

**12547**

**HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ENGELLERİ VE ÜST KADEME YÖNETİCİLERİNİN  
HİZMET İÇİ EĞİTİME İLİŞKİN TUTUMLARI**

**Ş. ŞULE AÇIKALIN (ERÇETİN)**

**Hacettepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Yönetimi,**

**Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için Öngördüğü**

**DOKTORA TEZİ**

**olarak hazırlanmıştır.**

**Ankara**

**Ocak, 1991**

**Y. E.  
Yükseköğretim Kurulu**

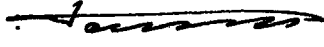
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

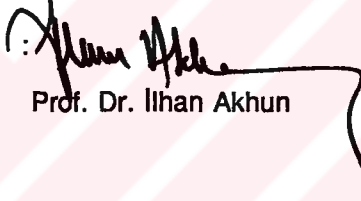
Başkan

  
Prof. Dr. Saim Kaptan

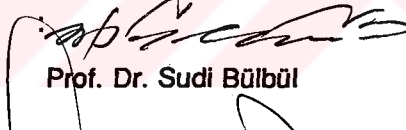
Üye

  
Prof. Dr. Haydar Taymaz

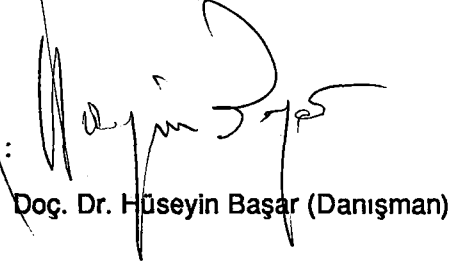
Üye

  
Prof. Dr. İlhan Akhun

Üye

  
Prof. Dr. Sudi Bülbül

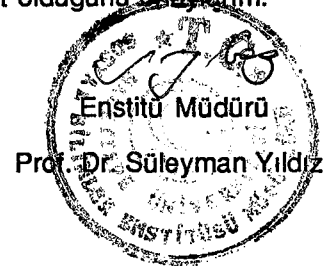
Üye

  
Doç. Dr. Hüseyin Başar (Danışman)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..21..12.../1991

  
Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Süleyman Yıldız

*Sonsuz sevgisini, emeğini ve g¼c¼n¼  
veren,bu uğurda sağlığını yitiren  
Annem M¼beccel Eręetin'e  
ve  
Rahmetli Babam Kenan Eręetin'e*



## ÖZET

Çalışanların yetiştirilip geliştirilmesi kalkınan Türkiye için öncelikli ve problemlili bir hizmet alanıdır. Bu alandaki sorumlulukların yerine getirilmesinde, beklentilerin karşılanmasında bir kısım engel durumlarının varlığı gözlenmektedir. Kurumlardaki hizmet içi eğitimin etkililiğini azaltan bu engellerin tanımlanıp kaynaklarının belirlenmesi ve üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumları ile fonksiyonel bir ilişkisi olup olmadığı sorusu bu çalışmanın hareket noktasıdır.

Çalışmanın evreni, hizmet içi eğitim etkinliklerini düzenleyen, eğitim birimi bulunan ve bu birimlerde tam zamanlı eğitim yöneticisi, eğitimci istihdam eden Türkiye'nin büyük kamu ve özel kuruluşlarıdır. Bu kuruluşların üst yöneticilerinin eğitime ilişkin tutumları, özel olarak geliştirilen tutumölçerle; kurumlardaki hizmet içi eğitimin engelleri ve bu engellerin kaynakları hakkında özel ve kamu sektörlerindeki eğitim yöneticileri ve eğitime katılan bireylerin değerlendirmeleri ise araştırmacı tarafından geliştirilen anket yoluyla belirlenmiştir. Verilerin işlenmesinde sektörler ve gruplar arasındaki farklılıklar t sınaması; üst yöneticilerin kişisel özelliklerinin, eğitime ilişkin tutumlarının bir değişkeni olup olmadığı F ve t sınaması ile aranmıştır.

Tanımlanan kaynaklardan, geliştirilen araçlarla toplanan veriler ile araştırma probleminin açılmış biçimini ifade eden şu soruların cevapları aranmıştır:

1. Kamu ve özel sektörde hizmet içi eğitime engel durumları;
  - a) eğitime etki derecesi nedir?
  - b) kaynakları ve bu kaynakların önem derecesi nedir?
  - c) etki derecesini ve kaynakların önem derecesini belirlemede sektör ve grupların değerlendirmeleri farklı mıdır?

2. Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi nedir? Bu tutumlarının olumluluk derecesi, kişisel özelliklere ya da çalıştıkları sektörlerle göre farklı mıdır?

Ulaşılan bulgular, hizmet içi eğitim konusunda özel ve kamu sektörünün önemli bir kısım

engellerinin olduğu, engellerin %70'inin üst yönetici ve eğitim yönetiminden kaynaklandığı yönündedir. Bu engellerin etki derecesi ve kaynakları, kamu ve özel sektörde benzerlik göstermektedir. Her iki sektörde de üst yöneticilerin eğitime ilişkin olumlu bir tutuma sahip oldukları anlaşılmıştır. Kamu ve özel kuruluşlarda üst yöneticilerin hizmet içi eğitim engellerini aşmakta, etkililiğini artırmakta, eyleme dönüştürülmemiş olumlu tutumlara sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, üst yöneticilerin ve eğitim yöneticilerinin mesleki yeterliliklerinin, görev ve sorumluluklara ilişkin algı ve anlayışlarının farklılığı, sınırlılığı ve düzeyleri ile açıklanabilir.

Çalışmanın sonunda, kurumlarda eğitim birimlerinin yapı, işleyiş ve kadrolanma açısından yeniden gözden geçirilmesi, üst yöneticilerin hizmet içi eğitim ve verimliliğe etkisi açısından bilinçlendirilmesi, eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi önerilmiştir. Ayrıca, hizmet içi eğitimin engelleri ve bu engeller üzerinde yönetici tutumlarının etkisi konularında daha kapsamlı araştırmalar öngörülmüştür.

## SUMMARY

Education and development of the workers is a preceding and problem area of services for the developing Turkey. The existence of some barriers has been observed while performing the responsibilities and satisfying the expectations in this area. The question whether there is a functional relation between the identification of these barriers and the determination of the sources decreasing the efficiency of in-service training in organizations and the attitude of the superior administrators on education is the starting point of this study.

The population of the research includes Turkey's big public and private sector organizations arranging in-service training activities and in which there are training units and full-time training managers and trainers. The attitudes of the superior administrators concerning in-service training have been determined by the "attitude scale", a specially designed device, and the barriers of in-service training and the sources of these barriers have been determined with the evaluations of the surveys from the training managers and the trainees in abovementioned sectors. The differences between the sectors and groups in the process of the data have been tested with t test, and whether are not the personnel characteristics of the administrators are a variable of their attitudes on education have been tested with F test.

When the main problem is divided into subgroups by means of the data collected with the developed techniques, the questions for which responses have been searched are as follows:

- a) What is the degree of the action on training of the barriers of in-service training in public and private?
- b) What are the sources and what is the degree of significance of these sources when these barriers are considered?
- c) Is there a difference, coming from the barriers, between the sectors and groups in

determining the degree of action and the degree significance of these sources?

What is the positivism degree of the attitudes of the superior administrators concerning in-service training? Is their positivism degree different according to their personnel characters and to the sectors where they work?

The findings obtained show that there are a lot of barriers in both sectors related to in-service training and 70% of these barriers take origin from the superior administrators and the training administration. The degree of action of these barriers and their sources show similarities in public and private sectors. It has been observed that the superior administrators have positive attitudes related to the training in both sectors. It has been concluded that the superior administrators in both sectors have overcome the barriers of in-service training, increased its efficiency, and had an inactivated positive attitude.

This situation may be explained with the difference, restriction and levels of perception and realization related to the job responsibilities of the professional adequacy of the superior administrators and training managers.

The review of the training units in organizations from the point of structure, function and personnel, having the superior administrators gain conscious in in-service training and in the action on productivity, and developing the training managers have been recommended at the end of the study. Furthermore, more detailed research have been proposed to observe the barriers of in-service training and the action of administrators' attitude on these barriers.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ONAY	i
İTHAF	ii
ÖZET	iii
SUMMARY	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ÖNSÖZ	xii
<b>BÖLÜM I</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
Problem Durumu	2
Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim	5
Birey Boyutunda Eğitim	7
Örgüt Boyutunda Eğitim	8
Hizmet İçi Eğitimin Engelleri	11
Hizmet İçi Eğitim Engellerinin Kaynakları	13
Çevre	13
Eğitime Katılan Personel	13
Eğitim Yönetimi	14
Üst Yöneticiler	15
Yönetici Tutumları	15
Tutumların İçeriği ve Oluşması	15
Tutumların İşlevleri	19
Üst Yöneticilerin Eğitime İlişkin Tutumları	20
Problem Cümlesi	23
Alt Problemler	23
Önem	24
Sınırlılıklar	25
Tanımlar	26



<b>BÖLÜM II</b>	<b>27</b>
<b>YÖNTEM</b>	<b>27</b>
Evren ve Örneklem	27
Verilerin Toplanması	29
Anketler	30
Tutumölçer	32
Tutumların Ölçülmesi	32
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	35
<b>BÖLÜM III</b>	<b>37</b>
<b>BULGULAR ve YORUM</b>	<b>37</b>
Hizmet İçi Eğitimin Engelleri	37
Engellerin Hizmet İçi Eğitime Etki Derecesi	37
Gruplara ve Sektörlere Göre Engellerin Etki Derecesi	40
Gruplara Göre Engellerin Etki Derecesi	40
Sektörlere Göre Engellerin Etki Derecesi	43
Bulguların Yorumlanması	43
Hizmet İçi Eğitim Engellerinin Kaynakları	46
Engellerin Kaynakları	47
Gruplara ve Sektörlere Göre Kaynakların Önem Derecesi	47
Gruplara Göre Kaynakların Önem Derecesi	49
Sektörlere Göre Kaynakların Önem Derecesi	49
Bulguların Yorumlanması	53
Üst Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları	59
Tutumların Olumluluk Derecesi	60
Sektör Değişkenine Göre Tutum Puanları	60
Cinsiyet Değişkenine Göre Tutum Puanları	61
Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Tutum Puanları	61
Öğrenim Alanı Değişkenine Göre Tutum Puanları	62
Katıldıkları Hizmet İçi Eğitim Tür ve Sayısı	
Değişkenine Göre Tutum Puanları	63
Üst Yönetici Tutumlarına İlişkin Bulguların Yorumlanması	65
Bulguların Bütünde Tartışılması	66

<b>BÖLÜM IV</b>	<b>68</b>
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER</b>	<b>68</b>
Sonuçlar	68
Öneriler	70
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>72</b>
<b>EKLER</b>	<b>82</b>
EK 1: Anket Uygulanan Kuruluşlar	82
EK 2: Araştırma Anketi	88
EK 3: Yönetici Envanteri	94
EK 4: Bilgi İşlem Yönergesi	100
EK 5: Hizmet İçi Eğitim Engellerinin Kaynaklarına İlişkin Sektör, Grup ve Tüm Grup Ortalamaları	102

## TABLolar LİSTESİ

Tablo No		Sayfa
1	TOPLANAN VERİLERİN AMAÇ, KAYNAK, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ.....	31
2	VERİ SAĞLANAN KAYNAK SAYISININ SEKTÖR VE GRUPLARA DAĞILIMI.....	35
3	EĞİTİM ENGELLERİNİN SEKTÖR VE GRUPLARA GÖRE EĞİTİMİ ETKİLEME DERECEŚİ.....	38
4	GRUPLARA GÖRE EĞİTİM ENGELLERİNİN ETKİ DERECEŚİNİN (ORTALAMALARININ) FARK SINAMASI.....	41
5	SEKTÖRLERE GÖRE EĞİTİM ENGELLERİNİN ETKİ DERECEŚİNİN (ORTALAMALARININ) FARK SINAMASI (t testi).....	42
6	TÜM GRUBUN DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEM DERECEŚİ VE EĞİTİME OLUMSUZ ETKİ DERECEŚİ (Özet).....	48
7	EĞİTİM YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİME KATILANLARIN (GRUPLARIN) EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEM DERECELERİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI.....	50
8	KAMU VE ÖZEL SEKTÖR GRUPLARININ (SEKTÖRLERİN) EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI.....	54
9	ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ SEKTÖR DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI.....	61
10	ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI.....	61
11	ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI.....	62
12	ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ ÖĞRENİM ALANI DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI.....	63
13	ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ KATILDIKLARI YÖNETİM KONULU EĞİTİM DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI.....	63
14	ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ KATILDIKLARI EĞİTİM KONULU EĞİTİM DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI.....	64

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa
1	ÜST YÖNETİCİLERİN HİZMET İÇİ EĞİTİME İLİŞKİN TUTUMLARININ YAYILMASI.....	60



## ÖNSÖZ

Çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi, programlarının uygulaması ya da teorik boyutta tartışılması süreçlerine, katılarak ya da dışarıdan gözleme imkanı buldum. Her defasında kurumlarda hizmet içi eğitimde öngörülen amaçlara yeterince ulaşamadığımı saptadım. Kurumlarda hizmet içi eğitim çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen bir kısım engellerin varlığını sezinledim. Önce engelleri bulmaya yöneldim. Daha sonra bu engellerin kaynakları ile ilgilendim. Üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumları ile o kurumda eğitim faaliyetlerinin başarısı arasındaki fonksiyonel ilişki, yaygın bir iddia, yerleşmiş bir kanaat olarak görülmüyordu. Elinizdeki araştırma raporu, bu ardışık irdelemelere cevap arayışın ürünüdür.

