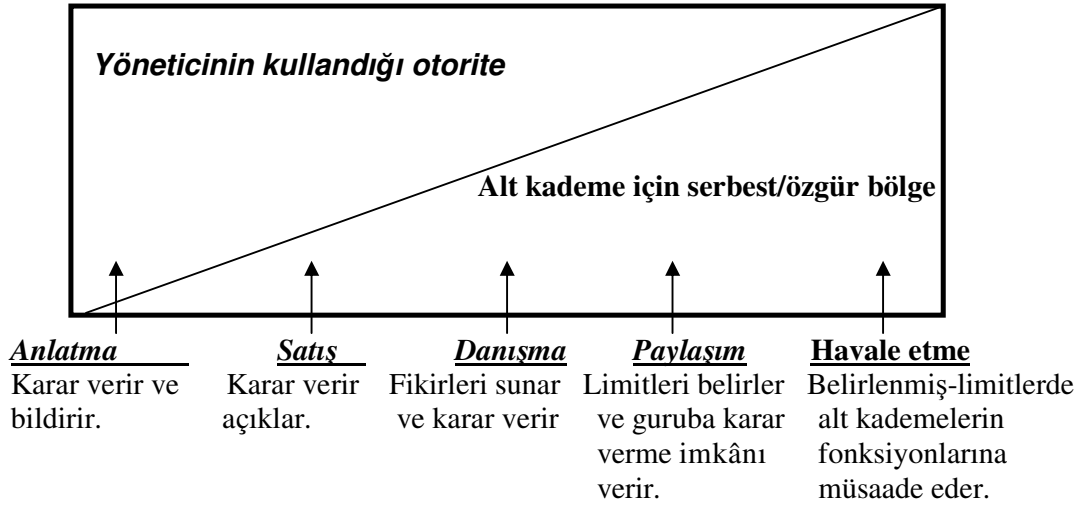
¹⁵⁴ Daft, p.75-77.

olduğu durumdur¹⁵⁵. Dış baskıların artmasına rağmen organizasyondaki insanlar mücadeleye devam etme kapasitesindedirler¹⁵⁶. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkındadır ve karşılıklı saygı ve güven çok yüksektir. Onları tek bir istikamete sokmaya yönlendirir. Bu durum, hem gurubun hem de organizasyonun yararınadır¹⁵⁷.

3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlik türlerinin birinin diğerinden daha uygun olduğunu savunur. Liderliğin farklı durumlar karşısında farklılık göstereceği görüşüne dayanır. Oluşan çeşitli durumlar karşısında, farklı liderlik anlayışlarının benimsenmesi ve uygulanmasını savunur. Bu yaklaşımı destekleyen teoriler¹⁵⁸;

Otokratik-Demokratik-Devamlı; 1973 yılında Tannenbaum ve Schmidt tarafından tanımlanmıştır. Bir uçta yönetici alt kademedekiler için karar verir, diğer uçta alt kademedekiler karar verme rolünü paylaşırlar. Bu model liderliğin davranış devamlılığını da Şekil-3.1’de olduğu gibi gösterir¹⁵⁹.



Şekil 3.1. Liderliğin Davranış Devamlılığı

¹⁵⁵ Eren, s.350.

¹⁵⁶ Barrow, "The Variables of Leadership: A Review and Conceptual Framework", **Academy of Management Review**, Vol.:19, April 1977, p.11.

¹⁵⁷ James, p.148.

¹⁵⁸ James, p.149.

¹⁵⁹ Oakland, p.275.

Şekil 3.1'i şöyle de sıralayabiliriz;

- Lider karar verir ve kararını açıklar,
- Lider kararı anlatır (satar),
- Lider fikirleri sunar ve soruları alır,
- Lider tecrübeye dayalı fikirlerini sunar, amaç değişimini oluşturur,
- Lider problemleri sunar, çözümler üzerine teklifler getirir ve karar verir,
- Lider limitleri belirler ve gurubun verdiği kararı sorar,
- Lider, kendisinin belirlediği sınırlar içinde alt kademenin fonksiyonlarına izin verir¹⁶⁰.

Yaşam-Dönüm Teorisi; 1969 yılında Hersey ve Blanchard tarafından ortaya atılmıştır. Bu nedenle Hersey ve Blanchard yaklaşımı olarak da ifade edilir. Bu yaklaşım liderlerden ziyade takipçiler üzerinde odaklanmıştır. Bu yaklaşımın özelliklerini şöyle açıklayabiliriz¹⁶¹:

- **Emir verme, söyleme (Telling);** kontrol lidere dayanır ve lider işle ilgili görevlerin ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde yapılacağını dikte eder (Yüksek görev oryantasyonu-düşük insan etkisi).
- **Satma, ikna etme (Selling);** lider yüksek görev ve yüksek ilişki sergiler, astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah eder. Aynı zamanda işle ilgili görevlerin icrasındaki ferdi destek koşulunu sağlar (Yüksek görev oryantasyonu-yüksek insan etkisi).
- **Katılımcı, karara katma (Participating);** karar vermeyi ve işle ilgili bilgiyi paylaşımcı ve yönetmekten ziyade eğitici (Düşük görev oryantasyonu-düşük insan etkisi).

¹⁶⁰ James, p.150.

¹⁶¹ Daft, p.102.

• **Yetki verme, havaleci (Delegating);** lider, düşük ilişki ve düşük görev davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devreder¹⁶². Liderin kararlar ve uygulamalar için sorumluluğu azdır.

Bu yaklaşımı, Blake ve Mouton'un geliştirdiği grid yaklaşımıyla Tablo-3.2'de gösterildiği gibi eşleştirebiliriz¹⁶³.

Tablo 3.2.

Yaşam Dönüm Yaklaşımının Grid Yaklaşımı ile Eşleştirilmesi

Tesirli-Etkili	9,1 Liderlik türü
Satma	9,9 Liderlik türü
Katılımcı	1,9 Liderlik türü
Havaleci	1,1 Liderlik türü

Kaynak: James, Poul, Total Quality Management, London: T.J. Press (Podstow) Ltd. 1996, p.150.

Amaç-Yol (Path-goal) Teorisi; 1971 yılında Robert HOUSE tarafından geliştirilmiştir. Bu teori; bir ferdi lider davranışının, direkt veya derhal bir memnuniyet (doyum) kaynağı olarak sezildiği zaman, alt kademeler için kabul gördüğünü savunmuştur. Bu memnuniyet (doyum), 1974 yılında Robert House ve Martin Evans tarafından, büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayandırılmıştır. House ve Evans'a göre insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır¹⁶⁴;

- Kişinin, belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş),

¹⁶² Eren, s.362-363.

¹⁶³ James, p.150.

¹⁶⁴ James, p.151.

- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer (valens)¹⁶⁵.

Amaç-yol teorisinin belirlediği liderlik davranışlarını şöyle sıralayabiliriz¹⁶⁶:

- **Otoriter liderlik (Directive):** Alt kademelere işle ilgili teknik bilgi sunar. İhtiyaç duyulan şeylerin ne zaman ve kimden sağlanacağını, çıktıların standartlarının ne olması gerektiğini belirler. Sonuç olarak da ödül gerekliliğine/şartına dayanır. Genel olarak bu davranış modeli yeni çalışanlara uygulanır.

- **Destekleyici liderlik (Supportive):** Alt kademelerin, refah ve ihtiyaçlarının pozitif ilişkiler kurularak desteklenmesine olanak verir. Herkese eşit biçimde davranır.

- **Katılımcı liderlik (Participative):** Karar verilmeden önce, alt kademelere danışır. Bu durum için bir ortam hazırlanır. Kısaca, alt kademe karar alma safhasında da grup yönetimine dâhil edilir.

- **Başarıya yönelik liderlik (Achievement-oriented):** Amaçlara ulaşmada kullanılan etkin bir liderlik tipidir. Hem süreçlere ve hem de hedeflerden oluşan çıktılara meydan okumayı sağlar. Yani iddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına da bunları başarabileceklerine dair güven verir. Ayrıca görevlerin başarılması için çalışanlardan en yüksek seviyede performans bekler.

Olasılık Modeli; 1967 yılında Fred Fiedler tarafından ortaya atılmıştır¹⁶⁷. Bu modelde liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar¹⁶⁸;

- Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler,
- Başarılacak işin niteliği,
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir.

¹⁶⁵ Koçel, s.602-603.

¹⁶⁶ Daft, p.103-104.

¹⁶⁷ James, p.151.

¹⁶⁸ Koçel, s.598-599.

Bu faktörler lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Yukarıdaki üç faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır.

“Fiedler’in geliştirdiği bu model, organizasyondaki görev yapısının durumu ve liderin hiyerarşik pozisyonundan aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerinin analizini içermektedir”¹⁶⁹.

Vroom ve Yago (Yetton) Modeli; Bu model olanı değil, olması gerekeni; yapıları değil yapılması gerekeni gösterir. Model, üç farklı yönetim şeklini kullanır fakat Vroom ve Yago bunu beş ayrı birime ayırmışlardır. Bunlar¹⁷⁰;

- **A (Autocratic) Otokratik:** İki versiyonu vardır; A1 ve A11,
- **C (Consultative) Danışmacı:** İki versiyonu vardır; C1 ve C11,
- **G (Group) Gurup: Bir** versiyonu vardır; G11.

Bunlar sırasıyla¹⁷¹:

A1 Lider, sorunu tek başına çözer. Gurup için kararlar verir, ulaşabilen enformasyon zamanında kullanılır.

A11 Lider, sorunu tek başına çözer fakat alt kademelerden enformasyon ister. Enformasyonun istek ve amaçlarını gösterir veya göstermez. Bu enformasyon lider tarafından belirlenen problemin çözümünde kullanılır. Alt kademeler alternatif stratejilerin herhangi bir değerlendirilmesinde yer almazlar ve bu stratejiler uygulanabilir stratejilerdir. Neticede lider karar verir.

C1 Lider, problemin tanımını belirler ve alt kademe ile şahsen fikirleri paylaşır. Lider, alt kademe fikirlerini yansıtan veya yansıtmayan kararlar verir.

¹⁶⁹ Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s.260.

¹⁷⁰ Daft, p.109.

¹⁷¹ Daft, p.110.

C11 Lider, problemin tanımını belirler ve alt kademe ile gurup olarak fikirleri paylaşır. Lider, alt kademe fikirlerini yansıtan veya yansıtmayan kararları tek başına verir.

G11 Lider, problemin tanımını belirler ve guruptaki alt kademeler ile fikirleri paylaşır. Gurup problemin alternatif çözümlerini gerçekleştirir ve çözüm kararı fikir birliği şeklinde oluşur. Yani, lider astlarıyla problemi bireysel olarak tartışır ve ortak karar verilir.

Yöneticiler astlarını nasıl yöneteceklerini belirleme yolunda daha aktif olmaya başlamışlardır. Gerçek dünyada da bu modelin daha rahat kullanımını sağlamak için, herhangi bir problem ile karşılaşan liderler etkili karar verebilmek maksadıyla Vroom ve Yeton tarafından oluşturulan sekiz adet soruyu sormalıdır. Bu sorular¹⁷²:

- Problem teknik bilgi gerektiriyor mu?
- Astların kararı benimsemeleri önemli mi?
- İsbetli karar verebilmek için yeterli bilgi var mı?
- Problem belirgin (yapılanmış) mı?
- Kararı verdikten sonra astların benimseme olasılığı yüksek mi?
- Astlar organizasyon amaçlarını benimsemişler mi?
- Seçilen kararların astlar arasında çatışma yaratma olasılığı yüksek mi?
- Astların isabetli karar için yeterli bilgileri var mı?

Model tabii ki yalnızca yöneticinin görev ile ilgili karar vermesini ve gurup içindeki ilişkileri düzenlemektedir.

¹⁷² Bedelan, Arthur, **Organizational Behaviour**, Orlando: The Dryden Press, 1989, p.442.

3.2.4. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları altında; otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik türleri incelenecektir¹⁷³.

3.2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler, grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerinin hiçbir söz hakkı yoktur. Yönetim yetkisi liderdedir. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar, çünkü onların dış unsurlarla motive olduklarını düşünürler. Grup üyeleri yalnızca, liderden gelen emirleri mutlak bir itaat içinde sorgulamaksızın yerine getirirler. Otokratik liderin yararları; lidere bağımsız hareket edebilme güvenini vermesi, daha etkin ve hızlı karar verme imkânı sağlamasıdır. Sakıncaları ise; liderin aşırı bencil davranmasını, yaratıcılığı azaltmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onlara iş yapma şevkini kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, sıralayabiliriz.

3.2.4.2. Demokratik Liderlik

Demokratik (katılımcı) liderler, yönetim yetkisini grup üyeleriyle paylaşma eğilimi taşırlar. Amaçlar, plan ve politikalar belirlenirken, iş bölümü yapılırken ve iş emirleri düzenlenirken hep grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışırlar. Bu liderler daha az kontrol etme taktikleri kullanırlar. Motivasyona önem verirler ve bu maksatla da başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Demokratik liderlerin yararları; fikirlerine değer verilen grup üyelerin işlerinden tatmin sağlamaları, grup üyelerinin de kararlara katılımı ile daha etkin ve sağlıklı kararlar alınması ve bu suretle motivasyonun sürekli yüksek tutulması ve daha etkin ve verimli çalışan bir grup elde edilmesidir. Sakıncası ise; karar sisteminden kaynaklanan zaman kaybıdır. Zamanın kısıtlı olduğu durumlarda bu tarz liderler başarılı olamamaktadır.

¹⁷³ Eren, s.366.

3.2.4.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik

Yönetim yetkisini en az ihtiyaç duyan lider tipidir. Gurup üyelerini kendi hallerine bırakır, amaçları, politikaları, plan ve programları kendilerinin yapmalarına imkân tanıyan davranış sergilerler. Bu liderliğin yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine fırsat vermesidir. Liderin esas görevi malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir. Tam serbestlik tanıyan liderlik, liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta ve de gurubu ortak bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakmaktadır. Gurup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir. Diğer bir sakınca ise, gurup başarılarının önemli ölçüde azalmasıdır.

3.2.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Çağdaş liderlik yaklaşımları altında ise; karizmatik liderlik, transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik türleri incelenecektir¹⁷⁴.

3.2.5.1. Karizmatik Liderlik

Karizma “armağan, lütfedilen bir kabiliyet” anlamına gelen Yunanca bir kelimedir. Sıradan insanlar yerine, ayrıcalıklı veya insanüstü güçleri ve nitelikleri olan kişiler için kullanılan bir sözcüktür. Bu güç ve niteliklerin ilâhi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilir¹⁷⁵. Günümüze kadar bu konu sadece politik ve sosyal bağlamda ilgili araştırmacılar tarafından tartışılmış, ancak 1980’lerde örgütsel yapıyı inceleyen araştırmacılar da bu konu ile uğraşmaya başlamışlardır¹⁷⁶.

Karizma, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Allah vergisi efsanevi güç olarak da tanımlanabilir. Karizmatik liderlik ise; böyle bir gücü yaratan kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde olağan dışı etkiler sağlaması demektir¹⁷⁷.

Karizmatik liderler; kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve iş ilişkileri yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini

¹⁷⁴ Öncer, s.118.

¹⁷⁵ Güney, s.650–651.

¹⁷⁶ Vecchio, Robert P., **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Montreal: The Dryden Press, 1995, p.349.

¹⁷⁷ Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 5inci Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi, 1999, s.208.

geliştirmeye odaklanmış liderler şeklinde tanımlanabilir. Başka deyişle karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve motive eden davranışlar sergileyen liderlerdir¹⁷⁸.

Karizmatik liderleri farklı kılan, onu diğer liderlerden ayıran özellikleri sahip oldukları vizyonları ve yüksek hedefleri başarmada izleyicilerini motive edebilmeleridir. Karizmatik liderler, olayları basitleştirici, tartışmaları ve çekişmeleri giderici ve çözüm getiricidirler. Bu tip liderler, ellerindeki gücü nasıl kullanacaklarını bilirler. Karizma, üyelerin liderde gördükleri sihirli bir güç olarak bilinmektedir¹⁷⁹.

Karizmatik liderler, izleyicilerini etkilemek ve örgütsel çalışmalarda önemli değişiklikler yapmak için, kişisel güven, üstünlük, tinsel kanı ve karizmayı kullanmaktadır. Bu liderler genellikle, örgütsel stresin yaşandığı veya geçiş zamanlarında ortaya çıkmaktadır¹⁸⁰.

Karizmatik liderler; enerji, kendine güven, zeka, konuşma yeteneği ve güçlü bir kendini beğenme duygusuna sahiptirler. Onlar, çalışanlarına yüksek gayret sarf ederek, büyük şeyler başarabilecekleri fikrini telkin etmekte ve onları heyecanlandırmaktadırlar.

Karizmatik liderle izleyici ilişkisinde dört özellikten söz edilebilir:

- Bu lider, kutsal ya da yarı kutsal farz edilmektedir.
- Liderin sıradan olmayan özelliklere hatta doğaüstü veya insanüstü özelliklere sahip olduğuna inanılmaktadır.
- İzleyiciler, liderin otoritesini kayıtsız-şartsız olarak kabul etmektedirler.
- İzleyiciler, lidere yüksek derecede bağlılık duymaktadırlar.

¹⁷⁸ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223, (13.03.2002).

¹⁷⁹ Doğan, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Philip & Richard's, 2001, s.39- 40.

¹⁸⁰ Gordon, Judith R., **Organizational Behavior**, 6th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999, p.240.

Karizmatik liderler davranışları ile izleyicilerine yetenekli olduklarını göstermelidirler. Onlar, gurubun misyonuna ilişkin değerleri, idealleri ve paylaşılan isteklerle ilgili ideolojik hedefleri açıkça ifade edebilmelidirler. Ayrıca, karizmatik liderler, izleyicilerinin kendi davranışlarını taklit etmelerinde bir örnek teşkil etmelidirler. Onlar, izleyicilerinden yüksek performans beklediklerini ifade ederken, aynı zamanda onlara güven de vermelidirler. Karizmatik liderler, grup misyonunu harekete geçirmeyi motive edecek davranışlarda da bulunmalıdırlar.

Bununla birlikte en detaylı araştırma, McGill Üniversitesi'nden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından yapılmıştır. Araştırmacılara göre karizmatik liderler, gelenek ve göreneklere uymayan, iddialı ve kendilerine güvenen şahıslardır. Statükoyu korumaktan ziyade radikal değişiklikler yaparlar. Karizmatik liderleri diğerlerinden ayıran özellikler aşağıda sıralanmıştır¹⁸¹;

Kendine güven: Tekliflerini kendine güvenerek yapan lider, karışık ve anlaşılabilir bir teklif yapan lidere nazaran daha karizmatik bir kişiliğe sahiptir. Yeterli bilgi ile güven ile işe başlayan lider daha başarılı olacaktır.

Vizyon: Karizmatik liderler, geleceği kestirebilen ve daha iyi olabileceğini düşünen ve statükocu tutumu kabul etmeyen liderlerdir. Bu ideal amaç ile mevcut durum arasındaki fark ne kadar fazla olursa, izleyenlerin lidere olağanüstü bir vizyon atfetme düzeyleri o kadar fazla olacaktır.

Durumu net bir şekilde değerlendirme: Karizmatik liderler, çevre faktörünü ve ortaya çıkan fırsatları çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Zamanlama çok önemlidir. Lider, çevre konusunda gösterdiği dikkati, çalışanların ihtiyaçları konusunda da göstermelidir.

Vizyona güçlü bir biçimde inanma: Karizmatik liderlerin, vizyonlarına güçlü bir şekilde bağlıdırlar. Bu vizyona ulaşabilmek için yüksek düzeyde risk almaya, yüksek maliyetlerle karşılaşmaya ve fedakârlık yapmaya istek duyarlar. Bu vizyonu ortak paylaşılan vizyon yapmak için gayret sarf ederler.

¹⁸¹ Robbins, Stephan P. and Cenzo, David A. De., **Fundamentals of Management**, New York: Prentice Hall International Editions, 1998, p.406-407.

Sıra – dışı davranışlar: Karizmatik liderler, yeni göreneklere uymayan ve mevcut normlara karşı olan davranışlar sergilerler. Ortaya koydukları amaçlar kadar, bu amaçlara ulaşmak için seçtiği ilginç yollar da karizmatik liderin özelliklerindedir. Başarılı olduğu takdirde bu davranışlar sürpriz olarak kabul görür ve izleyenlerde hayranlık uyandırır.

Bir değişim ajanı olarak görünme: Karizmatik liderler mevcut durumu korumaktan ziyade radikal değişiklikler yapmayı tercih ederler. Çalışanların kabul edebilecekleri rasyonel değişimleri uygulama cesaretine sahiptirler.

Çevreye duyarlılık: Karizmatik liderler değişim için gerekli çevresel kısıtlar ve kaynaklara ilişkin gerçekçi bir değerlendirme yapabilme yeteneğine sahiptirler.

Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir¹⁸².

3.2.5.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iş ilişkisine dayanan liderlik “Transaksiyonel Liderlik” (işe yönelik liderlik) olarak adlandırılmaktadır. Eğer lider, ağırlıklı olarak pasif istisnalarla yönetime inanıyorsa, yönetici, ancak guruba süreçler ve standartların yerine getirilme görevi aksadığı zaman müdahale etmelidir, fikrine sahipse, bu tip liderlik türü ortaya çıkacaktır. Böyle bir lider, *"bir şey kırılmadıktan sonra, onu tamir etmek"* öngörüsüne sahiptir.

Bu liderlik tarzı, yöneticilerin çalışanlarını açık bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçları başarmadaki gayretlerine göre ödüllendirildiği bir yaklaşıma işaret etmektedir. Bu yaklaşımda dikkatler, günlük örgütsel performansa çevrilmiştir¹⁸³.

Transaksiyonel liderlikte karşılıklı alışveriş mantığı hakimdir. Lider ödüllendirme ve cezalandırma aracılığıyla görevlerin yapılmasını ve örgüte bağlılığı

¹⁸² Koçel, s.605.

¹⁸³ Doğan, s.33.

sağlar. Lider bir taraftan yetkisini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol ederken, bir taraftan da onların istek ve ihtiyaçlarını karşılar. Bu tip liderlik tepkisel olup daha çok mevcut konu ve sorunlarla ilgilidir. Etkili bir transaksyonel lider, karşılıklı alışveriş doğrultusunda durumsal faktörleri ve izleyicilerin beklentilerini doğru bir tanımlamaya, gerekli olan motivasyonu uygun araçlarla sağlayarak izleyicileri etkilemeye çalışmaktadır. Bu liderler çalışanların faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak ve iyileştirmek yoluyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle çok az ilgilendirirler.

Transaksyonel liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir değiş – tokuş süreci olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır¹⁸⁴.

3.2.5.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Geleceğin örgütleri için dönüşümcü liderlik tarzı bir zorunluluk haline gelmektedir. Günümüzde yöneticilerin etkileşimci liderlik biçiminde bir davranış göstermeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanları ödüllendirerek (para, statü vb. araçlarla) onların daha çok çaba sarf etmelerini sağlamak yerine astlarına görevin önemsetilmesi, astların bir vizyon etrafında yönlendirilerek harekete geçirilmesi önem kazanmıştır. Dönüşümcü liderler, astların (izleyicilerinin) tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak onları kendine güvenen, yüksek motivasyonlu ve daha üretken hale getirirler. Görevlerinin önemini farkında ve örgütsel amaçlara adanmış çalışanlar yaratmak, mevcut örgütü bu yönde değiştirmek dönüşümcü liderin görevleri arasında yer almaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan, örgütte bir devrim yaratan kişiler dönüşümcü lider olarak tanımlanmaktadır. Reformcu, değişimci ve yenilikçi özelliğe sahip dönüşümcü liderler hem işletmelerde hem de toplum genelinde ortaya çıkabilir.

Dönüşümcü liderlerin özel nitelikleri şunları içermektedir¹⁸⁵:

¹⁸⁴ Yavuz, Cansel A., *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/liderlik_guncel.asp, (23.05.2004).

¹⁸⁵ Sachermerhorn, John R. Jr., *Management and Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons, 1996, p.109-110.

- **Vizyon:** Yeni fikirlere ve iyi bir idare hissine sahip olmak, çalışanlar ile iletişim kurmak, paylaşılan hayalleri başarmak için çok çalışmakla ilgili heyecanı geliştirmek,
- **Karizma:** Çalışanların istekliliklerini, inançlarını, sadakatlerini ve kendilerine güvenlerini, kişisel danışma ve duygusal coşkunun gücü yoluyla uyandırmak,
- **Sembolizm:** Kahramanları tanımlamak, özel ödüller önermek, mükemmeliyeti ve başarıyı kutlamak için doğal ve planlanmış kutlamalar yapmak,
- **Güçlendirmek:** Çalışanları geliştirmek, performans engellerini kaldırmak,
- **Zihinsel simülasyon:** Diğerlerinin kolay anlaşılamayan davranışlarını anlamak, problemlerin farkında olmak ve yüksek kalitede çözümler üretmek için hayallerinde canlandırmalarına fırsat vermek,
- **Güvenilirlik:** Dürüst ve inanılır olmak, kişisel kanıların etkisi altında kalmadan davranmak ve tüm bunlar ışığında sorumluluklarla tanışmak.

Dönüşümcü liderler bünyelerinde tek bir özellik değil, birden fazla özellik taşımaktadırlar. Her şeyden önce bir amaca, bir fikre, vizyona sahiptirler. Ayrıca onlar, örgütsel sınırlamaları da kabul etmemektedirler. Bunun yerine, işletmeyi değiştirme yolları aramaktadırlar. Bu tür liderler azimli ve ısrarcıdırlar. Sabırlıdırlar, istenilen amaçları yerine getirmek için gerekli olan işleri uzun dönemlere yaymaktadırlar. Kısa dönemli ve hızlı alınmış kararlar yerine, uzun dönemli ve işletmenin lehine olabilecek kararlar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Onlar kendilerini tanımaktadırlar ve kendilerinin farkındadırlar. Güçlü ve güçsüz yanlarını bilmektedirler. Öğrenmeye istek duymakta, bu sayede elde edecekleri sürekli profesyonel gelişme ile hem kendilerine hem de işletmelerine fayda sağlamaktadırlar. Çalışmaktan hoşlanmaktadırlar. Haysiyetli ve saygılıdırlar. İnsanlara güvenirlirler ve amaçları başarmak için gerekli olanları yapmalarında onlara yardımcı olacak sorumlulukları aracı etmektedirler. Onlar, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil, bağımsız, eleştirisel düşünebilen ve böylece

işletmeye önemli katkıları olabilecek, yenilikçi astlar yaratmayı hedeflemektedirler. Riskleri göze alabilir, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar¹⁸⁶.

Dönüşümcü lider; lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir¹⁸⁷.

Dönüşümcü lider Ackoff'a göre ise, organizasyon içinde, ideal bir duruma ilişkin bir vizyonun oluşturulmasını sağlama yeteneğine sahip liderdir¹⁸⁸. Dönüşümcü liderlik konusunda şöyle bir özet çıkarmak mümkündür¹⁸⁹;

- Dönüşümcü liderler; astlarında, görevlerinin ve bu görevleri iyi bir şekilde yapmalarının önemli olduğu hissini yaratırlar.
- Dönüşümcü liderler; astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağlarlar.
- Dönüşümcü liderler; astlarını, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışma konusunda motive ederler.

Tichy ve Devanna'nın yaptığı bir araştırmanın sonucuna göre de etkili bir dönüşümcü liderin özellikleri olarak aşağıdaki maddeler belirlenmiştir¹⁹⁰;

- Cesaretli ve yürekli dirler.
- İnsanlara inanırlar ve güvenirlirler.
- Ömür boyu öğrencidirler.
- Değişimin temsilcisi olmayı içten kabul ederler ve uygularlar.
- Örgütsel değerleri oluştururlar ve sürdürürler.

¹⁸⁶ Doğan, s.35.

¹⁸⁷ Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, 7th. Edition, N.Y.: McGraw Hill, 1995, p.357.

¹⁸⁸ Ackoff, Rusell, "*Transformational Leadership*", **Strategy & Leadership**. Vol.27, Januray-February 1999, p.20.

¹⁸⁹ George, J.M. and Jones, J.R., **Organizational Behavior**, USA: Addison-WesleyPublishing Co., 1995, p.432.

¹⁹⁰ Keçeciöglü, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, Ankara: Kalder Yayınları, 1998, s.139.

- Kriz ortamlarını ve belirsizliği çözüme yeteneğine sahiptirler.
- Vizyon ve misyon sahibidirler.

3.3. Liderliğin Yetkinlikler İçindeki Önemi

Yönetim disiplinler arası bir özellik taşıması sebebi ile liderler çeşitli disiplinlerden alınan farklı kavram, teknik ve araçları kullanmaktadırlar. Bu özelliği sebebi ile de yönetim “ekklitik” bir disiplin olarak kabul edilmektedir¹⁹¹. Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyettir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için belirli faaliyetleri insan unsuru vasıtasıyla ve insanlarla birlikte yürütmektir¹⁹².

Yönetim kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadı ile bir insan gurubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder¹⁹³. Başka bir tanıma göre ise; kişilerin, (personelin) ortak çabasının belirli bir amaca (mal ya da hizmet üretimine) yöneltmesidir¹⁹⁴.

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim bilimi kavram olarak maalesef tam bir açıklığa kavuşamamıştır. Ama yönetimin; ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir gurup faaliyeti olduğu, genel olarak kabul görmüş bir tanımlamadır¹⁹⁵.

Yönetim; belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir gurup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır. Yani yönetim, bir faaliyeti içeren dolayısıyla insan davranışları ile ilgili bir bilim dalıdır¹⁹⁶.

Yönetim biliminin çağımızda ulaştığı gelişimin sonucu olarak, insan kaynakları yönetiminde de büyük değişimler yaşanmıştır. Artık liderler insan kaynakları yönetimini organizasyonun ikincil unsurlarından biri olarak değil, organizasyon

¹⁹¹ Koçel, s.10.

¹⁹² George, R. Terry, **Principles of Management**, USA: Richard D. Irvin Inc., 1972, 6th Edition, p.129.

¹⁹³ Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, 4 üncü Baskı, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 1978, s.5.

¹⁹⁴ Simon, H.A., Smithburg, D.H., Thompson, V.A., **Kamu Yönetimi**, Birinci Kitap, Çev.:C.Mihçioğlu Ankara, TODAİE,1965, s.1.

¹⁹⁵ Koçel, s.16.

¹⁹⁶ Eren, s.1.

yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olarak görmeye başlamışlardır. Çünkü sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin yolunun; iyi eğitilmiş, işletmeye bağlı ve motive edilmiş çalışanlara sahip olmaktan geçtiğini anlamışlardır. Bu vizyonu oluşturacak, çalışanlara bu ortamı sunacak ise liderlerdir.

Lider, oluşturulan vizyonun çatısında yer alan tüm şartları, mali yaklaşımları veya kişisel faktörleri anlamayabilir. Bu bir ekip çalışmasını gerektirir. Yönetimde oluşturulan bu vizyon, destek ve uyum içerecek şekilde geliştirilmelidir. Liderin işi bu vizyonun iletişimini, anlaşılmasını ve gelişimini sağlamaktır¹⁹⁷. Bu şekilde ortak paylaşılan vizyon oluşturulabilir.

Bir organizasyonun yetkinliği, çalışanlarının yetkinlikleri ile belirlenmektedir. Organizasyonun hedefleri doğrultusunda yetkinliklerin belirlenmesi, çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesinde ve hedeflere ulaşmada katkı sağlayacaktır. Çalışanların kişisel hedeflerine ve organizasyonun hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlanmış olacaktır. Kişisel sebepler ve hedefler, kişiyi daha fazla çaba göstermeye sevk eder, motivasyonunu artırır. Bu sebeple çalışanların hedefleri doğru bir biçimde algılanmalı ve doğrultuda yetkinlikleri değerlendirilmelidir. Aksi takdirde çalışanlar kendi hedeflerini ve yetkinliklerini örtüştüremezlerse, organizasyonda başarı sağlanamaz. Geleceğe yön verecek organizasyonlar, çalışanlarının yetkinlikleri ile kendi yetkinliklerini uyumlaştırabilen organizasyonlar olacaktır.

Organizasyonların yönetiminde etkili ve sonuç alıcı bir yönetme düzenini kurup sürdürülebilmesi için belli koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar ise şöyle sıralanmıştır¹⁹⁸;

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi.
- İş görenleri iyi tanımak.

¹⁹⁷ Johnson, Richard S., "TQM: Leadership for The Quality Transformation", **Quality Progress**, May 1993, p.83.

¹⁹⁸ Önal, s.182.

- Örgütte huzursuzluk yaratan ve görev sorumluluğu olmayan kişileri örgütten uzaklaştırmak.
- Liderin davranışlarıyla çevresine iyi örnek olması.
- Verilen emirlerin izlenip, sonuçlandırılmasının sağlanması.
- Örgütte iyi bir haberleşme düzeninin kurulması.
- İyi bir yönetme düzeni ile astlara “hata yapma hakkının” tanınması.

Liderler, yönetimde gücü paylaşmalıdırlar. Bu şekilde en düşük düzeydeki organizasyon üyelerinin dahi karar alma sorumluluğunun olması, katılımı sağlar. Bu durum daha yüksek performans oluşumunu gerçekleştirir. Organizasyondaki liderler, örgütün temel değer ve inançlarını değiştirme görevini üstlenmek zorundadırlar. Liderler, bu temel değişim elemanlarını şekillendirmekle kendilerini sorumlu görmelidirler. Sürekli değişen ve gelişen bir sürecin içindedirler. Bu yönetimin gereğidir ve gerçeğidir. Bu yol hiçbir zaman sona ermeyen ve sürekli gelişen bir yoldur. Bu yol; iyinin düşmanı daha iyi, onun da düşmanı en iyidir¹⁹⁹.

Yetkinlikler; dinamik niteliklidir ve bilgiye dayalı işlerde daha etkili olduğu bilinmektedir. Yetkinliğe dayalı liderlik uygulamalarıyla performanslarını sürekli iyileştiren organizasyonların önder oldukları unutulmamalıdır. Yetkinlik düşüncesi personel yönetiminin tam kalbinde yer alır. Yetkinlikler liderler için, çalışanlarının faaliyetlerini bütünleştiren ve tutarlı bir insan kaynakları yönetimi için zemin hazırlayan gerek ve yeter koşuldur.

3.4. Liderlik Yetkinliğinin Askerlik Mesleği Açısından Önemi

Yönetim, insanları bir amaca yöneltme işlemi olarak tanımlanabilir. Muharebede, yeri geldiğinde askerlerine ölmeyi emreden birlik komutanı aslında askerlerini zafer için bir hedefe yöneltmektedir. O halde, diğer organizasyonlar açısından yönetim olarak adlandırılan kavram ile askerlik mesleğindeki komuta ve bir anlamda savaş yönetimi kavramları birbirlerine benzemektedir.

¹⁹⁹ Bragar, Joan, “*The Customer-Focused Quality Leader*”, **Quality Progress**. May 1992, p.51–53.

Bununla birlikte, insanı asker olacak şekilde itaatkâr kılıp şartlandırmak, sadece ölmeye ve öldürmeye hazır ve istekli olmasını sağlamak anlamına gelmez; bu, aynı zamanda o kişinin denetimini de ele geçirmek demektir. Bireyin şiddet kullanma potansiyelinin önünü açıp bu potansiyeli serbest bırakmak ne kadar zorsa, onu komutaya tâbi kılmak da o kadar zordur. İşte bu kaygıyla her askere bir sürü kural koyucu ve sınırlayıcı düzenleme teknikleri uygulanırken, bu kurallara kısmen ya da bütünüyle uymama eğilimi ve niyetleri, başka herhangi bir kurumda olduğundan çok daha sert ve ödünsüz bir şekilde cezalandırılır. Bu durum bağımsızlığın temel koşulu olan güvenliğin sağlanabilmesi için zorunlu olarak oluşturulan Silahlı Kuvvetlerdeki yönetim sürecini daha karmaşık hale getirmektedir.