Raporun Birinci Bölümünde hizmet içi eğitimin engelleri, engellerin kaynakları yönetici tutumlarına ilişkin olarak tartışılmıştır. İkinci Bölüm, araştırmanın desenlenmesi ile kullanılan yöntem ve tekniklere ayrılmıştır. Üçüncü Bölümde toplanan veriler işlenip yorumlanmıştır. Dördüncü Bölümde ulaşılan yargılar özetlenip öneriler sunulmuştur.

Bireysel başarı olarak ortaya çıkan bu çalışma, gerçekte birden çok kişi ve kuruluşun katkılarıyla gerçekleştirilmiştir. Öncelikle mensubu olduğum Anabilim Dalının öğretim üyeleri, başta danışmanım Doç. Dr. Hüseyin Başar, Prof. Dr. Sudi Bülbül, Bölüm Başkanım Prof. Dr. İlhan Akhun tasarım, teknik, yöntem ve yönlendirmede, çalışma imkanı sağlamada beni desteklediler. Prof. Dr. İ. Ethem Başaran özgün bir tutumölçer oluşturmamda deneyimlerini sabırla, cömertlikle aktardı.

Evren olarak belirlediğim kurumların üst yöneticileri, eğitim yöneticileri ve personeli yargılarını belirleyerek, araştırma için yeterli, geçerli ve güvenilir veri akışını sağladılar.

Personel Eğitim ve Geliştirme Merkezi, araştırmanın yürütülmesinde önemli bir engel olarak ortaya çıkan maddî yetersizliğimi giderecek desteği sağladı. Dost yönetici Asiye Gönenç hep gönüllü kaynağı oldu.

Ailemiz bireyleri eşim, çocuklarım, abim, zamanlarını, sevgilerini, ilgilerini verdiler, hep yanımda oldular.

Meslektaşım Mehmet Şişman ve Coşkun Bayrak raporlaştırma sürecinde teknik becerilerini işe koşarak yardım ettiler.

Herkese, her şey için teşekkür ediyorum, saygılar sunuyorum

Bu araştırma raporu ile ulaştığım sonuç, benim için uzun bir öğrenim aşamasının özümülemesi oldu. Bulgularımın ve yargılarımın eleştirisi, yeniden öğrenme için bana önemli fırsatlar sağlayacaktır. Bunu sağlayacaklara da şimdiden minnettarım.

Ocak, 1991

Ş. Şule Açıkalın

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bireysel ve örgütsel yaşam, bir bakıma engellerden ve bunların aşılması çabalarından oluşur. Buradaki aşmak kavramı, amaca yönelik eylemlerde ortaya çıkan problemleri çözmeyi içermektedir. Nitekim bazı yazarlar, yöneticilerin bu eylemlerdeki konumunu vurgulayarak; yöneticiliği bir problem çözme becerisi, yöneticiyi problem çözen kişi olarak görmüşlerdir (Başaran 1984: 97). Bu bakımdan yönetimde engeller, problem durumları; engellerin aşılması, problemlerin çözülmesini ifade etmektedir. Problem çözmeyin ilk aşaması problemi sezme ve tanımlamadır (Dewey 1967; Karasar 1984; Güçlüol 1985; Aydın 1986). Buna paralel olarak, yönetimde de engelleri aşmada öncelikle bu engelleri sezme ve kaynaklarını belirlemek gerekir.

Örgüt ortamında bir engelin aşılması, birden çok kararın alınmasını gerektirebilir. Bu nedenle, karar sürecinin engelleri, aynı zamanda kararların sınırlayıcıları olarak da görülebilir. Bursalioğlu (1982: 131) karar sürecinin engellerini, iyi anlaşılmamış amaçlar, enformasyon eksikliği, seçenekleri değerlendirme ölçütünün yanlışlığı, zaman darlığı, önceden girilen yüklenmeler, kişisel seçmeler, beklenmedik sonuçlar, yetkinin patolojileri olarak gruplamıştır. Karar engellerini Başaran (1984: 102), yetersizlik, karıştırma, sorun yalınlaştırma, ikilemli yaklaşım, duygusal yaklaşım, özdenetimden yoksunluk olarak sıralamıştır. Yöneticinin bu engellerin farkında oluşunun derecesi, yöneticilik yeterlikleri ile doğru orantılıdır. Yöneticiler kendi psikolojik, doğal ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan karar engellerinin ya farkında değildirler ya da onları yanlış değerlendirmektedirler. Diğer görev gruplarında olduğu gibi yeterlikler ile ilgili araştırmalarda, yöneticilerin de kendilerini diğer gruplardan daha yüksek değerlendirmeleri bu yargıyı desteklemektedir ( Sacır 1978: 45; Seçkin 1978: 142; Bursalioğlu 1981: 60 ).

Yukarıda anılan karar engellerinin etkililiği, yöneticinin yönetim stilini belirleyen, kişiliğine

ve yönetim tutumuna göre değişebilir. Yöneticinin tutumu, problemi sezme, tanımlama aşamalarında olduğu kadar; çözme aşamasında da bir engel olarak ortaya çıkabilir.

Hemen her örgütte ortak problem alanlarından biri, personelin niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanmasıdır. İş ile personelin yeterliği arasındaki uyumsuzluklar, insangücü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel, örgütün amaçları, etkililiği yönünden bir engeldir. Hizmet içi eğitim, bu engel durumu aşmak için alınacak kararlardan biridir. Ne varki yukarıda söz edilen karar engelleri, hizmet içi eğitim faaliyetlerindeki kararlar için de geçerlidir.

Nitekim Türkiye' de, kurumların verimliliği konusunda, hizmet içi eğitim için belirlenen hedeflere ulaşamamış olması, bu alanda önemli engellerin varlığını göstermektedir (Karasar, 1988; Başbakanlık 1988).

Kurumlarda hizmet içi eğitimin engellerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından yapılan bir çalışmada (Açıkalin 1989: 51- 53), bu eğitim engellerinin üst yönetici, eğitim yönetimi, eğitime katılan personel ve çevreden kaynaklandığı, bunlar içinde de üst yöneticilerin, hizmet içi eğitime ilişkin olumsuz tutumlarının, en önemli engellerden biri olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada, özel ve kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitimin engelleri ile kaynakları ve bu engellerin kaynaklarından, üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları araştırılmıştır.

### **Problem Durumu**

Örgütler, gereksinim duyulan mal, hizmet ve bilgileri üretmek amacı ile kurulur. Bu üretim sürecinde insangücü, madde, doğal kaynak, enerji, akça yönetim faktörleri kullanılır (Kobu 1982: 3). İnsangücü bu üretim faktörleri içinde vazgeçilmez nitelikte olanıdır. Çünkü insan, zihinsel, fiziksel gücü ile diğer faktörleri yaratır, düzenler, kullanır. Böyle bir yaklaşımla örgütlerin varolmalarının, yaşamlarını sürdürmelerinin, gelişmelerinin insan ögesine bağlı olduğu söylenebilir. Buna paralel olarak insan da varlığını tüm yaşamı boyunca çeşitli amaçlarla değişik



örgütlere katılarak sürdürür. Böylece birey, psikolojik, toplumsal, ekonomik gereksinimlerini karşılar. Gereksinimleri karşılandığı ölçüde de örgütü, emeğinden, bilgisinden, gücünden yararlandırır. Bu nedenle örgütsel ve yönetsel sorunlar söz konusu olduğunda dikkatler, öncelikle insan ögesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bir örgütün etkililiği tartışılırken personelin yeterlikleri, sınırlılıkları, davranışları, duyguları, gereksinimleri, güdülenmeleri ve bunları etkileyen faktörler önem kazanır. Nitekim yönetim biliminin gelişim aşamalarında insanın bu özellikleri ve bunları etkileyen faktörler, araştırmalara konu edilmiştir. Günümüzde diğer bilim alanlarının katkıları ile bu çalışmaların kapsamı genişlemiş, boyutları derinleşmiştir.

20. Yüzyılın ikinci yarısında örgün eğitim hantallığı, değişme ve gelişmelere yeterince ayak uyduramadığı gerekçesi ile yoğun biçimde eleştirilmekte; gündeme " *yaşam boyu eğitim* " kavramı gelmektedir. Bu kavram, eğitimin temel amacının, bireyin uyum yeteneğini artırması, okulun giderek değişim aracı haline gelme zorunluluğu, okullarda yaş, zaman, konu gibi sınırlılıkların ortadan kalkması gereği, eğitimin örgün ve yaygın alanlarının her türlü imkanları ile birleştirilmesi gibi yaklaşımları içermektedir (Toffler 1974: 228; Özdil 1985: 306-307; Tortop 1987: 227; Gayle 1990: 13). Bu gelişmeler örgütlerin personeline hizmet içi eğitim olanaklarını açmasını kaçınılmaz görevler haline getirmiştir (Başaran 1982: 84; 1984: 216).

Eğitimle ilgili alanyazın tarandığında, hizmet içi eğitimin farklı tanımlarına rastlanmaktadır. Örneğin Taymaz (1981: 4), hizmet içi eğitimi, tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan personele görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları için yapılan eğitim olarak tanımlamıştır. Şenatalar'a göre (1978: 168-171), hizmet içi eğitim, personelin mesleki kültürel gelişmelerini sağlamak, yaygın eğitim açıklarını kapatmak, bireysel gereksinmelerini karşılamak amacıyla yapılan eğitimidir. Bumin (1975) ise örgüt ortamında öğrenmeyi, eğitilmeyi örgüt geliştirmenin zorunlu bir boyutu olarak görmekte; örgütsel yapıların süreçler ve eylemlere destek sağlaması için çalışanların eğitilmesinin zorunluluğunu vurgulamaktadır.

Yukarıda verilen farklı hizmet içi eğitim tanımlarındaki ortak noktalar şunlardır:

1. Hizmet içi eğitim örgütte çalışanlara özgü bir girişimdir.

2. Bu girişimin amacı, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını kendileri ve örgüt yararı için değiştirmek; geliştirmektir.

3. Hizmet içi eğitim sadece mesleki gelişmeye yönelik olmayıp; aynı zamanda çalışanların psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de karşılamaya yöneliktir.

Örgütlerde insangücünün düzenli geliştirilmesi sorunu, önemini uzun yıllardan beri korumuştur. Ancak bu faaliyet, ya eğitsel ilkelere yoksun kurallara oturtulmuş veya geleneksel yöntemlerle sürdürülmüş ya da faydasız olduğu ön yargısı ile engellenmeye çalışılmıştır. Nitekim yöneticilerin büyük çoğunluğu, mesleki eğitim, personel geliştirme sorumluluklarından kaçınarak; personelin yetiştirilmesi görevinin yönetime ait olmadığını, gerekiyorsa eğitim giderlerinin personele ait olacağını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşü benimseyenlere göre, örgütteki sistemli eğitim uygulamasının bir kısım riskleri vardır. Bunların en önemlisi, yetiştirilen personelin daha yüksek ücretlerle başka örgütlere gitmesidir (Sabuncuoğlu 1973: 765- 783). Her düzeydeki personelin uzun süre sistemli bir eğitim hizmetinden yoksun kalması, bu anlayışın bir sonucu olarak görülebilir. Ondokuzuncu yüzyılda teknolojik gelişmelerin hız kazanması, nitelikli insangücü ihtiyacının artmasına neden olmuştur. Sonuçta personelin yetiştirilmesi konusunda önemli değişimler olmuş; eski, kendi haline bırakılmış, tesadüfi eğitim yöntem ve uygulamaları terkedilmiştir.

İşletmelerde işe ilişkin eğitim konusu, Taylor' un " *yönetimin bilimsel ilkeleri* " ile biçimlenmiştir. Taylor, personelin bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak, eğitimi sadece işletmenin amaçları doğrultusunda görmüştür (Sabuncuoğlu 1973; Baransel 1979). İzleyen dönemlerde, yönetim alanındaki yeni yaklaşımlarla birlikte personelin eğitilmesine bakış açısı, yöneticilerin bu alandaki sorumluluklarına ilişkin görüşler, giderek değişmiştir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında örgütlerde insangücünün geliştirilmesi ile verimlilik arasında bir neden sonuç ilişkisi kurulmuştur (Artan 1976:30; Serin 1979:7-15). Sonuçta bir yandan kurumlardaki eğitim faaliyetlerinin örgütlenmesine gidilirken, aynı zamanda her düzeydeki personel için çok yönlü eğitim programları düzenlenmeye başlanmıştır.

## Türkiye' de Hizmet İçi Eğitim

Türkiye' de hizmet içi eğitime ilişkin görev ve sorumluluklar, kalkınma planlarının hedefleri içinde yer almıştır. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında (DBYKP), daha önceki üç plan dönemi değerlendirilerek; "hizmet içi eğitim faaliyetlerinin üretim birimleri tarafından kurulacak meslek ihtisas merkezleri yoluyla düzenlenmesi" hedefinin gerçekleştirmediği belirtilmiştir. Bu hedef örgün ve yaygın eğitimin bütünleştirilmesi; her ikisi arasında geçişlerin sağlanması gibi alt hedeflerle genişletilerek BBYKP'nda yer almıştır. Ayrıca bu planda "hizmet içi eğitim programlarının kamu ve özel iş yerlerinde verimliliği artırıcı ilkeler gözetilerek yürütülmesi; özel sektörün iş öncesi ve iş başında eğitim uygulamalarında özendirilmesi", gereği belirtilmiştir. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda hizmet içi eğitime ilişkin hedefler, "hizmet içi eğitim programları, verimliliği artırıcı bir araç olarak ele alınacak; eğitimin ücret, terfi sistemi ile ilişkilendirilmesine yönelik çalışmalar başlatılacaktır" biçiminde ifade edilmiştir (Başbakanlık 1987, 1988, 1989). "657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Kalkınma Planları ve Bakanlar Kurulu Kararı olarak 19 Ekim 1983 Tarih ve 18196 Sayılı Resmî Gazete'de yayınlanan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" devlet memurlarının yetiştirilmelerini kurumlara görev olarak vermiştir. Genel olarak kalkınma planlarında yer alan diğer bir kısım eğitim hedefleri gibi, hizmet içi eğitime ilişkin olanların da yeterince gerçekleştirmediği gözlenmektedir. Aşağıda özet olarak verilen araştırma bulguları ya da uygulayıcı görüşleri de bu yargıyı desteklemektedir.