Ayrıca, Silahlı Kuvvetler girdiği muharebeyi kazanmak zorundadır. Çünkü ülkesine yönelen düşman tehdidini, onun imkân kabiliyetlerinin çokluğunu sebep göstererek terk edemez. Bu nedenle; savaşı yönetecek olanların, yönetici becerilerinin yanında liderlik becerilerine de sahip olmaları büyük önem taşımaktadır.

Örneğin, harp tarihini incelediğimizde ordumuzun 2nci Viyana Kuşatması ile birlikte geri çekilmeye başladığı görülmektedir.

O dönemde 70.000 kişilik Osmanlı Ordusu, 10.000 kişilik Rus Ordusu karşısında Beserabya ve Dobruca ovalarında birkaç saat içerisinde bozguna uğrayıp geri çekilmiştir. Doğal olarak ordunun özellikle Balkan Harbi ve Sarıkamış Muharebeleri gibi harplerde yüz binlerce askerini kaybetmesinin tek nedenini teknolojik ve ekonomik yetersizlikler olarak değerlendirmek hata olacaktır. Çünkü aynı ordu ve birlik komutanları Kurtuluş Mücadelesinde ülkemizin bağımsızlığını sağlamıştır. O halde ordunun muharebe gücünün ortaya çıkarılmasında ve zaferin kazanılmasında en önemli faktör savaşı yönetenlerin liderlik becerisinde aramak gerekmektedir²⁰⁰.

Günümüz ve sonrasında yapılacak savaşlarda ise, ortaya çıkacak taktik ve harekâta ilişkin sorunların çözümünde, gelişen teknoloji ordulara büyük kolaylık

²⁰⁰ **Kara Kuvvetleri Komutanlığı Liderlik Dokümanı**, Ankara, 2005.

sağlayacaktır. Savaş için çok ciddi zihinsel hazırlığı gerekli kılan gelecekteki tehditlerin belirsizliği sadece fiziksel açıdan değil zihinsel açıdan da yeterli ve özellikle muharebe alanında analitik düşünmenin yanında sezgilerini de kullanabilen psikolojik olgunlukta liderleri gerekli kılacaktır. Muharebe ortamının eskiye oranla şekil değiştirdiği günümüzde, savaşın yönetiminde liderliğin önemi de farklılaşmaktadır.

Birinci Dünya Savaşından önce yapılan savaşlarda, bütün ordular nispeten daha kapalı düzenler içerisinde ve tek erin psikolojik tepkisinin fazla belirleyici olmadığı ortamlarda yapılmıştır. Çünkü kitle savaşlarının ön plana çıktığı bu dönemde topluca yapılan eğitim ve disiplin anlayışı ön plana çıkmıştır. Yine bu dönemde; lider, ordusunun üzerinde şahsen örnek olarak psikolojik bir etki uygulamıştır. Fakat günümüz savaşlarında stratejik seviyedeki liderler, zorunlu olarak cepheden çok geride bulunmaktadır. Bu nedenle, savaşan askerin psikolojisini anlayarak, onu etkileme görevi, daha fazla oranda küçük birlik seviyesindeki liderlere düşmektedir.

Günümüzde şehirlerin nüfusu artmakta ve metropollere dönüşmektedir. Muharebeler genellikle büyük birliklerden çok küçük birliklerin kullanımını gerektiren meskûn mahallerde yapılacaktır. Bu nedenle, küçük birlik seviyesindeki liderlere olan ihtiyaç artacaktır.

Günümüzde büyük hızla gelişen bilimsel, teknolojik ve sosyal değişmelerin sonucu olarak gittikçe belirsizleşen ve hızlı reaksiyon göstermeyi gerektiren tahmini güç savaş ortamları, liderlerin daha fazla yetenek ve bilgi birikimine sahip olmasını gerektirmektedir. Klasik savaşların yerini yüksek teknoloji ürünü silah ve teçhizatla yürütülen, muharebe sahasının çizgilerinin kaybolduğu ve bilginin silah olarak kabul edildiği, kural tanımayan ve asimetric tehditlerle dolu bir savaş ortamının aldığı düşünüldüğünde, liderlerin görevleri karmaşıklaşmış ve önemi eskiye oranla artmıştır.

Dünya ordularının barış için yaptığı ortaklıklarda; liderler arasındaki iletişim, teknik yetersizlikler, yabancı dil zorlukları, kültürel asimetriler, tarihi ve jeopolitik konuların önemsenmemesi yüzünden başarısızlığa uğrayabilmektedir.

Başarılı ortaklıkların oluşturulması ve geliştirilmesindeki en önemli etmen olarak karşımıza “güven” çıkmaktadır. Bu olguyu sağlayarak, sürdürecekt olanlar ise, liderlerdir ve liderlerin yetkinliğidir..

Tarihsel gelişimi dikkate alındığında; belirsizlik, yanlış hesap, yetersizlik ve şans gibi kavramların savaş içerisinde yer aldığı görülmektedir. Beraberlik veya iki galibin olmadığı, muhakkak bir kazananın bir de kaybedenin olduğu savaş oyununda, kimin galip, kimin mağlup olduğuna karar verecek olan belirlemeci; teknolojinin yanında kararlılık, moral ve savaşabilme becerisidir. Zafer, bunun farkında olan ve önceliklerini belirleyebilen liderler ile mümkün olabilecektir.

Farklı organizasyon seviyelerindeki liderlerin farklı şekilde liderlik yaptıkları konusunda genel bir görüş vardır. En alt seviyedeki liderler öncelikle yüz yüze direkt görüşme metodunu benimseyerek görevlerinde başarılı olur ve takımlar kurarlar. Daha büyük organizasyonlarda görevin kapsamı genişlemekte ve liderlik daha karmaşık bir hâl almaktadır. Üst seviyedeki liderlerin görevi temel bir vizyon kazandırmak, büyük ünitelerdeki hiyerarşik yapı yardımıyla dolaylı bir etkide bulunmak, organizasyonlar oluşturmak, ast seviyedeki liderlere görev ve yükümlülüklerini yerine getirme imkânı sağlayacak ortamlar yaratmaktır.

Organizasyonda yer alan diğer insanları etkileme sanatı olan liderlikle ilgili bilimsel araştırmaların kökleri eskilere dayanmaktadır. 1900’lü yılların başlarında, organizasyonda “Kim lider olur?” veya “Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya yönelik birçok araştırma yapılmıştır. “ Geleneksel Yaklaşım” veya “Özellikler Yaklaşımı” olarak adlandırılan bu dönemde temel görüş “Liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olması gerekir ve lider olarak başarılı olacaklardır” şeklinde özetlenebilir ve günümüzde de bu alandaki araştırmalar devam etmektedir.

Değerler, liderin ve izleyicilerinin değişik şartlar içerisinde davranışlarını yönlendirici etki etmektedir. Liderlik özellikleri ise lideri ve sergilemeye çalıştığı liderlik tarzını güçlendirmektedir. Liderin özellikleri, liderin faaliyetlerini etkiler;

sonuçta da birlik yada kurumu etkiler. Örneğin, fiziki yapınız iyiye büyük ihtimalle astlarınıza da fiziksel olarak iyi olma duygusunu yerleştirirsiniz.

Özellikler, kişinin temel nitelik ve diğer insanlardan ayrılan yanlarıdır. İnsanlar doğuştan bazı özellikler taşır. Örneğin bir kişinin genetik şifresi; göz, saç ve ten rengini belirler. Fiziki özellikler özel gayret ile (spor, sağlıklı beslenme gibi) geliştirilebilir. Kişilikle ilgili özellikler ise, eğitim ve öğretim yoluyla öğrenilebilir ve tecrübeyle pekiştirilir. Başarılı olmak isteyen liderler bu özelliklerini daima geliştirmeye çalışmalıdırlar. Askeri personel olarak kişisel özellikler sürekli geliştirilmelidir.

Özellikle 1930–1940 yılları arası yoğunlaşan liderin kişisel özellikleriyle ilgili araştırmalar bunları üç temel grupta toplamıştır. Bunlar; kişilik özellikleri, yetenek/beceriler ve fiziksel özelliklerdir. Yetenek ve becerilerle ilgili özelliklerde kişilik özellikleri içerisinde değerlendirilebilir.

TSK'lerinde dış kaynaktan alınacak subaylara uygulanacak kişilik testlerinin geliştirilmesi amacıyla kapsamlı bilimsel araştırmalar yapılmış ve subaylık mesleği için geçerli olacak kendi kültürümüzle ilişkili ve işe uygun kişilik özellikleri tespit edilmiştir. Yapı geçerliliği araştırıldıktan sonra 19 kişilik özelliği dört temel boyut ve ayrıca üç görece bağımsız boyutta ortaya konulmuştur²⁰¹. Liderlik, askerlik, öz disiplin, dışa dönüklük-uyumluluk, iletişim, özgüven, takip ve kontrol temel boyutlarında yer alan özellikleri yeterince taşıyan askeri personelin lider olarak başarılı olacağı varsayımı tekrar vurgulanabilir.

Yukarıda sıralanan özellikler, kişinin doğuştan getirebileceği ve çocukluk döneminde kazanabileceği yönleriyle birlikte, daha çok eğitim, öğretim ve tecrübe yoluyla öğrenilecek ve geliştirilecek özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özellikler içerisinde, boy, kilo, yüz hatları gibi fiziki yapıya vurgu ya da atıf bulunmamaktadır.

²⁰¹ Sümer, Canan ve Diğerleri, "Subay Kişilik Özelliklerinin Ölçülmesi ve Yapı Geçerliliği Çalışması" **Türk Psikoloji Dergisi**, C.14, Aralık,1999, s.44.

Yine Türk Silâhlı Kuvvetleri bünyesinde görev yapan orta kademe yöneticilerini kapsayan ve anket uygulaması ve yüz yüze görüşmeler suretiyle yapılan araştırmada Globe liderlik ölçeğinde yer alan 21 davranış ve liderlik özelliğinin kurum içerisinde aldığı ağırlıklar tespit edilmiştir²⁰².

Ankette, değerlendirilen her liderlik özelliği için, özelliğın bir kimsenin önemli bir lider olmasına çok fazla katkı sağladığını düşünenler “7” rakamını, önemli bir lider olmasını çok fazla engellediğini düşünenler “1” rakamını, aradaki değerlendirmeler için ise ara rakamlar yazmak suretiyle puanlama yapılmıştır.

Ortalama olarak 3,5 üzerinde değer alan özelliklerin TSK’lerinde etkin olmak isteyen liderlerce dikkate alınması, benimsenmesi, özümsemi ve davranışa dönüştürülmesi gerekmektedir. Diğer yandan ankete katılan orta kademe yöneticiler tarafından liderlikte etkinliğı azalttığı düşünölen özelliklere ise 3,5 ortalamasının altında değer yüklenmiştir.

Aşağıdaki Tablo.3.3’de, Globe liderlik özelliklerinin sonuçları, Türkiye ortalaması ve toplam 61 farklı ölkelerin ortalamaları dikkate alınarak sunulmuştur. Dürüstlük, karizmatik-vizyon sahibi, kararlı, karizmatik-etkili-cazibeli, yönetsel olarak etkin, işbirlikçi-takım odaklılık, insan odaklılık yetkinliklerin dünya genelindeki en yüksek değerlere yakın ya da üzerinde değer aldığını görmekteyiz.

Ayrıca 3.5 ortalama üzerinde değer alan diğer özelliklerinde etkili liderlik için katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

Otokratik, yapıcı çatışmadan kaçınan, kurnaz kötü kalpli kötü niyetli, paylaşımcı olmayan, ben merkezli liderlik özellikleri ise lider etkinliğini düşören, hatalı yaklaşım ve özellikler olarak ortaya çıkmıştır.

²⁰² Kılıç, Tamer, “*Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*” Çukurova Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2003. s.127.

Tablo 3.3. Globe Liderlik Özelliklerinin Sonuçları

Özellik	Türkiye Sırası (n=289)	TSK-Orta Kademe Yöneticiler	En Yüksek (Ülke: Sırası)	En Düşük (Ülke: Sırası)
1.Dürüstlük	6.16 (28)	6.70	6.79 (Ekvator:1)	4.83 (Katar:61)
2.Karizmatik:Vizyon Sahibi	6.24 (13)	6.49	6.50 (Ekvator:1)	4.62 (Katar:61)
3.Kararlı	6.29 (3)	6.42	6.37 (Filipinler:1)	3.62 (Katar:61)
4.Karizmatik:Etkili,Cazibeli	6.08 (38)	6.39	6.63 (Ekvator:1)	5.04 (Katar:61)
5.Yönetimsel olarak etkin	6.13 (11)	6.32	6.42 (İran:1)	4.53 (Fransa:61)
6.İşbirlikçi: Takım odaklılık	5.70 (15)	6.06	6.09 (Brezilya:1)	4.42 (Katar:61)
7.Performansa yönelik/ Odaklılık	5.91 (46)	6.01	6.64 (Ekvator:1)	4.51 (Katar:61)
8.Takım kurucu	6.28 (6)	5.85	6.43 (Brezilya:1)	4.10 (İran:61)
9.İnsan odaklılık	5.02 (22)	5.74	5.68 (Gürcistan:1)	3.29 (Fransa:61)
10.Diplomatik	5.73 (10)	5.72	6.05 (Arjantin:1)	4.49 (Katar:61)
11.Karizmatik:Kendini adanmış	5.03 (29)	5.72	5.99 (Ekvator:1)	3.98 (Fransa:61)
12.Alçak gönüllü, Sakin	4.82 (40)	5.48	5.79 (İran:1)	4.14 (Kazakistan)
13.Mevkie önem veren/ Statülerin farkında	4.91 (14)	4.82	5.93 (Kuveyt:1)	2.37 (Çek Cum.:61)
14.Otonom, Bağımsız	3.83 (33)	4.21	4.65 (Çek Cum.:1)	2.27 (Brezilya:61)
15.Kuralcı, Bürokratik	4.02 (24)	3.97	4.89 (Tayland:1)	2.82 (Danimarka:61)
16.Çatışmaları seven, Çatışma eğilimli	4.17 (24)	3.96	5.01 (Tayvan:1)	3.10 (Finlandiya:61)
17.Otokratik	3.22 (8)	3.45	4.16 (Rusya:1)	1.89 (Kanada:61)
18.Yapıcı, Çatışmadan kaçınan	2.99 (26)	3.12	4.53 (Tayvan:1)	2.05 (Finlandiya:61)
19.Kurnaz, Kötü kalpli, Kötü niyetli	1.76 (29)	2.81	2.67 (G.Afrika:1)	1.33 (Brezilya:61)
20.Paylaşımçı olmayan	2.62 (31)	2.56	3.68 (Arnavutluk:1)	1.86 (Fransa:61)
21.Ben merkezli	1.93 (47)	1.79	3.41 (Mısır:1)	1.55 (Finlandiya:61)

Kaynak: Kılıç, Tamer, “Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2003.

Askerlik mesleği için geçerli olacak liderlik özellikleri ile orta kademe yöneticilerince cevaplanan Globe leği etkili liderlik özelliği araştırmalarında ortaya çıkan liderlik özellikleri farklı gibi görünmesine rağmen bir kısmının örtüştüğünü sylenabilir.

TSK'leri içerisinde yapılan araştırmada, kendimize ait özellikleri ortaya çıkarması açısından önemlidir. Her seviyedeki liderlerimizin taşıması ve sergilemesi gereken ve binlerce yıllık milli ve kurumsal kültürümüz içerisinden süzülerek gelen, bazı önemli özellik ve davranışları da şu şekilde sıralanabilir:

Liderlik yetkinliğinin zellikleri;

- İnisiyatif (sınırlarını bil at koştur),
- Sabır ve sebatkrlık (sabır erdemdir),
- Azim ve dayanıklılık (asla vazgeçme),
- Yetenek ve eğitim (altın, ehil ellerde daha değer kazanır),
- Güven (dosta güven düşmana korku sal),
- Birlik ruhu ve kimlik duygusu (ancak birlikte başarız),
- Standartlara erişmişlik ve performans (bilgi kuvvettir),
- Savaşma dürtüsü (gücünü göster hayatta kal)'dr.

Altın, ehil ellerde daha değer kazanır; yetkinlik, birlik ve askerlerde görevleri başarma konusunda ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile muhakeme gücünün bulunması anlamına gelir. Bir başka deyişle, en az kaynak kullanarak mümkün olan en kısa zamanda vazifenin etkin biçimde başarılmasıdır. Bu yetkinlik, yukarıdaki liderlik

özelliklerinden; yönetsel etkinlik, problem çözme, planlama, çalışma disiplini, düzenlilik özelliklerini içine almaktadır.

Asker kişilerin zihinsel, fiziksel ve ruhsal potansiyellerinin tamamını ilgilendiren bu yetkinlik, en kıdemsiz erden en üst kademedeki komutanlara doğru gittikçe artan bilgi ve deneyimleri içerir. Rütbe ve makamlar yükselip sorumluluklar arttıkça, doğal olarak asker kişilerden beklenenler de artar. Bu nedenle, başta mesleki bilgi ve beceriler olmak üzere her alanda (Sosyal, kültürel, tarihsel, ekonomik vb.) belli bir birikime ulaşılması şarttır.

Astların saygı ve güvenine layık olabilmek için komuta kademeleri, mükemmel yetiştiklerini hissettirmelidir. Bilgi noksanlığı, gereksiz yere şiddet ve otorite kullanma arzusunu uyandıracığından, bu konuda zafiyeti olanlar noksanlıklarını gizlemek için kaba kuvvete başvururlar. Sonuçta, emir zoruyla tesisine çalışılan otorite, verimi yükseltmeyeceği gibi kalıcı da olmaz. Aksine, ast kademelerin var olan yeteneklerini kullanmaktan alıkoyar. Bilgili astlara emir-komuta edebilmek için onlardan daha bilgili olmak gerekir.

Birliklerdeki silah, araç gereç ve malzemelerin her koşulda etkin olarak kullanılması, bakım ve muhafazası, teknik yetkinliğin seviyesini gösterir. Bu vasıtaların muhabere sahasında, komutanın maksat ve niyetini gerçekleştirecek şekilde hareket tarzlarına uygulanması ise taktik yeterlilik becerisidir. Günümüzün askerleri, modern harp teknolojisini yakından izlemeli, düşmanın imkân ve kabiliyetlerini çok iyi tanımalı ve alınacak karşı tedbirleri, önceden deneyerek test etmelidirler. Bunun için yapılacak eğitimler, imkânlar nispetinde gerçeğe uygun olmalı, gece veya gündüz, sıcak veya soğuk her türlü koşulda pekiştirilinceye kadar sıkı şekilde uygulanmalıdır.

Yetkinliğin bir başka yönü de zekâ ve akıl gücünün kullanılmasıyla ilgilidir. Yüz yüze gelinen problemlerin çözümü, genellikle birden fazla askerin konumunu ve görevini etkileyici niteliktedir. Bilhassa, komuta kademelerinin karar verirken tereddüde düşmeleri ya da verdikleri kararların sonuçlarından endişe duymaları oldukça tehlikelidir. Bu konuda yeterli sürat ve doğruluk kazanılıncaya kadar durum muhakemesi basamaklarının kullanılması, alışkanlık haline getirilmelidir. Doğru ve

hızlı karar vermek, hesaplı riskleri üstlenmek, bir üst kademe sorumluluğunu almaya hazırlamak, gerektiğinde inisiyatif kullanmak türünden yetenekler, komuta kademelerinin gelişmelerinde önemli aşamalardır. Bu aşamalar asker kişileri, daha etkili olmaya, daha mükemmeli aramaya, daha çok hizmet etme isteğine doğru güdüler.

Güçlü bir fiziksel yapıya sahip olunması, her kademedeki asker için son derece önemlidir. Bilhassa, komutanların sağlıklı ve sağlam bir bünyeye sahip olmaları, astlarında olumlu bir imaj oluşturur. Çünkü fiziksel açıdan yeterli kişiler, görevleri yerine getirme konusunda daha canlı ve istekli olurlar. Yaşam boyunca uygun ve düzenli bir spor faaliyeti, bedensel kapasitenin muhafazası için şarttır²⁰³.

“En etkili silâh eğitilmiş insandır” gerçeğinden hareketle, az veya çok yetenek sahibi olsun tüm insanlarda doğuştan var olduğu kabul edilen savaşma dürtüsünü eğitimle ve inançla geliştirilerek zafere inanmış askerler ve kıtalar yetiştirilebileceği yargısına ulaşmak mümkündür. Yani esas olan; astların geliştirilerek onlara görevleri başarma konusunda ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri ile muhakeme gücünün kazandırılması, onların ihtiyaç duyulan yetkinlik düzeyine ulaştırılmasıdır. Atatürk’ün, İsmet İNÖNÜ’ye verdiği sicil yetkinlik düzeyine ve liderliğe güzel bir örnek teşkil etmektedir (Ek-A)²⁰⁴.

Harbin gerektirdiği yetkinlik düzeyine ulaşmada yeteneğin yanı sıra eğitim gerekliliği ve önemi konusunda her dönemde tereddütsüz var olan genel mutabakatın yanı sıra askerin ve nihayet savaşçının yetiştirilmesi için yapılacak eğitim nitelikleri konusunda da söylenmiş ve yazılmış sözler ve yazılar da bulunmaktadır.

Liderler herkese ve her üniteye ihtiyacı olduğu kadar eğitim prensibinden hareketle astlarının gerçek eğitim ihtiyaçlarını tespit ederek onları tanımalı ve uygun metotlarla astlarını geliştirmelidirler. Sonuç olarak, lider cesaretsiz ise, diyalogları sahte ise, özverili değilse, kendi işinin detaylarını bilmiyorsa, karizmatik lider olabilmesi hemen hemen mümkün değildir. ***"Yaptığım işten menfaat elde edeyim, vermeyip***

²⁰³ Akar, Hulusi, “Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi”, Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara: K.H.O. Basım Evi, 2004.

²⁰⁴ Milliyet Gazetesi, 27 Aralık 1973, s.7.

devamlı alayım, yaptığım iş bana dokunmasın ancak menfaat getirsin'' gibi bir anlayış lideri sıradan bir insan durumuna sokmaktadır²⁰⁵.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin vazifesi; Türk Yurdunun ve Anayasa ile tayin edilmiş Türkiye Cumhuriyeti'ni korumak ve kollamaktır. Bu vazife; caydırıcılıktan uluslararası güvenlik ortamının şekillendirilmesine, savaş dışı harekâttan, sınırlı ve kapsamlı güç kullanımını içeren konvansiyonel savaşa kadar uzanan geniş yelpazedeki görevler zincirini kapsamaktadır. Bu görevlerin başarılması ise; istenilen yer ve zamanda muharebeye hazır, mutlaka kazanmaya azimli, Atatürkçü Düşünce Sistemi'ni özümsemiş, Türk Yurduna, Laik ve Demokratik Türkiye Cumhuriyeti'ne sarsılmaz bir inanç ve azimle bağlı, üstün vazife şuuruna, yüksek fizik ve moral gücüne çağın gerekli kıldığı bilgi ve beceriye sahip, çok iyi eğitilmiş askerler ve birlikler yetiştirmekle mümkündür. Böyle bir muharebe gücüne ulaşmanın tek yolunun eğitim olduğu ve hiçbir hususun eğitimden önemli olamayacağı; eğitimin planlanması, uygulanması denetimi ve her aşamada koordinasyonunda rehber olmalıdır²⁰⁶.

²⁰⁵ Doğan, s.40–41.

²⁰⁶ Büyükanıt, Yaşar, **Teğmen.**, Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları, 1996, s.7–13.

4. KARA HARP OKULU

KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA

4. KARA HARP OKULU

KAPSAMINDA BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmamızın önceki bölümlerinde detaylı olarak açıklandığı üzere, organizasyonlarda çok çeşitli alanlarda yetkinlikler bulunmaktadır. Yetkinliklerin tanımlanması, örgüt tarafından kullanılan sistemlerin, bilgi ve tekniklerin çözümlenmesidir. Çünkü bu sistemler örgütün başarısına katkıda bulunurlar ve rekabet avantajı elde etmesine imkan sağlarlar. Sahip olduğu yetkinliklerin farkında olmak ve onları koruyup geliştirmek veya bu alanları geliştirmek örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürmesini mümkün kılar. İşletme yönetimi, yetkinliklerin yönetimi anlayışını benimseyerek var olan yetkinliklerden yararlanmalı, bu yetkinlikleri olumlu yönde değerlendirmeli, sinerji yaratmalı ve bunların yanı sıra, rekabet avantajı elde edebilmek için yeni yetkinliklere yön verebilmelidir. Çünkü 21'inci yüzyılın zorlu ve baskıcı rekabet ortamında işletmeleri ayakta tutabilecek en güçlü silah, sahip oldukları yetkinlikler ve bu yetkinliklerin insan kaynaklarına getirdiği katma değer olacaktır.

Çalışmamızın teorik bölümünde; yetkinlik temel kavramı, organizasyonlarda ortaya çıkan bireysel ve örgütsel yetkinlikler ve liderlik ile liderlik yaklaşımları açıklanmıştır.

Araştırma bölümünde ise, lider yetiştirmede yetkinliklerin önemini ortaya koymak amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edildiği "Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi Anketi", Kara Harp Okulu bünyesindeki personele ve Harbiyelilere uygulanmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Kara Harp Okulu Liderlik ve Lider Eğitim Sisteminden yararlanılarak hazırlanan “Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi Anketi” kullanılarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı;

- Organizasyonlarda var olan bireysel ve örgütsel yetkinlikleri ortaya koymaya çalışmak,
- Yetkinlikleri benimseyen yada benimsemeyen personelin yaklaşımlarını ortaya koymaya çalışmak,
- Elde edilen bulgular sonucunda yetkinliklerinin liderlik üzerindeki etkilerine karşı tutumları yorumlamaktır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Yukarıda da belirtildiği üzere, araştırma kapsamına giren bireylere uygulanmak üzere “Harbiyeliler İçin Düzenlenen Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi Anket Formu” oluşturulmuştur (Ek-B). Söz konusu anket oluşturulurken, çalışmanın teorik kısmında açıklanan bilgilerden yararlanılmıştır.

Anket altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; ankete katılan bireylerin kişisel bilgilerini içermektedir. Bu bilgiler ışığında katılımcılar arasındaki farklılıklar da ortaya konularak karşılaştırmalar yapılmıştır. Anketin ikinci bölümünde; 9 soru hazırlanarak genel görgü kuralları başlığı altında yetkinlikler değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde; yönetim becerileri konusu üzerine hazırlanan 15 soru ile yönetim becerileri araştırılmıştır. Dördüncü bölümde; akademik bilgi ve beceriler üzerine 7 soru, beşinci bölümde; askeri bilgi ve beceriler üzerine 6 soru, altıncı bölümde ise; fiziksel beceriler üzerine 5 soru hazırlanarak çalışmanın temel hipotezlerinin geçerliliğini test etmeye yönelik Beşli Likert ölçeğinde hazırlanmış 42 adet önerme bulunmaktadır. Beşli Likert ölçeğinde cevaplar; kesinlikle katılmıyorum ile kesinlikle katılıyorum seçenekleri arasında düzenlenmiştir. Değerlendirmede ise; kesinlikle katılmıyorum (1), kısmen katılmıyorum (2), kararsızım (3), kısmen katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5) değeri ile ifade edilmiştir.

Araştırmanın anketi, Kara Harp Okulu'nda görev yapan dokuz kişilik bir öğretim üyesi ekibi tarafından oluşturulmuştur. Söz konusu ekip, araştırmanın temel hipotezlerini test edeceği düşünülen 42 önermenin yer aldığı anketi geliştirmiştir. Oluşturulan 42 önerme ile; ikna kabiliyeti, doğallık, etkileme gücü, vizyon sahibi olma, iletişim, başarıma, esneklik, başkalarını geliştirme, takım çalışması, problem çözme, liderlik, kendini doğru değerlendirme, başkaları hakkında pozitif düşünme, hedef/kalite odaklılık, girişimci olma, yeni ilişkiler kurma, gelişme/geliştirme, müşteri odaklılık, farkındalık, planlama/organize etme, mantıklı düşünme, analitik düşünme yetkinliklerinin, geleceğin komutanları ve liderleri olan Harbiyelilerdeki var olma ve geliştirilme/değiştirilme derecesinin incelenmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla da lider yetiştirmede yetkinliklerin öneminin etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu aşamadan sonra hazırlanan anket onbeş Sistem Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi tarafından incelenmiş ve uygulanabilir olduğu tespit edilmiştir.

Anket formundaki soruların anlaşılabilirliğini ve anketin geçerliliğini test etmek amacıyla Kara Harp Okulu'nda görev yapan 40 kişilik bir ekip oluşturulmuş ve anket formu deneme amaçlı olarak bu ekibe uygulanmıştır. Uygulama sonucunda bireylerin ankette anlayamadıkları yada takıldıkları bir önerme olup olmadığı tespit edilerek anket formunda oluşabilecek hata oranı en aza indirgenmeye çalışılmış ve anketin geçerliliği sınanmıştır.

Hazırlanan anket formları Harbiyelilere elden teslim edilmiş ve cevaplar da yine elden geri alınmıştır.

4.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma; 2004 eğitim/öğretim yılında Kara Harp Okulunda okuyan birinci ve dördüncü (son sınıf) sınıf Harbiyeliler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma için Kara Harp Okulu'nun tercih edilmesinin temel nedenleri; liderlik ortamının yaygın olarak uygulandığı bir yapıya sahip olması, yenilikçi ve değişim odaklı stratejileri benimsemesi ve birçok yetkinliği bünyesinde barındırmasıdır. Ayrıca dört yıllık eğitim ve öğretim sürecinin bütün aşamalarının (24 saat üzerinden takip ve kontrolün sağlanabilmesi) gözlemlenebilmesi büyük bir avantajdır. Ayrıca, birinci sınıf Harbiyelilere uygulanan anketin dört yıl beklenerek 2008 yılının Ağustos ayında tekrar

aynı Harbiyelilere (Bu tarih Harbiyelilerin Teğmenliğe nasb edildikleri tarihtir.) uygulanması, anketin geçerliliği ve güvenilirliği açısından daha pozitif olacaktır. Fakat doktora programının süresinin beş yıllık böyle bir çalışma için yetersiz olması, ankete katılan bütün öğrencilerin son sınıfa kadar Harp Okulu programını takip edebilme olasılıkları gibi olumsuz faktörlerden dolayı, aynı yıl içinde yeni Harp Okuluna alınan Harbiyeliler ile son sınıf olan dördüncü sınıf Harbiyeliler örneklem küme olarak alınmış ve anket gerçekleştirilmiştir.

Kara Harp Okulu'nun genel amacı; Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliği'ne göre, asker kişilerde bulunması gereken niteliklere sahip muvazzaf subay yetiştirmektir. Bu genel amacı doğrultusunda oluşturulan vizyonu ise; ***Dünya standartlarında en iyi muvazzaf subayları yetiştiren harp okulu olmak***'tır. Bu temel hedefe ulaşabilmek için Harp Okulu lisans eğitim ve öğretim sistemi yurt sevgisi ile bütünleşen; birbiri ile yakından ilişkili ancak aralarında bir öncelik veya sıralama olmayan akademik, askeri eğitim, liderlik, beden eğitimi ve spor programlarından oluşmaktadır. Bu programların amacı;

- Liderlik, yöneticilik, komutanlık ve eğiticilik yeteneklerini geliştirmiş,
- Anayasanın temelini teşkil eden Atatürkçü Düşünce Sistemi'ni içten benimsemiş,
- Meslek sevgisi, vazife bilinci, dürüstlük, bağlılık, cesaret, fedakârlık, yetkinlik ve mutlak itaatten oluşan mesleki değerleri kazanmış,
- Uygur düşünceli, insanı seven, hak ve adaletten ayrılmayan,
- Askeri bilim ve Kara Kuvvetlerinin ihtiyacı olan diğer ana bilim dallarında bilimsel çalışma ve araştırma yapabilecek,
- Lisans düzeyinde bilgi birikimine sahip, muvazzaf subay yetiştirmektir.

Dört yıllık Kara Harp Okulu eğitim ve öğretimini başarı ile tamamlayan subaylara “Sistem Mühendisliği Lisans Diploması” verilirken, hangi program uygulanırsa uygulansın, bugünün genç subayları yetiştirilme aşamasında bir tür

laboratuardan geçmektedirler. Harbiyelileri teoriden pratiğe geçirecek kıt'a ortamıdır. Bu husus, anlayış içinde ve olumlu liderlik atmosferi içerisinde gerçekleştirilebilir. Atatürk'ün deyişiyle *“Harbiye diploması, teğmenin eğitim alanına girmesi için izin belgesidir. O'nun esas öğretmeni yüzbaşısıdır.”*

Yukarıda açıklanan bilgiler dahilinde Harbiyeliler üzerinde Kara Harp Okulunun bu vizyonuna yönelik olarak geliştirilen yetkinliklerin ulaşılma derecesini belirlemek amacıyla 215 Harbiyeliden oluşan bir örneklem küme teşkil edilmiştir. Bu 215 kişilik örneklem küme; Harp Okulu'na yeni başlayan birinci sınıf 106 Harbiyeliden ve okulu bitirmek üzere olan dördüncü sınıf 109 Harbiyeliden oluşturulmuştur. Sadece programa katılan Harbiyelilerin ilk ve son sınıflarına uygulanmıştır. Güvenlik ve gizlilik gerekçeleri ile Harbiyede okuyan mevcut miktarları verilememektedir. Buradaki amacımız ise Harp Okulu'na girişteki Harbiyelilerin sahip oldukları liderlik yetkinlikleri ile Harp Okulu'nu bitirişteki teğmenlerin liderlik yetkinlikleri arasındaki değişim ve gelişim değerlerini mukayese edebilmektir.

Araştırma kapsamında proje ekibini oluşturan 215 Harbiyelinin her birine anket formu elden dağıtılmış ve bu anketlerin 215 adeti geri dönmüştür. Dolayısıyla anketlerin cevaplanma oranı % 100'dür. Bu oran da söz konusu proje ekibinin tamamını temsil eder niteliktedir.

4.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesine ilişkin olarak SPSS 10.0 paket programı yardımıyla aşağıda açıklanan çeşitli istatistikî teknikler kullanılmıştır²⁰⁷.

Öncelikle araştırmada kullanılan anketin güvenilirliğini test etmeye yönelik olarak Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis) yapılmıştır²⁰⁸. Bu analizi gerçekleştirebilmek üzere Alfa Katsayısı (Cronbach Alfa) kullanılmıştır²⁰⁹. Anket sonucu elde edilen verilerin analizinde ise; aşağıda belirtilen merkezi ve yaygınlık ölçüleri ile bağımsız guruplarda “t” testi ve tek yönlü varyans analizi tekniklerinden

²⁰⁷ Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

²⁰⁸ Baş, Türker, **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.

²⁰⁹ Newbold, Paul, **İşletme ve İktisat için İstatistik**, 2. Baskı, Çev.Ümit Şenesen, İstanbul,: Literatür Yayıncılık, 2001.

yararlanılmıştır²¹⁰. Yetkinliği ölçmek için 5 bölümden oluşan önermelerin her biri için kişisel bilgilere göre farklılıklar olup olmadığı incelenmiş, her gurubun bitiminde her deneğin ilgili guruba ait verdiği cevapların medyanı bulunarak genel gurup cevap ortalamalarının farklılıkları da kişisel bilgilere göre analiz edilmiştir.

4.5.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde; anket ile ölçülmek istenen ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin iç tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Analiz aşamasında ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin tespitinde Alfa Katsayısı'ndan (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Alfa Katsayısı 0,00 ile 1,00 arasında bir değerle ifade edilir. Katsayı 1,00'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artar, 0,00'a yaklaştıkça ise azalır.

Aşağıda araştırma anketinin Alfa Katsayısı'na ilişkin istatistiki sonuçları yer almaktadır. Tablo 4.1'de görüldüğü gibi; ankette yer alan 42 adet önermeye ilişkin olarak Alfa Katsayısı 0,9449 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.2'de ise önermeler sırası ile çıkarıldığında analizin aritmetik ortalamasında, varyansında ve alpha değerinde olan değişimler hesaplanmıştır.

42 önermeye ait "Alpha" değeri ve her soru için genel guruptan çıkarıldığında değişen varyans, gurubun "Alpha" değeri aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.1: Güvenilirlik İstatistiği (1)	
Alfa Katsayısı	Önerme Sayısı
0,9449	42

²¹⁰Armutlulu, İsmail Hakkı, **İşletme İstatistiğine Giriş**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

4.2. Güvenilirlik İstatistiği (2)				
Soru No	Soru silindiğinde aritmetik ortalama	Soru silindiğinde varyans	Soru silindiğinde Alpha değeri	Soru silindiğinde aritmetik ortalama
Önerme1	G1	169,5395	492,9786	0,9437
Önerme2	G2	169,5395	496,1468	0,9443
Önerme3	G3	170,1209	476,5274	0,9428
Önerme4	G4	170,4977	472,5128	0,9429
Önerme5	G5	169,7907	482,4560	0,9434
Önerme6	G6	169,8605	487,0272	0,9438
Önerme7	G7	169,5581	485,6870	0,9429
Önerme8	G8	169,5535	488,6782	0,9436
Önerme9	G9	169,1023	494,7465	0,9436
Önerme10	LID1	169,4465	495,0427	0,9441
Önerme11	LID2	169,7023	487,2007	0,9431
Önerme12	LID3	170,3581	482,8291	0,9436
Önerme13	LID4	169,9070	483,8324	0,9431
Önerme14	LID5	170,2837	483,7182	0,9439
Önerme15	LID6	169,7070	480,9838	0,9427
Önerme16	LID7	169,8000	481,0019	0,9427
Önerme17	LID8	169,8186	486,2800	0,9433
Önerme18	LID9	169,4698	492,1288	0,9435
Önerme19	LID10	169,5116	487,1108	0,9432
Önerme20	LID11	169,4977	491,8493	0,9436
Önerme21	LID12	169,4140	493,9634	0,9446
Önerme22	LID13	169,8698	483,4502	0,9435
Önerme23	LID14	169,4233	485,2920	0,9428
Önerme24	LID15	169,6698	480,4559	0,9428
Önerme25	AK1	170,3163	483,6378	0,9433
Önerme26	AK2	170,3349	487,5509	0,9436
Önerme27	AK3	170,1581	487,5356	0,9435
Önerme28	AK4	170,0651	484,2013	0,9434
Önerme29	AK5	169,4512	490,9591	0,9436
Önerme30	AK6	169,8047	492,6346	0,9442
Önerme31	AK7	169,8605	492,5412	0,9448
Önerme32	ASK1	169,4791	486,2601	0,9430
Önerme33	ASK2	169,7814	485,0782	0,9442
Önerme34	ASK3	170,0605	490,8608	0,9440
Önerme35	ASK4	169,4884	490,2043	0,9437
Önerme36	ASK5	169,7814	487,8819	0,9439
Önerme37	ASK6	169,6744	480,9122	0,9425
Önerme38	B1	169,5535	492,4819	0,9439
Önerme39	B2	169,6930	493,1109	0,9449
Önerme40	B3	169,3907	493,4167	0,9437
Önerme41	B4	169,5116	492,6436	0,9443
Önerme42	B5	169,9581	491,3113	0,9457

Yukarıdaki küçük tablo incelendiğinde 42 önermeye ait verilen cevaplar sonucunda elde edilen “Alpha” değeri 0,9449 olarak tespit edilmiştir. Gurubun

genelinden çıkarıldığında bu “Alpha” değerini yükselten sadece “B5” kodlu 0,9457 “Alpha” değerine sahip 42’nci önerme gözlenmiştir. Bu önermenin çıkarılması ile gurubun geneline ait güvenilirlik değerinin çok fazla yükselmeyeceği değerlendirildiğinden, analizlere çalışmanın tamamı olan 42 önerme ile devam edilecektir. Bunun dışında analizlerden çıkarılabilecek başka bir önermeye rastlanmamıştır.

4.5.2. Mod

Mod; bir gözlem kümesinin en sık değeri, en sık rastlanan gözlemdir. Kolay hesaplanabilen bir merkezi eğilim ölçüsüdür. Bir sıklık serisinde sayısal işlem yapmadan, bir bakışta görülebilen değer veya değerlerdir. Bir serinin birden fazla mod değeri olabilir.

4.5.3. Medyan

Medyan bir gözlemler kümesinde, gözlemler sıraya dizilmişken, baştan ve sondan eşit uzaklıktaki değere denir. Gözlem sayısı tek olduğunda medyan ortadaki değer, çiftse ortadaki iki değer ortalamasıdır. Başka deyişle, medyan seriyi iki eşit kısma ayıran yüzde ellinci gözlem değeridir.

4.5.4. Aritmetik Ortalama

Aritmetik ortalama, bir serideki değerlerin toplamının değer sayısına bölümüdür. Matematiksel gösterimle bir örneğin aritmetik ortalaması,

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_N}{N}$$

şeklinde ifade edilir. Başka deyişle; basit serilerin toplam değeri, değişkenin aldığı değerlerin toplamına eşittir. Bu toplamın, seri birim sayısına bölümü ise basit seriler için aritmetik ortalamayı verir.

4.5.5. Standart Sapma

Gözlem değerlerinin aritmetik ortalamadan sapmalarının kareleri, gözlem sayısına bölünüp hesaplanan ortalamanın karekökü alınırsa bulunan değer standart sapma olacaktır. Standart sapmaya ortalamadan olan sapmaların kareli ortalaması da denebilir. Standart sapmanın karesine ise varyans adı verilir. Standart Sapma σ , varyans ise σ^2 veya $V(x)$ sembolleri ile gösterilir.

4.5.6. Bağımsız Guruplarda t Testi

Araştırmalarda farklı ana kütlede elde edilen guruplar arasında karşılaştırmalar yapmak gerektiğinde t testi kullanılmaktadır. t testi gurup ortalamaları için ya da guruplar arası oranların karşılaştırılması için de uygulanabilir.

4.5.7. Tek Yönlü Varyans Analizi

İkiden fazla guruplar arasında farklılık olup olmadığının araştırılmak istendiği durumlarda t testi yetersiz kalacağından, sorunu çözmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (One-way Anova) yöntemi geliştirilmiştir.

4.5.8. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir. Sosyal bilimlerde duyuşsal bir özelliği, kişilik ve gelişim gibi pek çok özellikleri ölçmek amacıyla geliştirilen araçların yapı geçerliği, faktör analizi kullanılarak incelenmektedir.

4.6. Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlere İlişkin Önermeler

Bu çalışmada lider yetiştirmede yetkinlik temelli bir eğitimin etkisi olduğu öne sürülerek Kara Harp Okulunda yapılan bir anket uygulaması ile hipotezin doğruluğu araştırılmıştır. Lider yetiştirmede yetkinlik temelli bir eğitimin önemi konusu beş ayrı başlık altında değerlendirilmiştir;

GÖRGÜ KURALLARI:

1. Harbiyeli, genel ve askeri görgü kurallarını bilmekte ve uygulanmaktadır. (Davranışsal Yaklaşımlar)
2. Zamana riayet konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
3. Harbiyeli, mesleğini sevmekte; verilen işleri zevkle ve istekle yapmaktadır. (Özellikler Yaklaşımı)
4. Harbiyeli, duygu ve düşüncelerini açık ve net bir biçimde ifade etmekte; fikirlerini çekinmeden savunmaktadır. İletişimi ve empati gücü yüksektir. (Özellikler Yaklaşımı)
5. Birliğin menfaatini, bireysel menfaatlerinin üzerinde tutmaktadır. (Davranışsal Yaklaşımlar)
6. Stres altında çalışabilmekte ve stresle başa çıkma yöntemlerini bilmektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
7. Sağlam bir iradeye ve muhakeme yeteneğine sahiptir. (Özellikler Yaklaşımı)
8. Mesleğinde ulaşmak istediği kişisel hedefleri vardır. (Durumsal Yaklaşımlar)
9. İnsani, milli, toplumsal ve bireysel değerleri sahiplenir. (Özellikler Yaklaşımı)

YÖNETİM BECERİLERİ:

1. Harbiyeli, birliğin sevk ve idare ederken komutları doğru ve canlı olarak vermektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
2. Tutum ve davranışlarında örnektir. (Özellikler Yaklaşımı)
3. Her türlü faaliyetin yapılışında istekli ve canlıdır. (Özellikler Yaklaşımı)
4. Yetki ve sorumluluklarını, uygun ve yerinde kullanmaktadır. (Durumsal Yaklaşımlar)
5. Kendine güvenmekte ve hesaplı riskleri yüklenmektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
6. Çevresindekilere güven hissi vermektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
7. Güçlü ve uyumlu bir ekip ruhunu oluşturmaktadır. (Özellikler Yaklaşımı)
8. Liderlik prensiplerini bilmekte; bu prensipleri sevk ve idarede tatbik etmektedir. (Durumsal Yaklaşımlar)
9. Harbiyeli, kendisine verilen birliği, araç ve silahları yerinde ve etkin olarak kullanmaya gayret etmektedir. (Davranışsal Yaklaşımlar)
10. Personelin sevk ve idaresinde eşitlik ve adalet ölçüleri içerisinde davranmaktadır. (Davranışsal Yaklaşımlar)
11. Harbiyeli, faaliyetleri yürütürken önem ve öncelik vereceği, sıklet merkezi oluşturacağı konuları seçebilmektedir. (Durumsal Yaklaşımlar)
12. Harbiyelinin insan, Mehmetçik ve meslek sevgisi yüksektir. (Davranışsal Yaklaşımlar)
13. Bütün görev ve faaliyetlerde öncülük etmekten hoşlanır. (Özellikler Yaklaşımı)
14. Astarlarına, birliklerine ve arkadaşlarına karşı bağlılık ve sadakat duygusu taşır. (Özellikler Yaklaşımı)
15. Açık sözlü ve açık görüşlü olmaya özen gösterir. (Özellikler Yaklaşımı)

AKADEMİK BİLGİ VE BECERİLER:

1. Öğrenmeye, anlamaya ve kendini geliştirmeye yönelik gayret içindedir. (Özellikler Yaklaşımı)
2. Kaynakları etkin ve yerinde kullanmaktadır. (Durumsal Yaklaşımlar)
3. Türkçeyi etkin ve doğru bir şekilde kullanmaktadır. (Özellikler Yaklaşımı)
4. Sorunların çözümünde sistem yaklaşımını uygulamaktadır. (Durumsal Yaklaşımlar)
5. Harbiyeli, yaratıcı düşünebilmektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
6. Topladığı bilgileri, ileride alacağı yönetim kararlarına temel teşkil etmek üzere tasnif etmekte; daha sonra bunları kullanarak geleceğe dönük tahminler yapabilmektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
7. Harbiyeli, yönetim kararlarında mümkün olduğu kadar istatistiksel tekniklerin kullanılması gerekliliğini düşünmektedir. (Davranışsal Yaklaşımlar)

ASKERİ BİLGİ VE BECERİLER:

1. Harbiyeli, askerliğin temelini disiplin olduğunu bilmekte; aldığı görevleri mutlak itaat ve üstün bir vazife anlayışı içinde yapmaktadır. (Özellikler Yaklaşımı)
2. Harbiyeli, kendi başına kaldığında risk üstlenerek inisiyatif kullanmakta ve sorumluluk alabilmektedir. (Özellikler Yaklaşımı)
3. Sorumluluğuna verilen her türlü silah, araç ve gereç sistemlerinden en üst düzeyde yararlanabilecek taktik ve teknik bilgiye sahiptir. (Davranışsal Yaklaşımlar)
4. Harbiyeli, faaliyet sonrası tekmil verme alışkanlığına sahiptir. (Davranışsal Yaklaşımlar)
5. Birliğini sevk ve idare ederken kıt'a sevk ve idare usulünü kullanmaktadır. (Özellikler Yaklaşımı)
6. Durum muhakemesi yapmaktadır. (Durumsal Yaklaşımlar)

FİZİKSEL BECERİLER:

1. Ferdi, takım ve toplu spor tekniklerini bilmekte ve uygulamaktadır. (Durumsal Yaklaşımlar)
2. Harbiyelinin, boy-kilo(vücut kitle indeksi) olması gereken değerdedir. (Özellikler Yaklaşımı)
3. Spor için birliğine uygun tertip ve düzen aldırılmakta ve spor yaptırabilmektedir. (Davranışsal Yaklaşımlar)
4. Her türlü spor faaliyetlerinde, birliğinin başında katılmaktadır. (Davranışsal Yaklaşımlar)
5. Normal spor faaliyetlerinin dışında, birliğin olimpik bir spor dalı ekibinde görev yapabilmektedir. (Davranışsal Yaklaşımlar)

Tablo 4.3. Faktör Analizi ve Varyans açıklama oranları

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,613	32,412	32,412	13,613	32,412	32,412
2	2,337	5,565	37,978	2,337	5,565	37,978
3	1,690	4,023	42,001	1,690	4,023	42,001
4	1,533	3,651	45,652	1,533	3,651	45,652
5	1,360	3,238	48,890	1,360	3,238	48,890
6	1,300	3,096	51,986	1,300	3,096	51,986
7	1,226	2,918	54,904	1,226	2,918	54,904
8	1,161	2,765	57,669	1,161	2,765	57,669
9	1,066	2,537	60,206	1,066	2,537	60,206
10	1,047	2,493	62,699	1,047	2,493	62,699
11	,997	2,373	65,072			
12	,984	2,342	67,415			
13	,850	2,024	69,439			
14	,822	1,958	71,397			
15	,781	1,860	73,257			
16	,748	1,781	75,038			
17	,716	1,704	76,742			
18	,703	1,674	78,416			
19	,677	1,611	80,027			
20	,639	1,521	81,548			
21	,614	1,462	83,010			
22	,557	1,327	84,337			
23	,531	1,264	85,601			
24	,510	1,215	86,816			
25	,474	1,128	87,944			
26	,462	1,100	89,044			
27	,449	1,069	90,113			
28	,418	,995	91,107			
29	,392	,933	92,040			
30	,374	,890	92,930			
31	,360	,857	93,787			
32	,318	,757	94,544			
33	,308	,734	95,278			
34	,289	,688	95,966			
35	,268	,639	96,605			
36	,257	,613	97,218			
37	,242	,576	97,794			
38	,217	,516	98,311			
39	,194	,461	98,772			
40	,189	,449	99,221			
41	,172	,410	99,631			
42	,155	,369	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Faktör analizi sonuçlarına göre, 42 değişken 10 temel bileşene indirgenmiştir. Bu 10 bileşenin toplam varyans açıklama oranı %62,699'dur. 10 bileşen içerisinde en fazla varyans açıklama oranına sahip bileşen birinci temel bileşen olup varyans açıklama oranı %32,412'dir.

Tablo 4.4. Faktör Analizi ve Varyans açıklama oranları

	Component									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ask6	,705	,077	,065	-,067	-,270	,098	,028	-,142	,031	-,004
lid14	,699	-,087	,039	-,350	-,194	-,169	-,130	,132	,092	,093
lid6	,686	-,113	-,113	,101	,194	-,036	-,118	-,136	-,120	,028
g7	,685	,005	-,143	,115	,130	-,333	-,156	,144	,045	-,044
lid7	,685	-,255	-,157	,218	-,106	-,099	-,197	,144	-,272	-,145
lid15	,664	-,185	,103	-,154	-,048	-,167	-,020	-,038	,362	,038
lid2	,656	-,107	-,279	,091	,197	,114	-,106	,048	-,075	,111
ask1	,652	-,075	,022	-,076	-,002	,010	,187	,089	,216	-,007
g4	,648	-,379	,128	-,028	,088	,046	,114	-,045	,056	-,066
g3	,645	-,299	,133	,126	,144	,261	,100	-,080	-,044	,140
g9	,643	,182	-,094	-,177	,230	,017	,041	,364	-,054	,082
lid10	,637	,112	-,016	-,475	-,185	-,218	-,110	,013	-,018	-,086
lid4	,622	-,071	,043	-,295	,220	,084	-,026	-,323	-,103	-,016
lid9	,605	,194	-,203	,071	-,035	,057	-,021	,043	-,220	-,302
lid8	,605	-,063	-,183	,302	-,035	-,232	-,025	,015	-,299	-,194
ak1	,589	-,074	,263	,185	-,068	,043	-,164	-,043	,164	,199
g5	,588	-,370	,112	,045	-,241	,053	-,058	,047	-,185	,227
lid11	,587	,169	-,363	-,100	-,278	-,180	-,027	-,021	,045	-,020
ak4	,581	,003	,256	,068	-,234	-,159	-,118	-,142	-,188	,090
lid13	,575	-,282	-,011	-,143	-,160	,334	-,024	,228	,043	,003
lid3	,563	-,399	-,103	,154	,003	,131	,063	-,348	-,084	,053
g8	,559	-,180	-,046	,065	,286	,095	,170	,058	,029	,018
ak3	,556	-,014	,288	,130	,040	-,015	,008	,082	-,032	-,168
g1	,553	-,110	-,183	-,132	,345	-,079	-,012	-,040	,199	,330
ak5	,553	,263	,051	-,085	,134	-,140	,173	,286	-,116	-,164
b3	,548	,534	,095	,001	-,034	,158	-,092	-,099	-,033	,026
ak2	,547	-,244	,172	,314	-,004	-,155	-,276	,155	,187	,004
ask4	,540	,207	-,092	-,235	,017	,252	-,166	-,206	,103	-,118
g6	,533	,003	-,067	-,144	,071	-,403	-,030	-,318	,035	-,021
lid5	,515	,086	,467	,044	,166	-,028	-,255	-,146	-,005	-,149
ask5	,514	,051	,083	,034	-,432	,036	,096	-,047	-,216	,170
b1	,509	,456	-,155	,132	-,087	,035	-,106	,106	,190	,074
ask2	,501	-,190	,116	-,316	,086	,129	,202	,068	-,014	-,499
lid1	,495	,312	-,385	,222	-,045	-,204	,237	-,232	,165	,109
ask3	,486	-,150	-,144	,140	-,151	,211	,251	,011	,363	-,292
ak6	,452	,293	,204	,192	,012	-,060	,388	,009	,213	-,004
lid12	,409	,277	,161	-,254	,368	,044	-,111	,158	-,187	,228
b4	,443	,474	,128	-,032	,020	,234	,126	-,321	-,185	,014
g2	,463	,038	-,525	,085	,068	,311	,131	,123	-,087	,125
b5	,333	,320	,271	,462	,247	-,049	-,005	,019	,066	-,107
ak7	,391	,067	,294	-,028	-,133	-,107	,472	,268	-,158	,265
b2	,385	,299	,067	,113	-,232	,372	-,400	,166	,146	,018

Extraction Method: Principal Component Analysis.

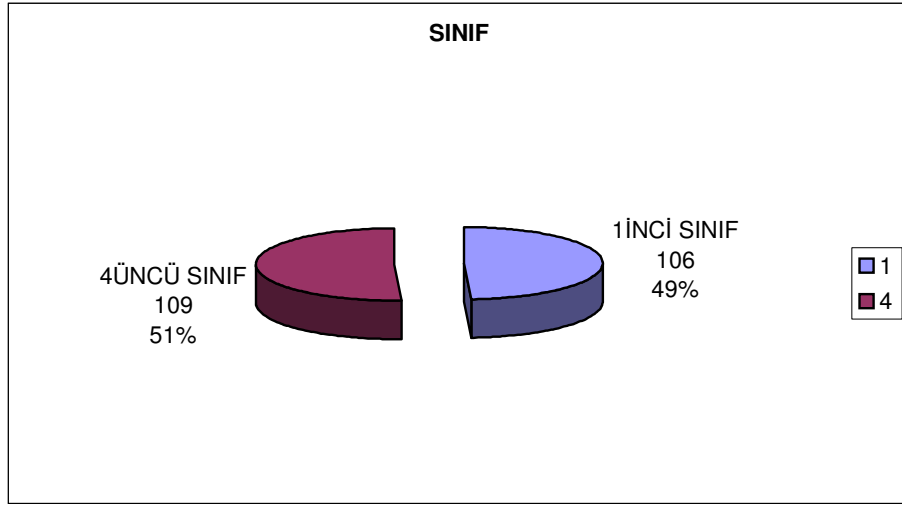
a. 10 components extracted.

Yukarıdaki tabloda 10 temel bileşen içerisinde her bir değişkenin ağırlığı bulunmaktadır. En fazla varyans açıklama oranına sahip temel bileşen olan birinci bileşen incelendiğinde ask6 değişkeninin liderlik puanını pozitif yönde en fazla etkileyen değişken olduğu görülebilir. Sırayla takip eden değişkenler tablodan izlenebilir.

Belirlenen hipotezlerin değerlendirilmesine ilişkin hazırlanan 42 adet önerme anket formuna hangi hipoteze ait olduğu belirtilmeden, karışık bir sıra düzeni ile yerleştirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak geliştirilen önermeler aşağıda değerlendirilmiştir.

4.7. Sınıf Bulgularının Değerlendirilmesi

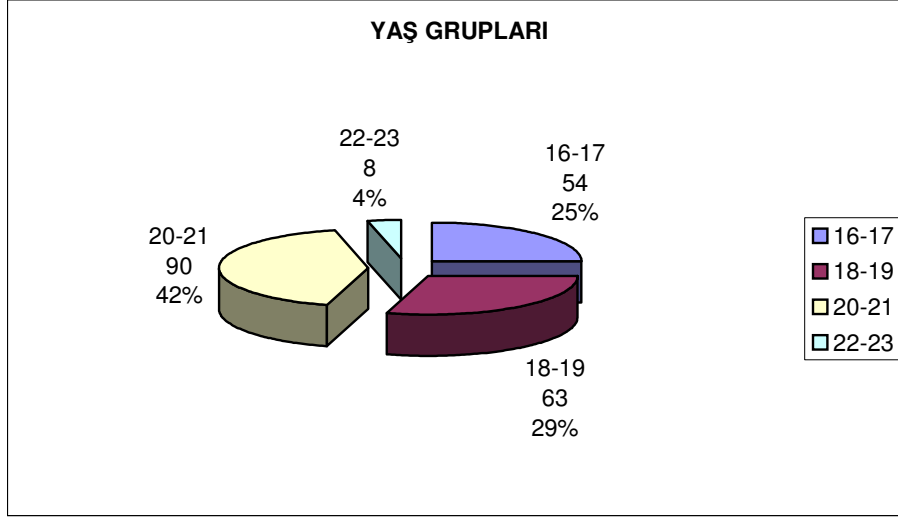
Yukarıda, araştırma yönteminin anlatıldığı bölümde de belirtildiği üzere, “**Harbiyeliler İçin Düzenlenen Lider Yetiştirmede Yetkinliklerin Önemi Anket Formu**”nun birinci bölümünde, anketin uygulandığı Harbiyelilere ilişkin bireysel bilgileri elde etmeye yarayan sorular yer almaktadır. Söz konusu verilerle, Harbiyeliler arasındaki sınıflara ait özellikler ve farklılıklar ortaya konularak karşılaştırmalar yapmak amaçlanmıştır.



Yukarıdaki grafikten de görüldüğü üzere; 1’inci sınıftan 106, 4’üncü sınıftan 109 Harbiyeli ankete katılmıştır.

4.7.1. Yaş Guruplarına İlişkin Bulgular

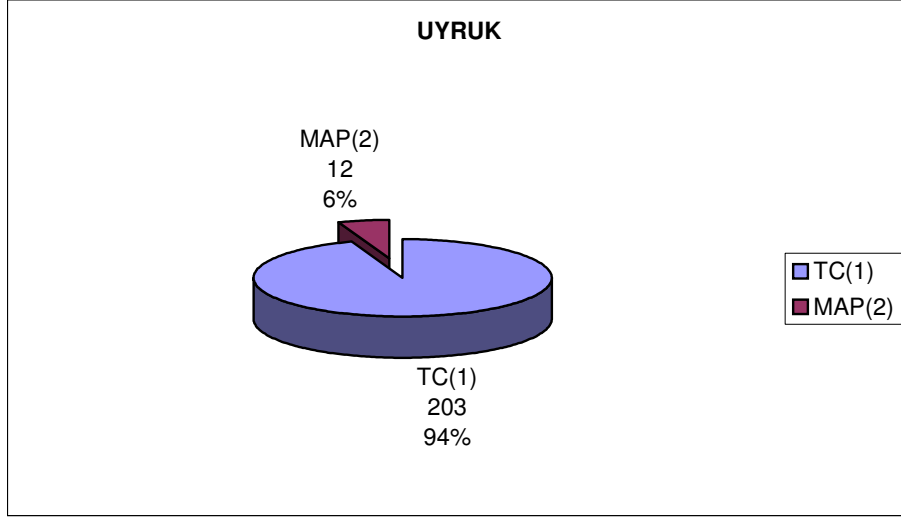
Araştırmaya katılan 215 Harbiyelinin yaş guruplarına ilişkin dağılım aşağıda belirtildiği gibidir;



Araştırma anketinde yer aldığı üzere yaş gurupları, 16–17 yaş (birinci gurupta) 54 Harbiyeli, 18–19 yaş (ikinci gurupta) 63 Harbiyeli, 20–21 yaş (üçüncü gurupta) 90 Harbiyeli, 22–23 yaş (dördüncü gurupta) 8 Harbiyeli ve 24–25 yaş (beşinci gurup) sıfır Harbiyeli olmak üzere toplam 215 Harbiyeliden oluşmaktadır. Hemen hemen her yaş gurubu bir sınıfa ait olacağı değerlendirilerek beş gurupta sınıflandırılmıştır. Katılımcıların yaşlarının; bireylerin olgunluk düzeylerini belirleyeceği düşünülmüş ve bu soru yaş gurupları arasında yetkinliklere sahip olma ve yetkinliklere olan bakış açılarını ortaya koymak amacıyla sorulmuştur.

4.7.2. Uyuğu İlişkin Bulgular

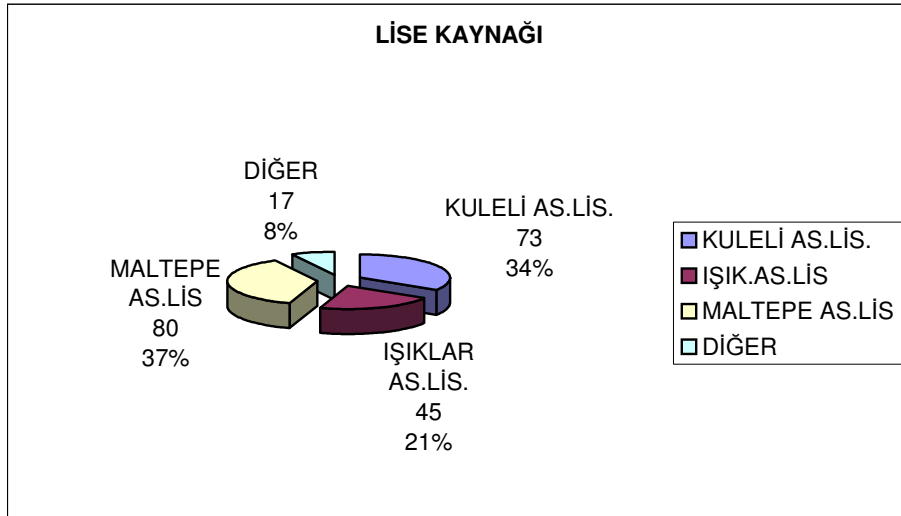
Kara Harp Okulu'nda diğer ülkelerden de "misafir öğrenci" (misafir askeri personel-MAP-) özel konumuyla öğrenim gören askeri öğrenciler mevcuttur. Bu nedenle araştırmada bu personeli de dikkate alarak analize yön verilmeye çalışılmıştır. Misafir personeli bir gurup, Harbiyeliler ikinci bir gurup olarak değerlendirilmiştir. Ankete katılan 215 Harbiyelinin uyuğuna ilişkin dağılım aşağıda belirtildiği gibidir;



Grafikte de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan Harbiyelilerin 12'si MAP (misafir askeri personel), 203'ü ise Türkiye Cumhuriyeti vatandaşıdır. Ankette ağırlıklı olarak Türk uyruklu öğrencilerin yer aldığı görülmektedir.

4.7.3. Mezun Olduğu Liseye İlişkin Bulgular

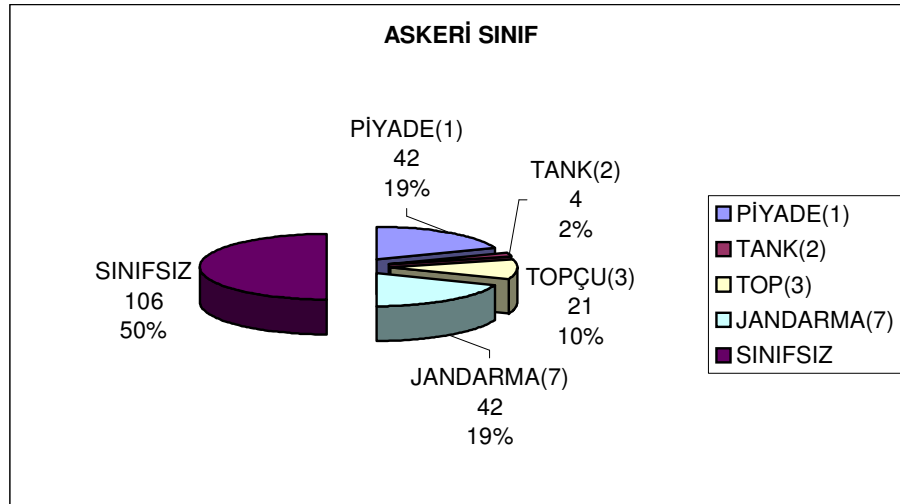
Araştırmaya katılan 215 Harbiyelinin mezun oldukları liselere göre dağılımları aşağıda belirtildiği gibidir;



Grafikte de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan Harbiyelilerin 80'i Kuleli Askeri Lisesi, 45'i Işıklar Askeri Lisesi, 80'i Maltepe Askeri Lisesi, 17'si diğer sivil liselerdir. Bu veriler araştırmanın ilerleyen bölümlerinde farklı liselerden mezun olan Harbiyelilerin yetkinlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak kullanılmaya çalışılacaktır.

4.7.4. Askeri Sınıfa İlişkin Bulgular

Araştırma anketinde yer aldığı üzere, askeri sınıflar yedi ayrı sınıf olarak belirlenmiştir. Bu sınıflar sırası ile "1=Piyade, 2=Tank, 3=Topçu, 4=Kara Havacılık, 5=İstihkam, 6=Muhabere, 7=Jandarma, 8=Diğer" olarak tanımlanmıştır. Katılımcıların askeri sınıflarının, yetkinlik seviyelerini belirleyeceği düşünülmüş ve bu soru deneyim arttıkça yetkinliklerin de artıp artmayacağını ortaya koymak amacıyla sorulmuştur.



Grafikte de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan Harbiyelilerin; 42'si piyade, 4'ü tankçı, 21'i topçu, 42'si jandarma sınıfına mensuptur. Bazı askeri sınıfların olmaması tesadüfidir. 106 Harbiyelinin ise birinci sınıf olmaları sebebi ile henüz askeri sınıfları belirlenmemiştir.

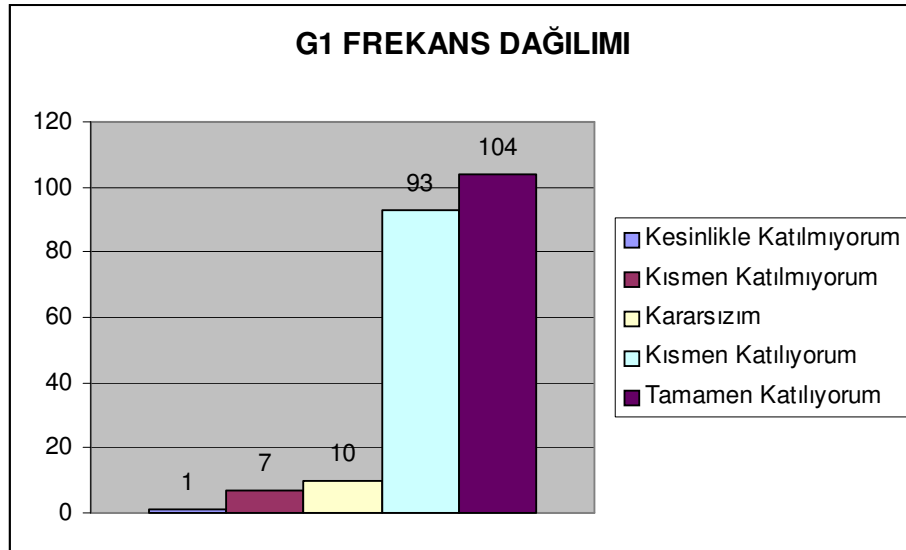
4.8. Hipotezlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma hipotezleri ve hipotezlere ilişkin önermeler bölümünde de belirtildiği gibi; araştırma kapsamında 2 hipotez belirlenmiş, bu hipotezleri test etmeye yönelik olarak da toplam 42 önerme oluşturulmuştur. Aşağıda hipotezimizi test etmeye yönelik oluşturulan önermelere ilişkin mod, medyan, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile frekans dağılımları belirtilmiş ve yorumlanmıştır.

Önerme 1: Harbiyeli, genel ve askeri görgü kurallarını bilmekte ve uygulamaktadır.

Soruya ait ortalamalar ve soru şıklarına ait verilen cevapların gözlem değerleri ve yüzdeleri aşağıdaki gibidir:

	Önerme 1
Aritmetik Ortalama	4,3581
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	0,7594



G1			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	0,5
Kısmen Katılmıyorum	7	3,3	3,7
Kararsızım	10	4,7	8,4
Kısmen Katılıyorum	93	43,3	51,6
Tamamen Katılıyorum	104	48,4	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %91,7'si olumlu yaklaşmış, %3,8'si olumsuz yaklaşmış, %4,7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir. Bu önermeye verilen cevaplar seçici kriterlere (sınıf, yaş, uyruk, lise kaynağı ve askeri sınıfı) göre tekrar değerlendirilmiş olup sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G1	1,00	106	4,2547	,8055	7,823E-02
	4,00	109	4,4587	,7010	6,714E-02

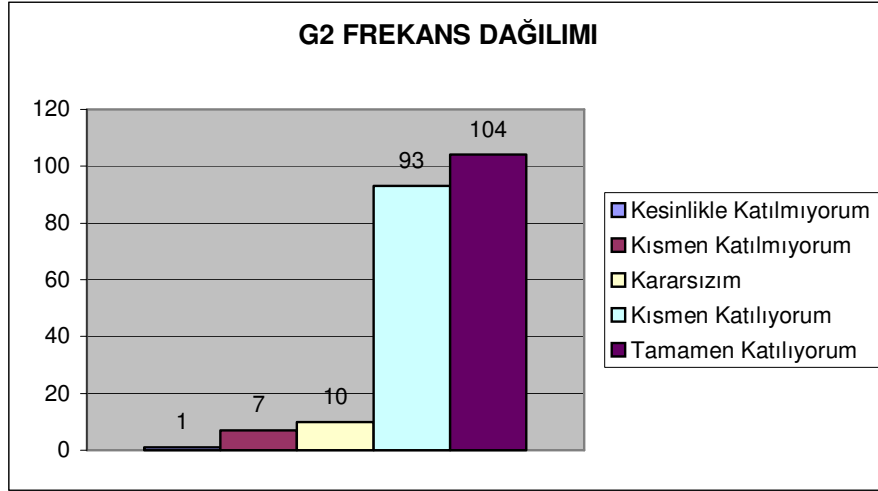
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G1	Equal variances assumed	,142	,706	-1,983	213	,049	-,2040	,1029	-,4068	-1,18E-03
	Equal variances not assumed			-1,979	207,297	,049	-,2040	,1031	-,4072	-7,52E-04

Yukarıdaki tablo incelendiğinde (H_1 hipotezi çift taraflı olduğu için sig.(2-tailed) değeri kullanılmış ve değerin $\alpha=0,05$ 'ten küçük olduğu gözlemlenmiştir) iki gurubun verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş olup, H_0 hipotezi ret edilmiştir. Sınıflara göre ortalamalar da incelendiğinde, son sınıfların 1'inci sınıflara göre genel ve askeri görgü kurallarını bilmek ve uygulamak konusunda daha yetkin oldukları söylenebilir.