Yaygın eğitimin genel durumuna ilişkin olarak yaptığı değerlendirmede, Kaya (1989 ), işbaşı ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, üretim merkezlerinde etkili olarak örgütlenip, gerçekleştirilmediğini vurgulamaktadır. Bunun nedeni olarak işveren ve çalışanların yaygın mesleki eğitimin yararlarına olan inançsızlıkları gösterilmektedir (Segem 1989: 23). Hizmet içi eğitimin verimliliğe olan katkısının derecesini, ülkenin gelişmişlik düzeyinin göstergelerinden biri olarak kabul eden Açıkalın (1990: 2), Türkiye' de hizmet içi eğitimin, örgün eğitimin eksikliklerini tamamlayan bir eğitim olarak algılandığını belirtmektedir. Hizmet içi eğitimin bu amaçla uygulanmasındaki verimsizliğe değinen İmer (1990), hizmet içi eğitimin, temel eğitimin eksikliklerini gidermek için uygulanmasının gerekliliğini kabul etmekle birlikte, bunun verimli olmadığı görüşündedir. Ülkenin, örgütlerin gelişmesinde ve kalkınmasında en önemli öge

yöneticilerdir. Hizmet içi eğitim yönetimin en önemli aracı, yöneticilerin en büyük desteği ve güvencesi olarak görülebilir. Ancak, bu önemli işlevine rağmen, hizmet içi eğitim, hatta yöneticilerin hizmet içi eğitimi etkili olarak planlanmamakta, gereğince koordine edilmemektedir (Artan 1979 : 168- 170; Kalkandelen 1986). Türkiye' de faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin personel eğitimi konusuna verdikleri önemi belirlemek ve konu ile ilgili uygulamaları değerlendirmek amacı ile yaptığı araştırmada Ünüsan (1989: 89), eğitim birimlerinin kurulmamış olmasını, yeterli yetişmiş kadronun yokluğunu, personelin eğitime isteksizliğini, hedeflerin gerçekleşmesine engel durumlar olarak belirlemiştir.

Türk Hükümeti ile Dünya Bankası arasında 1984 Yılında imzalanan anlaşma çerçevesinde, Segem tarafından yürütülen "*Sınai Eğitim Projesi*" nin temel amaçlarından biri, sanayide hizmet içi eğitimi geliştirmektir. Proje amaçlarının gerçekleşmesine yönelik olarak sürdürülen etkinliklerden "*İhtiyaç Tespiti*" alt projesini yürüten Karasar, ulaştığı ilk bulguları şöyle özetlemektedir (1988):

1. Hizmet içi eğitim, Türkiye' de bir sistem olarak oluşturulmamıştır.
2. Bir kısım özel ve resmi kuruluşlar, kendi eğitim merkezlerini kurarak ihti yaçlarını karşılamaktadırlar.
3. Kuruluşların bir çoğunda sistematik hizmet içi eğitime hemen hiç yer verilmemektedir.

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde düzenlenen panelde (23- 24 Mart 1989), araştırmacı ve uygulamacılar, hizmet içi eğitimde karşılaşılan sorunları, gerçekleşmesini engelleyen durumları tartışma ortamına getirmişlerdir. Tartışmalarda özellikle Türkiye'deki uygulamaların yetersizliği vurgulanmıştır. Ayrıca yapılan araştırmalarda da Türkiye'de hizmet içi eğitimin kamu ve özel sektörde bir kısım engellerle karşı karşıya olduğu; bu alanda yönetsel sorunların varolduğu bulgularına ulaşılmıştır (Ersan 1982: 131- 132; Gümüşali 1985: 121- 123; Say 1985: 85; Erki 1988: 273- 275; Kaptan 1989: 189- 191; Babadoğan 1989: 156- 161).

## Birey Boyutunda Eğitim

Bireyin yaşamında önemli bir yer tutan işi ile ilgili olarak eğitilmesi gereklidir. Bu yolla bireyin iş doyumunun ve dolayısı ile verimliliğinin artması beklenir. "Kullanma değeri yaratan çalışma" olarak tanımlanan iş, insanın maddi ve manevi yaşamının hemen tümünü etkiler (Hançerlioğlu 1981: 180 ). İnsanın meslek kazanmaya ve iş bulmaya yönelik çabaları, hem güven içinde olmak, hem de saygınlık kazanmak için yaptığı temel girişimlerdir (Köknel 1983: 62). Sağlık, sakatlık vb. nedenler dışında, işsiz insan, toplum içinde ekonomik yönden güçsüz, psikolojik yönden mutsuzdur. Yönetsel metinlerle getirilen sınırlamalar içinde insan, yaklaşık sekiz saatini, uyanık geçen zamanının yarısını, çalışarak geçirmektedir. Denebilir ki bu süre içinde insan, fiziksel ve zihinsel gücünü işe, örgüte yöneltmektedir. İnsan yaşamının önemli bir dilimini kapsayan bu faaliyeti anlamlı kılmak yöneticilerin öncelikli ve değişmez görevlerinden biridir. Bu görevi yerine getirmek için, yöneticinin örgütü sadece üretim kaynaklarını kullanan bir yapı olmaktan çıkarıp; aynı zamanda çalışanı eğiten, geliştiren bir unsur haline sokması gereği ortaya çıkmaktadır (Kozlu 1986: 56).

Personel açısından örgütte hizmet içi eğitim ve gelişme imkanlarının varlığı, büyük önem taşımaktadır. Hızla değişen ve gelişen dünyada birey, örgün eğitim sisteminden ayrılırken yarısı unutulmuş; kalanı da eskimiş bilgileri ile yetersizdir. Bu yetersizliği ile kendini aşma çabaları içinde özü ve çevresi ile uyumsuzluk içindedir. Bu haliyle insan, biyolojik, psikolojik ve sosyal bir sistem olarak sürekli enerji yitirmekte; varolan durumunda önemli aşınmalar olmaktadır. Kendini yetiştirmesi, geliştirmesi ve uyumu için uygun eğitsel ortamlar sağlanmadığında dirikliğini, sağlığını, yararlılığını, verimliliğini olanaklı kılacak enerjisi alamamaktadır. Böylece giderek durağanlaşmaktadır. Sonuçta birey, yeni yetişenleri, örgüte yeni girenleri, yeni uygulamaları anlayamamakta; genelde örgütteki gelişmelere direnmektedir. Bu tür personelin çoğunlukta olduğu örgütlerde verimliliğin yüksek, kurum ömrünün çok uzun olduğu söylenemez. Bu durumdaki örgütlerde personelin verimlilik sorunları ile ilgilenen yöneticilerin önüne insangücünün geliştirilmesi ve bunun bir aracı olan hizmet içi eğitim konusu gelmektedir.

## Örgüt Boyutunda Eğitim

Örgütün amaç, yapı, süreç ve havadan oluşan dört boyutu açısından hizmet içi eğitimin anlamlı ve önemli işlevleri vardır. Çalışma alanları veya sektörleri ne olursa olsun; örgütlerin ortak amaçları; etkinliklerinin sürmesi, varlıklarının devam etmesi, verimliliklerinin artmasıdır. Bu amaçların gerçekleşmesi, uygun bir yapının oluşmasına, etkili bir işleyişe ve sağlıklı bir örgüt havasına bağlıdır. Uygun yapının oluşturulmasında kadrolama önemli bir eylemdir. Bu eylem, yetenekli işgörenlerin seçimi ve uygun işlere yerleştirilmesi ile gerçekleştirilir. Hizmet içi eğitimle işgörenlerin varolan bilgi, beceri ve davranışları geliştirilirken; onların seçimi sırasındaki bir kısım hatalar da azaltılır ya da giderilebilir. İş açıklarının karşılanmasında yeni elemanlar almak yerine; halen görevde bulunanların eğitimi bir yönetim stratejisi olarak görülebilir (Kimmerling 1989: 46-55). Çağdaş yönetim anlayışına sahip örgütlerde hizmet içi eğitim, teknolojiye, sosyo-kültürel yapıda meydana gelen değişimleri yönetmekte stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır (Kirrane 1988: 72). Bu araç, personelin değerlerini ve davranışlarını hem değişimlere uyarlayacak hem de örgütsel amaçlara katkıda bulunacak biçimde değiştirir (Can ve Tecer 1978: 122; Özyürek 1981: 11; Tezcan 1984: 136). Bu anlamda hizmet içi eğitim, örgütün iç dinamiklerini değişme ve gelişmelere karşı duyarlı kılan, dengede tutan; itici bir güçtür. Böylece hizmet içi eğitim, personel, örgüt, çevre arasında uyumu ve bütünleştirmeyi olanaklı kılar. Bu işlevleri ile hizmet içi eğitim personel yönetiminin de önemli işlevlerinden bir kısmını yerine getirmiş olmaktadır.

Yönetim süreçleri hizmet içi eğitimle ilişkilendirildiğinde şunlar söylenebilir: Karar sürecini sınırlayan etkenler içinde en önemlisi, karar alıcıların bilgileri, becerileri ve değerleridir (Bursalıoğlu 1982: 123- 124 ). Yöneticilerin bilgi, beceri ve değerleri eğitimle gelişip; zenginleşir. Yöneticiliğe atandıktan sonra geliştirici faaliyetlere katılmamış; dolayısıyla kendini yenileyememiş yöneticilerin kararları örgüt açısından etkisiz, olumsuz, hatta sakıncalı sonuçlar doğurabilir.

Hizmet içi eğitim programları, çok yönlü iletişim yöntem ve tekniklerinin düzenlendiği ortamlardır. Bu programlara katılanların kendi aralarında, eğitim ortamlarını düzenleyenlerle, hatta açılış veya kapanış törenlerine katılan üst yöneticilerle etkili bir iletişime girdikleri

gözlenmektedir. Denilebilir ki hizmet içi eğitim ortamlarında bir yandan bireyin psikolojik, sosyal gereksinimleri karşılanırken; öte yandan örgütte yaşanan sorunlar, çözüm yolları paylaşılıp, tartışılabilir. Grupça benimsenen ortak amaçların, inanç ve değerlerden oluşan örgütsel kültürün aktarımı ve zenginleştirilmesi yönünden hizmet içi eğitim programları en uygun iletişim ortamlarıdır. Zaten örgütün kültürü, o örgütteki personelin eğitimi ve geliştirilmesi yolu ile paylaşılır (Iles and Aulucle 1989: 25). Yönetimsel iletişimin en önemli engellerinden biri, personel arasındaki bilişsel uyumsuzluktur. Bu uyumsuzluğu gidermede ortak bir dil oluşturmanın etkili yollarından biri hizmet içi eğitimidir.

Bir yönetim süreci olarak eşgüdümün başarısı, çalışanları güdüleyecek faktörlerin bilincinde olunması ve bunların etkili biçimde bütünleştirilmesiyle artar. Maslow, Herzberg ve Mc Gregor' un güdüleme kuramları incelendiğinde; bireyin yetiştirilmesi, geliştirilmesi önemli bir güdüleme faaliyeti olarak görülmektedir (Aydın 1986 b: 88 ). Çünkü hizmet içi eğitim personelin iş doyumunu artırmakta; moralini yükseltmektedir (Başaran 1985: 186- 197).

Çalışanların bireysel bilgi, beceri ve davranışlarının, ilgililer ve kendileri tarafından değerlendirilmesi; bir yandan bireyde öğrenme ve değişme isteği yaratırken, öte yandan hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Değerlendirme süreci yoluyla hizmet içi eğitim kararlarının etkililiği artırılabilir. "Denetim bir hizmet içi eğitim olarak görülebilir"(Aydın 1987: 243). Denetçilerin öğreticilik rolleri hizmet içi eğitimle gerçekleştirilebilir ( Başar 1987: 55 ).

Örgütün hava boyutu, örgütteki insanlar arasındaki ilişkinin niteliğini ve düzeyini yansıtır. Bir örgütte havanın iyi olduğundan söz ediliyorsa, orada etkili, sağlıklı insan ilişkilerinden söz edilmektedir. Hizmet içi eğitim bunun aracı olabilir. Özellikle sosyal, kültürel etkinliklerle zenginleştirilmiş hizmet içi eğitim programları, bu amaçlar için uygun ortamlardır. Sosyal boyutu desteklenmiş eğitim faaliyetlerinde, değişik nedenlerle ortaya çıkan çatışmaların çözülmesi ya da olumsuz etkilerinin azaltılması mümkün olabilir. En azından bu tür problemlerin çözüm yolları tartışılır, paylaşılır.