Önerme 2. Zamana riayet konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir.

Önerme 2	
Aritmetik Ortalama	4,3581
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	0,7594



G2			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	0,5
Kısmen Katılmıyorum	7	3,3	3,7
Kararsızım	10	4,7	8,4
Kısmen Katılıyorum	93	43,3	51,6
Tamamen Katılıyorum	104	48,4	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %91,7'si olumlu yaklaşmış, %3,8'si olumsuz yaklaşmış, %4,7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve

medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G2	1,00	106	4,2547	,8055	7,823E-02
	4,00	109	4,4587	,7010	6,714E-02

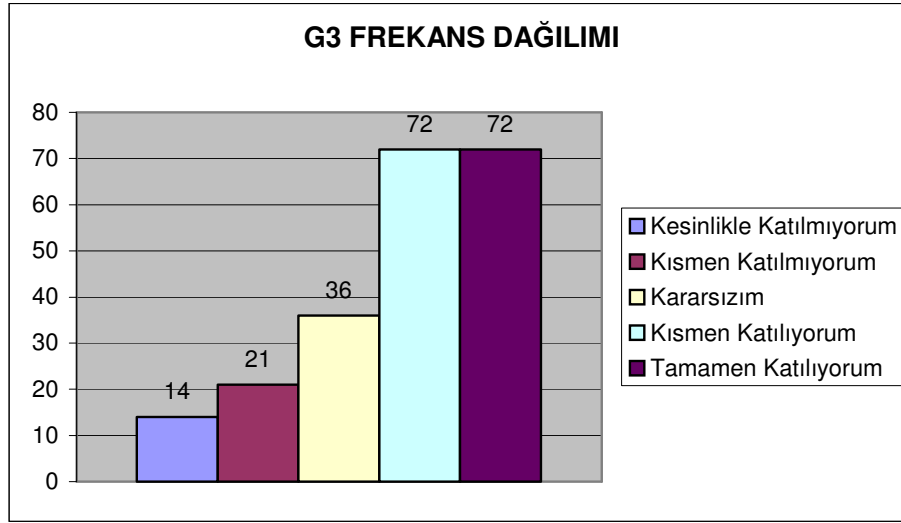
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G2	Equal variance assumed	1,320	,252	2,554	213	,011	,2612	,1023	959E-02	,4628
	Equal variance not assumed			2,564	200,429	,011	,2612	,1019	030E-02	,4621

Yukarıdaki tablo incelendiğinde (H_1 hipotezi çift taraflı olduğu için sig.(2-tailed) değeri kullanılmış ve değerin $\alpha=0,05$ 'ten küçük olduğu gözlemlenmiştir) iki gurubun verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş olup, H_0 hipotezi ret edilmiştir. Sınıflara göre ortalamalar da incelendiğinde, son sınıfların 1'inci sınıflara göre zamana riayet konusunda daha yetkin oldukları söylenebilir.

Önerme 3. Harbiyeli, mesleğini sevmekte; verilen işleri zevkle ve istekle yapmaktadır.

	Önerme 3
Aritmetik Ortalama	3,7767
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,1983



G3			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,5	6,5
Kısmen Katılmıyorum	21	9,8	16,3
Kararsızım	36	16,7	33
Kısmen Katılıyorum	72	33,5	66,5
Tamamen Katılıyorum	72	33,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %67'si olumlu yaklaşmış, %16,3'ü olumsuz yaklaşmış, %16,7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G3	1,00	106	3,4811	1,2816	,1245
	4,00	109	4,0642	1,0388	9,950E-02

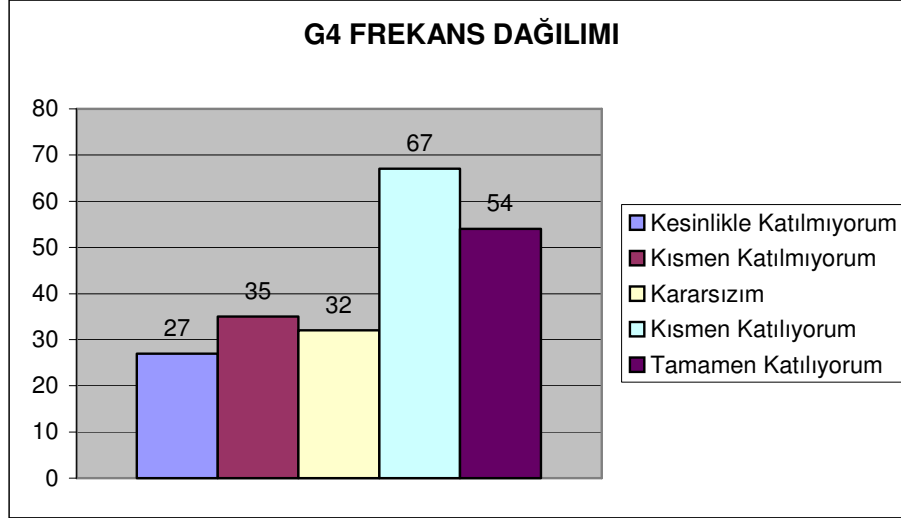
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G3	Equal variances assumed	11,464	,001	-3,670	213	,000	-,5831	,1589	-,8963	-,2699
	Equal variances not assumed			-3,659	201,906	,000	-,5831	,1594	-,8973	-,2689

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Meslek sevgisi ve meslek sorumluluğunun son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 4. Harbiyeli, duygu ve düşüncelerini açık ve net bir biçimde ifade etmekte; fikirlerini çekinmeden savunmaktadır. İletişimi ve empati gücü yüksektir.

	Önerme 4
Aritmetik Ortalama	3,4
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,3527



G4			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	27	12,6	12,6
Kısmen Katılmıyorum	35	16,3	28,8
Kararsızım	32	14,9	43,7
Kısmen Katılıyorum	67	31,2	74,9
Tamamen Katılıyorum	54	25,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %56,3'ü olumlu yaklaşmış, %28,9'u olumsuz yaklaşmış, %14,9'u kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G4	1,00	106	3,2075	1,3573	,1318
	4,00	109	3,5872	1,3278	,1272

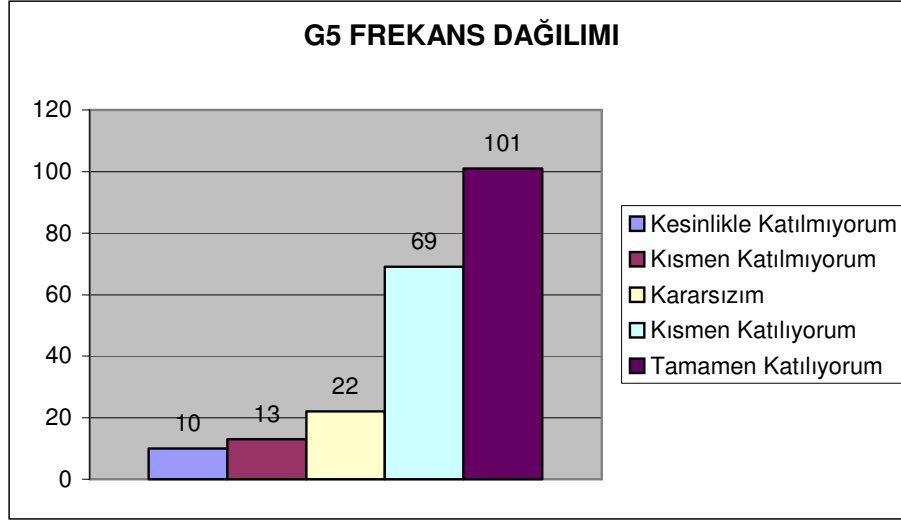
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G4	Equal variances assumed	,412	,522	-2,073	213	,039	-,3796	,1831	-,7406	-1,86E-02
	Equal variances not assumed			-2,072	212,470	,039	-,3796	,1832	-,7407	-1,85E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). İletişim yetkinliği son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 5. Birliğin menfaatini, bireysel menfaatlerinin üzerinde tutmaktadır.

	Önerme 5
Aritmetik Ortalama	4,107
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,1076



G5			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	10	4,7	4,7
Kısmen Katılmıyorum	13	6	10,7
Kararsızım	22	10,2	20,9
Kısmen Katılıyorum	69	32,1	53
Tamamen Katılıyorum	101	47	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %79,1'i olumlu yaklaşmış, %10,7'si olumsuz yaklaşmış, %10,2'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G5	1,00	106	3,9151	1,1222	,1090
	4,00	109	4,2936	1,0655	,1021

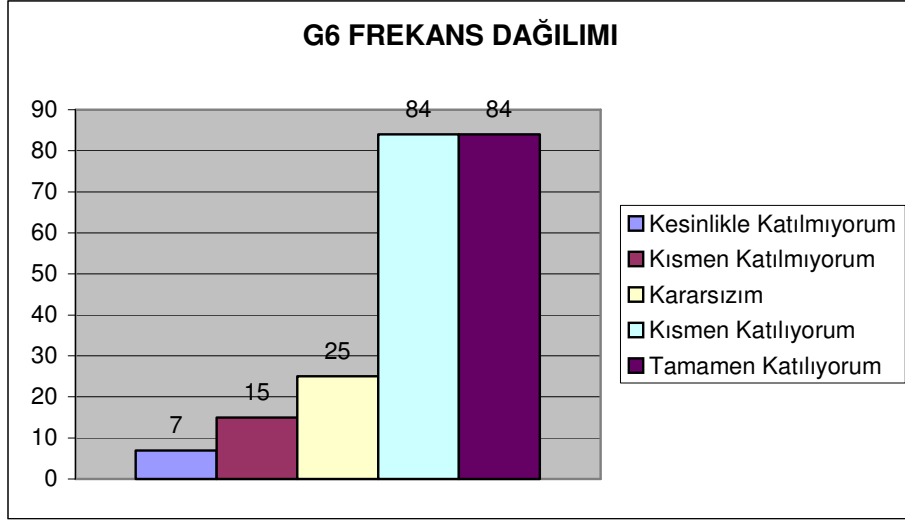
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G5	Equal variances assumed	,069	,794	-2,537	213	,012	-,3785	,1492	-,6726	-8,44E-02
	Equal variances not assumed			-2,535	211,651	,012	-,3785	,1493	-,6728	-8,41E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Kendini doğru değerlendirme yetkinliği son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 6: Stres altında çalışabilmekte ve stresle başa çıkma yöntemlerini bilmektedir.

	Önerme 6
Aritmetik Ortalama	4,0372
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,0405



G6			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3,3
Kısmen Katılmıyorum	15	7	10,2
Kararsızım	25	11,6	21,9
Kısmen Katılıyorum	84	39,1	60,9
Tamamen Katılıyorum	84	39,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye grubun %78,2'si olumlu yaklaşmış, %10,3'ü olumsuz yaklaşmış, %11,6'sı kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında grubun genelini olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G6	1,00	106	3,7925	1,1441	,1111
	4,00	109	4,2752	,8700	8,333E-02

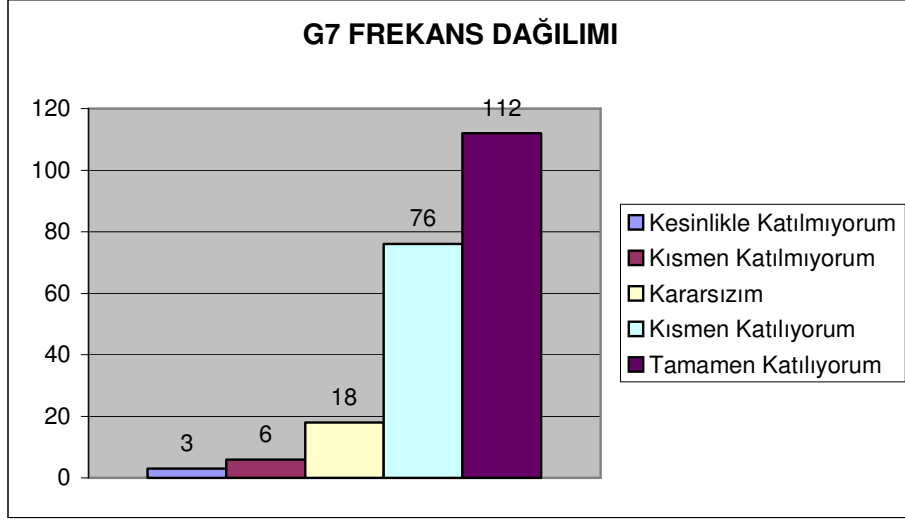
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G6	Equal variances assumed	5,669	,018	-3,489	213	,001	-,4828	,1384	-,7555	-,2100
	Equal variances not assumed			-3,476	196,028	,001	-,4828	,1389	-,7567	-,2089

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Esneklik yetkinliği son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 7. Sağlam bir iradeye ve muhakeme yeteneğine sahiptir.

	Önerme 7
Aritmetik Ortalama	4,3395
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,8544



G7			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,4	1,4
Kısmen Katılmıyorum	6	2,8	4,2
Kararsızım	18	8,4	12,6
Kısmen Katılıyorum	76	35,3	47,9
Tamamen Katılıyorum	112	52,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %87,4'ü olumlu yaklaşmış, %4,2'si olumsuz yaklaşmış, %8,4'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G7	1,00	106	4,1887	,8849	8,595E-02
	4,00	109	4,4862	,8006	7,669E-02

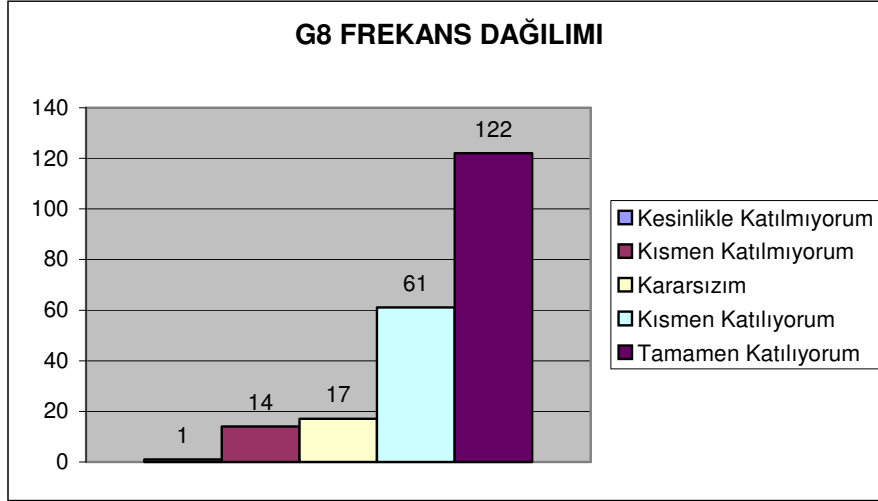
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G7	Equal variances assumed	,207	,650	-2,587	213	,010	-,2976	,1150	-,5243	-7,08E-02
	Equal variances not assumed			-2,583	209,584	,010	-,2976	,1152	-,5246	-7,05E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Lider yetkinliği son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 8. Mesleğinde ulaşmak istediği kişisel hedefleri vardır.

	Önerme 8
Aritmetik Ortalama	4,3442
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,9134



G8			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	0,5
Kısmen Katılmıyorum	14	6,5	7
Kararsızım	17	7,9	14,9
Kısmen Katılıyorum	61	28,4	43,3
Tamamen Katılıyorum	122	56,7	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %85,1'i olumlu yaklaşmış, %7'si olumsuz yaklaşmış, %7,9'u kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G8	1,00	106	4,1509	1,0672	,1037
	4,00	109	4,6147	,7059	6,761E-02

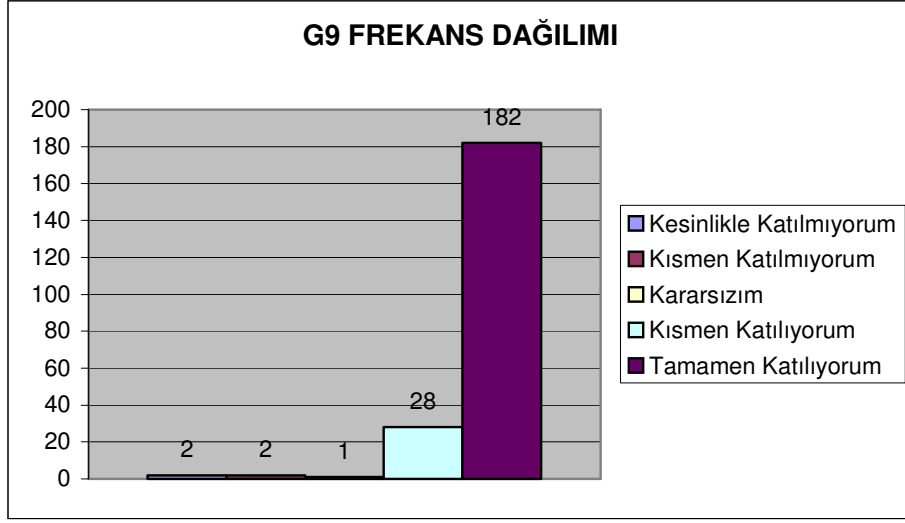
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
G8	Equal variances assumed	9,865	,002	-3,768	213	,000	-,4637	,1231	-,7063	-,2211
	Equal variances not assumed			-3,747	181,428	,000	-,4637	,1238	-,7079	-,2195

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Takım çalışması yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 9. İnsani, milli, toplumsal ve bireysel değerleri sahiplenir.

	Önerme 9
Aritmetik Ortalama	4,7953
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,5840



G9			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	2	0,9	1,9
Kararsızım	1	0,5	2,3
Kısmen Katılıyorum	28	13	15,3
Tamamen Katılıyorum	182	84,7	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %97,7'si olumlu yaklaşmış, %1,8'i olumsuz yaklaşmış, %0,5'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
G9	1,00	106	4,7075	,7167	6,961E-02
	4,00	109	4,8807	,4020	3,850E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
G9	Equal variances assumed	16,285	,000	-2,193	213	,029	-,1732	7,897E-02	-,3288	-1,75E-02
	Equal variances not assumed			-2,177	164,131	,031	-,1732	7,955E-02	-,3303	-1,61E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Başkaları hakkında pozitif düşünme yetkinliği son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 1,2,3,4,5,6,7,8 ve 9'a ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu grup soruları verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1-G)} = \mu_{(4-G)}$$

$$H_1 : \mu_{(1-G)} \neq \mu_{(4-G)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
GORTMED	1,00	106	4,2736	,7750	7,527E-02
	4,00	109	4,4954	,6028	5,774E-02

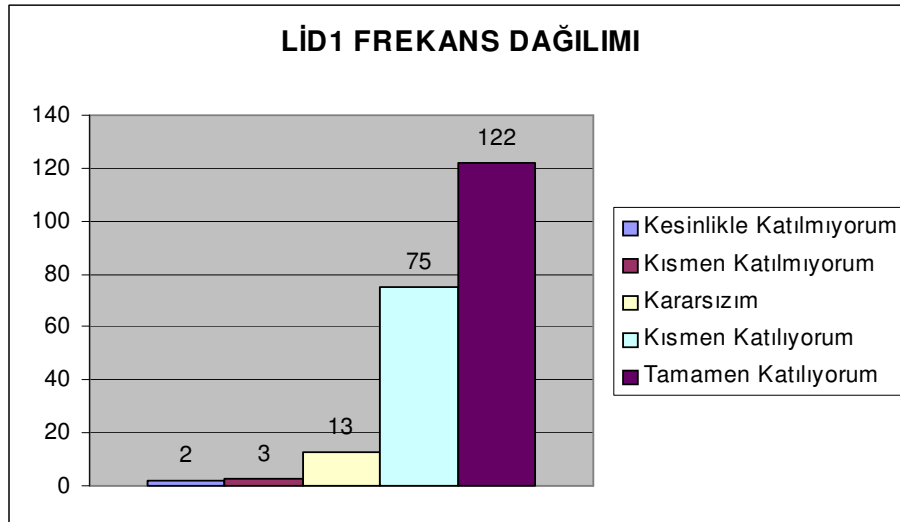
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
GORTMED Equal variances assumed	1,932	,166	-2,346	213	,020	-,2218	9,454E-02	-,4082	3,55E-02
Equal variances not assumed			-2,338	198,201	,020	-,2218	9,487E-02	-,4089	3,47E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Genel yetkinlik açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 10. Harbiyeli, birliğin sevk ve idare ederken komutları doğru ve canlı olarak vermektedir.

	Önerme 10
Aritmetik Ortalama	4,4512
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,7527



LID1			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	3	1,4	2,3
Kararsızım	13	6	8,4
Kısmen Katılıyorum	75	34,9	43,3
Tamamen Katılıyorum	122	56,7	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %91,6'sı olumlu yaklaşmış, %2,3'ü olumsuz yaklaşmış, %6'sı kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID1	1,00	106	4,3774	,8333	8,093E-02
	4,00	109	4,5229	,6610	6,332E-02

Independent Samples Test

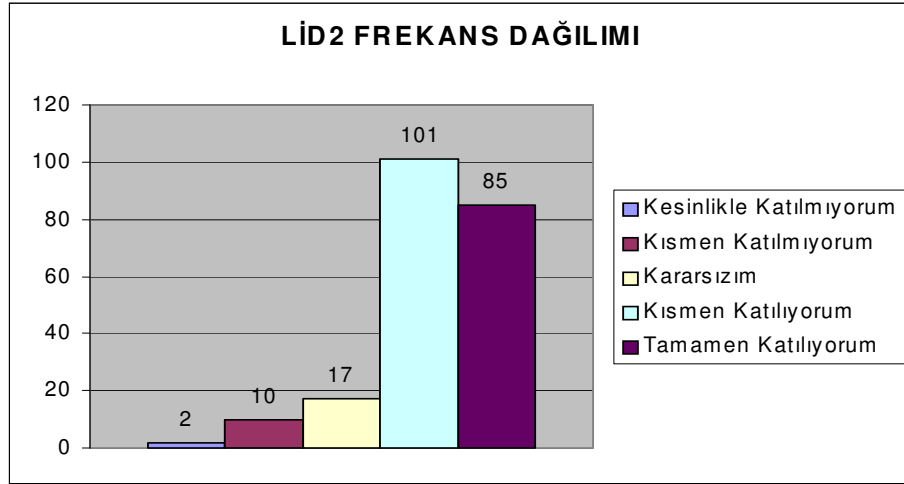
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID1	Equal variances assumed	3,111	,079	-1,421	213	,157	-,1456	,1024	-,3475	5,633E-02
	Equal variances not assumed			-1,417	200,015	,158	-,1456	,1028	-,3482	5,705E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Fakat her iki gruba ait ortalama ve 2 taraflı t değerleri

incelendiğinde, son sınıfların 1'inci sınıflara göre etkileme gücü yetkinliği ortalamasının daha kuvvetli olduğu gözükmektedir.

Önerme 11. Tutum ve davranışlarında örnektir.

	Önerme 11
Aritmetik Ortalama	4,1953
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	0,8422



LİD2			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kismen Katılmıyorum	10	4,7	5,6
Kararsızım	17	7,9	13,5
Kismen Katılıyorum	101	47	60,5
Tamamen Katılıyorum	85	39,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %86,5'i olumlu yaklaşmış, %5,6'sı olumsuz yaklaşmış, %13,5'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID2	1,00	106	4,1415	,8216	7,980E-02
	4,00	109	4,2477	,8623	8,260E-02

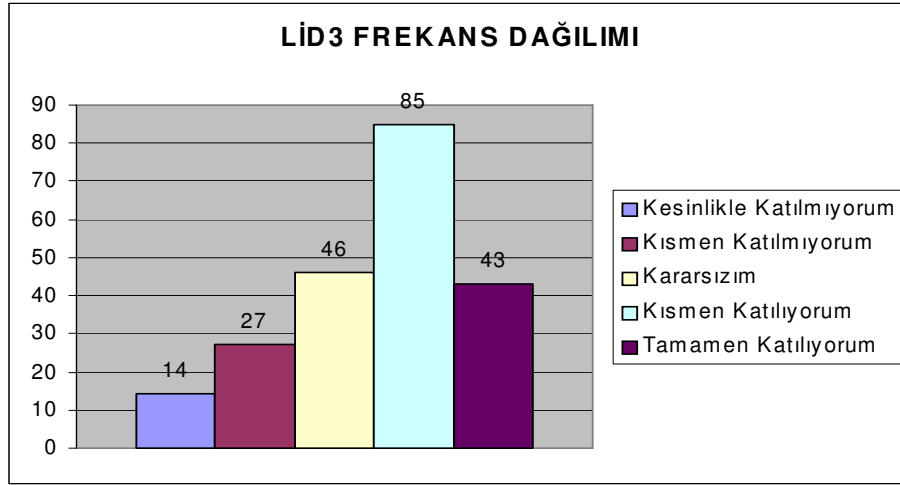
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
LID2	Equal variances assumed	,702	,403	-,924	213	,357	-,1062	,1149	-,3327	,1203
	Equal variances not assumed			-,925	212,912	,356	-,1062	,1148	-,3326	,1202

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Guruplara ait ortalamalar ve iki taraflı t test değerleri incelendiğinde, son sınıfların doğallık yetkinliği açısından 1'inci sınıf Harbiyelilerden daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir.

Önerme 12. Her türlü faaliyetin yapılışında istekli ve canlıdır.

	Önerme 12
Aritmetik Ortalama	3,5395
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,1386



LİD3			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	6,5	6,5
Kısmen Katılmıyorum	27	12,6	19,1
Kararsızım	46	21,4	40,5
Kısmen Katılıyorum	85	39,5	80
Tamamen Katılıyorum	43	20	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %59,5'i olumlu yaklaşmış, %19,1'i olumsuz yaklaşmış, %21,4'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LİD3	1,00	106	3,3962	1,2006	,1166
	4,00	109	3,6789	1,0618	,1017

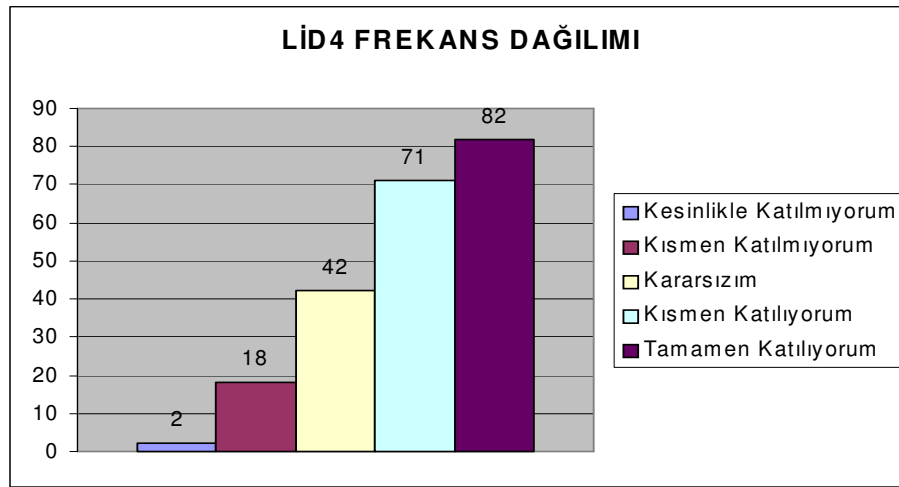
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID3	Equal variances assumed	2,959	,087	-1,830	213	,069	-,2827	,1545	-,5872	2,181E-02
	Equal variances not assumed			-1,827	208,308	,069	-,2827	,1547	-,5877	2,237E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Guruplara ait ortalamalar ve iki taraflı t test değerleri incelendiğinde (t değerleri neredeyse $\alpha=0,05$ değerine yakın olduğu gözlemlenmiştir), son sınıfların başarıya yetkinliği açısından 1'inci sınıf Harbiyelilerden daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir.

Önerme 13. Yetki ve sorumluluklarını, uygun ve yerinde kullanmaktadır.

Önerme 13	
Aritmetik Ortalama	3,9907
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1



LID4			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	18	8,4	9,3
Kararsızım	42	19,5	28,8
Kısmen Katılıyorum	71	33	61,9
Tamamen Katılıyorum	82	38,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %71,1'i olumlu yaklaşmış, %9,3'ü olumsuz yaklaşmış, %19,5'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID4	1,00	106	3,7170	1,0757	,1045
	4,00	109	4,2569	,8433	8,077E-02

Independent Samples Test

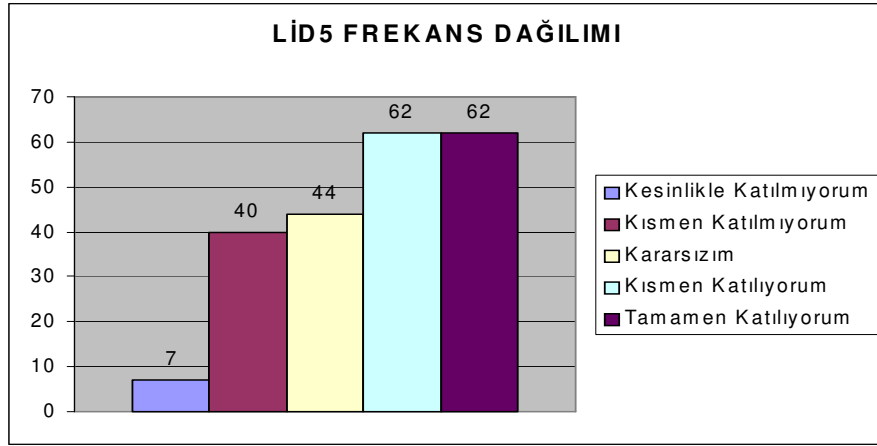
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID4	Equal variances assumed	9,828	,002	-4,102	213	,000	-,5399	,1316	-,7994	-,2804
	Equal variances not assumed			-4,088	198,929	,000	-,5399	,1321	-,8003	-,2795

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Problem çözme yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde

1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 14. Kendine güvenmekte ve hesaplı riskleri yüklenmektedir.

	Önerme 14
Aritmetik Ortalama	3,614
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,178



LİD5			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,2	3,3
Kısmen Katılmıyorum	40	18,5	21,9
Kararsızım	44	20,4	42,3
Kısmen Katılıyorum	62	28,7	71,2
Tamamen Katılıyorum	62	28,7	100
Toplam	215	99,5	

Bu önermeye gurubun %57,5'i olumlu yaklaşmış, %21,9'u olumsuz yaklaşmış, %20,4'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID5	1,00	106	3,1415	1,1249	,1093
	4,00	109	4,0734	1,0427	9,987E-02

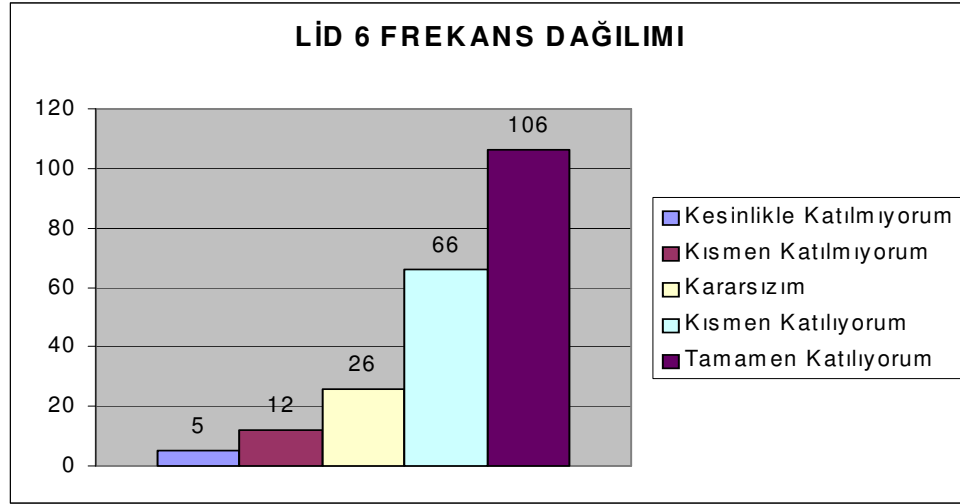
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID5	Equal variances assumed	3,585	,060	-6,302	213	,000	-,9319	,1479	-1,2234	-,6404
	Equal variances not assumed			-6,295	210,731	,000	-,9319	,1480	-1,2237	-,6401

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Başarma yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde 1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmekte birlikte, 1'inci sınıfların ortalaması olumlu gözükse de biraz düşük olduğu gözlemlenmiştir.

Önerme 15. Çevresindekilere güven hissi vermektedir.

	Önerme 15
Aritmetik Ortalama	4,1907
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,0074



LID6			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3	2,3
Kısmen Katılmıyorum	12	5,6	7,9
Kararsızım	26	12	20
Kısmen Katılıyorum	66	30,6	50,7
Tamamen Katılıyorum	106	49,1	100
Toplam	215	99,5	

Bu önermeye gurubun %79,6'sı olumlu yaklaşmış, %7,9'u olumsuz yaklaşmış, %12'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID6	1,00	106	4,0849	1,0612	,1031
	4,00	109	4,2936	,9458	9,059E-02

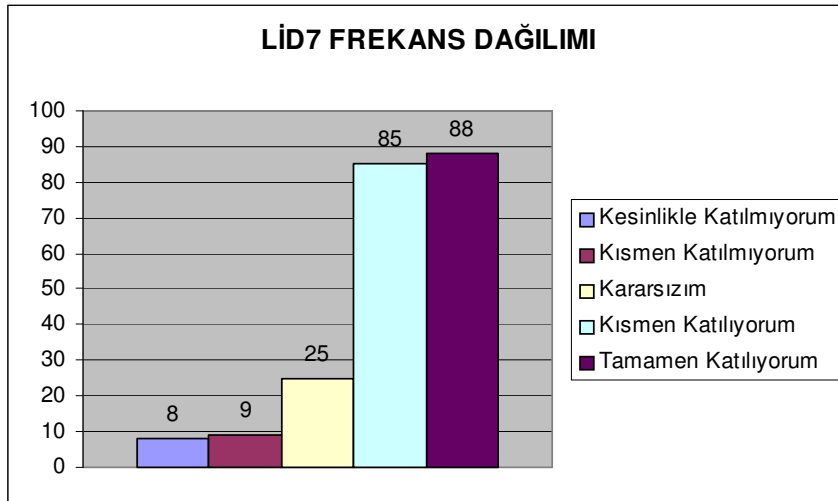
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID6	Equal variances assumed	,308	,580	-1,523	213	,129	-,2087	,1370	-,4787	5,138E-02
	Equal variances not assumed			-1,521	208,764	,130	-,2087	,1372	-,4792	5,184E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Guruplara ait ortalamalar ve iki taraflı t test değerleri incelendiğinde, son sınıfların takım çalışması başarıma yetkinliği açısından 1'inci sınıf Harbiyelilerden daha yoğun olduğu gözlenmekle birlikte, her iki gurubun da takım çalışması yetkinliği açısından yoğun oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 16. Güçlü ve uyumlu bir ekip ruhunu oluşturmaktadır.