Hizmet içi eğitim, önemli yönetim araçlarından biridir. Bu aracı kullanma isteği, yöneticinin tutumuna; paralel olarak aracın başarısı, yöneticinin yeterliklerine, eğitim biriminin yapı ve işleyişi ile örgütün bulunduğu çevreye bağlıdır. Uluslararası düzeyde, değişik tür ve alanlarda çalışan örgütlerde hizmet içi eğitime verilen önem, daha çok ülkenin sosyal, kültürel yapısı, yönetsel kurumları ve işleyişlerine göre farklılıklar göstermektedir. Bir örnek olarak Fransa'da "on" dan fazla personel çalıştıran kuruluşların, ödedikleri ücret tutarının en az %1'ini mesleki eğitime ayırmaları yasal bir yükümlülüktür. Bir başka örnek, Singapur'da sanayi eğitiminin özel amaçlı vergi sistemi ile finanse edilmesidir. Bu sisteme göre, 350 dolardan fazla ücret alan her personel, bu ücretin %1-2'si kadar eğitim vergisi ödemektedir (Segem-İlo 1989). Bazı gelişmiş ülkelerin hizmet içi eğitime ayırdıkları kaynak, örgün eğitime ayırdıklarına denktir (Karasar 1988: 6). Kusursuz olarak nitelendirilen şirketlerin yönetim felsefelerinde ortak nokta, verimliliğin insanlar aracılığı ile sağlanacağına ilişkin görüştür. İnsanlara götürülen yeterli ve uygun eğitim, yetiştirme ve geliştirme hizmetleri değerli bir kaynak ve en önemli verimlilik faktörüdür (Prokopenko 1987: 216 ). Böyle bir yaklaşımın özünde, yöneticilerin, çalışanların becerilerini geliştirme; ilerleme olanaklarını artırma; genel eğitim düzeylerini yükseltme inancı vardır. Ayrıca bu girişimlerde, insanlara gelişme ve eğitim sağlama yükümlülüğünü taşıma düşüncesinin egemenliği sezilenmektedir. Hatta bu şirketlerden bazıları kendi adlarını taşıyan ve salt kendi kurumlarına personel yetiştiren üniversiteler bile kurmuşlardır. Dana, Disney, Mc Donald bu şirketlerin örnekleridir (Peter and Others 1987: 343). Buna karşılık endüstride verimli olarak çalışmadığı belirlenen örgütlerde yapılan bir araştırmanın bulgularına göre, bu örgütlerde verimliliği etkileyen önemli bir faktör, insangücünü geliştirmeye yönelik yaklaşımların yetersizliği ya da hiç olmayışıdır (Rollins and Bratkovich 1988: 5- 57).

Japon ve Amerikan firmaları üzerinde yapılan araştırmalarda, Japon firmalarının mucize olarak tanımlanan başarılarının, yönetim üstünlüklerinden kaynaklandığı belirlenmiştir. Japon yöneticilerinin yönetime ilişkin inanç, varsayım, algılama, üslup ve yetenekleri bu üstünlüğün nedenlerini oluşturmaktadır. Sayılan kavramlar, çalışanlara daha fazla değer vermeyi, onları, uyum içinde daha iyiyi başarmak için eğitmeyi içermektedir (Kozlu 1986: 51 ; Wolferen 1988: 191- 193). Bu örnekler, hizmet içi eğitim için uygun düzenlemelerin yapıldığı örgütlerde amaçlara ulaşma düzeyi, verimlilik, insan ilişkilerinde gelişmeler, iyileşmeler sağlanabileceği



yargısını güçlendirmektedir.

### **Hizmet İçi Eğitimin Engelleri**

Kurumlarda hizmet içi eğitimin bir yönetim aracı olarak uygun biçimde örgütlenip; etkili biçimde gerçekleştirilmesinin bir kısım engelleri bulunmaktadır. Bu engeller, örgütte varolan koşullardan, eğitime taraf olan yöneticilerden, çalışanlardan, eğiticiden öğreticiye kadar her kesimin davranışlarından ya da tutumlarından kaynaklanabilir. Örgütte, eğitimden sorumlu üst yöneticilerin, eğitim için yeterli kaynak ayırma; eğitime katılmayı özendirme, eğitim biriminin kurulup kadrolanması, eğitimin atama ve yükseltmelerde göz önünde bulundurulması, eğitim faaliyetlerine katılma konularındaki olumsuz davranışları eğitime engel önemli durumlar ve tutumlar olarak değerlendirilebilir.

Segem (1987: 7-11), üst yönetici ve çevre faktörüne değinmeden hizmet içi eğitimde öğrenmeyi engelleyen faktörleri; a) eğiticiler, b) eğitime katılan personel olmak üzere iki grupta toplamıştır. Bazı eğitimciler, kendi yeterliklerini üst düzeyde değerlendirmekte, ölçme ve değerlendirme yöntemlerini iyi kullanamamakta, personelin öğrenmeye güdülendikleri ortamları yaratamamakta, yetişkinlerle iletişim kuramamaktadırlar. Buna karşılık hizmet içi eğitime katılan personeldeki gurur, aşırı heyecan, korku ile merak ve araştırma alışkanlığının yokluğu gibi bir kısım duygusal engeller de hizmet içi eğitimin etkililiğini azaltmaktadır.

Hizmet içi eğitimin engelleri program, uygulama, katılan personel, çevre ve altsistemler boyutlarında şu şekilde ifade edilmektedir (Dimattia and Others 1989: 86-88):

1. Programların stres, sıkıntı, kızgınlık, korku gibi duygusal engelleri en aza indirecek şekilde düzenlenmemesi,
2. Kavramsal, davranışsal ve deneysel yöntemlerle rasyonel ve kendini kabul-lenmeyi sağlayan programların yapılmayışı,

3. Eğitici, yönetici ve eğitime katılan personel arasındaki iletişim kanallarının, öğrenme ve değişmeyi kolaylaştıracak biçimde açık düzenlenmeyişi ve açık tutulmayışi,
4. Eğitime katılan personelin yeteneklerinin ve deneyimlerinin sınırlılığı,
5. Eğitim sisteminin iş çevresi ve performans değerlendirme sistemleriyle ilişkilendirilmemiş olması,
6. Örgütsel kültür ve örgütün çevresi.

Bu çerçevede eğitime engel durumlarla davranışların etkileşim içinde oldukları görülmektedir. Çünkü aslında davranışlar, durumların; durumlar da davranışların bir doğurgusudur. Örgütte, tarafların davranışları, eğitim çevresini ve ortamını oluşturmaya, düzenlemeye ilişkin tepkilerdir. Buna karşılık davranışlar ve tepkiler de çevrenin, oluşan örgüt havasının koşullarında ortaya çıkar ve biçimlenir.

Engellerin eğitimi etkileme derecesini algılamada, etkileşim ortamındaki grupların daha duyarlı olması beklenir. Eğitim programlarını hazırlayan, uygulayan, denetleyen eğitim yöneticilerinin, eğiticilerin ve eğitime katılarak etkinlikleri izleme fırsatı bulan personelin eğitime engel durumları yaşadıkları için bu engellerin etki derecesini daha yakından hissetmeleri doğaldır. Nitekim, üst yöneticiler, eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar, kurumlarda hizmet içi eğitimin engellerini, önem derecesine göre sıralarken; eğitime yeterli kaynak ayrılmaması, üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin olumsuz tutumları, eğitimin gereğine ve faydasına inanılmaması, yeterli eğitici ve öğretici personelin bulunmaması, eğitim biriminin ya hiç kurulmamış ya da yeterince kadrolanıp donatılmamış olmasını çok önemli engeller olarak belirlemişlerdir. Buna karşılık, fiziki mekanların yetersizliği, eğitim ortamlarının iyi düzenlenmemesi, eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin yoğunluğu, eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması, eğitime katılanlara amirlerince izin verilmemesi, eğitime taraf olanların görevi ve maliyeti paylaşmaması, bireyin yeteneklerinin sınırlılığı, daha önceki olumsuz eğitim yaşantıları, verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması, bireylerin aile içi sorunlarının yoğunluğu, yetişkinlere uygun eğitim tekniklerinin kullanılmaması önemli eğitim engelleri olarak bulunmuştur (Açıkalin 1989: 51- 53).

Yukarıda sözü edilen araştırmada, gruplara bir engeller listesi verilmiş ve her engelin önem derecesini belirtmeleri istenmiştir. Ancak eğitim engellerinin önem derecesi yerine, eğitimi olumsuz yönde etkileme derecesi, engel durumu açıklamada daha kolay algılanabilir bir değerlendirme ifadesi olarak görülmektedir. Bu ifade ile ulaşılabilecek bulgular, engel durumları tanımlamada, engelleri aşma girişimlerinde, önceliklerin belirlenmesinde daha açık bulgulara ulaştırılabilir. Üst yöneticilerin, uygulamadan uzak oldukları ve engelleri kendi yönlerince yanlış değerlendirebilecekleri göz önüne alınarak engellerin etki derecesini belirlemede kaynak bir grup olarak görülmeyebilir. Bu nedenle engellerin, kurumların sektör özelliklerine göre eğitimi etkileme derecesinin farklılığı da bu sektörlerde eğitim hizmetlerini üretenlerin, yönetenlerin ve tüketenlerin görüşlerine dayalı olarak değerlendirilebilir.

### **Hizmet İçi Eğitim Engellerinin Kaynakları**

Önceki alt bölümde tartışıldığı gibi, eğitime engel durum ve davranışlar değişik biçimlerde tanımlanıp gruplandırılmaktadır. Bu araştırmada hizmet içi eğitime engel durum ve davranışların kaynakları,1) çevre, 2) eğitime katılan personel, 3) eğitim yönetimi, 4) üst yöneticiler olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

**Çevre:** Açık sistem özellikleri taşıyan örgütlerin yapı ve işleyişi, çevrenin sosyal, ekonomik, politik ve doğal sistemlerinden etkilenip, biçimlenir (Aydın 1986; Bursalıoğlu 1985). Çevreye ilişkin koşullar, geniş anlamda sosyal yapı, bu yapıyı oluşturan kurumlar, gruplar, çevrede benimsenen sosyo-ekonomik-kültürel değerler, ideoloji, yönetim biçimi, ekonomik model, siyasi ve ekonomik düzenlemeler, çevrenin iklim koşulları, bitki örtüsü vb. özelliklerin bütünü olarak algılanabilir. Bütün bu özellikler ve yarattığı koşullar, çalışanların eğitiminde bir kısım engel durum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olabilir.

**Eğitime Katılan Personel:** Hizmet içi eğitime katılan bireylerden kaynaklanan engeller, bireyin kişilik özellikleri, geçmiş yaşantıları, sosyal yaşantıları, amaçları, beklentileri, aile

yapıları, örgütteki statüleri ile ilgilidir.

**Eğitim Yönetimi:** Hizmet içi eğitim engellerinin diğer bir kaynağı, örgütteki eğitim biriminin yapı, kadro ve işleyişini oluşturan, eğitim yönetimidir. Örgütte eğitim biriminin işlevine ilişkin yargılar, bu birimlere atanacak yönetici ve uzmanların seçimi ile üretilen hizmetlerin niteliğini etkilemektedir. Örneğin eğitim birimindeki kadroların pasifize edilmek istenen (kızağa çekilen) personel için kullanıldığı kurumlarda, bu birimlerdeki personelin etkili çalışması genellikle mümkün değildir. Çünkü personelin varolan uzmanlık becerisi ve yeterlikleriyle eğitim yönetiminin gerekleri uyuşmamaktadır. Ayrıca bu yolla personelin cezalandırıldığı, itildiği, dışlandığı duygusuna kapılması da normaldir. Böyle durumlarda çatışmaların, düşük moral göstergelerinin, kişilik bunalımlarının ortaya çıkması; işlerin ciddiye alınmaması, savsaklanması doğaldır. Bu olumsuz koşullar, örgütte çalışanların eğitim hizmetlerine bakışlarını ve tutumlarını da olumsuz olarak etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim, personel biriminin, personelin performansını artırmaya yönelik bir işlevidir. Hizmet içi eğitim yolu ile kişiye ihtiyacı olan beceriler ve davranış biçimleri kazandırılırken, kişinin görevini daha iyi ve verimli yapması amaçlanır. Bu sonuca ulaşabilmek için eğitim sürecinin sistemli ve planlı bir biçimde düzenlenmesi gerekir. Eğitim hizmetlerinin etkili olabilmesi için programlar, öncelikle bireysel ve örgütsel gereksinmelere cevap vermelidir. Hazırlanan programlar örgütte çözülmesi gerekli problemleri açıklamalı, uygulamalar öğrenme becerilerine dayanmalı, sonuçları değerlendirilmelidir (Aksoy 1984: 4; Ivancevich and Others 1983: 223).

Yukarıdaki niteliklere uygun eğitim hizmetleri, ancak alanın uzmanı olan ve konuyu çağdaş yöntemlerle ele alan eğitim yöneticisi ve eğitimcilerle gerçekleştirilebilir. Bazı örgütlerdeki eğitimciler ve eğitim yöneticileri geleneksel tutumları yönünden yoğun biçimde eleştirilmektedir. Bu nedenle eğitim birimlerindeki görevlilerin dikkatlerini, örgüte ve eğitim birimine değer kazandıracak eğitim hizmetlerini üretmeye yoğunlaştırmaları gerekmektedir (Jac

birimine değer kazandıracak eğitim hizmetlerini üretmeye yoğunlaştırmaları gerekmektedir (Jac 1988: 1). Eğitim birimleri yapı ve işleyiş yönünden farklı iki örgütte yapılan araştırma bulguları bu görüşü destekler niteliktedir. Söz konusu araştırmada personelin örgütsel etkililiğini etkileyen örgüt tutumları ve hizmet içi eğitim biriminin işleyişine ilişkin algıları arasında ilişki aranmıştır. Hizmet içi eğitim biriminin program ve etkinliklerinin olumlu algılandığı örgütte, personelin örgüte ilişkin tutumu da olumludur (Boblender and Kinicki 1988: 122- 126).

**Üst Yöneticiler:** Hizmet içi eğitim engellerinin kaynaklarından biri de üst yöneticiler olarak görülebilir. Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin davranış ve kararlarının belirleyicisi, bu konuya ilişkin tutumlarıdır. Üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi, kurumda eğitim biriminin örgütlenmesinin, personel değerlendirmede eğitim faktörünün göz önüne alınmasının, personeli güdülemenin, çevre imkanlarından yararlanmanın bir değişkenidir. Bu nedenle araştırmada eğitim engellerinin kaynakları içinden "üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları" ayrılıp, başlı başına ele alınmıştır. Konunun önemi gereği, bölümün bundan sonraki başlıklarında, "tutum" kavramı, içeriği, oluşması ve işlevleri yönünden incelenip; üst yönetici ve hizmet içi eğitimle ilişkilendirilmiştir.

## **Yönetici Tutumları**

### **Tutumların İçeriği ve Oluşması**

Bundan önceki alt bölümde değinilen, hizmet içi eğitim engellerinin aşılmasında, üst yöneticilerin tutumları önemli bir öge olarak ortaya çıkmıştı. Bu alt bölümde "tutum", değişik boyutları ile kavramsal olarak incelenip; yönetim ve yöneticiye ilişkin olarak açıklanmıştır.

Tutumlar, sosyal bilimlerin değişik alanlarında çalışanların ilgisini çekmiştir. Nitekim alanyazın tarandığında psikoloji, sosyoloji, eğitim vb. alanlarda tutum araştırmalarının yaygınlığı dikkati çekmektedir. Araştırmaların bu denli yaygınlığı, konuya duyulan ilginin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Söz konusu araştırmalarda farklı ve benzer yönleri ile birden çok tutum

tanımı saptanmıştır. Tanımlardaki farklılıklar, tutumun incelenebilecek birden çok boyutu olduğunu; benzerlikler ise tutum konusunda bir kısım ortak yargıların oluştuğunu kanıtlamaktadır. Bu tanımlardan bazıları irdelenmek üzere aşağıda verilmiştir.

Tutumların pazarlama, propaganda, eğitim gibi alanlarda çalışanlar için önemli olduğunu belirten Insko (1967: 2), tutumu, belirli bir biçimde objeyi veya objenin sembolünü değerlendirmede bir "eğilim" ve "yönelim" olarak tanımlamaktadır.

Tutum, karmaşık psikolojik bir eğilimdir (Greenwald and Others 1969: 386). Alışkanlık, kavrama ve duygu gibi alt yapılardan oluşur. Yukarıda verilen Insko'nun tanımından farklı olarak Greenwald, tutumu oluşturan öğeleri çözümlenmeye çalışmıştır.

Kiesler (1969), sosyal ve çevre faktörlerinin davranışları açıklamada yetersiz kaldıklarını öne sürerek; aynı sosyal koşullardaki iki bireyin davranışlarındaki farklılıkları tutum değişkeni ile açıklamıştır.

Wrench and Wrench (1973: 278- 309)'e göre tutumlar, davranışlar üzerinde çok güçlü etkiler gösteren inançlar ve değer yargılarından oluşur. Tutumlar, aynı zamanda bireyi bir objeye karşı belirli biçimde davranmaya hazırlayan; obje hakkındaki düşünce ve duyguları kapsar. Wrench ve Wrench tutumları, davranışların güdüleyicileri olarak görmüştür. Tutumun tanımına böyle bir yaklaşım, tutumların duygular, değerler ve düşünce öğelerinden oluştuğu noktasından hareket etmektedir. Temel görüş noktası, tutumların davranışların tek nedeni olmasa bile, temel güdüleyicisi olduğudur.

Korman (1978: 279) tutumu, bir yönelim, eğilim ya da tepkiye hazır olma halinin ötesinde, "bireyin çevresindeki bazı obje ya da durumlara gösterdiği hoşça giden veya gitmeyen etkili bir tepki çeşidi" olarak tanımlamıştır. Bu tanımla ile tutumu, "davranışların bir işlevi" olarak ele alan Korman, tutumlarla davranışların ilişkisini Wrench ve Wrench' den daha farklı görmektedir. Herhangi bir objeye ve onunla ilgili her şeye karşı olumlu-olumsuz değerlendirme

Freedman (1978: 284), bireylerin tutumu ile olumsuz davranışı arasındaki ilişkiyi vurgulamaktadır.

Perlman and Cozby (1973: 78- 79), tutumu daha çok duygusal yönü ile açıklamıştır. Bu yazarlara göre tutum, olaylara, durumlara, kişilere, gruplara veya herhangi bir nesneye duyulan ilgi veya nefret olarak görülebilir.

Tutumları sosyal normlar olarak tanımlayıp; kişisel ya da ortak değerlerle biçimlendiğini belirten Prokopenko (1987: 202), birlikte çalışan kişilerin tutumlarını, verimliliğin anahtarı olarak görmektedir. Yazara göre tutumlar, kişisel değer sistemleri, yaşam amaçları gibi özel, hassas ve işin doğasında olan güdüleme, kültür, yönetim sistemlerini içeren uzun ve kısa dönemli faktörlerin etkilerini yansıtır.

Davranışsal bir çözümlenme ile tutum kavramını açıklayan Başaran (1979), tutumu, bilgi, beceri ve davranış olmak üzere üç öge ile tanımlamaktadır.

Demirel ve Ün (1987: 1-3) tutumları; bireyi belli insanlar, nesnelere ve durumlar karşısında belli davranışlar göstermeye iten öğrenilmiş eğilimler olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda tutumların, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç bileşeni vardır. Bu yönü ile Demirel ve Ün'ün görüşleri Başaran'ınki ile benzerlik göstermektedir.

Bu tanımlara benzer bir başka tanımda, tutumu oluşturan öğeleri, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta gören Kağıtçıbaşı (1979: 84- 87), yaklaşımı ile tutumu, bir bireye atfedilen ve onun bir psikolojik obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli biçimde oluşturan bir eğilim, olarak tanımlamıştır.

Hançerlioğlu (1979: 394), tutum kavramını, belli bir kişiye, nesneye ve olaylara karşı, belli biçimde davranma; bilinçli bir yönlendirme olabileceği gibi, eğilim ya da bir alışkanlık olarak açıklarken; sanki tutuma ilişkin kavram karmaşıklığını, tanımındaki çok yönlülüğü ortaya koyup bütünleştirmeye çalışmaktadır.

bütünleştirmeye çalışmaktadır.

Tutumların değer yargıları ve inançların arkasına gizlendiklerini belirten Eren (1984: 107-108)'e göre tutum, bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir.

Kişiliği 10 (on) katmana ayıran Köknel (1987), tutumları, bedensel nitelikler, iç salgı bezleri, zeka, güdüler, duygulanım coşku ve benlikten oluşan ilk altı katmandan sonraki yedinci katmanda görmüştür. Köknel'e göre tutumlar kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen; öznel kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen yanısıdır.

Buraya kadar incelenip çözümlenmeye çalışılan tutum tanımlarından hareketle; kavrama ilişkin olarak şu genellemeler yapılabilir:

1. Tutumlar, bireylerin davranışlarını yönlendiren, kararlarını etkileyen psikolojik değişkenlerden biridir.

2. Tutumlar, belirli bir objeye yöneliktir. Bu obje kişi, durum, olay ya da herhangi bir nesne olabilir.

3. Tutumlar, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç ögeden oluşur.

4. Tutumların bilişsel ögesi, tutum konusu ile ilgili gerçekleri, deneyime dayanan bilgi ve inançları içermektedir. Bu nedenle bilgilerin değiştirilmesi ya da yeni bilgiler edinilmesi yoluyla tutumların değiştirilebileceği söylenebilir.

5. Tutumların duyuşsal ögesi, bireyin değerler sistemi ve duyguları ile ilgilidir. Sevme, sevmeme ya da olumlu, olumsuz görme gibi tercihleri ifade eder. Duyuşsal öge, bilişsel ögeye göre basit görünmekle birlikte, duyuşsal yönü ağır basan bir tutumun değişmesi daha güçtür (Başaran 1979; Kağıtçıbaşı 1979).

6. Tutumların davranışsal ögesi, duygu ve kaniya uygun hareket etme eğilimini ifade etmektedir (Başaran 1979; Baysal 1981). Birey ilgili uyaranla karşılaştığında, diğer ögelerin etkisinde kalır, bu eğilimi gözlenebilecek şekilde ortaya çıkar.



Bütün bu tanım ve genellemelerin bir birleşimi (sentezi) olarak, üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarını çözümlenmeye yönelik bu araştırmada tutum kavramı, belli bir objeye, hizmet içi eğitime ilişkin üst yöneticilerin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal bir ön eğilimi, eyleme dönüşmemiş bir saklı tepkisi olarak tanımlanmıştır.

### **Tutumların İşlevleri**

Wrench and Wrench (1973), tutumların bireyin dünyasını düzenlemesine, bu dünya içinde kendine anlamlı bir yer bulmasına, çevresindeki değişmelere uyum sağlamasına hizmet ettiğini ileri sürer. Buna karşılık Freedman (1978), tutumların en önemli işlevinin objeye değer verme olduğunu; bu işlevi ile tutumların bireyin dünyasını anlamasına, ona anlam kazandırmasına yardım edeceğini vurgulamıştır. Yazara göre tutumların bir başka işlevi, bireyin obje ile karşılaştığında davranışa hazır bulunuşluğunu geliştirmesidir.

Eren (1984), tutumların işlevlerini, "insanın kişiliğine ve kurallarına devamlılık kazandırmak", günlük çeşitli olayları ve faaliyetleri yorumlamak yoluyla anlama kavuşturma; kişisel amaçlara ulaşmak için mevcut alternatif yolları karşılaştırma ve seçimine yardımcı olma işlevleri ile karar verme, problem çözme boyutlarında açıklamıştır.

Tutumların değişmesine ilişkin bir kısım kuramlardan hareket eden Baysal (1981: 19), tutumların bilgi, araçsal, değer ifade etme, benlik koruyucu olmak üzere dört işlevi olduğunu belirtmektedir. Bu işlevleri yönünden tutumlar, birey için bilgi hazinesini oluştururlar. Bireylerin amaçlarına ulaşmasında araç rolü oynarlar. Bireye amaçlarına ulaştıracak yol ve yöntemleri seçmede aracı olurlar. Bireyin değer yargıları ile uyumlu seçim yapmasına yardımcı olduklarından bireyin kendine ilişkin öz algılamasının olumsuz dış etkilerle bozulmasını engellerler.

Tutumların bireyin özel ve iş yaşamını kapsayacak nitelikte işlevleri olduğunu ortaya koyan yukarıdaki açıklamalar özetlendiğinde, tutumlar bireyin:

1. Çevresini anlama, düzenleme, anlam kazandırma;
  2. Değişme ve gelişmelere uyum sağlama;
  3. Objelere değer biçme, anlamını, önemini, önceliğini belirleme;
  4. Tutum objesi ile karşılaştığında, davranışsal hazır bulunuşluğunu geliştirme;
  5. Amaçlarına ulaşmasında tercih edeceği, belirleyeceği seçenekleri, yöntemleri belirleme;
  6. Kendi özüne ilişkin sevgisini koruma;
  7. Ölçülebildiğinde, olası davranışlarını kestirmeyi olanaklı kılma;
- işlevlerini yerine getirmektedir.

### **Üst Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları**

Bir örgütte tüm başarı ve başarısızlıklar, çoğu zaman, üst kademe yöneticilerinin şahsında değerlendirilir, onlara maledilir. Gerçekte de örgütteki dengelerin sağlanması, yapının etkili işletilmesi, sağlıklı insan ilişkileri, kısaca örgütün başarısı, üst yöneticinin kişiliği, bilgisi ve yeterlikleri ile ilişkilidir. Bu nedenle örgütteki hizmet içi eğitim engellerinden bir kısmının üst yöneticiden kaynaklandığı söylenebilir. Çünkü eğitime ilişkin tutumu ile üst yönetici, aynı zamanda eğitim engellerinin diğer kaynaklarını da (çevre, eğitim yönetimi, eğitime katılan personel) etkileyecek konumdadır. Bir örgütte hizmet içi eğitimi olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biri, o örgütteki yönetim felsefesinin eğitime ilişkin olumlu öğeleri içermesidir. Olumlu eğitim kültürü öğeleri, eğitim biriminin kurulup kadrolanması, eğitim etkinlikleri, eğitim harcamaları olarak belirlenmiştir (Personnel Management 1988: 28- 30).

Bir başka çalışmada, örgütlerde hizmet içi eğitim programlarının başarılı olabilmesi için, öncelikle kurumun üst yöneticilerinin konunun yararına inanmaları gerektiği yargısına ulaşılmıştır (Varış ve Küçükahmet 1985: 222-223). Örgütlerde insangücünün yönetimine ilişkin sorunları irdelleyen Sloane de (1983: 168-184) kurumlarda hizmet içi eğitim sorunlarının çözümünde üst yöneticilerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yararına inanmalarını önemli bir faktör olarak

görmektedir. Bir kurumun üst yöneticisinin hizmet içi eğitime inanması, gerektiğine işaret eden Gedikoğlu (1989: 72), yüksek öğretim kurumlarında üst kademe yöneticilerinin bu programların kurum ve çalışanlar için önemini vurgulamaları gerektiğini; bu faaliyetlerin ancak böyle başarılı olacağını belirtmektedir. Ünüsan (1989), sanayi işletmeleri yöneticilerinin personel eğitimi faaliyetlerini masraf olarak görme alışkanlıklarından vazgeçmeleri gerektiğini söylemekte; kurumlarda eğitim birimlerinin oluşturulması, personel, araç-gereç ve mali yönden desteklenmesi sorumluluğunun üst yöneticilere ait olduğuna değinilmektedir.