	Önerme 16
Aritmetik Ortalama	4,0977
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,0115



LID7			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,7	3,7
Kısmen Katılmıyorum	9	4,2	7,9
Kararsızım	25	11,6	19,5
Kısmen Katılıyorum	85	39,4	59,1
Tamamen Katılıyorum	88	40,7	100
Toplam	215	99,5	

Bu önermeye gurubun %80,1'i olumlu yaklaşmış, %7,9'u olumsuz yaklaşmış, %11,6'sı kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığını incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID7	1,00	106	3,9811	1,0140	9,849E-02
	4,00	109	4,2110	1,0007	9,585E-02

Independent Samples Test

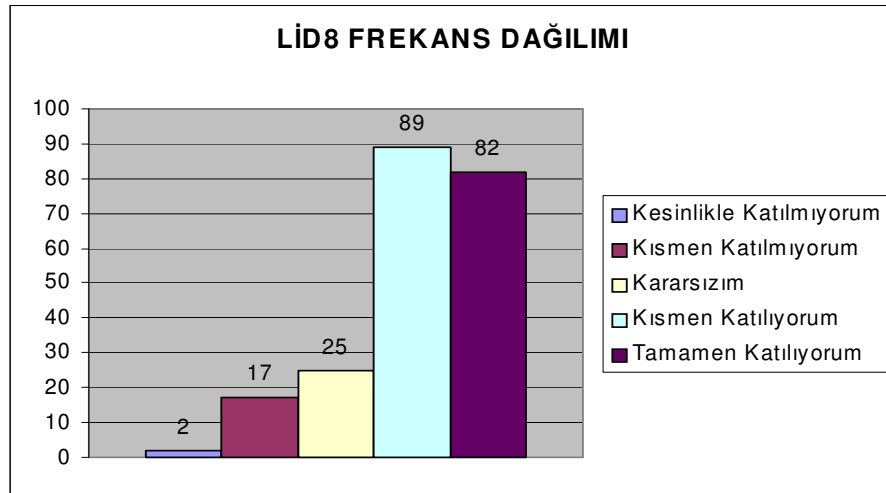
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID7	Equal variances assumed	,675	,412	-1,673	213	,096	-,2299	,1374	-,5007	4,097E-02
	Equal variances not assumed			-1,673	212,638	,096	-,2299	,1374	-,5008	4,102E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Guruplara ait ortalamalar ve iki taraflı t test değerleri

incelendiğinde, son sınıfların takım çalışması başarıma yetkinliği açısından 1'inci sınıf Harbiyelilerden daha yoğun olduğu gözlenmekle birlikte, her iki gurubun da takım çalışması yetkinliği açısından yoğun oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 17. Liderlik prensiplerini bilmekte; bu prensipleri sevk ve idarede tatbik etmektedir.

Önerme 17	
Aritmetik Ortalama	4,0791
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	0,9464



LİD8			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	17	7,9	8,8
Kararsızım	25	11,6	20,5
Kısmen Katılıyorum	89	41,2	61,9
Tamamen Katılıyorum	82	38	100
Toplam	215	99,5	

Bu önermeye gurubun %79,2'si olumlu yaklaşmış, %8,8'i olumsuz yaklaşmış, %11,6'sı kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve

medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID8	1,00	106	3,9717	,9607	9,331E-02
	4,00	109	4,1835	,9246	8,856E-02

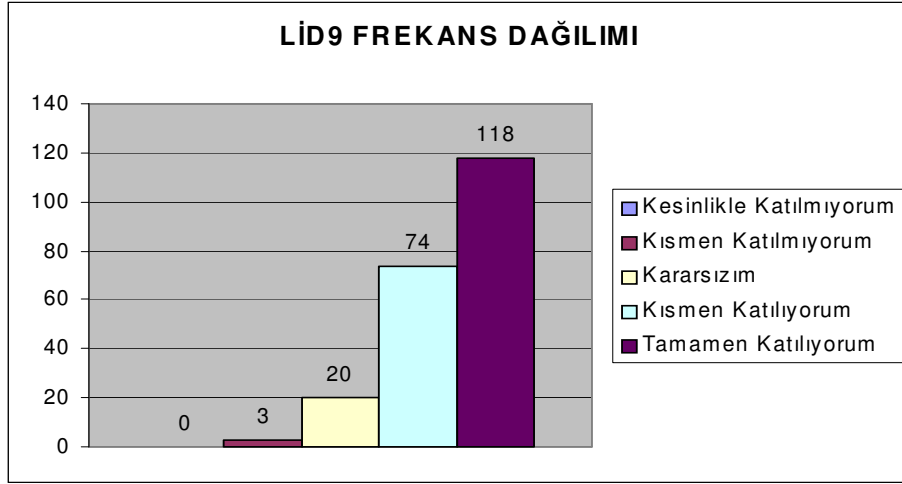
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID8	Equal variances assumed	,163	,687	-1,647	213	,101	-,2118	,1286	-,4652	4,167E-02
	Equal variances not assumed			-1,646	212,067	,101	-,2118	,1286	-,4654	4,181E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Guruplara ait ortalamalar ve iki taraflı t test değerleri incelendiğinde, son sınıfların liderlik yetkinliği açısından 1'inci sınıf Harbiyelilerden daha yoğun olduğu gözlenmekle birlikte, her iki gurubun da takım çalışması yetkinliği açısından yoğun oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 18. Harbiyeli, kendisine verilen birliği, araç ve silahları yerinde ve etkin olarak kullanmaya gayret etmektedir.

	Önerme 18
Aritmetik Ortalama	4,4279
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,719



LİD9			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Kismen Katılmıyorum	3	1,4	1,4
Kararsızım	20	9,3	10,7
Kismen Katılıyorum	74	34,3	45,1
Tamamen Katılıyorum	118	54,6	100
Toplam	215	99,5	

Bu önermeye gurubun %88,9'u olumlu yaklaşmış, %1,4'ü olumsuz yaklaşmış, %9,3'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID9	1,00	106	4,3208	,7111	6,907E-02
	4,00	109	4,5321	,7145	6,844E-02

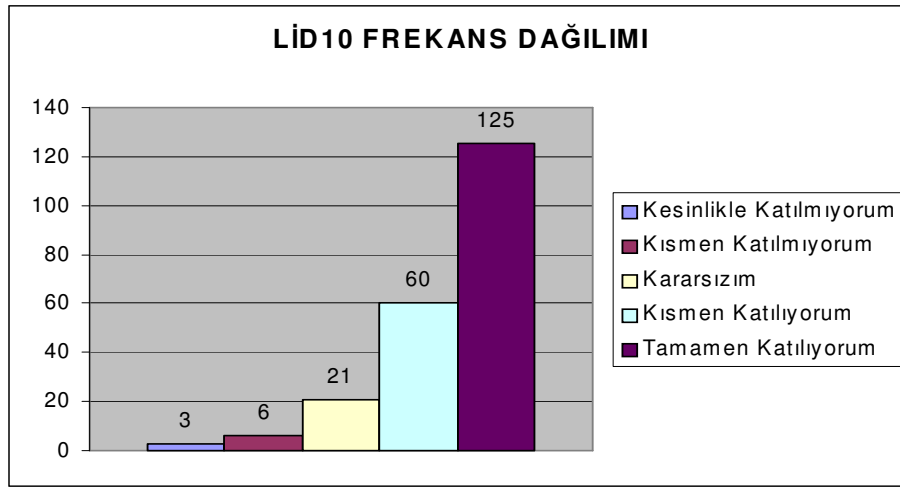
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID9	Equal variances assumed	,080	,777	-2,174	213	,031	-,2114	9,724E-02	-,4030	-1,97E-02
	Equal variances not assumed			-2,174	212,885	,031	-,2114	9,723E-02	-,4030	-1,97E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Başarma yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde 1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 19. Personelin sevk ve idaresinde eşitlik ve adalet ölçüleri içerisinde davranmaktadır.

	Önerme 19
Aritmetik Ortalama	4,386
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,878



LİD10			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,4	1,4
Kismen Katılmıyorum	6	2,8	4,2
Kararsızım	21	9,8	14
Kismen Katılıyorum	60	27,9	41,9
Tamamen Katılıyorum	125	58,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %86'sı olumlu yaklaşmış, %4,2'si olumsuz yaklaşmış, %9,8'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID10	1,00	106	4,1509	1,0309	,1001
	4,00	109	4,6147	,6222	5,960E-02

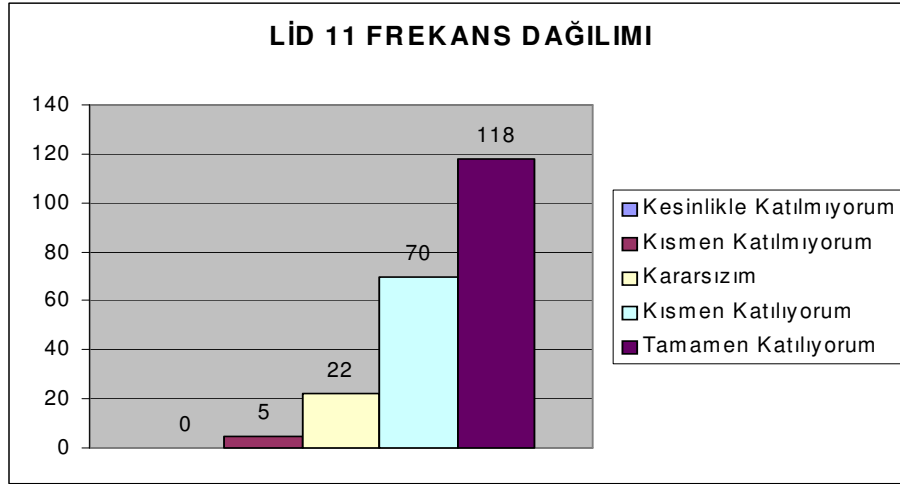
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID10	Equal variances assumed	18,714	,000	-4,006	213	,000	-,4637	,1158	-,6919	-,2355
	Equal variances not assumed			-3,980	171,639	,000	-,4637	,1165	-,6937	-,2337

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Başkalarını geliştirme yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde 1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 20. Harbiyeli, faaliyetleri yürütürken önem ve öncelik vereceği, sıklet merkezi oluşturacağı konuları seçebilmektedir.

	Önerme 20
Aritmetik Ortalama	4,4
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,7661



LID11			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Kısmen Katılmıyorum	5	2,3	2,3
Kararsızım	22	10,2	12,6
Kısmen Katılıyorum	70	32,6	45,1
Tamamen Katılıyorum	118	54,9	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %87,5'i olumlu yaklaşmış, %2,3'ü olumsuz yaklaşmış, %10,2'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID11	1,00	106	4,2830	,8253	8,016E-02
	4,00	109	4,5138	,6887	6,597E-02

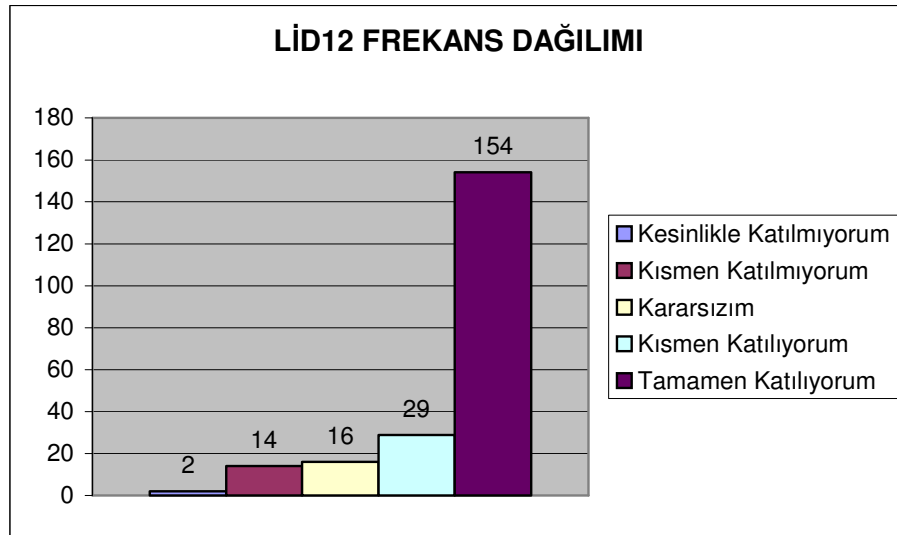
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
LID11 Equal variances assumed	4,628	,033	-2,228	213	,027	-,2307	,1036	-,4349	-2,66E-02
Equal variances not assumed			-2,223	204,291	,027	-,2307	,1038	-,4354	-2,61E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Vizyon sahibi olma yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde 1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 21. Harbiyelinin insan, Mehmetçik ve meslek sevgisi yüksektir.

	Önerme 21
Aritmetik Ortalama	4,4837
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,9514



LID12			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	14	6,5	7,4
Kararsızım	16	7,4	14,9
Kısmen Katılıyorum	29	13,5	28,4
Tamamen Katılıyorum	154	71,6	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %85,1'i olumlu yaklaşmış, %7,4'ü olumsuz yaklaşmış, %7,4'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID12	1,00	106	4,1604	1,1640	,1131
	4,00	109	4,7982	,5232	5,011E-02

Independent Samples Test

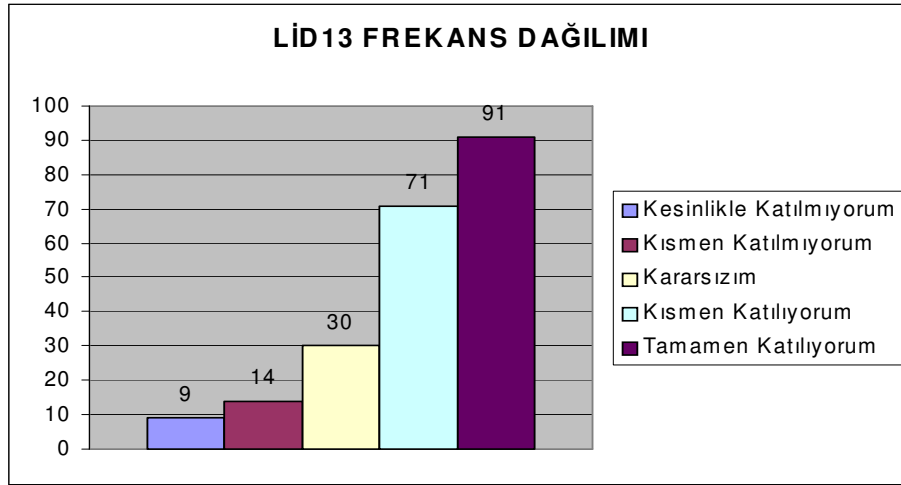
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID12	Equal variances assumed	92,851	,000	-5,205	213	,000	-,6378	,1225	-,8793	-,3963
	Equal variances not assumed			-5,157	144,868	,000	-,6378	,1237	-,8822	-,3934

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Vizyon sahibi olma yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde 1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine

ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 22. Bütün görev ve faaliyetlerde öncülük etmekten hoşlanır.

	Önerme 22
Aritmetik Ortalama	4,0279
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,0976



LİD13			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	4,2	4,2
Kısmen Katılmıyorum	14	6,5	10,7
Kararsızım	30	14	24,7
Kısmen Katılıyorum	71	33	57,7
Tamamen Katılıyorum	91	42,3	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %75,3'ü olumlu yaklaşmış, %10,7'si olumsuz yaklaşmış, %14'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID13	1,00	106	4,0189	1,0866	,1055
	4,00	109	4,0367	1,1133	,1066

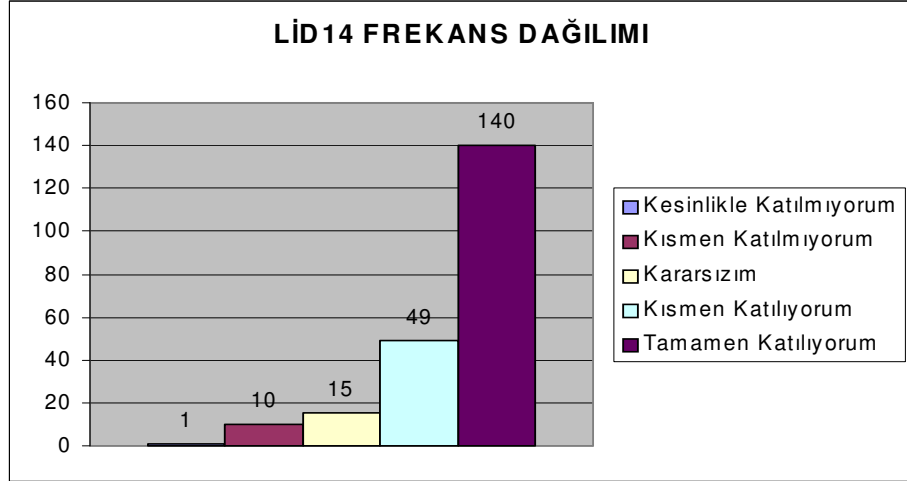
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID13	Equal variances assumed	,280	,597	-,119	213	,906	-1,783E-02	,1501	-,3137	,2780
	Equal variances not assumed			-,119	212,997	,906	-1,783E-02	,1500	-,3136	,2779

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Liderlik yetkinliğinin her iki grupta da yoğun ve eşit olduğu değerlendirilmektedir.

Önerme 23. Astlarına, birliklerine ve arkadaşlarına karşı bağlılık ve sadakat duygusu taşır.

	Önerme 23
Aritmetik Ortalama	4,4744
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,8527



LİD14			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,5	0,5
Kısmen Katılmıyorum	10	4,7	5,1
Kararsızım	15	7	12,1
Kısmen Katılıyorum	49	22,8	34,9
Tamamen Katılıyorum	140	65,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %87,9'u olumlu yaklaşmış, %5,2'si olumsuz yaklaşmış, %7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LİD14	1,00	106	4,3113	,9192	8,929E-02
	4,00	109	4,6330	,7535	7,217E-02

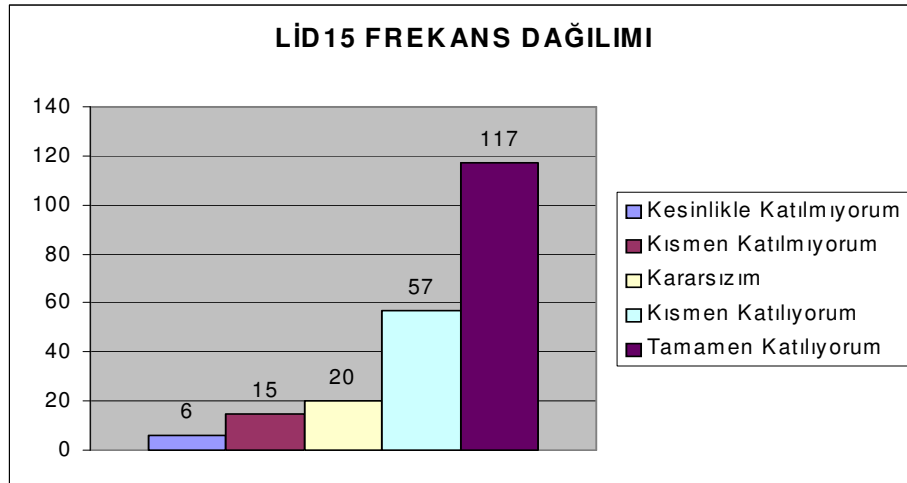
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID14	Equal variances assumed	10,127	,002	-2,810	213	,005	-,3217	,1145	-,5474	-9,60E-02
	Equal variances not assumed			-2,802	202,848	,006	-,3217	,1148	-,5481	-9,53E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Takım çalışması yetkinliğinin son sınıf Harbiyelilerde 1'inci sınıf Harbiyelilerden farklı ve daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 24. Açık sözlü ve açık görüşlü olmaya özen gösterir.

Önerme 24	
Aritmetik Ortalama	4,2279
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	1,0586



LID15			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,8	2,8
Kısmen Katılmıyorum	15	7	9,8
Kararsızım	20	9,3	19,1
Kısmen Katılıyorum	57	26,5	45,6
Tamamen Katılıyorum	117	54,4	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %80,9'u olumlu yaklaşmış, %9,8'i olumsuz yaklaşmış, %9,3'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LID15	1,00	106	4,0943	1,1425	,1110
	4,00	109	4,3578	,9576	9,173E-02

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
LID15	Equal variances assumed	3,015	,084	-1,834	213	,068	-,2635	,1436	-,5466	1,964E-02
	Equal variances not assumed			-1,830	204,627	,069	-,2635	,1440	-,5473	2,040E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). İletişim ve ikna kabiliyeti yetkinliğinin son sınıf

Harbiyelilerde ve 1'inci sınıf Harbiyelilerde yoğun olduğu gözlemlenmekle birlikte, istatistiksel açıdan ortalamalar arasında bir anlamlı bir fark gözlenmese de, iki taraflı t test değerleri $\alpha=0,05$ değerine yakın çıkmıştır. Bundan dolayı, son sınıfların bu yetkinliğinin 1'inci sınıflara göre biraz daha yoğun olduğu söylenebilir.

Önerme 10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 ve 24'e ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu grup sorulara verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1-G)} = \mu_{(4-G)}$$

$$H_1 : \mu_{(1-G)} \neq \mu_{(4-G)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LIDMEDYA	1,00	106	4,1887	,7942	7,714E-02
	4,00	109	4,5505	,6007	5,754E-02

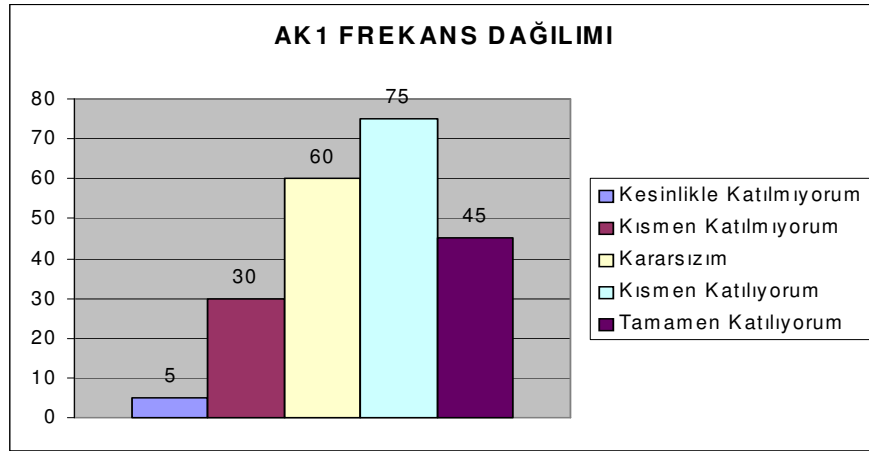
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
LIDMEDYA/	1,946	,164	-3,774	213	,000	-,3618	9,587E-02	-,5507	-,1728
Equal variances assumed			-3,759	195,504	,000	-,3618	9,623E-02	-,5516	-,1720
Equal variances not assumed									

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Liderlik becerileri açısından son sınıf Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yetkin olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 25. Öğrenmeye, anlamaya ve kendini geliştirmeye yönelik gayret içindedir.

	Önerme 25
Aritmetik Ortalama	3,5814
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,0419



AK1			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3	2,3
Kısmen Katılmıyorum	30	14	16,3
Kararsızım	60	27,9	44,2
Kısmen Katılıyorum	75	34,9	79,1
Tamamen Katılıyorum	45	20,9	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %55,8'i olumlu yaklaşmış, %16,3'ü olumsuz yaklaşmış, %27,9'u kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK1	1,00	106	3,2170	,8729	8,479E-02
	4,00	109	3,9358	1,0739	,1029

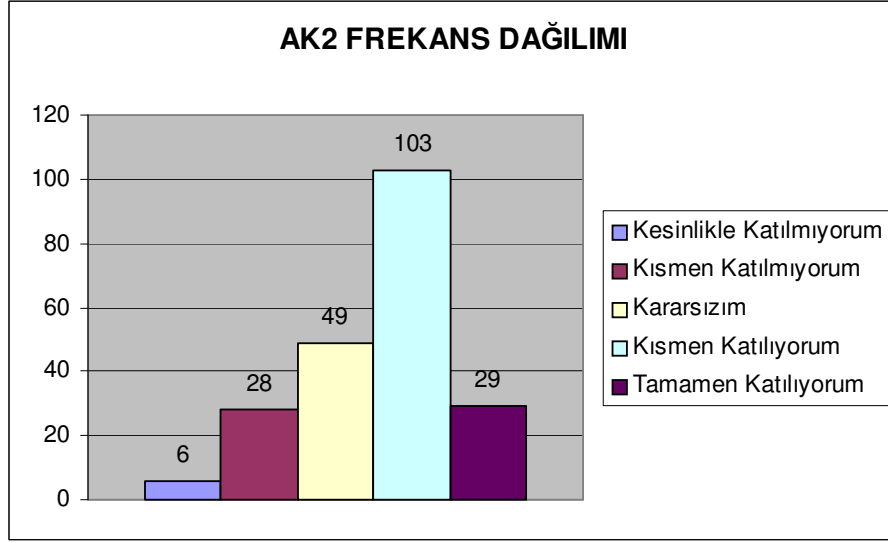
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK1	Equal variances assumed	1,588	,209	-5,377	213	,000	-,7188	,1337	-,9823	-,4553
	Equal variances not assumed			-5,392	206,543	,000	-,7188	,1333	-,9816	-,4560

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Analitik düşünme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 26. Kaynakları etkin ve yerinde kullanmaktadır.

	Önerme 26
Aritmetik Ortalama	3,5628
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	0,9737



AK2			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,8	2,8
Kısmen Katılmıyorum	28	13	15,8
Kararsızım	49	22,8	38,6
Kısmen Katılıyorum	103	47,9	86,5
Tamamen Katılıyorum	29	13,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %61,4'ü olumlu yaklaşmış, %15,8'i olumsuz yaklaşmış, %22,8'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK2	1,00	106	3,3962	,8803	8,550E-02
	4,00	109	3,7248	1,0352	9,916E-02

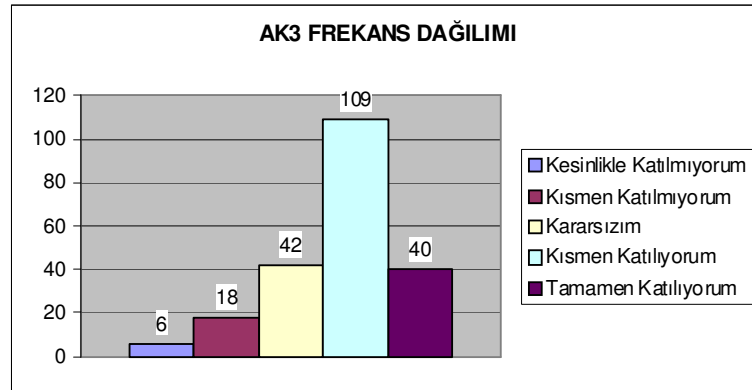
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK2	Equal variances assumed	,997	,319	-2,504	213	,013	-,3285	,1312	-,5872	-6,99E-02
	Equal variances not assumed			-2,509	209,294	,013	-,3285	,1309	-,5866	-7,04E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Mantıklı düşünme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 27. Türkçeyi etkin ve doğru bir şekilde kullanmaktadır.

	Önerme 27
Aritmetik Ortalama	3,7395
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	0,9507



AK3			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	2,8	2,8
Kısmen Katılmıyorum	18	8,4	11,2
Kararsızım	42	19,5	30,7
Kısmen Katılıyorum	109	50,7	81,4
Tamamen Katılıyorum	40	18,6	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %69,3'ü olumlu yaklaşmış, %11,2'si olumsuz yaklaşmış, %19,5'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK3	1,00	106	3,5283	,9582	9,307E-02
	4,00	109	3,9450	,9010	8,630E-02

Independent Samples Test

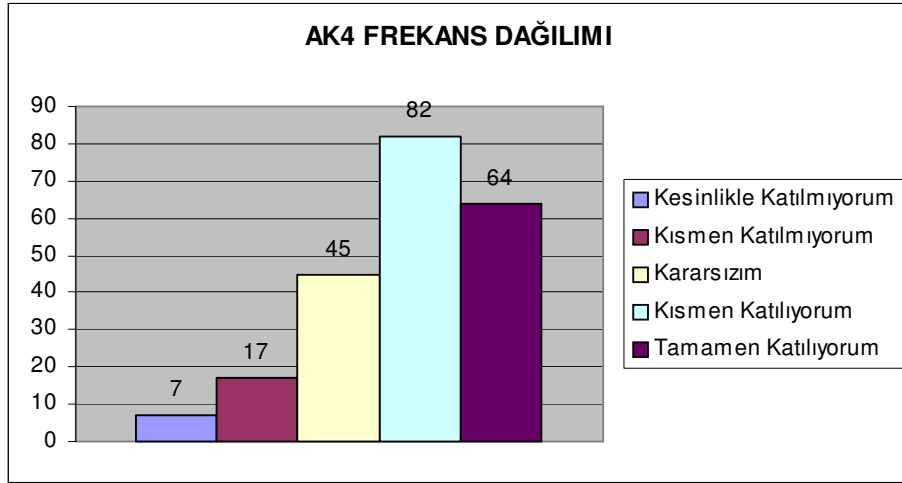
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK3	Equal variances assumed	5,873	,016	-3,286	213	,001	-,4167	,1268	-,6666	-,1667
	Equal variances not assumed			-3,283	211,306	,001	-,4167	,1269	-,6669	-,1665

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Analitik düşünme yetkinliği açısından son sınıf

Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 28. Sorunların çözümünde “Sistem Yaklaşımı”nu uygulamaktadır.

Önerme 28	
Aritmetik Ortalama	3,8326
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	1,0456



AK4			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	3,3	3,3
Kısmen Katılmıyorum	17	7,9	11,2
Kararsızım	45	20,9	32,1
Kısmen Katılıyorum	82	38,1	70,2
Tamamen Katılıyorum	64	29,8	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %67,9'u olumlu yaklaşmış, %11,2'si olumsuz yaklaşmış, %20,9'u kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK4	1,00	106	3,6132	1,0472	,1017
	4,00	109	4,0459	1,0036	9,612E-02

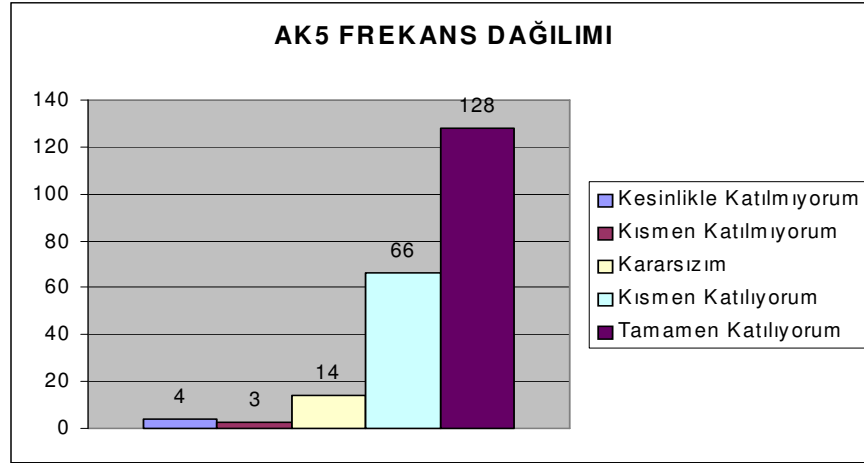
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK4	Equal variances assumed	2,351	,127	-3,093	213	,002	-,4327	,1399	-,7084	-,1570
	Equal variances not assumed			-3,092	211,946	,002	-,4327	,1399	-,7085	-,1568

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Analitik düşünme ve problem çözme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelerin birinci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 29. Harbiyeli, yaratıcı düşünebilmektedir.

	Önerme 29
Aritmetik Ortalama	4,4465
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,8292



AK5			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	1,9
Kısmen Katılmıyorum	3	1,4	3,3
Kararsızım	14	6,5	9,8
Kısmen Katılıyorum	66	30,7	40,5
Tamamen Katılıyorum	128	59,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %90,2'si olumlu yaklaşmış, %3,3'ü olumsuz yaklaşmış, %6,5'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK5	1,00	106	4,2264	,9689	9,411E-02
	4,00	109	4,6606	,5966	5,714E-02

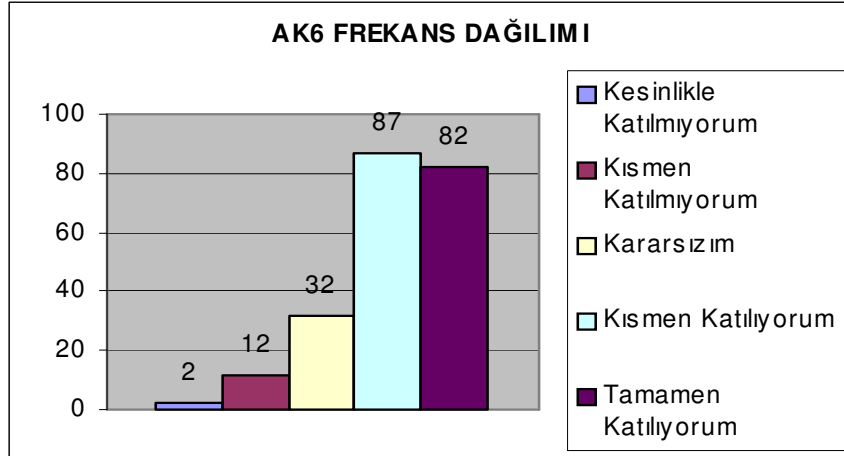
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK5	Equal variances assumed	12,428	,001	-3,968	213	,000	-,4341	,1094	-,6498	-,2185
	Equal variances not assumed			-3,943	173,743	,000	-,4341	,1101	-,6514	-,2168

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Problem çözme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelerin birinci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 30. *Topladığı bilgileri ileride alacağı yönetim kararlarına temel teşkil etmek üzere tasnif etmekte; daha sonra bunları kullanarak geleceğe dönük tahminler yapabilmektedir.*

	Önerme 30
Aritmetik Ortalama	4,093
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	0,9124



AK6			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	12	5,6	6,5
Kararsızım	32	14,9	21,4
Kısmen Katılıyorum	87	40,5	61,9
Tamamen Katılıyorum	82	38,1	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %78,6'sı olumlu yaklaşmış, %6,5'i olumsuz yaklaşmış, %14,9'u kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK6	1,00	106	3,9340	,9183	8,919E-02
	4,00	109	4,2477	,8836	8,463E-02

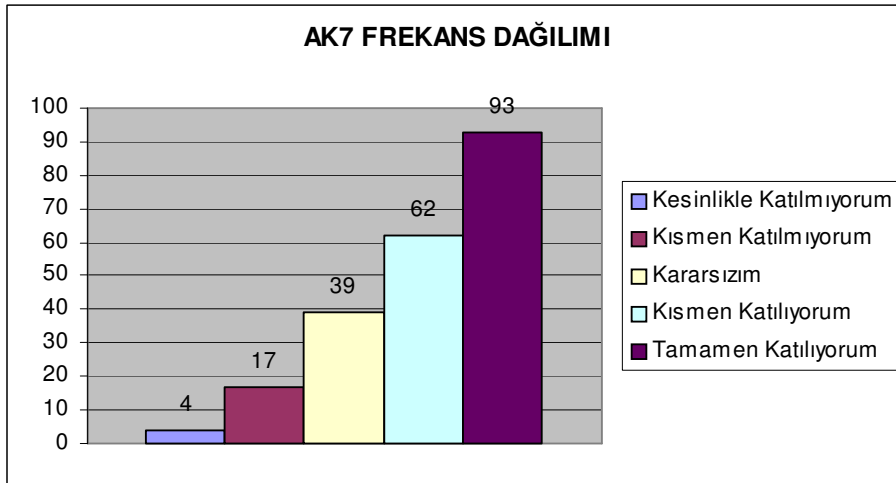
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK6	Equal variances assumed	1,172	,280	-2,553	213	,011	-,3137	,1229	-,5560	-7,15E-02
	Equal variances not assumed			-2,552	212,061	,011	-,3137	,1230	-,5561	-7,14E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Vizyon sahibi olma yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 31. Harbiyeli, yönetim kararlarında mümkün olduğu kadar istatistiksel tekniklerin kullanılması gerekliliğini düşünmektedir.