Üst yönetici, örgütteki tüm personel için sürekli, mesleki gelişmeye uygun ortamın hazırlanmasından sorumludur. Sağlam bir personel politikası çerçevesinde, hizmet içi eğitimin örgütlenmesi, planlanması ve geliştirilmesi için personelle birlikte çalışması, yöneticinin sorumluluğudur (Aydın 1986: 113; Meredith and Others 1984: 135). Etkili bir lider, başarılı bir yönetici, örgütte eğitimin anlamını kavrayan; yöntemlerini bilen bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Kozlu 1986: 87; Mc Carthy 1989: 153). Üst yöneticilerin hizmet içi eğitimi destekledikleri kuruluşlarda, bu tutum ve davranışlar eğitime katılanları ve öğrenmeyi güdülemekte; personel eğitim biriminin etkinliklerini olumlu olarak algılamaktadır (Klein 1989: 306; Kossek 1990: 53).

Üst yöneticilerin tutumları, kendileri ve çalıştıkları örgütler açısından önem taşımaktadır. Birey olarak üst yöneticilerin değişik konularda farklı tutumlara sahip olmaları doğaldır. Bu tutumları yöneticilerin örgütsel sorunlara bakış açılarını etkilemekte ve biçimlendirmektedir. Bu bakımdan örgütün iç ve dış çevresindeki insanlar, gruplar, yönetsel olaylar, sorunlar, durumlar, değişme veya gelişmeler yöneticiler açısından birer tutum objesidir. Hizmet içi eğitimin, bu geniş tutum alanı içinde bir tutum objesi olarak görülmesi doğaldır. Örneğin, üst yönetici, personelin, mesleki ve sosyal gelişimi, dolayısı ile örgütlerin verimliliğini hizmet içi eğitimle ilişkilendirebilir; üst yönetici olarak kendisinin ve diğer yönetici astlarının personelin eğitimindeki sorumluluklarının bilincine ulaşmış olabilir. Bu durumda üst yönetici, örgütte eğitim birimini kaynak yönünden sürekli destekler ve bunu diğer çalışanlara hissettirir. Zaman zaman eğitim faaliyetlerine istekle katılır. Eğitime karşı farklı tutumdaki bir yönetici, tam tersine eğitim birimini marjinal bir birim olarak değerlendirebilir. Buna paralel olarak eğitimi, gereksiz, masraflı, sıkıcı, teorik bir etkinlik olarak görüp; bu hizmet için yapılan giderleri boşa gitmiş olarak nitelendirebilir. Bu durumlar, üst

yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin olumlu ya da olumsuz tutumlarının göstergeleri olarak yorumlanabilir. Bu göstergeler, yöneticilerin cinsiyet, kıdem, uzmanlık alanı, eğitime ilişkin yaşantıları vb. özelliklerine göre değişik yön ve derecelerde gözlenebilir. Örneğin hizmet içi eğitime katılmış yöneticilerin astlarının eğitilmelerine karşı daha ilgili oldukları ve genel yönetim davranışlarında daha açık seçik liderlik davranışları gösterdikleri bulunmuştur (Gürgenburan 1986). Bu özellikler bir kısım tutum araştırmalarında değişken olarak alınıp sınanmıştır (Küçükahmet 1976; Asarkaya 1981; Baysal 1981; Başaran 1982 ).

Üst yöneticilerin bir durum ya da obje olarak hizmet içi eğitime ilişkin tutumları:

- a) Örgütte hizmet içi eğitim biriminin işlevinin ve işleyişinin;
- b) Örgütte hizmet içi eğitim etkinliklerinin anlaşılmasının, anlam kazanmasının ve düzenlenme biçiminin;
- c) Üst düzey kararlarında hizmet içi eğitim sorunlarının önem ve önceliğinin;
- d) Hizmet içi eğitime ilişkin önerilerin benimsenme derecesini ve uygulamaya aktarılma hızının;
- e) Hizmet içi eğitimin, örgütün başarıya ulaşmasında bir yönetim aracı olarak seçilip kullanılmasının;
- f) Yöneticinin kendisini ve çalışanları geliştirme ve yetiştirme yoluyla örgütün olumsuz, yıpratıcı iç ve dış etkilerden korunmasının; belirleyicisi durum ve davranışlar olarak görülebilir. Bir alanda önemli bir problemin varlığı sezileniyor ya da yaşanıyorsa, o konuda bir tutum araştırmasına karar verilebilir (Williams and Woodward 1983: 231; Sahl 1990: 46). Bu nedenlerle üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının ölçülmesi, bu konuya ilişkin davranışlarının kestirilmesi, problem niteliği taşıyan bir alanda önem ve gereklilik kazanmaktadır. Bu görünümü ile üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları, hizmet içi eğitim etkinliklerini yöneten, düzenleyen, gerçekleştiren örgütlerin yöneticileri, eğitime katılan personel açısından önem taşımaktadır. Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının bilinmesi, anlaşılması, yönünün ölçülmesi yönetsel bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bölümün başından beri yapılan açıklamalar ve tartışmalar sonunda şu yargılara

ulaşmaktadır:

- a) Türkiye de hizmet içi eğitim konusunda öngörülen hedeflere ulaşamamaktadır.
- b) Bir kısım engeller, örgütlerde hizmet içi eğitimin etkililiğini azaltmaktadır.
- c) Hizmet içi eğitime engel durumlardan bir kısmı üst yöneticilerden kaynaklanmaktadır.
- d) Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime karşı tutumları, bu faaliyetlerin etkililiğinin de önemli bir değişkenidir.

Kamu ya da özel sektörde hizmet içi eğitimin etkililiği problemine çözüm arayışında, üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının bilinmesi; ölçülmesi ve yönünün belirlenmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada kamu ve özel sektör yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları problem olarak ele alınıp; şu cümle ile ifade edilmiştir:

### Problem Cümlesi

Hizmet içi eğitim engellerinin eğitime etki derecesi ve olası kaynakları nelerdir? Bu kaynaklardan üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi nedir?

### Alt Problemler

Bu problemin çözümü için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Kamu ve özel sektörde eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlara (gruplara) göre, hizmet içi eğitime engel durumların:

- a) eğitime etki derecesi nedir?
- b) etki derecesinin belirlenmesinde sektör ve grupların görüşleri arasında fark var mıdır?

c) kaynakları ve bu kaynakların önem derecesi nedir?

d) kaynaklarının önem derecelerinin belirlenmesinde sektör ve grupların görüşleri arasında fark var mıdır?

2. Üst yöneticilerin,

a) hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi nedir?

b) üst yöneticilerin

i) cinsiyeti,

ii) yöneticilik kıdemi,

iii) öğrenim alanı,

iv) katıldıkları hizmet içi eğitim tür ve sayısı, hizmet içi eğitime

ilişkin tutumlarının olumluluk derecesinin değişkenleri midir?

c) kamu ve özel sektör yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi arasında fark var mıdır?

### Önem

Bölümün başından beri, yeri geldiğinde, problem durumunun çözümünün örgüt, yönetim ve birey açısından önemine değinildi. Bu alt başlıkta araştırma ile ulaşılan bulguların kullanabilecekler açısından önemi bütünde verilmiştir.

1. Üst yöneticilerin eğitime karşı tutumlarının değişkenleri bilindiğinde, yönetici tutumlarının nasıl değiştirileceği konusundaki tereddütler azalacaktır.

2. Türkiye nüfusunun yaklaşık 2/5'si bir işte çalışmaktadır. Bu grubun yetiştirilmesi ile görevli eğitimci ve eğitim yöneticileri karşı karşıya oldukları problemi, yöneticiler boyutunda daha

yakından görebileceklerdir.

3. Engellerin tanınması, aşılmasını kolaylaştıracağından hizmet içi eğitime yapılan yatırımların verimliliği artacaktır.

4. Yönetici tutumlarının yönetsel süreçlerdeki engel durumu daha yakından tanınacağından; yönetici yetiştirme programlarına etkili biçimde yansıtılabilecektir.

5. Tutumların tanımı, ölçülmesi konusunda varolan karmaşık, tereddütlü durumlar bir ölçüde azaltılıp, alanın bir boyutuna daha bir açıklık getirilebilir. Bu araştırmada ulaşılan bulgular, bu alanda çalışanları yeni araştırmalar için güdüleyecektir.

### Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma, kamu ve özel sektörde 200'den fazla personel çalıştıran, hizmet içi eğitim birimi bulunan ve tam zamanlı eğitim yöneticisi istihdam eden; 23 ildeki 124 kamu, 14 ildeki 54 özel sektör kuruluşuyla sınırlıdır.

2. Araştırmanın yapıldığı 1990 yılında görevde bulunan üst kademe yöneticileri, 1989 yılında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılan personel ile sınırlıdır.

3. Araştırma probleminin özünde insan ögesinin olması nedeniyle, sosyal bilimlerdeki yöntemle ilişkin sınırlılıklar bu araştırma için de geçerliğini bir ölçüde korumuştur.

## Tanımlar

Araştırmanın problemini ve bulguları açıklamada kullanılan bir kısım terimlerin kapsam ve içeriği aşağıda açıklanmıştır.

**Üst Yönetici** : Araştırma kapsamına giren örgütlerin üst düzey yöneticisi (bakan, müsteşar, rektör, genel müdür, başkan, genel sekreter).

**Eğitim Yöneticisi** : Örgütlerde eğitim etkinliklerini planlayıp yürüten, değerlendiren her düzeydeki yöneticiler (personel ve eğitim daire başkanı, eğitim müdürü, eğitim şefi).

**Hizmet İçi Eğitimin Engelleri** : Örgütte, belirli bir zaman diliminde hizmet içi eğitimin gerçekleşmesini ya da istenilen düzeyde yapılmasını engelleyen koşullar ve durumlar.



## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu araştırma, ilişkisel alan taraması modelinde desenlendi. İlk aşamada hizmet içi eğitimin engellerine ilişkin olarak, "nedir ?" sorusuna cevap arandı. İkinci aşamada ulaşılan yargısal verilerin (Karasar 1984) değişkenleri sınandı. Bu aşamada, ulaşılan verilerle alt problemlerde ortaya konulan; "hangi engeller?", "nereden kaynaklanmaktadır?", "engellerin hangisi ne derece etkili olmaktadır?" sorularının cevapları arandı. İzllenen bu aşamalar sonunda hizmet içi eğitimin kurumlardaki etkisizliğine ilişkin olarak "neden?" sorusu da bir boyutta cevaplandırıldı. Daha sonra araştırma kapsamına giren kuruluşların üst kademe yöneticilerinin, hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi "nedir?"; yöneticilerin özelliklerine ve çalıştıkları sektörlere göre olumluluk dereceleri farklı mıdır? Sorularına cevap arandı. Böylece yöneticilerin özellikleriyle hizmet içi eğitime ilişkin tutumları arasında olası fonksiyonel ilişki kurulmaya çalışıldı.

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'de hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenleyen kamu ve özel sektör kuruluşlarıdır. Çalışma evrenine şöyle ulaşılmıştır:

1. İlk aşamada, hem kamu hem de özel kuruluşların 200'den daha fazla personel çalıştıranları "büyük kuruluşlar" seçilmiştir. Bu özellikleri taşıyan kuruluşların sayısı, 799'u özel, 263'ü kamu olmak üzere 1062'dir (DİE Hizmete Özel Bilgi İşlem Dökümü). Bu kaynakta 263 olarak verilen büyük kamu kuruluşlarının sayısı, T.C Devlet Teşkilatı Rehberi' nde (TODAİE 1988) 187 olarak sayıldı. Yapılan incelemede, bu iki kaynak arasındaki farklılığın, kuruluş tanımından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Devlet İstatistik Enstitüsü, örneğin SEKA, ÇAYKUR, ETİBANK gibi kurumların her fabrikasını bir kuruluş olarak sayarken, T.C. Devlet Teşkilatı

Rehberi bunları tek kuruluş olarak almıştır. Alanda yapılan incelemelerde, DiE'nin ayrı saydığı kuruluşlarda bağımsız bir hizmet içi eğitim faaliyetinin olmadığı; bu hizmetlerin merkezden (genel müdürlüklerde) planlanıp yürütüldüğü belirlenmiştir. Bu nedenle çalışmalarda kamu sektörü için T.C. Devlet Teşkilatı Rehber' inde verilen 187 sayısı kullanılmıştır.

2. İkinci aşamada kamu sektörü kuruluşları ayıklandı. T.C. Devlet Teşkilatı Rehber'inde sayılan kurumlardan, araştırma sınırları dışında olan meslek kuruluşları, kamuya yararlı dernekler, uluslararası kuruluşlar, yerel yönetimler, bağlı ortaklıklar, iştirakler ve fonlar, güvenlik ve kolluk kuvvetleri, özelleştirilmek üzere Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı'na devredilen kitler, bu sektör tanımının kapsamı dışında bırakıldı. Bu işlem sonunda sektörde, araştırma probleminin özelliklerine uygun 124 kamu kuruluşu çalışma evrenine alınmıştır (Ek-1).

3. Mal üreten özel sektör kuruluşlarına ilişkin olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- a) Özel sektöre ait 799 büyük kuruluştan 703'ü (%88), 14 ilde toplanmıştır.
- b) Özel kuruluşların sadece %27.47'sinde sistematik bir eğitim faaliyeti sürdürülmektedir.
- c) Sistematik eğitim yapan büyük özel kuruluşların ancak %24.88'inde tam zamanlı eğitim personeli istihdam edilmektedir. Bu oran küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlarda hemen hemen sıfırdır (Karasar 1988 ).

4. Bu aşamada, araştırmacının sınırlı imkanları nedeniyle, 40 il düzeyine dağılan 799 özel kuruluşa ulaşmanın mümkün olamayacağı göz önüne alınarak; sektörün %88'ini kapsayan, 14 ildeki 703 kuruluş ile sınırlanmıştır.

5. Araştırmanın problemi, hizmet içi eğitim birimi bulunan ve tam zamanlı eğitim yöneticisi çalıştıran örgütlerle ilişkili olduğundan; 14 ildeki 703 kuruluştan, bu nitelikteki 54'ü bu sektörün çalışma evreni olarak belirlenmiştir (Ek-1).

6. Kamu ve özel sektördeki eğitim yöneticilerini ve eğitime katılan personeli saymak

başlangıçta mümkün olamadı. Bunun için 178 kuruluşun tümüne gitmek mümkün olmadığından, random yöntemi ile sektörden seçilen 20 kuruma gidilerek eğitim yöneticilerinin ve eğitime katılan personelin kurumlara göre ortalama sayısı hesaplanmaya çalışıldı. Sonuçta örneklem kurumlardan kamu sektöründe ortalama 3 (üç), özel sektörde 2 (iki) eğitim yöneticisi olduğu, buna karşılık çalışan personelin yaklaşık %5'inin 1989 Yılı içinde hizmet içi eğitime katıldığı belirlendi. Bulunan bu ortalama değerler, bütün evrendeki sayının hesaplanmasında kullanıldı.

7. Kamu ve özel sektördeki eğitim yönetimi grupları ile eğitime katılan personelin görüşlerinin karşılaştırılması amaçlandığından; bu gruplardan yaklaşık eşit sayıda personel seçildi. Bu nedenle kamu ya da özel, bir kuruluştaki eğitim yöneticisi sayısı kadar, eğitime katılan personelin seçimi öngörülmüştür. Her kuruluştaki bu sayıda personel, 1989 Yılında bir hizmet içi eğitime katılanlar arasından random yoluyla seçilmiştir.

Böylece, 124 kamu kuruluşundaki 124, 54 özel kuruluştaki 54 üst yönetici; aynı şekilde bu kurumlardan kamu sektöründe 372, özel sektörde 108 olarak hesaplanan eğitim yöneticileri bu araştırmanın çalışma evrenini oluşturmuştur. Bu evrene giren kuruluşlardaki eğitime katılmış personel içinden 480 kişi bu grubun örneklemini oluşturmuştur.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada toplanan verilerin kaynakları, toplama yöntem ve teknikleri, bu alt başlıkta, alt problemlerle ilişkilendirilerek ilk aşamada tablolandırılmış; daha sonra veri toplama araçlarının geliştirilmesinin aşamaları, içeriği ve uygulama süreçleri verilmiştir.

Tablo 1'in ilk sütunundaki sorular, alt problemler başlığında; ikinci sütunundaki veri kaynakları "evren ve örneklem" alt başlığında açıklanmıştır.

## Anketler

Veri kaynaklarının sayısal çokluğu ve geniş coğrafi alana dağılmış olması, verilerin uzaktan, yazışmalı yöntemlerle toplanması zorunluluğunu getirmiştir. Anket ve tutumölçer türünde, standart yazılı formlar, elden ya da posta ile veri kaynaklarına (deneklere) ulaştırılmıştır.

Bu araştırmada yazışma yöntemine ilişkin iki teknik, anket ve tutumölçer kullanılmıştır. Bunların amaçları ve yöneldikleri kaynaklar, Tablo 1'de özetlenmiştir. Kullanılan anket yapı itibarıyla bir formda iki anketi içermektedir (Ek-2). Ancak bunlar bölüm olarak nitelendirmenin cevaplayanları güdüleyeceği öngörülmüştür. Bu nedenle bu alt başlıkta açıklanırken ayrı ayrı ele alınmıştır.

Anketlerin her ikisinde birden kullanılan eğitime engel durum veya davranış maddeleri, özel bir ön çalışma ile belirlenmiştir.

Araştırmacı tarafından tarama, görüşme ve gözlem yöntemleri ile bir ön çalışma sonucu belirlenen 22 Eğitime engel durum veya davranış, 93 Eğitim yöneticisi ve eğitime katılan personelin değerlendirilmesine sunuldu. Söz konusu grubun "çok önemli" ve "önemli" olduğunda fikir birliğine vardıkları 20 Madde ile grubun %50'si tarafından önerilen iki madde birleştirilerek yeniden 30 Kişilik benzer evrenden çekilen bir grupta sınanmıştır. Dil, biçim, içerik yönünden son şekli verilen anket, gruplar için ayrı renklerde çoğaltıldı (Ek-2).

TABLO 1  
TOPLANAN VERİLERİN, AMAÇ, KAYNAK, YÖNTEM VE TEKNİKLERİ

Cevaplanması Amaçlanan Sorular	Veri Kaynakları	Uygulanan Yöntem ve Teknik
Engel durumların eğitime etki derecesi nedir?	Eğitim yöneticileri ve eğitime katılan personel	Yazışma ve Anket
Engellerin olası kaynaklarının önem derecesi nedir?	Eğitim yöneticileri ve eğitime katılan personel	Yazışma ve Anket
Üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi nedir?	Kurum üst yöneticileri	Yazışma- Tutumölçer
Üst yöneticilerin doğal ve kişisel özellikleri nedir?	Kurum üst yöneticileri	Yazışma ve Anket

Eğitim yöneticilerinin ve eğitime katılan personelin, a) hizmet içi eğitimin engellerinin eğitime etki derecesine; b) eğitim engellerinin olası kaynaklarına ilişkin yargıları; tek anketle toplanmıştır. Anketin her iki bölümünde hizmet içi eğitime engel 22 durum ya da davranış verilmiştir. Birinci bölümde, her engelin hizmet içi eğitime olumsuz etki derecesi, üçlü bir derecelendirme ölçeği (çok, az, hiç ) üzerinde işaretlenmesi istenmiştir. İkinci bölümde gene her engelin, hangi kaynakla ya da kaynaklarla ilgili olduğunun yargılanması istenmiştir. Engellerin olası kaynakları, üst yönetim (ÜY), eğitim yönetimi (EY), birey (B) ve çevre (Ç) olarak dört kümede verilmiştir. Bir engelin birden çok kaynakla ilgili olduğu durumlarda kaynakların 1., 2., 3, 4. biçiminde derecelendirileceği, hiç ilgili görülmeyen kaynağın boş bırakılacağı yönergede açıklanmıştır.

## Tutumölçer

Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesini ölçmek için kullanılan tutumölçer özel olarak geliştirilmiştir

(Ek-3). Ancak tutumölçer isminin cevaplayıcıyı etkilemesi olasılığına karşılık " Yönetici Envanteri " olarak isimlendirilmesi uygun bulunmuştur. Bu özgün ölçme aracı aşağıda özetlenen, " tutumların ölçülmesi" ne ilişkin görüşler çerçevesinde tasarlanıp geliştirilmiştir.

**Tutumların Ölçülmesi:** Tutumun önemini, davranışla olan ilişkisi yönünden yorumlayan Karasar (1984), bireylerin gösterebileceği davranışların, tutumlar aracılığıyla önceden kestirilebileceğini belirtmektedir. Tutumların ölçülmesinde bir kısım zorlukları belirten Yazar, bütün güçlüklerle ve sınırlılıklara rağmen, araştırmalarda veri olarak tutumların önemini vurgulamaktadır.

Tutumların ölçülmesine ilişkin bir kısım yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Edwards (1957), tutum ölçme yöntemlerini, 1) davranışın doğrudan gözlenmesi, 2) bireyin kendi ifadelerini ölçekler aracılığı ile ulaşılan ölçümleri olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Edwards, davranışın doğrudan gözlenmesi yöntemini, gözlemdeki olası hatalar ile tutumların dışında, davranışları etkileyecek faktörler nedeni ile yeterince güvenilir bulmamıştır. Aksine Edwards, bireyin kendi ifadelerine dayanan ölçmeleri, kullanılan ölçeklerin belirli ilkeler çerçevesinde hazırlanması koşulu ile birinci yöntemden daha güvenilir bulmuştur.

Wrench and Wrench (1973), tutum ölçmenin davranışı anlamada ve kestirmede güçlü bir araç olduğu ancak, değişik tutum ölçme yöntemlerinin tümünün bir kısım sınırlılıkları olduğu görüşündedir. Perlman (1983), tutumların ölçülmesi konusunda özellikle, bireyin kendi ifadesine dayanan ölçme yöntemini ele almakta; bu yöntemi, a) kendini değerlendirme, b) semantik farklılık, c) değerlendirmeleri özetleme (Likert) olmak üzere üç grupta görmektedir.

Baysal (1981), tutum ölçme yöntemlerini beş grupta açıklamıştır:

1. Bireyin kendi ifadelerine dayanan ölçmeler,
2. Davranışın gözlenmesine dayanan ölçmeler,
3. Yansıtımlı yöntemlerle yapılan ölçmeler,
4. Bireye verilen bazı objektif iş ya da görevleri yerine getiriş tarzının gözlenmesine dayanan ölçmeler.
5. Fizyolojik ölçme yöntemleri.

Baysal, bu yöntemler içinde en çok kullanılan ve güvenilirliği yüksek olanı, "bireyin kendi ifadesine dayanan ölçmeler" olarak görmektedir.

Bütün toplumsal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesindeki zorluk ve belirsizliklerin, tutumların ölçülmesinde de geçerli olacağını belirten Eren (1984), tutumların iç gözlem yoluyla ölçülmesinin yeterince güvenilir olmadığını vurgulamıştır. Böylece, tutumun ya bireyin davranışlarına veya bireyin o andaki yaşantısına bakılarak ölçülmesi gerekliliğini savunmuştur.

Değişik yazarlar tarafından önerilen tutum ölçme yöntemleri içinde, geçerlik ve güvenilirliklerinin yüksek olması nedeni ile yaygın olarak kullanılan ve kabul gören yöntem, bireyin kendi ifadelerinin ölçekler aracılığı ile değerlendirilmesidir. Bu yöntemin bir boyutunu oluşturan ölçekler, bir kısım özellikleri nedeni ile birbirinden farklılaşmaktadırlar. Bu nedenle tutumların ölçülmesinde araştırmanın amacına göre kullanılacak yöntemler değişmektedir. Örneğin, tutumun dağılımı incelenmek isteniyorsa Likert tipi ölçeklerin kullanılması uygun olacaktır (Baysal 1981: 73). Ölçekler, özelliklerine bağlı olarak, ilk örneklerini geliştirenlerin adıyla, Thurston, Likert, Gutman, Bogardus, olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Bunlar içinde Likert tipi ölçekler yaygın olarak kullanılmaktadır (Worchel and Cooper 1979: 66; Karasar 1984: 148 ).

Bu araştırma için geliştirilen "tutumölçer", "bireyin kendi ifadelerinin ölçülmesi aracılığı ile özetlenmesi" görüşü esas alınarak hazırlanmış Likert tipi tutumölçerdir. İlk aşamada üst yöneticiler, eğitim yöneticileri ve eğitime katılan personel ile yapılan görüşmelerde onların eğitime ilişkin yaklaşımları, önerileri, yakınmaları derlendi. Bu derlemeden üst yöneticilerin henüz

açığa çıkmamış davranışlarını ortaya çıkarabilecek cümleler listesi oluşturuldu.

Cümleler listesi alanın uzmanlarından oluşan bir grup öğretim üyesine verilerek<sup>1</sup>: her bir cümleyi; üst yöneticinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumunu "ölçüyor", "ölçmüyor", "fikrim yok" "kararsızım" seçenekleri ile değerlendirmeleri istendi. Uzman grubun %50'si ve daha çoğunun "ölçüyor" diye işaretlediği 14 olumlu(1, 2, 4, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 20, 21, 23, 24 nolu tutum ifadeleri) 15 olumsuz (3, 5, 6, 7, 8, 14, 15, 18, 19, 22, 25, 26, 27, 28, 29 nolu tutum ifadeleri) toplam 29 cümle, tutumölçerin içeriğini oluşturdu. Her cümlenin aradığı tutumun olumluluk düzeyinin işaretlenmesi için Likert tipi, beş seçenekli 1) aynen böyle düşünüyorum, 2) kısmen böyle düşünüyorum, 3) kararsızım, 4) pek böyle düşünmüyorum, 5) kesinlikle böyle düşünmüyorum ifadeleri ile bir ölçek düzenlendi. Bu cümlelere, kararsızım seçeneği sıfır ( 0 ), olmak üzere, cümlenin ifade ettiği tutum pozitif ise 2, 1, -1, -2; negatif ise -2, -1, 1 ve 2 değerleri verildi.

Hazırlanan ilk örnek tutumölçer, benzer evrenden alınan 35 yöneticiye onbeş gün ara ile iki kez uygulandı. İki uygulama arasındaki ilişki  $r=.86$  hesaplandı. Likert tipi ölçeklerde .85 güvenirlik katsayısının genelliği (Baysal 1981) dikkate alınarak aracın güvenirliğinin yeterli olduğu sonucuna varıldı.

Uygulama sürecinde envanter, öncelikle üst yöneticilere uygulandı. Böylece araştırmanın amacı, kurumda uygulanacak anketlerin kapsam ve içeriği açıklanıp; gerekli uygulama izni de sağlandı. Envanter ve anketlerin Ankara içindeki kurumlara ulaştırılması ve toplanması, araştırmacı tarafından yapıldı. İstanbul için anketör kullanıldı. Diğer illere posta yoluyla ulaşılmaya çalışıldı.