Önerme 31	
Aritmetik Ortalama	4,0372
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,0495



AK7			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	1,9
Kısmen Katılmıyorum	17	7,9	9,8
Kararsızım	39	18,1	27,9
Kısmen Katılıyorum	62	28,8	56,7
Tamamen Katılıyorum	93	43,3	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %72,1'i olumlu yaklaşmış, %9,8'i olumsuz yaklaşmış, %18,1'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığını incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AK7	1,00	106	3,7453	1,0696	,1039
	4,00	109	4,3211	,9514	9,113E-02

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AK7	Equal variances assumed	,424	,516	-4,174	213	,000	-,5758	,1380	-,8478	-,3039
	Equal variances not assumed			-4,167	208,650	,000	-,5758	,1382	-,8483	-,3034

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Analitik yetkinlik açısından son sınıf Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar

değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 25,26,27,28,29,30 ve 31'e ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu grup sorulara verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1-G)} = \mu_{(4-G)}$$

$$H_1 : \mu_{(1-G)} \neq \mu_{(4-G)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
AKMEDYA	1,00	106	3,7453	,8055	7,823E-02
	4,00	109	4,1743	,7434	7,121E-02

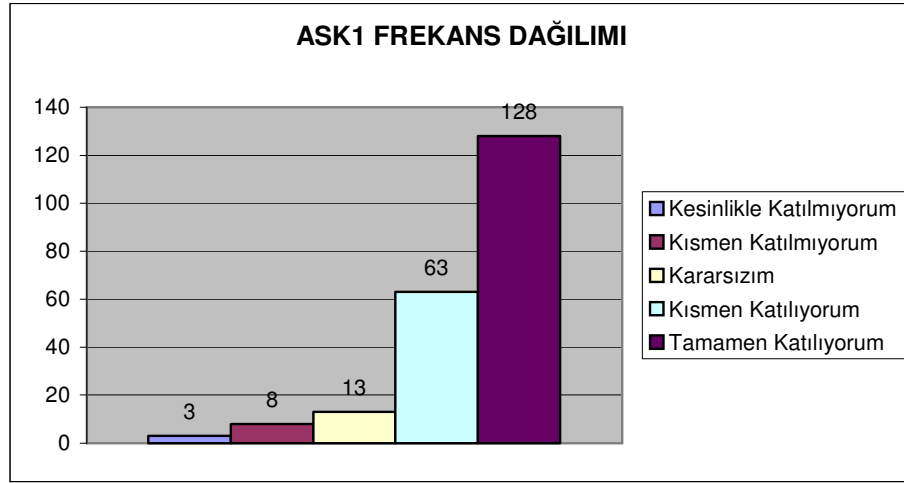
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
AKMEDYA/	Equal variances assumed	1,440	,231	-4,060	213	,000	-,4290	,1057	-,6373	-,2207
	Equal variances not assumed			-4,056	210,547	,000	-,4290	,1058	-,6376	-,2205

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Akademik bilgi ve beceriler açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 32. Harbiyeli, askeriliğin temelini disiplin olduğunu bilmekte; aldığı görevleri mutlak itaat ve üstün bir vazife anlayışı içinde yapmaktadır.

	Önerme 32
Aritmetik Ortalama	4,4186
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,8709



ASK1			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,4	1,4
Kismen Katılmıyorum	8	3,7	5,1
Kararsızım	13	6	11,2
Kismen Katılıyorum	63	29,3	40,5
Tamamen Katılıyorum	128	59,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %88,8'i olumlu yaklaşmış, %5,1'i olumsuz yaklaşmış, %6'sı kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASK1	1,00	106	4,2547	,9265	8,998E-02
	4,00	109	4,5780	,7852	7,521E-02

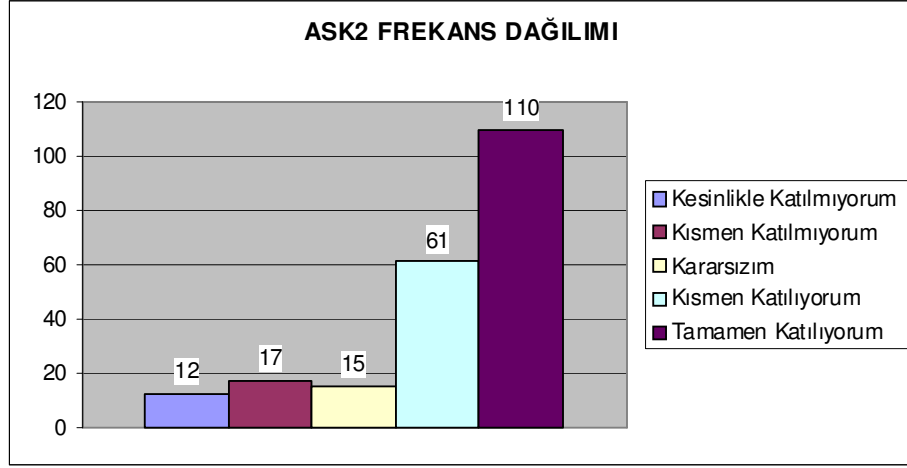
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ASK1	Equal variances assumed	3,743	,054	-2,763	213	,006	-,3233	,1170	-,5539	-9,26E-02
	Equal variances not assumed			-2,756	205,460	,006	-,3233	,1173	-,5545	-9,20E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Farkındalık yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 33. Harbiyeli, askerliğin temelini disiplin olduğunu bilmekte; aldığı görevleri mutlak itaat ve üstün bir vazife anlayışı içinde yapmaktadır.

	Önerme 33
Aritmetik Ortalama	4,1163
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	1,1802



ASK2			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	12	5,6	5,6
Kısmen Katılmıyorum	17	7,9	13,5
Kararsızım	15	7	20,5
Kısmen Katılıyorum	61	28,4	48,8
Tamamen Katılıyorum	110	51,2	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %79,6'sı olumlu yaklaşmış, %13,5'i olumsuz yaklaşmış, %7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASK2	1,00	106	3,9151	1,2658	,1229
	4,00	109	4,3119	1,0602	,1015

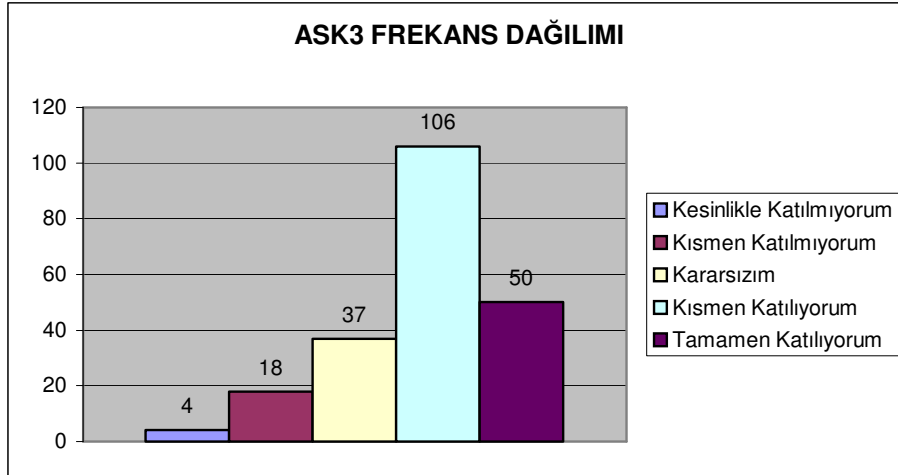
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ASK2 Equal variances assumed	2,384	,124	-2,495	213	,013	-,3968	,1591	-,7104	-8,33E-02
Equal variances not assumed			-2,489	204,569	,014	-,3968	,1595	-,7112	-8,24E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Geliştirme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 34. Sorumluluğuna verilen her türlü silah, araç ve gereç sistemlerinden en üst düzeyde yararlanabilecek taktik ve teknik bilgiye sahiptir.

Önerme 34	
Aritmetik Ortalama	3,8372
Medyan	4
Mod	4
Standart Sapma	0,9405



	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	1,9
Kısmen Katılmıyorum	18	8,4	10,2
Kararsızım	37	17,2	27,4
Kısmen Katılıyorum	106	49,3	76,7
Tamamen Katılıyorum	50	23,3	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %72,6'sı olumlu yaklaşmış, %10,3'ü olumsuz yaklaşmış, %17,2'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASK3	1,00	106	3,9906	,7621	7,403E-02
	4,00	109	3,6881	1,0689	,1024

Independent Samples Test

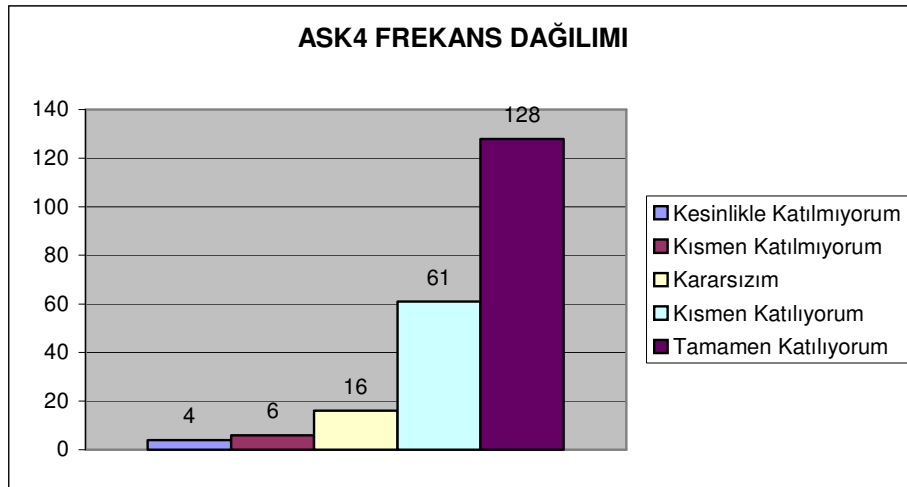
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
ASK3	Equal variances assumed	18,497	,000	2,383	213	,018	,3025	,1269	5,231E-02	,5527
	Equal variances not assumed			2,394	195,485	,018	,3025	,1263	5,333E-02	,5517

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Hedef odaklılık yetkinliği açısından son sınıf

Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 35. Harbiyeli, faaliyet sonrası tekmil verme alışkanlığına sahiptir.

Önerme 35	
Aritmetik Ortalama	4,4093
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,886



ASK4			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	1,9
Kısmen Katılmıyorum	6	2,8	4,7
Kararsızım	16	7,4	12,1
Kısmen Katılıyorum	61	28,4	40,5
Tamamen Katılıyorum	128	59,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %72,6'sı olumlu yaklaşmış, %10,3'ü olumsuz yaklaşmış, %17,2'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve

medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASK4	1,00	106	4,2642	,9391	9,122E-02
	4,00	109	4,5505	,8106	7,765E-02

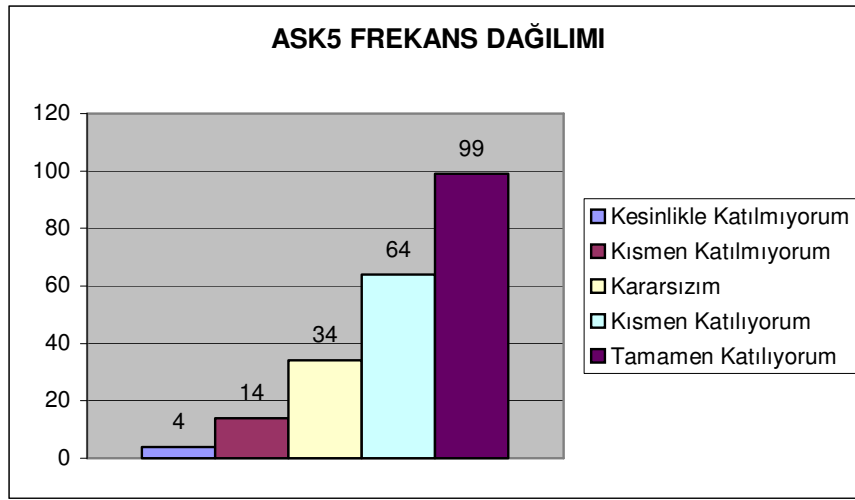
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ASK4	Equal variances assumed	3,507	,062	-2,395	213	,017	-,2863	,1195	-,5219	-5,07E-02
	Equal variances not assumed			-2,390	206,756	,018	-,2863	,1198	-,5225	-5,01E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Geliştirme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 36. Birliğini sevk ve idare ederken kıt'a sevk ve idare usulünü kullanmaktadır.

	Önerme 36
Aritmetik Ortalama	4,1163
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,0187



ASK5			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,9	1,9
Kısmen Katılmıyorum	14	6,5	8,4
Kararsızım	34	15,8	24,2
Kısmen Katılıyorum	64	29,8	54
Tamamen Katılıyorum	99	46	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %69,8'i olumlu yaklaşmış, %8,4'ü olumsuz yaklaşmış, %15,8'i kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASK5	1,00	106	3,8962	1,0135	9,844E-02
	4,00	109	4,3303	,9818	9,404E-02

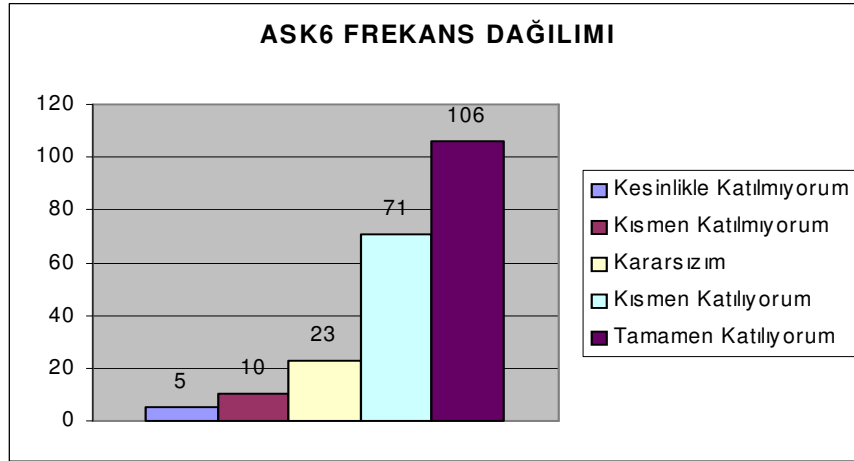
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ASK5	Equal variances assumed	,294	,588	-3,190	213	,002	-,4340	,1361	-,7023	-,1658
	Equal variances not assumed			-3,188	212,241	,002	-,4340	,1361	-,7024	-,1657

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Planlama ve organize etme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 37. Durum muhakemesi yapmaktadır.

	Önerme 37
Aritmetik Ortalama	4,2233
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	0,9476



ASK6			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3	2,3
Kismen Katılmıyorum	10	4,7	7
Kararsızım	23	10,7	17,7
Kismen Katılıyorum	71	33	50,7
Tamamen Katılıyorum	106	49,3	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %82,3'ü olumlu yaklaşmış, %7'si olumsuz yaklaşmış, %10,7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASK6	1,00	106	4,0755	1,0019	9,731E-02
	4,00	109	4,3670	,9296	8,904E-02

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ASK6									
Equal variances assumed	,048	,827	-2,212	213	,028	-,2915	,1318	-,5512	-3,18E-02
Equal variances not assumed			-2,210	210,775	,028	-,2915	,1319	-,5515	-3,15E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Planlama ve organize etme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir.

Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 29,30,31,32,33 ve 34'e ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu grup soruları verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1-G)} = \mu_{(4-G)}$$

$$H_1 : \mu_{(1-G)} \neq \mu_{(4-G)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ASKMEDYA	1,00	106	4,1745	,7369	7,158E-02
	4,00	109	4,4679	,6393	6,123E-02

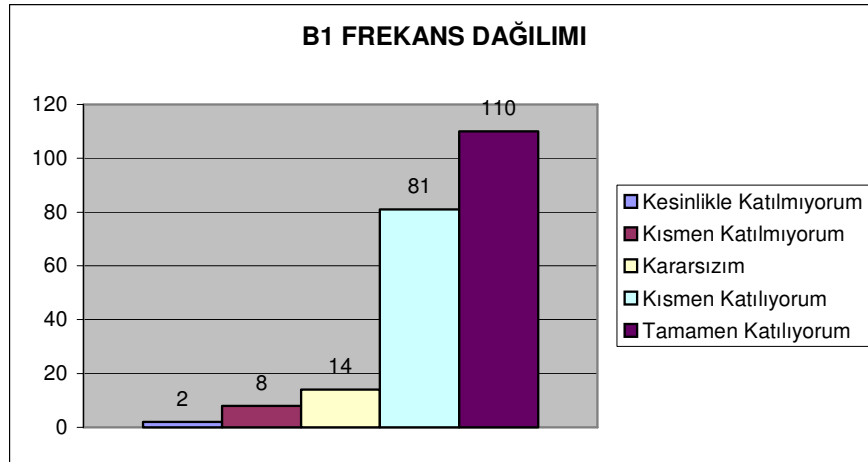
Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ASKMEDY/ Equal variances assumed	1,891	,171	-3,121	213	,002	-,2934	9,401E-02	-,4787	-,1081
Equal variances not assumed			-3,114	207,089	,002	-,2934	9,419E-02	-,4791	-,1077

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Askeri bilgi ve beceriler açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 38. Ferdi, takım ve toplu spor tekniklerini bilmekte ve uygulamaktadır.

Önerme 38	
Aritmetik Ortalama	4,3442
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,8331



B1			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	8	3,7	4,7
Kararsızım	14	6,5	11,2
Kısmen Katılıyorum	81	37,7	48,8
Tamamen Katılıyorum	110	51,2	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %82,3'ü olumlu yaklaşmış, %7'si olumsuz yaklaşmış, %10,7'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1	1,00	106	4,1981	,9604	9,328E-02
	4,00	109	4,4862	,6613	6,334E-02

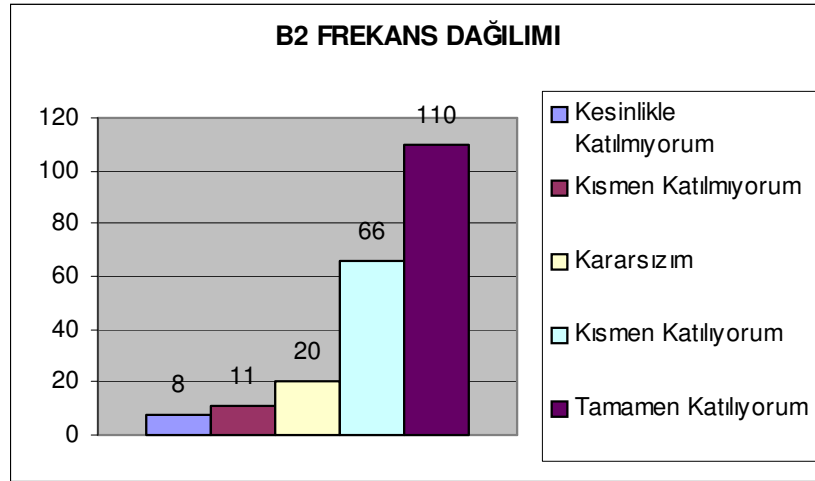
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
B1	Equal variances assumed	6,363	,012	-2,568	213	,011	-,2881	,1122	-,5093	-6,70E-02
	Equal variances not assumed			-2,555	185,759	,011	-,2881	,1128	-,5106	-6,57E-02

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Başarma yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 39. Harbiyelinin, boy-kilo (vücut kütle indeksi) olması gereken değerdedir.

Önerme 39	
Aritmetik Ortalama	4,2047
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	1,0524



B2			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	3,7	3,7
Kısmen Katılmıyorum	11	5,1	8,8
Kararsızım	20	9,3	18,1
Kısmen Katılıyorum	66	30,7	48,8
Tamamen Katılıyorum	110	51,2	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %81,9'u olumlu yaklaşmış, %8,8'i olumsuz yaklaşmış, %9,3'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B2	1,00	106	4,1132	,9983	9,696E-02
	4,00	109	4,2936	1,0997	,1053

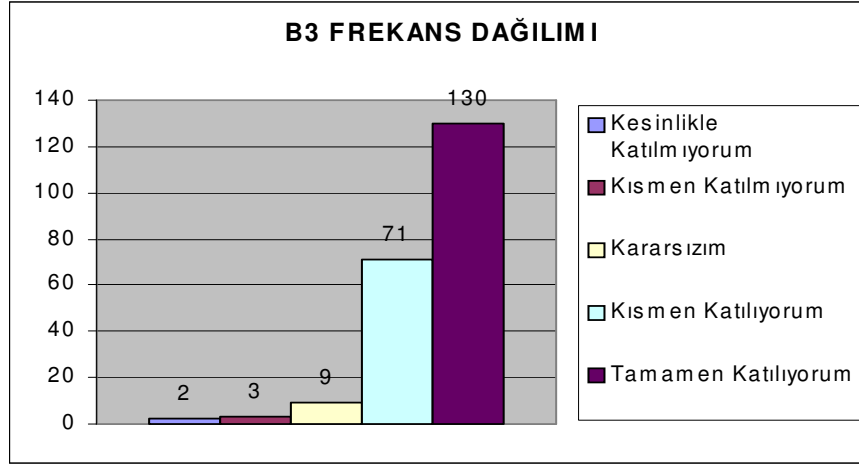
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B2	Equal variances assumed	,421	,517	-1,258	213	,210	-,1804	,1434	-,4630	,1022
	Equal variances not assumed			-1,260	212,005	,209	-,1804	,1432	-,4626	,1018

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (H_0 ret edilemez). Geliştirme yetkinliği açısından bütün Harbiyelerin eşit olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 40. *Spor için birliğine uygun tertip ve düzen aldırmakta ve spor yapabilemektedir.*

	Önerme 40
Aritmetik Ortalama	4,507
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,729



B3			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	0,9	0,9
Kısmen Katılmıyorum	3	1,4	2,3
Kararsızım	9	4,2	6,5
Kısmen Katılıyorum	71	33	39,5
Tamamen Katılıyorum	130	60,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %83,5'i olumlu yaklaşmış, %2,3'ü olumsuz yaklaşmış, %4,2'si kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B3	1,00	106	4,3396	,8382	8,141E-02
	4,00	109	4,6697	,5620	5,383E-02

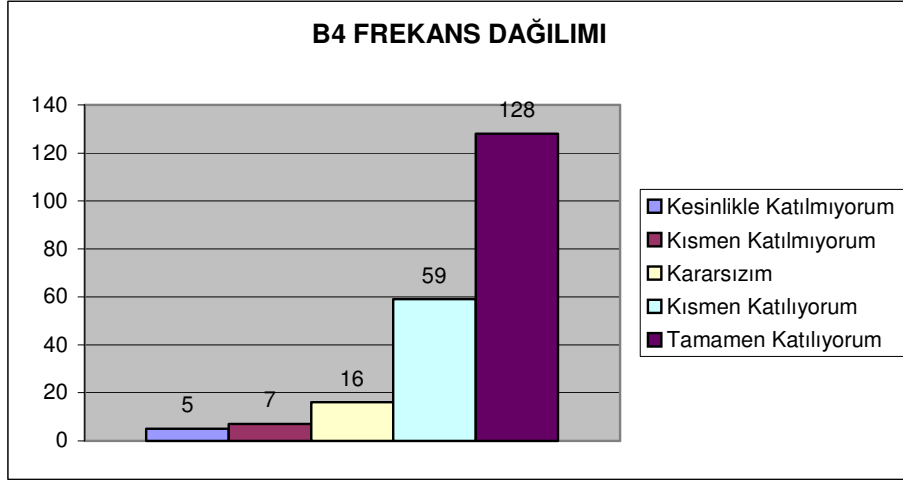
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B3	Equal variances assumed	11,330	,001	-3,400	213	,001	-,3301	9,708E-02	-,5215	-,1387
	Equal variances not assumed			-3,382	182,887	,001	-,3301	9,760E-02	-,5227	-,1375

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Başkalarını geliştirme yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 41. Her türlü spor faaliyetlerinde, birliğinin başında katılmaktadır.

	Önerme 41
Aritmetik Ortalama	4,386
Medyan	5
Mod	5
Standart Sapma	0,9297



B4			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	2,3	2,3
Kısmen Katılmıyorum	7	3,3	5,6
Kararsızım	16	7,4	13
Kısmen Katılıyorum	59	27,4	40,5
Tamamen Katılıyorum	128	59,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %86,9'u olumlu yaklaşmış, %5,6'sı olumsuz yaklaşmış, %7,4'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B4	1,00	106	4,1509	1,0672	,1037
	4,00	109	4,6147	,7059	6,761E-02

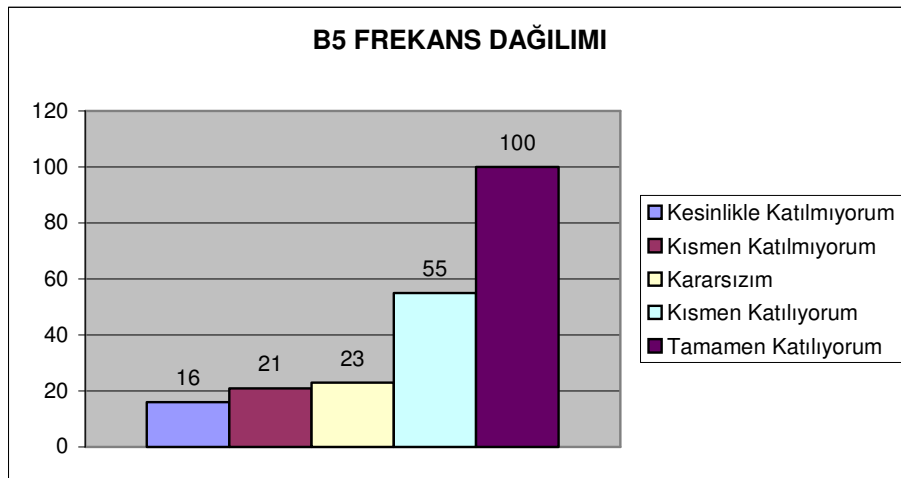
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B4	Equal variances assumed	9,865	,002	-3,768	213	,000	-,4637	,1231	-,7063	-,2211
	Equal variances not assumed			-3,747	181,428	,000	-,4637	,1238	-,7079	-,2195

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Takım çalışması yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 42. Normal spor faaliyetlerinin dışında, birliğin olimpik bir spor dalı ekibinde görev yapabilmektedir.

	Önerme 42
Aritmetik Ortalama	3,9395
Medyan	4
Mod	5
Standart Sapma	1,2793



B5			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	16	7,4	7,4
Kısmen Katılmıyorum	21	9,8	17,2
Kararsızım	23	10,7	27,9
Kısmen Katılıyorum	55	25,6	53,5
Tamamen Katılıyorum	100	46,5	100
Toplam	215	100	

Bu önermeye gurubun %86,9'u olumlu yaklaşmış, %5,6'sı olumsuz yaklaşmış, %7,4'ü kararsız olduğunu beyan etmiştir. Aritmetik ortalama, mod ve medyan değerlerine de bakıldığında gurubun genelinin olumlu yaklaştığı değerlendirilmektedir.

Bu önermeye verilen cevapların ortalamalarının sınıflara göre anlamlı bir farkı olup olmadığı incelenmiş;

$$H_0 : \mu_{(1)} = \mu_{(4)}$$

$$H_1 : \mu_{(1)} \neq \mu_{(4)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B5	1,00	106	3,5943	1,2782	,1242
	4,00	109	4,2752	1,1931	,1143

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
B5	Equal variances assumed	2,844	,093	-4,039	213	,000	-,6809	,1686	-1,0132	-,3486
	Equal variances not assumed			-4,035	211,024	,000	-,6809	,1687	-1,0135	-,3483

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Hedef odaklılık yetkinliği açısından son sınıf Harbiyelilerde daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Önerme 35,36,37,38 ve 39'a ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu gurup soruları verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir;

$$H_0 : \mu_{(1-G)} = \mu_{(4-G)}$$

$$H_1 : \mu_{(1-G)} \neq \mu_{(4-G)}$$

Group Statistics

	SINIF	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BEDMEDYA	1,00	106	4,2453	,8259	8,022E-02
	4,00	109	4,6514	,5990	5,738E-02

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
BEDMEDYA/	8,343	,004	-4,135	213	,000	-,4061	9,820E-02	-,5997	-,2125
Equal variances assumed			-4,118	191,247	,000	-,4061	9,863E-02	-,6006	-,2116
Equal variances not assumed									

İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir (H_0 ret edilmiştir). Fiziksel beceriler açısından son sınıf Harbiyelilerin daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmeler sonucunda; 9 önermede (10,11,12,15,16,17,22,24,39 sıra numaralı önermeler) H_0 red edilememiş, 33 önermede ise H_0 red edilmiştir. Diğer bir ifade ile; tüm önermeler içerisinde %78.57 oranında H_0 red edilmiş, %21.43 oranında H_0 red edilememiştir. Bu değerlendirmeler ışığında "Lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi vardır." hipotezimizin geçerli olduğu KHO uygulamasına dayanılarak söylenebilir. Bu hipotezimizin geçerliliğini aşağıdaki Tablo 4.5'de tekrar teyid edebiliriz;

Tablo 4.5 Yetkinliklerin Ortalamaları Arasındaki Farklar

Liderlik Yetkinlikleri/Özellikleri	4 üncü Sınıf		1 inci Sınıf		Ortalamalar Arasındaki Fark
	N	Mean	N	Mean	
Liderlik	109	180,6147	106	166,9906	13,6241
Davranışsal Yaklaşımlar	109	77,6606	106	70,8396	6,8209
Özellikler Yaklaşımı	109	69,1927	106	64,8491	4,3436
Durumsal Yaklaşımlar	109	33,7615	106	31,3019	2,4596
Gelişme/Geliştirme	109	12,6697	106	11,0660	1,6037
Analitik Düşünme	109	8,5596	106	8,3868	0,1728
Farkındalık	109	8,9450	106	8,1887	0,7563
İletişim	109	7,5321	106	6,7358	0,7963
İkna Kabiliyeti	109	8,1101	106	7,5849	0,5252
Mantıklı Düşünme	109	17,4404	106	16,2453	1,1951
Musteri Odaklılık	109	4,2936	106	3,9151	0,3785
Kendini Doğru Değerlendirme	109	12,5138	106	11,4340	1,0798
Doğallık	109	13,6422	106	12,4434	1,1988
Başarma	109	9,0092	106	8,6887	0,3205
Liderlik Yetkinlik	109	30,5780	106	28,8019	1,7761
Etkileme Gücü	109	4,2477	106	4,1415	0,1062
Girişimci Olma	109	3,6789	106	3,3962	0,2827
Esneklik	109	4,2569	106	3,7170	0,5399
Problem Çözme	109	16,1651	106	13,8962	2,2689
Yeni İlişkiler Kurma	109	4,2936	106	4,0849	0,2087
Takım Çalışması	109	8,6972	106	8,1792	0,5180
Planlama/Organize Etme	109	9,1651	106	8,4151	0,7500
Vizyon Sahibi Olma	109	4,5138	106	4,2830	0,2307
Başkaları Hakkında Pozitif Düşünme	109	4,6330	106	4,3113	0,3217
Hedef/Kalite Odaklılık	109	4,5780	106	4,2547	0,3233
Başkalarını Geliştirme	109	4,2752	106	3,5943	0,6809
Valid N (listwise)	109		106		

Yukarıdaki Tablo 4.5’de de görüleceği üzere; her bir yetkinliğin ve liderlik özelliklerinin ayrı ayrı ortalama değeri hesaplanmıştır. Yetkinliklerin ortalamaları arasındaki farklar açısından değerlendirildiğinde, dördüncü sınıf Harbiyelilerin yetkinlik değerleri ortalamaları, birinci sınıf Harbiyelilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında da “Lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi vardır.” hipotezimizin geçerli olduğu Kara Harp Okulu uygulamasına dayanılarak söylenebilir.

5. SONUÇ

5. SONUÇ

Kara Harp Okulu'nda yapılan araştırmanın sonucu olarak “ *Lider yetiştirmede yetkinliklerin önemi* ” ortaya çıkarılmıştır. Zira 215 Harbiyeli ile yürütülen anketin sonucunda; birinci sınıfa başlarken sahip oldukları yetkinliklerin hazır bulunuşluk düzeyi ile teğmen çıktıklarında sahip oldukları yetkinliklerin hazır bulunuşluk düzeyleri arasındaki fark ki bu fark dört yıllık bir eğitim ve öğretim süreci sonunda oluşturulmuştur, 42 adet önermelik bir anket ile açık olarak ortaya konulmuştur.

Anket altı bölümden oluşmaktadır. Altı bölümlük anketin içeriğinde; 42 adet soru hazırlanarak çalışmanın temel hipotezlerinin geçerliliğini test edilmiştir.

Birinci bölüm; ankete katılan bireylerin kişisel bilgilerini içermektedir. Katılımcıların; hangi askeri sınıfa dâhil oldukları, yaş gurupları dağılımı, ülkelere göre dağılımı, mezun oldukları liselere göre dağılımları ortaya konulmuş ve katılımcılar arasındaki farklılıklar ortaya konularak karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu bilgilerin ışığında, anketin genelinde sınıflar arası (birinci sınıf ile dördüncü sınıf arası) karşılaştırma yapılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde; 9 soru hazırlanarak genel görgü kuralları değerlendirilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümdeki 9 adet soruya ait cevapların sonucunda istatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ve ***Ho: lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi yoktur***, hipotezi ret edilmiştir. Genel yetkinlik açısından, son sınıf Harbiyelilerin daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde; yönetim becerileri konusu üzerine hazırlanan 15 soru ile yönetim becerileri araştırılmıştır. 15 adet soruya ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların, bu gurup sorulara verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir. İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ve ***Ho: lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi yoktur***, hipotezi ret edilmiştir. Liderlik becerileri açısından son sınıf Harbiyelerin 1'inci sınıf Harbiyelilere göre daha yetkin olduğu

gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde; akademik bilgi ve beceriler üzerine 7 soruya ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu gurup sorulara verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir. İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ve ***Ho: lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi yoktur***, hipotezi ret edilmiştir. Akademik bilgi ve beceriler açısından son sınıf Harbiyelilerin daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Beşinci bölümde; askeri bilgi ve beceriler üzerine 6 soruya ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu gurup sorulara verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir. İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ve ***Ho: lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi yoktur***, hipotezi ret edilmiştir. Askeri bilgi ve beceriler açısından son sınıf Harbiyelilerin daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Altıncı bölümde ise; fiziksel beceriler üzerine 5 soruya ait cevapların medyanları alınarak 1'inci ve 4'üncü sınıfların bu gurup sorulara verdiği cevapların ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı değerlendirilmiştir. İstatistiksel açıdan ortalamalar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ve ***Ho: lider yetiştirmede yetkinliklerin etkisi yoktur***, hipotezi ret edilmiştir. Fiziksel beceriler açısından son sınıf Harbiyelilerin daha yoğun olduğu gözlemlenmektedir. Yine ortalamalar değerlendirildiğinde her iki gurubun da bu konuda olumlu yetkinlik seviyesinde oldukları değerlendirilmektedir.

Bu değerlendirmeler sonucunda; 9 önermede H_0 ret edilememiş, 33 önermede ise H_0 ret edilmiştir. Diğer bir ifade ile tüm önermeler içerisinde %78.57 oranında H_0 ret edilmiş, %21.43 oranında H_0 ret edilememiştir. Bu değerlendirmeler ışığında "Lider

yetiştirmede yetkinliklerin etkisi vardır.” hipotezimizin geçerli olduğu KHO uygulamasına dayanılarak sylenabilir.

Yukarıda arz edilen 42 adet önerme ile **ikna kabiliyeti, doğallık, etkileme gücü, vizyon sahibi olma, iletişim, başarma, esneklik, başkalarını geliştirme, takım çalışması, problem çözme, liderlik, kendini doğru değerlendirme, başkaları hakkında pozitif düşünme, hedef/kalite odaklılık, girişimci olma, yeni ilişkiler kurma, gelişme/geliştirme, müşteri odaklılık, farkındalık, planlama/organize etme, mantıklı düşünme, analitik düşünme** yetkinliklerinin geleceğin komutanları ve liderleri olan Harbiyelilerdeki var olma derecesi incelenmiştir. Ayrıca bu var olma derecesinin dört yıllık bir eğitim-ğretim süreci sonunda ne derece geliştirilebildiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerden de görüldüğü üzere yetkinlikler, özellikler yaklaşımının aksine, eğitim ve ğretim süreci ile geliştirilebilen bir olgudur.

Kara Harp Okulu lisans eğitim ve ğretim sistemi; yurt sevgisi ile bütünleşen, birbiri ile yakından ilişkili ancak aralarında bir öncelik veya sıralama olmayan akademik, askeri eğitim, liderlik, beden eğitimi ve spor programlarından oluşmaktadır. Bu sistem yetkinlikler ile beslenmektedir. Bu sistemin irdelenmesi neticesinde; dördüncü sınıftaki Harbiyelilerin yetkinlikler açısından gelişimini büyük lde tamamladığı, bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Kara Harp Okulu’nda verilen dört yıllık eğitim ve ğretim programının içeriğinin yetkinlik odaklı olması, mezun olan Teğmenlerin ise kıtalara birer lider olarak katılmaları, bize lider yetiştirmede yetkinliklerin önemini açıklamaktadır.

Burada gözden kaçırılmaması gereken bir husus vardır. Uygulanan anketin değerlendirilmesi esnasında, bazı önermelerin sonuçları açısından, birinci sınıftaki Harbiyeliler ile mezun olacak dördüncü sınıftaki Harbiyeliler arasındaki farkın az olduğu ve hatta birbirlerine yakın olduğu gözlenmiştir. Bu durum bizi yanlış bir kanaate götürmemelidir. Çünkü Kara Harp Okulu’na ğrenci alımı esaslarında, yine benzer yetkinlikler üzerinden seçme ve değerlendirme yapıldığı unutulmamalıdır. Kara Harp Okulu giriş sınavında, Harbiyeli adayı seçme ve değerlendirme sisteminin de, benzer yetkinlikleri kullanarak Harbiyeli adaylarını seçmelerinden ötürü, böyle olumlu bir durum oluşmaktadır. Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; yüksek

potansiyelli, gelecek vadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak kişileri kuruluşa çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur.

Bununla birlikte en yetenekli kişilerin kazandırılması yeterli olmayıp, bunun etkin geliştirme ve rehberlik programlarıyla değerlendirilerek yetenekli kişilerin kuruluşa kalabilmesi ve katma değer yaratabilmelerini sağlayacak ortamın oluşturulabilmesi gerekmektedir.

Liderlerin öğrenme ve gelişmeyi hem kişisel hem de iş önceliği şekline getirmeleri beklenir. Çalışanların başarısı ve gelişme fırsatları kuruluşun değerlerine ve iş sonuçlarına olan katkıları ve potansiyellerine göre belirlenmelidir. Bu doğrultuda kuruluş içinde yüksek performans gösteren kişilerin, etkin performans ve yetkinlik değerlendirme sistemleriyle değerlendirilip, farklı performans gösterenlerin diğerlerinden farklılaştırması, buna göre esnek ve yaratıcı tanıma ve ödüllendirme sistemlerinin uygulanması halinde başarılı sonuçlar alınabilir.

Bugün pek çok kuruluşa belli işlevlerin başındaki yöneticilerin çoğunun, stratejiye katkıda bulunma anlamında büyük çaba göstermedikleri, bunu bir üst düzeyden bekledikleri, kendilerini sadece uygulamakla yükümlü gördükleri bilinmektedir.

Buna bağlı olarak da etkin kariyer yönetimi gerçekleştirilememekte ve etkin liderler yetişmemektedir. Aynı zamanda liderlik potansiyeli olanlara da eşit fırsatlar verilmemektedir. Oysa stratejik rekabet avantajı yaratarak başarılı olmayı hedefleyen kuruluşların yönetim kadrolarında bulunacak kişilerde hangi işleyle ilgili olursa olsun kuruluş vizyonunun geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunabilmesinin yanı sıra yönetsel yetkinliklerinin düzeyi de çok daha ön plana çıkmaktadır.

Yetkinliklere dayalı yaklaşım, bütün İK süreçlerinin yeni baştan tasarlanmasını gerektiren geniş çaplı bir etkileşimi gerektirmektedir. Uygulamanın organizasyonun vizyonu, misyonu ve stratejisi ile yakın bağlantısı, dolayısı ile İK süreçlerini yetkinliklere dayalı hale getirme tercihi büyük bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda yetkinliklere dayalı İK yönetimine geçmek isteyen

organizasyonların bunu sadece İK süreçlerinin yeniden tasarımı olarak değil, örgüt kültürünün yeniden tanımlanmasını gerektiren bir değişim projesi olarak ele almaları daha tutarlı ve sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Özellikle iş ve insan ilişkilerinin, başarının tekrar tekrar sorgulandığı günümüzde hem bilim dünyasında hem de iş dünyasında mükemmel ulaşma ve insan mutluluğu arasında uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu tür çabaların yaşandığı ortamda organizasyonlar ise farklı stratejiler ile var olma çabası içindedirler.

Rekabetçi işgücü ve yönetim takımının oluşturulması ve elde tutulması için iş alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül yönetimi konularında etkin sistemler oluşturulması; organizasyonel hedeflerin bireysel boyuta indirgenerek görev, sorumluluk ve rollerin tanımlanması amacıyla iş analizi ve değerlendirmesi yapılması; çalışan ve işi arasındaki uyumun garanti altına alınmasını sağlayacak performans değerlendirme sisteminin ve organizasyonel gereksinimlerin kişisel hedefler ile uyumlaştırılmasını sağlayacak kariyer yönetimi sisteminin uygulanması ve nihayet tüm insan kaynakları fonksiyonlarının stratejik düzeyde geliştirilmesi ve uygulanması amacıyla insan kaynakları planlaması yapılması temel insan kaynakları fonksiyonları, yetkinlik yaklaşımı ile ilişkilendirilmiştir. Yetkinlikler bu fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde uygulanması için bir altyapı öneren insan kaynakları yaklaşımıdır.

Burada, geleneksel iş analizi yaklaşımından farklı olarak işin elemanlarının analizi değil, işi doğru yapmak için o insanın sahip olması gereken karakteristiklerin ve davranışların ortaya konması söz konusudur. Bu amaçla; işte ve hayatta başarılı insanlar daha az başarılı olanlar ile karşılaştırılır ve başarı nedenleri ile nedensel olarak ilişkili karakteristikler; düşünce, bilgi, beceri, tutum ve davranışlar tanımlanır. Tanımlanan davranışlar yetkinlikleri oluşturmaktadır. Yetkinlikler, üstün ve vasat performansı birbirinden farklılaştıran, gözlemlenebilir ve ölçülebilir, tüm bireysel karakteristikler-güdüler, kişilik özellikleri, değerler, bilgi ve beceriler ve tutumlar olabilir.

Performansın “nasıl” gerçekleştirildiğine odaklanılan yetkinlik yaklaşımında, çalışanların iş sonuçlarına ulaşması için sahip olması gereken yetkinliklerin değerlendirilmesi söz konusudur. Odak noktası kişinin gelişimidir ve geçmişe değil

geleceğe yönelik bir perspektif sunar. Aynı zamanda yöneticiye, çalışana performans gelişimini sağlaması için neler yapması gerektiği konusunda etkin bir geri bildirim sunar. Bu şekilde de liderlik gelişimine etki eder.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nin her kademesinde görev yapan alt, orta ve üst kademe liderler, özel sektörde olduğu gibi aynı zamanda birer yöneticidirler ve dört temel yönetim işlemini yerine getirirler. Bunlar, ülkenin ya da ulusun ihtiyaç duyduğu milli güvenlik stratejilerini gerçekleştirmek üzere; başarmak, fiziki ve finansal kaynaklarını ülke özelliklerine ve gereklerine uygun bir biçimde planlamak, organize etmek, etkilemek ve kontrol etmektir. Böyle önemli bir vazifesi olan örgütlerin gerçekte çok iyi bir performans değerlendirme sistemine sahip olması gerekir, aksi halde yönetim kademelerine “ehil olmayan personelin, lâyık olmadıkları makam, mevki ve rütbelere yükselmelerine, dolayısıyla Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK)'nin yetenekten yoksun kişilerin elinde görev yapamaz duruma düşmesine” sebep olur.

Türk Silahlı Kuvvetleri; sahip olduğu yetkinliklerin farkında olarak ve onları koruyup geliştirerek kurumun rekabet üstünlüğünün sürdürülmesini mümkün kılar. Türk Silahlı Kuvvetleri yönetimi, yetkinliklerin yönetimi anlayışını benimseyerek var olan yetkinliklerden yararlanmalı, bu yetkinlikleri olumlu yönde değerlendirmeli, sinerji yaratmalı ve bunların yanı sıra, rekabet avantajı elde edebilmek için yeni yetkinliklere yön verebilmelidir. Çünkü 21'inci yüzyılın zorlu ve baskıcı rekabet ortamında kurumları ve devletleri ayakta tutabilecek en güçlü silah, sahip oldukları yetkinlikler ve bu yetkinliklerin insan kaynaklarına getirdiği katma değer olacaktır. Kara Kuvvetleri temeli; Hun İmparatorluğu döneminde Mete Han tarafından M.Ö.209 yılında atılmıştır. Binlerce yıllık bir maziye sahip olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin elindeki bu değerli kültür birikimi de göz ardı edilmemelidir.

Yetkinlikler, organizasyonda gelişmeyi amaçlar ve öğrenen organizasyonlar yaratır. Edinilen bilgilerin, verim arttırıcı yönde deneyimlerde ve araştırmalarda yararlanılarak, kullanılmasını sağlar.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin vazifesi; Türk Yurdunun ve Anayasa ile tayin edilmiş Türkiye Cumhuriyeti'ni korumak ve kollamaktır. Bu vazife; caydırıcılıktan uluslararası

güvenlik ortamının şekillendirilmesine, savaş dışı harekâttan, sınırlı ve kapsamlı güç kullanımını içeren konvansiyonel savaşa kadar uzanan geniş yelpazedeki görevler zincirini kapsamaktadır.

Bu görevlerin başarılması ise; istenilen yer ve zamanda muharebeye hazır, mutlaka kazanmaya azimli, Atatürkçü Düşünce Sistemi'ni özümsemiş, Türk Yurduna, Laik ve Demokratik Türkiye Cumhuriyeti'ne sarsılmaz bir inanç ve azimle bağlı, üstün vazife şuuruna, yüksek fizik ve moral gücüne çağın gerekli kıldığı bilgi ve beceriye sahip, çok iyi eğitilmiş askerler ve birlikler yetiştirmekle mümkündür.

Böyle bir muharebe gücüne ulaşmanın ve böyle birlikleri sevk ve idare etmenin yolu da yetişmiş liderlerle olabileceği kesindir. Bu liderlerin yetiştirildiği Kara Harp Okulu'nun genel amacı ise; Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanun ve Yönetmeliği'ne göre, asker kişilerde bulunması gereken niteliklere sahip muvazzaf subay yetiştirmektir. Bu genel amacı doğrultusunda oluşturulan vizyonu ise; ***Dünya standartlarında en iyi muvazzaf subayları yetiştiren harp okulu olmak***'tır.

Bu temel hedefe ulaşabilmek için Harp Okulu lisans eğitim ve öğretim sistemi yurt sevgisi ile bütünleşen; birbiri ile yakından ilişkili ancak aralarında bir öncelik veya sıralama olmayan akademik, askeri eğitim, liderlik, beden eğitimi ve spor programlarından oluşmaktadır. İşte bu prensipler doğrultusunda ikna kabiliyeti, doğallık, etkileme gücü, vizyon sahibi olma, iletişim, başarıma, esneklik, başkalarını geliştirme, takım çalışması, problem çözme, liderlik, kendini doğru değerlendirme, başkaları hakkında pozitif düşünme, hedef/kalite odaklılık, girişimci olma, yeni ilişkiler kurma, gelişme/geliştirme, müşteri odaklılık, farkındalık, planlama/organize etme, mantıklı düşünme, analitik düşünme yetkinliklerinin geleceğin komutanları ve liderleri olan Harbiyelilere dört yıllık bir eğitim ve öğretim sürecinde verilerek mezun edilmeye çalışılmaktadır. Bu anketten çıkan sonuç da; bu yetkinliklerin dört yıllık lisans eğitim ve öğretim sistemi içerisinde özümşenerek verildiğini ortaya çıkarmaktadır.

Yetkinliklerin lider yetiştirme ve liderlik üzerine etkilerini, dolayısıyla da katkılarını aşağıdaki biçimde saymak mümkündür;

a. Açık bir düşünce ve iletişim temeli kurabilme: İnsanın düşünsel modelleri belirsizlik ve eksiklikler barındırabilirken; yetkinlikler açık, kesin ve istikrarlı ifadeleri içerirler. Bu kesinlik ve sadelik berrak bir düşünce sistemini oluşturur. Empatik düşünceyi oluşturmada zemin hazırlar. Bu şekilde daha rahat bir iletişim ortamının oluşması sağlanır.

b. Cesaret kazandırabilme: Yetkinlikler yöneticilerin yönetsel, sosyal ve ekonomik olayları daha doğru anlayabilmelerini, değerlendirebilmelerini ve bunların örgüte ve bireylere olan etkilerinin daha kolay anlaşılabilmesi yeteneğiyle birlikte, olaylara ve problemlere yaklaşımda cesaret kazandırır. Cesaret ile problem çözme tekniklerini uygulayarak olaylara yaklaşan liderler, çözümlerde de daha etkin kararlar alacaklardır. Etkin kararlar neticesinde elde edilen pozitif sonuçlar “başarı başarılıya” prensibi ile lideri daha cesaretlendirecek ve onun gelişimine katkı sağlayacaktır.

c. Kişisel yönetim felsefesi oluşturabilme: Yetkinlikler, insanların içinde yaşadıkları dünyayı anlamasında ve özellikle olup bitenlere tepki geliştirmelerinde esas olan kişisel yönetim felsefelerinin inşasına yardımcı olur. Böylelikle yöneticileri her zaman görünen “açık çözümlerin“, sorunlara her zaman çözüm olamayacağını ve hatta bazen de bu çözümlerin, aslında yaşanan problemlerin birer sebebi olduğunun anlaşılmasında büyük rol oynar. Yani bugünün çözümlerinin yarının problemleri olmaması gerektiği gerçeğini ortaya koyar.

ç. Sisteminin unsurları arasındaki ilişkilerin görülebilmesine yardımcı olma: Sistem bir bütündür ve her sistem diğer bir sistemin alt sistemidir. Sistem içindeki unsurların birbirlerinden ayrı olarak sahip oldukları detaylardan daha fazla önemli olanın, “unsurların arasındaki ilişkiler” olduğu kavranmalıdır. Lider gerçek yapıları anlamalı ve entropinin oluşmaması için bir pozitif iletişim ortamı oluşturmalıdır. Sistemin unsurları arasında sinerji oluşturmak önem kazanmaktadır.

d. Bilgiyi ve icraatı birleştirebilme: Yetkinliklerin tüm konularla ilgili olarak getirdiği altyapı, liderlerin bir alandan diğer bir alana kolaylıkla geçiş yapabilmesine ve bir alandaki gelişme ve birikimleri diğer alanlara da kaydırarak kolaylıkla uygulama imkânı yaratabilmesine yardımcı olmaktadır. Yetkinliklerin

oksijeninin bilgi olduğu göz ardı edilmemelidir. Bilginin de paylaşıldıkça büyüdüğü ve geliştiğı unutulmamalıdır. Birleştirilen bilgi ve icraat sinerjik bir ortam da oluşturur.

e. Geleceğı yaratmada kendine güven sağlayabilme: Günümüz dünyasında insanoğlunun en büyük sorunlarından birisi çevresini kuşatan dış etmenleri anlama ve onlara nüfuz etme zorluğudur. Yetkinliklerin liderlere kazandırdığı yeteneklerden birisi de, tüm anılan etmenlerin aslında sistemin birer parçası olduğı ve aslında her birine etkide bulunulabileceğı düşüncesidir. Bu bağlamda, bir şeylerin yöneticinin kendisini etkilemesini beklediğı “reaktif” bir yöneticilik yaklaşımından daha ziyade, yöneticinin değışimi ve gelişmeyi yönlendirebileceğı yani geleceğı şekillendirebileceğı bir “proaktif” yaklaşım söz konusudur.

f. Otoriter kişilik yerine yenilikçi kişilik oluşturabilme: Otoriter kişilik katı bir hiyerarşiyi öngörür. Buna göre üst kademedekiler ne emrederse, insanlar da onu yerine getirirler. Otoriter kişilik yapısı, olup bitenlerin nedenlerini araştırma isteğini bünyesinde taşımaz. Bunun karşıtı olan yenilikçi kişilik ise, olup biten şeylerin bazı sebeplerinin olduğunu varsayar ve bu nedenleri araştırmak ister. Yenilikçi kişilik, sebepler ve yararlı gelişmeler üzerinde odaklanır. İşte yetkinlikler liderlerdeki yenilikçi kişilik yapısını geliştirmeyi hedeflemektedir. Yenilikçi kişilik yapısı gereğı sürekli bilgiye açtır. Kazan kazan ilkesi ile çalışan yenilikçe kişilik hem kendi hem de çevre gelişimine önem verir.

g. Deneyimlerin paylaşılması ve katılımçılık sağlayabilme: Yetkinlik modellerinin oluşturulduğı ortamlar genellikle takım çalışmalarının yapıldığı ortamlardır. Bu husus da, gurup üyelerinin bilgi, beceri ve deneyimlerinin paylaşılarak sinerji yaratılmasına fırsat verebilmektedir. Bu şekilde hem bireysel gelişim hem de takım ruhu oluşumu sağlanmakta ve ortak paylaşılan vizyon oluşturularak amaca ulaşmada sinerji yaratılabilmektedir. Katılımcı liderlik türü desteklenmektedir.

ğ. Etkisiz politikaların saptanmasını kolaylaştırma: İyi sonuç vermesi düşünölen politikalar basit sistemlerde açık ve ortada iken, karmaşık sistemlerde bu politikalar gizli olabilirler. Gizliliğın yanında, karmaşık sistemlerde birbirine bağılı olarak çalışan birçok geri besleme döngüsü mevcuttur. Bu bağlamda, bir probleme

çözüm getireceğine inanılan politikalardan birinin seçilip uygulanması ile birlikte, bu politikanın sistemin başka bir diğer unsurunu etkilediği ve yeni problemlere yol açabileceği muhtemeldir. Bunu bilen liderler, kolay ve basit çözümler üzerinde biraz daha durup düşünmek gereğini duyacaklardır.

h. Etkili yetkinliklerin doğru olarak uygulanmasını sağlama: Tüm bu karmaşıklık içinden etkili yetkinliklerin aranıp bulunması da yeterli değildir. Yanlış alanlarda kullanılan etkili yetkinlikler hiçbir işe yaramazlar. İnsan davranışlarının üzerine kurulu olduğu beş temel yetkinlik vardır; soyut düşünme (symbolizing), öngörme (forethought), gözlemlene (observational), kendini ayarlama (self-regulatory) ve kendini sorgulama (self-reflective)'dır. İşte bu temel yetkinliklerden soyut düşünme ve öngörme ile liderler, birçok karar uygulamalarını doğru ve etkin olarak alabilirler. Gözlemlene, kendini ayarlama ve kendini sorgulama sayesinde de daima doğru ve başarılı uygulamalara yönelirler ve yönlendirirler.

ı. Problemleri bazen çalışanların kendilerinin yarattığı gerçeğini vurgulama: Genellikle bir sosyal sistemde karşılaşılan problemlerin çoğunun sebebi, sistemdeki insanların kendileridir. İşte yetkinlikler, problemlerin sebebini ve suçunu dışarıda aramadan önce liderlerin öncelikle kendi faaliyetlerini incelemelerini öğütler. Kişileri ikna etme ve geliştirme yetkinliklerini gerçekleştirirler.

i. Düşük performans sürüklenmeye ve amaçların erozyona uğratılmasına engel olma: Herhangi bir geri besleme döngüsünün içindeki her unsur, bir anlamda o sürecin bir hedefidir. Hedef/kalite odaklılık sayesinde sürekli bir iyileştirme faaliyeti mevcuttur. Basit sistemlerde hedefler genelde bir üretim müdürünün hedefinin belli bir miktar mal üretimi örneğinde olduğu gibi sabit rakamlardır. Ancak daha karmaşık sistemlerin hedefleri sabit olmaktan ziyade değişken olabilmektedir. Yani belli bir hedefe doğru ilerlerken başarısızlık yaşandığında, ulaşılması daha muhtemel başka bir hedefe doğru yönelme sağlanabilir. Her alandaki hedeflerin aşağıya doğru çekilmesi eğilimi söz konusudur. Çeşitli baskılar, hedeflerin gerisine düşülmesine sebep olabilir. Bu olumsuz durumu yok etmenin en kolay yolu, hedefleri hâlihazırdaki performans durumuna çekmektir. Hedefler aşağı çekildikçe, yüksek performans getirecek teşvikler de canlılığını kaybeder. Böylece performans düşüklüğü aşağı doğru düşmeye devam

ederek bir kısır döngü içine girilmiş olur. Yetkinlikler, amaçların erozyona uğratılmasının; bireyler, örgütler ve ülkeler için en önemli tehdidi oluşturduğunu söyleyerek yöneticileri ve liderleri uyarmaktadır.

j. Uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli hedeflerin ağırlık kazanmasını engelleme: Örgütlerde sık karşılaşılan çatışmaların birisi de, kısa vadeli ve uzun vadeli hedeflerin çatışmasıdır. Karar vermede sistem dinamikleri yaklaşımını kullanan yöneticilerin ve liderlerin avantajı, her iki vadenin de gelecek zaman dilimlerinde örgüte neler kazandırıp-kaybettireceğini risksiz bir ortamda gösterebilmesidir.

Ayrıca çağımızın rekabetçi ortamında ayakta kalabilmekten öte, ileri gidebilecek ve kurumunu da kanalize edebilecek vizyoner personelin yetiştirilmesinde yetkinliklerin önemi bir kez daha ortaya konulmuştur. Yetkinliklerin etkin bir örgütsel öğrenme ve geri besleme sağlayan, problemlere uzun vadeli ve kalıcı çözümler getiren, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda fiziki unsurların yanında fiziki olmayan unsurları da modelleyerek etkin kararların verilebilmesini sağlayan, yöneticilerin ve liderlerin kişisel ve karar verme yeteneklerini geliştiren ve hızla değişen dünyanın gereklerine uyabilecek görünüm ve kişiliği oluşturabilecek uygun ortamlar sağlayan bir yaklaşım olduğu sonucuna varılmıştır.

Yetkinlikler metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayış ile sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı kişilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.

Yetkinlikler, bireysel performansla ilgili geri besleme sağlamanın yanında bir grup performansının belirlenmesinde ya da takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Özellikle Toplam Kalite Yönetiminde, kültürel değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma, takım çalışmalarını yeniden yapılandırma ya da stratejik uygulamalarda göze çarpmaktadır. 360 Derece Performans Değerlendirmesinin uygulanması ile işletmede daha demokratik ve katılımcı bir özellik ortaya konur²⁰⁹.

²⁰⁹ Zigon, Jack, "Is There Another Question You'd Like To Have Answered", <http://www.zigonperf.com/freeresources.asp>, (11.07.1999).

Yetkinlikler, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayabilecek ve örgütlerin etkinliğinin artırılmasına katkı sağlayabilecek bir yöntem olup adalet, yetkinliklerin ölçülebilmesi, kabul edilebilirlik ve süreklilik açısından daha üstün bir potansiyele sahiptir.

Yetkinliklerin amaçlarından birisi de; liderlerin astları ve çalışma arkadaşları tarafından nasıl değerlendirildiğinin tespit edilmesidir. Bu tespit sayesinde yöneticilerin liderlik özelliklerinden geliştirmeye ihtiyaç duyulan hususların ortaya çıkarılması ve giderilmesine yönelik tedbir alınmasına olanak sağlanmaktadır.

Yetkinlikleri geliştirmeye olumlu ortam hazırlayan örgütlerde, belirli bir kültür seviyesindeki işgörenlerin öz değerlendirme yapması sisteme olumlu bilgiler vermektedir. Kişi, değerlendirme faaliyetine katılması ile kendisine güvenildiğini hissetmekte ve motivasyonu artmaktadır.

Yetkinliklerin örgütün gelişimi, lider performansını yükseltilmesi, stratejik planlama, örgüt kültüründe değişim ve takım ruhunu geliştirilmesi için kullanılması önerilmiştir. Yöntemin faydalarının geri besleme ihtiyacını ve geri besleme gerektiren konuların ortaya çıkarılmasını ve takım üyeleri arasındaki iletişimi artırmasını sağlamak, bunun yanında katılımcı, demokratik bir yönetime gidişi kuvvetlendirmek olduğu belirtilmiştir.

Yirmi birinci yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, dinamik görünümlü, bütün birimleri örgüt vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış örgütler ayakta kalabileceklerdir. Bunu başarmaya odaklanmış işletmelerde yetkinlikler örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem işgörenlere geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağı olacaktır.

Bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmek ancak etkin bir lider ile olabilir. Liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya

çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar.

Stratejik başarı sağlamanın ön koşulu liderliğin güçlü olmasından geçtiğinden bu yüzyılda tüm kuruluşlar, stratejik rekabet avantajı sağlayarak mükemmel iş sonuçları yaratacak stratejik liderlerin kendi bünyelerinde geliştirilmesine odaklanacaklardır. Buna bağlı olarak kuruluşlarda, yetkinlikler ve buna bağlı sistemlerin doğru bir şekilde uygulanması büyük önem kazanmaktadır.

Yetenek yönetimi bilindiği gibi kapsamlı ve entegre bir süreçtir. Öncelikle kuruluş kültürü ile temel amaç, strateji ve hedefleriyle bütünleşik bir “Yetenek Yönetimi Stratejisi” belirlenmelidir. Bu strateji geliştirilirken aynı zamanda, kilit iş ve yönetim süreçlerine odaklanılmalı ve gelecekte stratejik olarak gereksinim duyulacak kritik kadrolar ve bunlar için gerekli yetkinlikler belirlenmelidir. Bu çerçevede kuruluşun da yüksek performansa ve sonuç odaklı bir kültüre sahip olması beklenir.

Yetkinliklerin; karmaşık yönetim yapısını bir bütün olarak görmede, yönetim yapısını oluşturan tüm unsurların birbirleriyle etkileşimini anlamada, yöneticilerin ve liderlerin karar verme yeteneklerini geliştirmede, liderin yapısını oluşturmada, liderlik faktörlerinin gelişmesinde, verilen kararları içinde risk barındırmayan bir ortamda test etmede, kararların tüm etkilerini bir bütünlük içerisinde görebilmede ve sürdürülebilir örgütsel gelişmeyi tesis etmede yöneticilerin ve liderlerin en önemli yardımcılarında birisi olabileceği ve liderin bilgi ve becerisinin geliştirilmesinin sağlanarak, kişisel gelişime odaklanmayı sağladığı da vurgulanmıştır.

Yetkinliklerin liderlik üzerine ve liderliğin öğretilip geliştirilmesi üzerine etkileri fazladır. Ancak yetkinlikler konusunda yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi – sistemin işleyişi, yetkinliklerin doğru belirlenmesi, koçluk, geri bilgi verme ve benzeri konularda eğitimler – kurulacak sistemin başarı faktörüdür. Aynı zamanda kilit çalışanların beklenmedik bir anda işten ayrılmasında büyük problemler yaşamazlar. Zira o pozisyon için belirlenen ve gelişimlerini yetkinlik odaklı çalışmalar ile

destekledikleri adaylar arasından en uygun yetkinlik profiline sahip adayı pozisyona terfi ettirirler.

Yetkinlikler 1990'lı yıllardan itibaren günümüze daha çok organizasyon tarafından kullanılmakta ve kullanım alanını geliştirmektedir. Sürekli değişen koşulları anında değerlendiren; etkin ve verimli bir insan kaynakları yapılanması içerisinde faaliyet göstermek isteyen organizasyonlar gelecekte de yetkinlik odaklı insan kaynakları yaklaşımını ve yetkinlik odaklı performans değerlendirmeyi uygulamak eğiliminde olacaklardır. Kara Harp Okulu'nda yaptığımız bu uygulama ile okulumuzun vizyonu ve Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen; **ikna kabiliyeti, doğallık, etkileme gücü, vizyon sahibi olma, iletişim, başarı, esneklik, başkalarını geliştirme, takım çalışması, problem çözme, liderlik, kendini doğru değerlendirme, başkaları hakkında pozitif düşünme, hedef/kalite odaklılık, girişimci olma, yeni ilişkiler kurma, gelişme/geliştirme, müşteri odaklılık, farkındalık, planlama/organize etme, mantıklı düşünme, analitik düşünme** yetkinliklerin eğitim ile belirli ölçülerde lider yetiştirmede verilebileceğini ve geliştirilebileceğini ortaya koyduk. Bu konuda yapılacak akademik araştırmalar, yeni bir yaklaşım olarak değerlendirilen yetkinlik kavramının daha iyi anlaşılmasına, geliştirilmesine ve yapılan uygulamaları desteklemesi yönünde önemli görevler üstlenmektedir. Bu çalışma da, benzer bir sorumluluk anlayışı ile ortaya konan çabaların ürünüdür.

KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Açıklalın, Aytaç, **İnsan Kaynağının Yönetimi-Geliştirilmesi**, Ankara: Pegem Yayıncılık, 1. Basım, 1999.
- Akal, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim**, Ankara: MPM Yayınları, 2. Baskı, No:473, 1996.
- Akyüz, Ö. F., **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.
- Altuğ, Duygu, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.
- Aldemir, M. C. ve Atanol, A. Budak, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 1993.
- Aldemir, M.C. ve A.Budak Ataol, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2001.
- Armstrong, Michael, **Human Resource Management-Strategy and Action**, London: Kogan, 1993.
- Armstrong, Michael, **Personel Management Practice**, Sixth Edition, London: Kogan, 1998.
- Armutlulu, İsmail Hakkı, **İşletme İstatistiğine Giriş**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Aycan, Zeynep, **Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara: XII. Ulusal Psikoloji Kongresi, ODTÜ, 2002.
- _____, **Ana Britannica**, C.4.
- Bandura, A., **Social Cognitive Theory of Self-regulation**, NJ: Prentice Hall, 1991.
- Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayınları, Mayıs 2002.
- Barnard, Chester, **The Functions of The Executive**, Cambridge: Harvard University Press, Mass, 1968.
- Başaran, İbrahim Ethem, **Eğitim Psikolojisi**, 6ncı Basım, Ankara: Nobel Yayın, Ocak 2005.
- Bass, B.J., **Stogdill's Handbook of Leadership**, Boston: Free Press, Mass, 1981
- Blake, R. R. and Mounton, J.S., **The Managerial Grid**, Houston-Texas: Gulf Publishing Company, 1964.

- Bedelan, Arthur, **Organizational Behaviour**, Orlando: The Dryden Press, 1989.
- Bina, Michelle and Newkirk, Juhlin, **Competencies At The Rock: Creating a Competency-Based Integrated Human Resources System for Prudential Health Care Group-Western Operations**, Atlanta: HRD, 1998.
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998.
- Boyatzis, R.E., **The Competent Manager:A Model for Effective Performance**, New York: John Wiley and Sons, 1982.
- Bragar, Joan, **The Customer-Focused Quality Leader**, USA: Quality Progress, May, 1992.
- Boritz, J.E. and Carnaghan, C.A., **IT Competencies for Accounting Professionals**, Ontario: A Report Prepared for the International Federation of Accountants Education Committee, December, 1999.
- Boak,G., **Developing Managerial Competencies**, London: Pitmann, 1991.
- Bracken, David W , Dalton, Maxine A., Jako, Robert A., and Cynthia D. McCauley., **Should 360-Degree Feedback Be Used Only For Developmental Purposes?**, USA: Center For Creative Leadership, 2001 **Büyük Laurosse Ansiklopedik Sözlük**, CXXIV, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1992
- Büyükanıt, Yaşar, **Teğmen**,. Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları, 1996
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, 5nci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999
- Can, Halil, Akgün, A. ve Kanuncubaşı, A. , **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, Doğan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Cook, Mark and Farquharson, Corri, **Business Economics: Strategy and Applications**, London. Pitman Publishing, 1998.
- Coombe, A., **Competency-Based Pay in the NHS**, NHS Personel, Sheffield, 1996, Aktaran: Michael Armstrong; Personel Mangement Practice, Sixth Edition, London:Kogan Press, 1998.
- Cooper, Kenneth Carlton, **Effective Competency Modeling and Reporting A Step by Step Guide for Improving Individual and Organizational Performans**, New York: American Management Association, 2000.
- Crosby, Philip B., **Quality is Free: The Art of Making Quality Certain**, New York, 1979.
- Curtis, Bill and Hefley, William E. and Miller, Sally, **Overview of the People Capability Maturity Model**, Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press, 1995.
- Daft, Richard L., **Leadership Theory and Practice**, USA: The Dryden Pres, 1999.
- Deniz, Nevin, **Global Eğitim**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.

- Dubois, David D., **The Competency Case Book**, Washington: HRD Pres, 1998.
- Doğan, Selen, **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Philip & Richard's, 2001.
- Dubios, David D., **Competence-Based Performance Improvement: A Stratgy for Organizational Chance**, Amsterdam: HRD Press, Inc., 1993.
- Enç, Mitat, **Ruhbilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: TDK Yayınları, 1974.
- Erdoğan, İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1991.
- Eren,Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5nci Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş., Haziran 1998.
- Eryılmaz, Bilal, **Kamu Yönetimi**, İstanbul, 2000.
- Gordon, Judith R., **Organizational Behavior**, 6th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Green, Paul C., **Building Robust Competencies Linking Human Resource Systems To Organizational Strategies**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Gomez, A. and Mejja, L. R., **Managing Human Resources**, Newyork: Practice Hall, 1998.
- Gershon, Mark, **A Tool For Assessing Industry TQM Practice Versus The Deming Philosophy**, USA: Production And Inventory Management Press, 1995.
- Gün, Nil, **Nlp Zihnimizi Kullanma Klavuzu**, İstanbul: Kuraldışı Yayınları, 2003.
- Güney, Salih, **Davranış Bilimleri**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 1997
- Güney, Salih, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001.
- George, J.M. and Jones, J.R., **Organizational Behavior**, USA: Addison-Wesley Publishing Co., 1995
- Gammie, Ann, **Developing Individual Performance Measures**, The Performance Management Handbook, London: Mike Walters Institude Press, 1995.
- Hornby, A.S., **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, Third Edition, London: Oxford University Press, 1974.
- Hooghiemstra, Tjerk, **Integrated Management of Human Resources**, Amsterdam: Hay Group, 1992.
- Hoffmann,T., **The Meaning of Competency**, Journal of European Industrial Training, 23/6, 1999.
- House and Dessler, Gray, **"A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness: Some Past Hoc and a Priori Tests"**, Hunt and Larson, Contingency Approaches to Leadership, Southern: Illinois Press, 1974.

- Hodgetts, Richard M. and Luthans, Fred and Slocum, John W., **Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources**, USA: Organizational Dynamics, Autumn, 1999.
- İzğören, A.Ş., **İş Yaşamında 100 Kanguru, Sistem Liderliği**, Ankara: Academy Plus Yayınları, 2003.
- İzğören, A. Ş., **Geleceğin Organizasyonlarını Yaratmak Şirketler İçin Bir Değişim Ve Yeniden Yapılanma Klavuzu**, Ankara: Academy Plus Kitapevi, 2001.
- James, Poul, **Total Quality Management**, London: T.J. Press (Podstow) Ltd. 1996.
- Kaplan, Robert, S.,David and P.Norton, **The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action**, Boston : Harvard Business School Pres., 1996.
- KKKY- **Kara Kuvvetleri Komutanlığı Denetleme ve Değerlendirme Yönergesi**, Ankara: K.K.K. Basımevi, 2004.
- Koç Finans, **Lider ve Liderlik**, Ankara: Arçelik, 1997.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9ncu Bası, İstanbul: Beta Yayınları, Eylül 2003.
- Keçecioğlu, Tamer, **Liderlik ve Liderler**, İstanbul: Kalder Yayınları, No:24, 1998.
- Lyle M.Spencer and Signe M. Spencer, **Competence At Work: Models for Superior Performance**, New York: John Wiley and Sons Inc., 1993.
- Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, 7th. Edition, N.Y.: McGraw Hill, 1995.
- Longman Dictionary, Oxford, 1981.
- Mitrani, Alain and Murray, Dalziel and Fitt, David, **Competency Human Resource Management Value Driven Strategies for Recruitment and Reward**, Paris: Hay Group 1992.
- Mathis, R.L. ve J.M., Jackson, **Personnel: Human Resource Management**, New York: West Publishing Company, 1994.
- Macmillan Dictionary, Ankara, 1988.
- Noe,Reymand A., **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**, İnci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.
- Örücü, Edip ve Köseoğlu, Mehmet Ali, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitapevi, 2003.
- Önal, Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 1995.
- Oakland, John S., **Total Quality Management**, Oxford: Butterworth Heineman, 1997.

- Prahalad, C.K. and Hamel, G., **Competing for The Future**, Boston: Harvard Business School, 1994.
- Palmer, Margareth and Winters, K.T., **İnsan Kaynakları**, Çeviri: Doğan ŞAHİNER, İstanbul:Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd. Şti., 1993.
- Piyade Takım ve Mangası**, Ankara: K.K. Basımevi, 1996.
- Robbins, Stephan P. and Cenzo, David A. De., **Fundamentals of Management**, USA: Prentice Hall, International Editions, 1998.
- Rue, Leslie W. and Holland, Pyllis G., **Strategic Management**, USA: McGraw-Hill, International Editions, 1989.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları**, Eskişehir: 2. Baskı, No:3, 1984.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000
- Sachermerhorn, John R. Jr., **Management and Organizational Behavior**, New York: John Wiley & Sons, 1996.
- Saruhan, Şadi Can ve Özdemir, Öncer Ayla, **Değer Hedefli İşletmecilik**, İnci Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını, 2004.
- Schoonover, Associates and Andersen, Arthur, **Competency Based HR Applications: Results of a Comprehensive Survey**, SHRM, 2000.
- Scott, William and Mitchell, Terence and Birnbaum, Philip, **Organization Theory: A Structural and Behaviorial Analysis**, 4th Edition, USA: Irwin Press, 1981.
- Schein, Edgar H., **Three Cultures of Management:The Key to Organizational Learning**, USA: Sloan Management Review Press, Fall 1996.
- Schoenfeldt, Lyle F. and Steger, Joseph A., **Identification and Development of Management Talents: Careers and Human Resource Development**, Greenwich: JAI Press Inc., 1990.
- Shandler, Donald, **Competency and Learning Organization**, Menlo Park: Crisp Publications, 2000.
- Simon, H. A., Smithburg, D. H., Thompson, V. A., **Kamu Yönetimi**, Birinci Kitap, Çev.: C. Mihçioğlu, Ankara: TODAİE, 1965.
- Spencer Jr., L.M., **Job Competency Assesment in Glass and Harold Handbook of Business Strategy**, New York: Warre, Gorham and Lamont, 1990.
- Spencer, Lyle M.and Signe M.Spencer, **Competence at Work: Models for Superior Performance**, New York: John Wiley and Sons Inc, 1993.
- Spencer, Spencer, **McClelland, D.C. (1975) Power: The Inner Experience**, New York: Irwington, 1993.

- Spencer Jr., L.M., **Job Competency Assesment in Glass and Harold Handbook of Business Strategy**, Gorham and Lamont, Warre, 1990.
- Stajkovich, A.D. and Luthans, F., **Social Cognitive Theory and Self-Efficacy: Going Beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches**, USA: The Ronald Press Company, Spring, 1998.
- Tannenbaum, Robert, **Leadership and Organization**, USA: Mc Graw-Hill, 1961.
- Temir, Adem, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi, 2001.
- Thomas, Jeanne, **Competency Based Human Resource Management**, NY: HCI Corp., 2000.
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası, 4 ncü Baskı, Cilt: 1, 1978.
- Türkçe Sözlük**, Ankara: Yeni Baskı Cilt 1, TDK, 1988.
- Türkçe Sözlük**, Ankara: Yeni Baskı Cilt 2, TDK, 1988.
- Türkoğlu, Faruk, **Kişisel Ve Kurumsal Değişim Kültürü**, İstanbul: Arıtan Yayınları, 2000.
- Türkoğlu, Faruk, **Kişisel Ve Kurumsal Değişim Kültürü**, İstanbul: Arıtan Yayınları, 2000.
- Uyargil, Cahide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın, No:262, 1994.
- Ülsever, C., **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış-XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, İstanbul: Om Yayınları, 2003.
- Vecchio, Robert P., **Organizational Behavior**, 3rd Edition, Montreal: The Dryden Press, 1995.
- Walters, Mike, **Developing Organizational Measures**, London: The Performance Management Handbook, Walters Mike, Institute of Personnel and Development, 1995.
- Wall, Stephen J., **The Senior Manager's Role in Quality Improvement**, USA: Quality Progress, January 1991.
- Wendell, French, **The Personnel Management Process**, USA.: Houghton Mitflin Compony, 1974.
- Weightman, Jane, **Competencies in Action**, London: Instute of Personnel and Development Press, 1994.
- Werner, Isabel, **Leadership Skills for Executives**, Çev.: Vedat ÜNER, İstanbul: Rota Yayın, 1993.
- Whidett, S., **Tools for Assessment and Development Centres**, London: Institute For Personel and Development, 1996.

Wood, Robert and Payne, Tim, **Competency Based Recruitment and Selection A Practical Guide**, NY: John Willey and Sons, London, April 1999.

Yazıcıoğlu, Yahşı; Erdoğan, Samiye, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitapevi, Ankara, 1998.

Zel, Uğur, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001.

Büyük Larousse, C.5.

Sürekli Yayınlar

- Ackoff, Rusell, “*Transformational Leadership*”, **Strategy & Leadership**. Vol.27, Januray-February, 1999.
- Albrecht, Donna G., “*Getting Ready For Older Workers*”, **Workforce**. Costa Mesa: February, 2001.
- Anonymous, “Corporate Culture vs. Ethnic Culture”, **Personnel Journal**. Santa Monica: March, 1995.
- Appelbaum, Steven H.; Shapiro, Barbara, “*The Management of Multicultural Group Conflict*”, **Team Performance Management**. Vol.4, No.5, 1998.
- Aycan, Z., “*Türkiye’de Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*”, **Türk Psikologlar Derneği**. Mart, 2000.
- Cable, Jennifer, “*Practical Way to Use Competencies to Supportand Integrated Human Resource Policies and to Facilitate Corporate Communication*”, **Uluslar arası İnsan Kaynakları Konferansı Notları**. İstanbul, 1997, s.2.
- Coates, A. Dennis, “*Multi-Source Feedback: Seven Recommendations*”, **Career Development International**, Volume II, Issue 3 Date, USA.,1996.
- Canitez, A.Burcu, T. Solmuş, “*Performans Değerlendirmesi*”, **Türk Psikoloji Bülteni**. Sayı:16-17, Mart- Haziran 2000.
- Canman, Doğan, “*Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*”, **TODAİE Yayınları**. Ankara, No:252, 1993.
- Cardy, L.Robert and Sutton, L. Cynthia , “*Person and System Effects in Performance Appraisal: Raitings as a Function of the Degree of Performance Responsibility and Errorfulness*”, **Journal of Quality Management**. Vol.3, No.1,1998.
- Conway, M. James, “Analysis and Desing of Multirait-Multirater Performance Appraisal Studies”, **Journal of Management**. Vol.22, No.1, 1996.
- Decotiis, Thomas and Petit Andre, “*The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositions*”, **Acedemy of Management Review**. July, 1978.
- Decker, P.J., Strader, M.K., Wise, R.J., “*Developing Competence Assessment Systems*”, **Hospital Topics**. Vol.LXXV., No:2, Spring 1997.
- Dicle, Ülkü, “*Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi Ve Türkiye Uygulaması*”, **İdari Bilimler Fakültesi Yayını**. Ankara; ODTÜ, No:43, 1982.
- Drucker, Peter F., “*The Theory of the Business*”, **Harvard Business Review**. September-October 1994, s.99.

- Erengül, B., “*Bireysel Potansiyelden Kurumsal Yetkinliğe Geçiş*”, **Human Resources**. Vol.:55 , Number:1, 2000.
- Erez, Amir and Johnson, Diane E., “*The Role Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory Based Measured*”, **Academy of Management Journal**. Vol.41., No.5, 1998.
- Fleishman, Edwin A.. and Haris, Edwin F., “*Patterns of Leadership Bahavior Related to Employee Grievances and Turnover*”, **Personnel Psychology**. USA, Vol.:6, 1962.
- Ferris, R. Gerald and Liden, C. Robert , “*The Effects of Supervisor and Subordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Raitings*”, **Human Relations**. USA, Vol.49, No.3, 1996.
- Fitzgerald, T., H. Youngs, B. Grootenboer, “*Bureaucratic Control Or Proffessional Autonomy, Performance Management In New Zeland Schools*”, **School Leadership & Management**. Vol:23, Spring, 2003.
- Gorsline, K., “*A Competency Profile for Human Resources: No More Shormaker’s Childeren*”, **Human Resource Management**. Vol.:35, 1996.
- Hoffmann,T., “*The Meaning of Competency*”, **Journal of European Industrial Training**, Vol.23, Number:6, 1999.
- Johnson, Richard S., “*TQM:Leadership for The Quality Transformation*”, **Quality Progress**. USA, May 1993.
- Johnson, Richard S., “*Part-4-TQM*”, **Quality Progress**. USA, April 1993.
- Kochanski, T.James, “*Introduction to Special Issue on Human Resources Competencies*”, **Human Resource Management**.Vol.:35, Number :1, 1996.
- Long C., M.Vickers-Koch, “*Using Core Capabilities to Create Competetive Advantage*”, **Organizational Dynamics**. Vol.24, No:1 Summer, 1996.
- McClelland, D.C., “*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*”, **American Psychologist**. New York, Vol:2, No:1, 1973.
- Menekşe, Nedim, “*Performans Değerlendirme Sanatı*”, **Kariyer Dünyası Dergisi**. Ekim, 1998.
- Moss, E.Sherry and Martinko, Mark. J, “*The Effects of Performance Attributions and Outcome Dependence on Leader Feedback Behavior Following Poor Subordinate Performance*”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.19, 1998.
- Miles E. Raymond , “*Attitudes Toward Management Theory as a Factor in Managers’ Relations With Their Superiors*”, **Academy of Management**. December, 1964.
- Özdiller, İlhan, “*Neden Yetkinlik ?*”, **Human Resources**, Eylül-Ekim 2001.
- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary ,”*The Core Competence of the Corporotion*”, **Harvard Business Review**, May-June 1990.

- Sandberg, Jrger, “*Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach*”, **Academy of Management Journal**. Vol.43., No.1, 2000.
- Shippmann, Jeffery S., v.d., “*The Practice of Competency Modeling*”, **Personnel Psychology**. V.53, 2000.
- Shipper, Frank and Davy, Janette, “*A Model and Investigation of Managerial Skills, Employees*”, **Attitudes and Managerial Performance**. The Leadership Quarterly, No.3, 2002.
- Soule, Elaine and Jameson, Brenda, “*Leadership Development*”, **Quality Progress**. Vol.: 16, USA, September 1991.
- Stracher, Ronald, “*Mismatched Management Techniques*”, **Quality Progress**. Vol.:17, USA, December 1992.
- Somers, John Mark and Birnbaum, Dee, “*Work Related Commitment and Job Performance: It’s Also the Nature of the Performance That Counts*”, **Journal of Organizational Behavior**. Vol.19, 1998.
- Stalk, G., Evans, P.and Shulman, L.E., “*Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*”, **Harvard Business Review**. March-April, 1992.
- Smer, Canan ve Diğerleri, “*Subay Kişilik zelliklerinin llmesi ve Yapı Geerliliği alışması*” **Trk Psikoloji Dergisi**, C.14, Aralık,1999.
- Tannenbaum, Robert and Schmidt, Warren, “*How to Choose a Leadership Pattern*”, **Harvard Business Review**. March-April, 1958.
- Tannenbaum and Schmidt, “*How to Choose a Leadership Pattern*”, **Harvard Business Review**. Vol.: 51, May-June, 1973.
- Tınaz, Pınar, “*Performans Değerleme Sistemlerinin nemi Ve Trkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme*”, **Yönetim Ve Organizasyon Dergisi**. Celal Bayar Üniversitesi, , Sayı:5, Manisa, 1999.
- Uyargil, Cavide, “*Astin Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü Ve Bir rnek Olay alışması*”, **MPD**. Yıl 5, Sayı:19, Ankara, Ekim 1994.
- Uyargil, Cahide, “*İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*”, **İ.. İşletme Fakültesi Yayın**. No:52, İstanbul, 1994.
- Ulrich, Dave and Brockbank, Wayne and Yeung, Arthur and Dale, Lake, “*Human Resource Competencies: An Emprical Assessment*”, **Human Resource Management**. Vol.:34, Number 34, Winter 1995.
- White, R., “*Motivation Reconsidered: The Concept of Competence*”, **Psychological Review**. No: LXVI, 1993.
- “Yetkinlikler”, **Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. C.I, No:1, 1996.

Internet Kaynakları

- Aytaç, Aygöl, “360 Derece Performans Değerlendirme”, *Bilim Ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, www.meb.gov.tr/yayimlar/sayi41/aytac.htm, (25.05.2004).
- Arslan, Akın, “360 Derece Performans Değerlendirmesi”, http://www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=138, (18.12.2006)
- Arthur, Michael B. and Claman, Priscilla H. and DeFillippi, Robert J., “Intelligent Enterprise, Intelligent Careers” *The Academy of Management Executive*, Vol.IX, No:4, Nov.1995, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (22 Ekim 1999).
- Anderson, Ronald and Davidson, Dana, “A System Approach to Competency-Based Learning Systems”, *Employment Relations Today*, Vol. XXIII, No:2, Summer 1996, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (22Ekim1999).
- Anderson, Michael and Brown, Duncan, “Relating Competencies to Pay: The UK Experience”, *Compensation and Benefits Review*, Vol.XXX, No:3, July-August 1998, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (20 Ekim2002).
- Ackland, Charles E., “Are You Effectively Managing your Informal Organization Structure?”, Çeviren: Akiş, Yeşim Toduk, *Liderlikte Kadın*, http://www.amrop_tr.com/LW.ppt, (5 Ocak 2004).
- Arslan, Akın, Farklılıkları Yönetmek, http://www.sikayetvar.com/index.php?131bg_Pageedoc, (02.01.2003).
- Briscoe, Jon P. and Douglas, T. Hall, “An Alternative Approach and New Guidelines for Practice”, *Organizational Dynamics*, Vol.XXVIII, No:2, Autumn-1999, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (16 Nisan 2004).
- Blancero, Donna and Boroski, John and Dyer, Lee, “Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results for a Field Study”, *Human Resource Management*, Vol.XXXV, No:3, Fall 1996, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (13 Nisan 2003).
- Coyne, Kevin P. and Hall, Stephen J.D., “Is Your Core Competence a Mirage?”, *Mckinsey Quarterly*, No:1, 1997, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (19 Nisan 2002).
- Dreyfus, Edward A., “In Search of Perfection”, (Çevrimiçi) <http://www.shpm.com/articles/relation/perfect.html>, (27 Kasım2000).
- Doğrusoy, Mustafa, “Neden Performans Değerlendirmesi”, (Çevrimiçi) <http://www.insankaynaklari.com>, (Erişim: 20.12.2000.)
- Godbout, Alain J., “Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading Edge Organizations”, (Çevrimiçi) <http://www.scoap.com/ki/articles/godbout05.html>, (4 Mayıs 2000).

- Galon, Mark R. and Stilman, Harold M. and Coates, David, "Putting Core Competency Thinking Into Practice", *RTM Journal Home Page*, (Çevrimiçi) <http://www.iriinc.org/hot1.html>, (7 Nisan 2003).
- <http://www.andproje.com.tr/projeyetkinlikmodeli.html>., (04.01.2005).
- Jon P.Briscoe and Douglas T. Hall, "An Alternative Approach and New Guidelines for Practice", *Organizational Dynamics*, Vol. XXVIII, No:2, Autumn 1999, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>., (16 Nisan 2001).
- Kochanski, Jim, "Competency-Based Management", *Training & Development*, Vol.LI, No:10, Oct. 1997, (Çevrimiçi) <http://www.web2.searchbank.som/itw/session/>, (10 Mart 1999).
- Kierstead, James, "Competencies and KSAO's", (Çevrimiçi) http://www.pscfcg.ca/research/personel/comp_ksao_e.html, (25 Ekim 2001).
- Ledford, Gerald E. , "Paying for the Skills, Knowledge and Competencies of Knowledge Workers", *Compensation and Benefits Review*, Vol. XXVII, No:4 July-August 1995, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>., (20 Ekim 2003).
- Liderlik ve Yöneticilik, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/liderlik_yoneticilik_fark.asp, (08.01.2003).
- Marshall, C. and Bozar, C.W., "A Quick, Interactive Way to Identify Core Competencies HR Needs", *Workforce*, (Çevrimiçi) www.workforceonline.com, (18 Nisan 1999).
- McClelland, David C., "Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews", *Psychological Science*, Vol.IX, No:5, Sept.1988, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>, (18 Nisan 1999).
- New, George E., "Reflections: A Three-Tier Model of Organizational Competencies", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.XI, No:8, Nov 1996, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>., (22 Ekim 1999).
- "Online Definitive Guide to Managing Human Resources", (Çevrimiçi) <http://www.royalbank.com/sme/guides/hr/resources.html>., (12 Mayıs 2001).
- Özden, Mehmet Cemil, <http://www.mcozden.com/>, (09.02.2005).
- Özden, Mehmet Cemil, Bireysel Kariyer Yönetimi, <http://www.mcozden.com>., (Aralık 2002).
- Parry, Scott B., "The Quest for Competencies". *Training*, Vol.XXXIII, No:7, July 1996, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.libior.us/lib/ref/index.html>., (13 Ekim 2003).
- Perceptions,<http://www.tamas.com/samples/source/%2520docs/Perceptions.hml>.(18.12.2006)
- Sheldon, Kennon M. and Kasser, Tim, "Pursuing Personal Goals: Skills Enable Progress, But Not All Progress is Beneficial", *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol.XXIV, No:12,Dec.1988, (Çevrimiçi) <http://www.multnomah.lib.or.us/lib/ref/index.html>., (23 Mayıs 2002).

- Shoonever, Stephen C. “Implementing Competencies: A Best Practices Approach”, (Çevrimiçi). http://www.schoonover.com/ResourceCenter/Q_A.html, (21 Eylül 2003).
- Schippmann, Jeffrey S. v.d., “The Practice of Competency Modeling”, *Personnel Psychology*, Vol. LIII, No:3, Autumn 2000, (Çevrimiçi) <http://www.epnet.com/ehost>, (23 Ocak 2004).
- Sistema, “Yetkinlik Bazlı, Performans Yönetimi Sistemi Oluşturulması”, www.sistema.com.tr/turkish/hizmetler/callcenter/yeterlilik-bazli-yonetim.htm., (16.02.2001).
- Sağmanlıgil, Sıdıka, Küçülme Stratejileri, <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak08.html>, (28.12.2002).
- Thomas, Howard and Pollock, Timoth, “From I-O Economics’ S-C-P Paradigm Through Strategic Groups to Competence-Based Competition: Reflections on the Puzzle of Competitive Strategy”, *British Journal of Managemet*. Vol.XXVIX, No:2, June 1999, s.127-147, (Çevrimiçi) [http://www. Multnomah. libi.or.us./lib/ref/index.html](http://www.Multnomah.libi.or.us/lib/ref/index.html)., (3 Mart 2004).Tozluyurt, Bir Üretim İşletmesinde Yetkinliğin Değerlendirilmesi, Bakış Dergisi, [http://www.isguc.org /iletisim_yetkinligi.php](http://www.isguc.org/iletisim_yetkinligi.php), (11.03.2003).
- Türkiye Zeka Vakfı, <http://www.tzv.org.tr>.,(18.12.2006).
- Yavuz,Cansel A., Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/liderlik_guncel.asp, (23.05.2004).
- Zigon, Jack, “Is There Another Question You’d Like To Have Answered”, <http://www.zigonperf.com/freeresources.asp>., (27.06.2005).
- Zel, Uğur, İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu, http://www.ugurzel.com/makaleler/makeleler/kralice_ari_sendromu.htm, (29.11.2003).
- Zeka Testlerini Tarihesi, <http://turkishkids.com>., (18.12.2006).
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223, (13.03.2002).
- <http://www.mcdonaldconsultinggroup.com/pdf/E-0402-InfomalStructure.pdf>., (09.07.2003).
- [http://www.insankaynaklari.com /bireyler/trends/makale/liderlik1.asp](http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/liderlik1.asp),(15.08.2003).
- <http://www.jayceeskibris.org/liderlik.htm>, (21.09.2003).
- http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223, (13.03.2002).
- [http:// www.humanitas.com.tr/distanknedir.htm](http://www.humanitas.com.tr/distanknedir.htm), (11.06.2002).
- http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1, (26.03.2006).
- <http://www.cwgsy.net/private%2Fsljohn/360appraisal.htm>, (18.12.2006).

Diğer

- Akar, Hulusi, “*Liderlik ve Kara Harp Okulu Lider Eğitim Sistemi*”, Uluslararası Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara: K.H.O. Basım Evi, 2004.
- Aksüt, Nihat, “*Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği*”, Sivas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sivas, 1998.
- Argüden, H., “*Askeri ve Profesyonel Yaşam*”, H.K. Güleş, H. Aydoğdu, K. Alp, C. Girgin, Ş. Dansık, B. Taşatman, A. Çukuçayır, M. Zerenler (Editörler), İnsan Kaynakları Sempozyumu Tebliğler’de, Selçuk Üniversitesi Basımevi, Konya, 2000.
- Atalay, N.Aylin, “*Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Stratejilerinin Firma Performansına Etkileri ve Özel Sektör İmalat Sanayinde Bir Araştırma*”, İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Sos.Bil.Ens., (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1999.
- Battal, Turgay, “*Performans Değerlendirmesi ve TSK İçin Yeni Bir Performans Değerlendirme Sistemi Modeli Önerisi*”, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1996.
- Çoban, Cengiz, “*Performans Değerlendirme ve TSK Örneği*”, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2001.
- Durna, Ufuk, “*Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma*”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 2000.
- Eneç, Barbaros ve Bağdatlıoğlu, Dilek, “*İş Stratejilerinin İnsan Uygulamalarına Yansımaları*”, Management Center 5nci İnsan Kaynakları Zirvesi Sunum Notları, 25-26 Şubat 2000.
- Ekmekçi, M. Kıvanç, “*İşletmelerde Örgütlenme ve Yeniden Örgütlenme Üzerine Bir Uygulama*”, Y.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1999.
- Erdoğan, Nihat, “*Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli*”, , Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya, 1998.
- Ergeneli, Azize, “*Lider Davranışı: Durumsal Değişkenlerin İş Yaşam Kalitesi ile İlişkilendirilmesi*”, Ankara, Gazi Üniversitesi, SBE., (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 1992.
- Ertürk, Mustafa; “*Yönetimsel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Uygulaması*”, Başkent Üniversitesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2001.
- Germişli, Nükhet, “*Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği*”, 10. Ulusal Kalite Kongresi, 13-15 Kasım 2001.

- İpbüken, Yalçın, “*Değer Yaratan İnsan Kaynakları: İ.d.e.a. Görüşü*”, İstanbul, İnsan Kaynakları Konferansı, Konferans Klasörü, 2000.
- Kılıç, Tamer, “*Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*” Çukurova Üniversitesi Sos. Bil. Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana,2003.
- Öncer, Ayla Zehra, “*İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları Ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)İstanbul, 2004.
- Turgut, Hakan, “*360 Derece Geri Besleme Yönteminin Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Uygulanabilirliği: Bir Tugay Örneği*”, Sakarya Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Sakarya, 2005.
- Yıldırım, Ramazan, *Yetkinlik ve Performans*, İstanbul: 9.Ulusal Kalite Kongresi, 21-22 Kasım, 2000.

EKLER

EK- A ATATÜRK'ÜN İSMET İNÖNÜ'YE VERDİĞİ SİCİL

(Şifre telgrafla, kısaca yazılmıştır)- Diyarbekir'den 20/05/1917 (1333) de 4999 sayılı olarak Kemah'da Kafkas Orduları Grubu Kumandanlığına,

Ahiren 20'nci Kolordu Komutanlığına naklen tayin buyrulan 4'üncü Kolordu Komutanı Miralay İsmet Beyin evsaf ve iktidarı hakkındaki mütalaatım bervechiatı maruzdur. (Başkumandanlık vekaleti celilesine de arz edilmiştir.)

Ciddi, faal, gayet fatin ve yüksek fikirli. Vaziyet ve ahvali ruhiyeî harbiyeye hakim. İyi bir nüfusu nazara ve sürati intikale malik. Kolordunun her türlü ihtiyacatını teemmül ve temin etmeye çalışmaktan bir an hali kalmaz ve muvaffak olur.

Malûmat ve vukufu askeriyesi güzel ve ihatalı. Doğru ve tereddütsüz karar sahibi. Cesur ve kararı zatisi ile hareket etmek kabiliyetini haizdir. "Orduda ve memlekette deruhte edeceği vezaif ve hidematı mühimmell vetaniyede kendisinden büyük hizmetler beklenir."

"Ordu kumandanlığım zamanında" mühim harekâtı askeriye vuku bulmamış ise de, haiz olduğu iktidar ve havası mümtaza, kendisinin en mühim harekât esnasında da muvaffak olacağı itikadını bahsetmiştir.

"Pek mükemmel bir ahlaka ve tavrı harekâta sahip. Adabı muaşereti şayanı takdidir." Mafevk ve madunlarının ve muhitinin emniyet, itimat ve muhabbetini haiz "ve buna layık" müstakim bir zattır.

2 nci Ordu Komutanı

MUSTAFA KEMAL

Milliyet Gazetesi, 27 Aralık 1973, Sayfa 7.

HARBİYELİLER İÇİN DÜZENLENEN LİDER YETİŞTİRMEDE YETKİNLİKLERİN ÖNEMİ ANKET FORMU

Bu anket çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora tez çalışmasının uygulamasına ilişkin olarak düzenlenmiştir. Aşağıdaki önermeleri okuduktan sonra lütfen size en yakın gelen seçeneği beşli ölçek üzerinde işaretleyiniz. Araştırmaya verdiğiniz cevaplar gizli tutulacak ve istatistiksel amaçla kullanılacaktır. İşbirliğiniz ile araştırmaya katkıda bulunduğunuzdan dolayı teşekkür ederim.

Cem GÜÇEL
Topçu Binbaşı
Kara Harp Okulu Dekanlığı
Sistem Yönetim Bilimleri Bölümü
Öğretim Üyesi
Erişim Bilgileri:
cgucel@kho.edu.tr
Tafix: 9.547.4414
İş Tlf.: 0.312.417 51 90/ 4414

BİREYSEL BİLGİLER

A. Sınıfınız

- | | | | |
|--------------------------|----------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | Birinci Sınıf | <input type="checkbox"/> | İkinci Sınıf |
| <input type="checkbox"/> | Dördüncü Sınıf | <input type="checkbox"/> | Üçüncü Sınıf |

B. Yaşınız

- | | |
|--------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | 16-17 |
| <input type="checkbox"/> | 18-19 |
| <input type="checkbox"/> | 20-21 |
| <input type="checkbox"/> | 22-23 |
| <input type="checkbox"/> | 24 ve üstü |

C. Uyruğunuz

.....
D. Mezun Olduğunuz Lise

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Kuleli Askeri Lisesi |
| <input type="checkbox"/> | Işıklar Askeri Lisesi |
| <input type="checkbox"/> | Maltepe Askeri Lisesi |
| <input type="checkbox"/> | Diğer Sivil Liseler (isteğe bağlı olarak isim yazabilirsiniz) |

E. Askeri sınıfınızı lütfen yazınız (piyade, topçu, tankçı vd.)

.....

Bu anketin amacı; kıt'alarda görev yapacak Harbiyelilere mesleki açıdan kazandırılmış bilgi, beceri, tutum ve davranışlar hakkındaki değerlendirmelerinizi belirlemek ve sizlerden Kara Harp Okulunun program geliştirme faaliyetlerine yansıtma üzere geri beslemeler almaktır.

Anketteki maddeler, liderlik özellikleri, beş başlık altında toplanmaktadır. Her maddeye ilişkin düşüncelerinizi, içtenlikle ve herhangi bir etki altında kalmadan aşağıdaki örnek soruda olduğu gibi, anketin sağ tarafında bulunan cevap kutucuğunu işaretleyiniz. Düşünceleriniz en iyi muvazzaf subay yetiştirme gayretlerimize yön verecektir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Örnek;

Harbiyeli olarak eğer; askerliğin temelini disiplin olduğunu biliyor ve aldığımız görevi mutlak itaat anlayışı içinde yapıyorsanız, bu görüşe tamamen katılıyorum kutusunu işaretleyerek belirtiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

1	Harbiyeli, askerliğin temelini disiplin olduğunu bilmekte ve aldığı görevi mutlak itaat anlayışı içerisinde yapmaktadır	1	2	3	4	5
		A	B	C	D	E

Lütfen aşağıdaki ifadeleri katılma/katılmama derecenizi belirtecek şekilde işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum 1 Kısmen Katılmıyorum 2 Kararsızım 3 Kısmen Katılıyorum 4 Tamamen Katılıyorum 5

S. NO.	GÖRGÜ KURALLARI					
		A	B	C	D	E
1	Harbiyeli, genel ve askeri görgü kurallarını bilmekte ve uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
2	Zamana riayet konusunda gerekli hassasiyeti göstermektedir.	1	2	3	4	5
3	Harbiyeli, mesleğini sevmekte; verilen işleri zevkle ve istekle yapmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Harbiyeli, duygu ve düşüncelerini açık ve net bir biçimde ifade etmekte; fikirlerini çekinmeden savunmaktadır. İletişim ve empati gücü yüksektir.	1	2	3	4	5
5	Birliğinin menfaatini, bireysel menfaatlerinin üzerinde tutmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Stres altında çalışabilmekte ve stresle başa çıkma yöntemlerini bilmektedir.	1	2	3	4	5
7	Sağlam bir iradeye ve muhakeme yeteneğine sahiptir.	1	2	3	4	5
8	Mesleğinde ulaşmak istediği kişisel hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
9	İnsani, milli, toplumsal ve bireysel değerleri sahiplenir.	1	2	3	4	5

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

S. NO.	YÖNETİM BECERİLERİ					
		A	B	C	D	E
1	Harbiyeli, birliğinin sevk ve idare ederken komutları doğru ve canlı olarak vermektedir.	1	2	3	4	5
2	Tutum ve davranışlarında örnektir.	1	2	3	4	5
3	Her türlü faaliyetin yapılışında istekli ve canlıdır.	1	2	3	4	5
4	Yetki ve sorumluluklarını, uygun ve yerinde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Kendine güvenmekte ve hesaplı riskleri yüklenmektedir.	1	2	3	4	5
6	Çevresindekilere güven hissi vermektedir.	1	2	3	4	5
7	Güçlü ve uyumlu bir ekip ruhunu oluşturmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Liderlik prensiplerini bilmekte; bu prensipleri sevk ve idarede tatbik etmektedir.	1	2	3	4	5
9	Harbiyeli, kendisine verilen birliği, araç ve silahları yerinde ve etkin olarak kullanmaya gayret etmektedir.	1	2	3	4	5
10	Personelin sevk ve idaresinde eşitlik ve adalet ölçüleri içerisinde davranmaktadır.	1	2	3	4	5
11	Harbiyeli, faaliyetleri yürütürken önem ve öncelik vereceği, sıklet merkezi oluşturacağı konuları seçebilmektedir.	1	2	3	4	5
12	Harbiyelinin insan, Mehmetçik ve meslek sevgisi yüksektir.	1	2	3	4	5
13	Bütün görev ve faaliyetlerde öncülük etmekten hoşlanır.	1	2	3	4	5
14	Astlarına, birliklerine ve arkadaşlarına karşı bağlılık ve sadakat duygusu taşır.	1	2	3	4	5
15	Açık sözlü ve açık görüşlü olmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5

Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

S. NO.	AKADEMİK BİLGİ VE BECERİLER					
		A	B	C	D	E
1	Öğrenmeye, anlamaya ve kendini geliştirmeye yönelik gayret içindedir.	1	2	3	4	5
2	Kaynakları etkin ve yerinde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Türkçeyi etkin ve doğru bir şekilde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
4	Sorunların çözümünde sistem yaklaşımını uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
5	Harbiyeli, yaratıcı düşünebilmektedir.	1	2	3	4	5
6	Topladığı bilgileri, ilerde alacağı yönetim kararlarına temel teşkil etmek üzere tasnif etmekte; daha sonra bunları kullanarak geleceğe dönük tahminler yapabilmektedir.	1	2	3	4	5
7	Harbiyeli, yönetim kararlarında mümkün olduğu kadar istatistiksel tekniklerin kullanılması gerekliliğini düşünmektedir.	1	2	3	4	5

Kesinlikle Katılmıyorum 1	Kısmen Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Kısmen Katılıyorum 4	Tamamen Katılıyorum 5
---------------------------------	-----------------------------	-----------------	----------------------------	-----------------------------

S. NO.	ASKERİ BİLGİ VE BECERİLER					
		A	B	C	D	E
1	Harbiyeli, askerliğin temelini disiplin olduğunu bilmekte; aldığı görevleri mutlak itaat ve üstün bir vazife anlayışı içinde yapmaktadır.	1	2	3	4	5
2	Harbiyeli, kendi başına kaldığında risk üstlenerek inisiyatif kullanmakta ve sorumluluk alabilmektedir	1	2	3	4	5
3	Sorumluluğuna verilen her türlü silah, araç ve gereç sistemlerinden en üst düzeyde yararlanabilecek taktik ve teknik bilgiye sahiptir.	1	2	3	4	5
4	Harbiyeli, faaliyet sonrası tekmil verme alışkanlığına sahiptir.	1	2	3	4	5
5	Birliğini sevk ve idare ederken kıt'a sevk ve idare usulünü kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
6	Durum muhakemesi yapmaktadır.	1	2	3	4	5

Kesinlikle Katılmıyorum 1	Kısmen Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Kısmen Katılıyorum 4	Tamamen Katılıyorum 5
---------------------------------	-----------------------------	-----------------	----------------------------	-----------------------------

S. NO.	FİZİKSEL BECERİLER					
		A	B	C	D	E
1	Ferdi, takım ve toplu spor tekniklerini bilmekte ve uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
2	Harbiyelinin,boy-kilo(vücut kitle indeksi) olması gereken değerdedir.	1	2	3	4	5
3	Spor için birliğine uygun tertip ve düzen aldırılmakta ve spor yaptırabilmektedir.	1	2	3	4	5
4	Her türlü spor faaliyetlerinde, birliğinin başında katılmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Normal spor faaliyetlerinin dışında, birliğin olimpik bir spor dalı ekibinde görev yapabilmektedir.	1	2	3	4	5

Harbiyelilerin bilgi ve becerileri başta olmak üzere, Kara Harp Okulu programlarının geliştirilmesinde katkı sağlayacağını değerlendirdiğiniz diğer hususları ve yetkinlik türlerini lütfen aşağıda boş bırakılan yere yazınız.