Planlanan süre sonunda ulaşılan veri sağlanan kaynak sayısının sektör ve gruplara

---

<sup>1</sup>Prof. Dr. Hüsnü ARICI, Prof. Dr. İ. Ethem BAŞARAN, Prof. Dr. Feriha BAYMUR, Prof. Dr. Mürüvvet BİLEN, Prof. Dr. Ziya BURSALIOĞLU, Prof. Dr. Özcan DEMİREL, Prof. Dr. Saim KAPTAN, Prof. Dr. Leyla KÜÇÜKAHMET, Prof. Dr. Haydar TAYMAZ, Prof. Dr. Fuat TURGUT, Doç. Dr. Ali BALCI, Doç. Dr. Hüseyin BAŞAR, Doç. Dr. Oya ERSEVER, Doç. Dr. Halil ÜLKER, Dr. Mesut BAŞ, Dr. Sait ELGİN.



dağılımı ile oranları Tablo 2'de verilmiştir.

TABLO 2  
VERİ SAĞLANAN KAYNAK SAYISININ SEKTÖR VE GRUPLARA DAĞILIMI

Sektör ve Gruplar	Verilen	Dönen	Dönüş %
Özel Eğitim Yöneticileri	108	55	51
Eğitime Katılan Personel	108	77	71
Üst Yöneticiler	54	37	69
<b>Özel Sek. Toplamı</b>	<b>270</b>	<b>169</b>	<b>63</b>
Kamu Eğitim Yöneticileri	372	331	89
Eğitime Katılan Personel	372	340	91
Üst Yöneticiler	124	89	72
<b>Kamu Sek. Toplamı</b>	<b>868</b>	<b>760</b>	<b>88</b>
<b>Genel Toplam</b>	<b>1138</b>	<b>929</b>	<b>82</b>

#### Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Önce verilerin ayıklanması ve gruplandırılması yapıldı. Eksik doldurulan anket veya envanterler ayıklandı. Sektör ve grup anketleri kümelendirilip, numaralandırıldı. Değerlendirilmesine karar verilen veri toplama araçlarındaki işaretlemeler hazırlanan *bilgişlem yönergesi*'ne göre (Ek-4) "kodlama" formlarına işlendi.

İkinci aşamada, araçlardan dökümü yapılan verilerin, hazırlanan bilgişlem yönergesi uyarınca, istatistik işlemleri için, Hacettepe Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezi ile işbirliği yapıldı. Bu çerçevede:

1. Anketlerin Birinci Bölümündeki her maddenin seçeneklerdeki frekansları, seçeneklerin sayısal değeri ile ( çok 2; az 1; hiç 0 ) çarpılıp ortalamaları (  $\bar{X}$  ) ve Standart sapmaları ( s ) hesaplandı. Ortalama değeri 1.34 ve daha büyük olan engeller, eğitimi olumsuz yönde " çok etkileyen "; ortalama değeri 0.67-1.33 arasında olanlar " az etkileyen "; 0.66 ve daha küçük ortalama değerler, hizmet içi eğitime olumsuz yönde etkisi olmayan engeller olarak yorumlandı. Sektör ve grup ortalamaları arasındaki fark, (t) testi ile sınıandı.

2. Aracın İkinci Bölümündeki her engelin, kaynağına ilişkin olarak belirtilen sayısal değerleri toplanıp; ortalama (  $\bar{X}$  ) ve standart sapma ( s ) değerleri hesaplandı.

Bir engelin kaynaklarından birine ilişkin olarak, tüm grubun %50'den fazlası, 1., 2., 3., 4., derecelendirmelerinden hiç birini kullanmamışsa o engelin, o kaynak ile ilişkili olmadığı yorumu getirildi. Bir engelle ilişkin kaynakların önem derecesini belirlemek için yapılan derecelendirmelerin ortalama puanlar büyüklük sırasına dizildi. Kaynakların önem derecelerini belirlemede gruplar ve sektörler arasında fark olup olmadığı (t) sınaması ile arandı.

3. Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi, tutum envanteri puanları ve standart sapmaları kullanılarak belirlendi. Tutumölçer 29 maddeden oluşmuştur. Her maddenin alabileceği en yüksek değer +2 ya da -2 olduğundan tutum puanlarının genişliği (ranjı) -58, +58 arasında 116 puanı kapsamaktadır. Araştırmada üst yöneticilerin tutumlarının olumluluk derecesinin belirlenmesi amaçlandığından; belirlenen genişlik içindeki tutum puanları beş derecede yorumlandı. Bu derecelendirmede (-58) ve (-40) arası puanlar "çok olumsuz", (-39) ve (-20) arası puanlar "olumsuz", (-19) ve (+19) arası puanlar "kararsız", (+20) ve (+39) arası puanlar "olumlu", (+40) ve (+58) arası puanlar "çok olumlu" tutumlar olarak yorumlandı. Sektörlere göre üst yöneticilerin tutumlarının ortalamalarının farklılığı (t) testi; özelliklerine göre tutumlarının farklılığı bir ölçütlü varyans analizi ile sınıanmıştır (Akhun, 1988: 20).

4. İstatistiksel sınamalarda, manidarlık .05 düzeyinde çift yönlü aranmıştır.

## BÖLÜM III

### BULGULAR ve YORUM

Araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak toplanan veriler bu bölümde düzenlenip, çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. Bulguların verilisinde alt problemlerin sırası izlenmiştir.

#### Hizmet İçi Eğitimin Engelleri

Araştırmanın iki alt problemini oluşturan "hizmet içi eğitime engel durumlar", veri toplama araçlarının hazırlanışı aşamasında görüşme, tarama, yazışma yöntemleriyle belirlenmiştir. Veri toplama sürecinde, hizmet içi eğitime engel 22 durum, 386 eğitim yöneticisi, 417 eğitime katılan personel toplam 803 kişi tarafından, hizmet içi eğitime olumsuz yöndeki etkisi bakımından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3'de görüldüğü gibi, hiç bir engel durum, hizmet içi eğitime olumsuz etkisi yönünden, gruplar ve sektörler tarafından "hiç" derecesinde (0-0.66) görülmemiştir. Bu bulgu, belirlenen 22 durumun, kurumlarda hizmet içi eğitimi olumsuz yönde az veya çok etkileyen engeller olduğunu kanıtlamaktadır. Veri toplama aracında (ankette) yer alan 22 engel durumun tümünün kurumlardaki hizmet içi eğitimin engellerini bütünüyle olmasa bile kendi kapsamında tanımladığı söylenebilir. Bu sonuç, aracın içerik geçerliğinin denetlenmesine de imkan vermektedir.

#### Engellerin Hizmet İçi Eğitime Etki Derecesi

Hizmet içi eğitimi olumsuz yönde etkileyen 22 engel durumun etki derecesi tüm gruba, sektörlere ve gruplara göre incelenmiştir (Tablo 3).

**TABLO 3**  
**EĞİTİM ENGELLERİNİN SEKTÖR VE GRUPLARA GÖRE EĞİTİMİ ETKİLEME DERECESESİ (  $\bar{X}$  )**

	<u>Sektörler ve Gruplar Ortalaması</u>				
	Kamu (n=671)	Özel (n=132)	Eğitim Yönet. (n=386)	Eğitime Katılan (n=417)	Toplam Grup (n=803)
<b>Eğitime Engel Durumlar</b>					
1. Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması.	1.62	1.56	1.62	1.61	1.61
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği.	1.52	1.36	1.51	1.48	1.49
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi.	1.57	1.42	1.54	1.55	1.54
4. Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması.	1.60	1.59	1.61	1.58	1.60
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması.	1.55	1.39	1.56	1.48	1.52
6. Yapılan eğitimlerin, kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	1.50	1.54	1.50	1.52	1.51
7. Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu.	1.37	1.23	1.31	1.38	1.34
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması.	1.38	1.39	1.35	1.40	1.38
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi.	1.30	1.21	1.24	1.33	1.29
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması.	1.35	1.45	1.35	1.37	1.36
11. Eğitici-öğretici personelin yetersizliği.	1.68	1.65	1.69	1.66	1.67
12. Eğitime taraf olanların (sendika vb.) kurumla işbirliği yapmaması.	1.03	1.14	1.04	1.06	1.05
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması.	1.56	1.46	1.57	1.52	1.54
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması.	1.27	1.15	1.22	1.28	1.25
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile kadrolanıp donatılmaması.	1.69	1.64	1.70	1.65	1.68
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı.	1.64	1.55	1.65	1.60	1.63
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri.	1.17	1.11	1.16	1.16	1.16
18. Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme.	1.10	1.06	1.05	1.13	1.09
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması.	1.41	1.40	1.40	1.42	1.41
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı.	1.32	1.33	1.31	1.33	1.32
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu.	1.02	0.89	0.96	1.03	1.00
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı.	1.28	1.22	1.29	1.25	1.27

Tablo 3'deki bulgulara göre tüm grup, sektör ve gruplar; kurumlarda hizmet içi eğitimi olumsuz yönde "çok" etkileyen engelleri;

- a) Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile kadrolanıp donatılmaması (15)
- b) Eğitici-öğretici personelin yetersizliği (11)
- c) Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı (16)
- d) Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması (1)
- e) Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması (4)
- f) Eğitimin yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi (3)
- g) Eğitim biriminin uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması (13)
- h) Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması (5)
- ı) Yapılan eğitimlerin kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi(6)
- j) Fiziki mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği (2)
- k) Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması (19)
- l) Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması (8)
- m) Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması (10)

olarak belirtmişlerdir.

Aynı şekilde tüm grup, sektör ve gruplar; kurumlarda hizmet içi eğitimi olumsuz yönde "az" etkileyen engelleri;

- a) Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı (20)
- b) Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi (9.)
- c) Eğitime katılan grupların homojen olmayışı (22)
- d) Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması (14)
- e) Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri (17)
- f) Eğitim ortamında grup içinde kendini rahat hissetmeme (18)

g) Eğitime taraf olanların (sendika) kurumla işbirliği yapmamaları (12)

h) Sınavlarda başarısız olma korkusu (21)

olarak belirlemiştir.

Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu olarak ifade edilen 7 nolu engel durum kamu sektörü, eğitime katılanlar ve tüm grup tarafından hizmet içi eğitimi olumsuz yönde "çok" etkileyen engel durum olarak nitelendirilmiştir.

Bütünde bakıldığında kurumlarda hizmet içi eğitime "çok" etki eden ilk beş engel durum (puan sırasına göre) 15, 11, 16, 1, 4 nolu engel durumlarıdır. Buna karşılık olumsuz yönde "az" etkileyen engellerin son beşi 14, 17, 18, 12, 21 nolu engellerdir (Tablo 3).

### **Gruplara ve Sektörlere Göre Engellerin Etki Derecesi**

Hizmet içi eğitimi olumsuz yönde etkileyen 22 engel durumun etki derecesi ("az", "çok", "hiç" ) tüm grup, gruplar ve sektörler göre yukarıda genelde incelendi. Bu alt başlıkta sektör ve grupların engellerin etki derecesini belirlemede birbirinden farklılaşıp farklılaşmadıkları sınıandı. Bu amaçla yapılan (t) testi sonuçları Tablo 4-5'de verilmiştir.

**Gruplara Göre Engellerin Etki Derecesi.-** Engel durumların hizmet içi eğitime olumsuz etki derecesini belirlemek için eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar olmak üzere iki grubun görüşleri alınmıştır.

Kurumlarda hizmet içi eğitimin üreticisi ve tüketicisi durumundaki bu iki grup, 22 engel durumun eğitime olumsuz etki derecesini belirlemede %95 oranında aynı evrenden gelmiş iki grup görünümündedirler. Nitekim grupların, 21 eğitime engel durumun etki derecesini belirleyen ortalamaları arasındaki farklar anlamlı bulunmamıştır (Tablo 4).

TABLO 4  
GRUPLARA GÖRE EĞİTİM ENGELLERİNİN ETKİ DERECESİNİN (ORTALAMALARININ)  
FARK SINAMASI (t) TESTİ

Eğitime Engel Durumlar	Gruplar		Fark ( $\bar{X}_1 - \bar{X}_2$ )	Sh <sub>f</sub>	t Değeri
	EY (n=386)	EK (n=417)			
1. Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılması.	1.62	1.61	0.01	0.041	0.24
2. Fiziki Mekanların(salon, derslik vb.) yetersizliği.	1.51	1.48	0.03	0.041	0.73
3. Eğitim yeri, araç-gereç,beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi.	1.54	1.55	-0.01	0.041	0.25
4. Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması.	1.61	1.58	0.03	0.051	0.60
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması.	1.56	1.48	0.08	0.041	1.75
6. Yapılan eğitimlerin, kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	1.50	1.52	-0.02	0.041	-0.50
7. Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu...	1.31	1.38	-0.07	0.043	-1.63
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması.	1.35	1.40	-0.05	0.042	-1.19
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi.	1.24	1.33	-0.09	0.047	-1.91
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması.	1.35	1.37	-0.02	0.047	-0.42
11. Eğitici-öğretici personelin yetersizliği.	1.69	1.66	0.03	0.039	0.77
12. Eğitime taraf olanların (sendikalar vb) kurumla işbirliği yapmaması.	1.04	1.06	-0.02	0.049	-0.41
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması.	1.57	1.52	0.05	0.061	0.82
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması.	1.22	1.28	-0.06	0.041	-1.46
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel . kadrolanıp donatılmaması	1.70	1.65	0.05	0.036	1.66
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı.	1.65	1.60	0.05	0.041	1.22
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri.	1.16	1.16	0	0.041	0
18. Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme.	1.05	1.13	-0.08	0.040	-2.00*
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması.	1.40	1.42	-0.02	0.048	-0.42
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı.	1.31	1.33	-0.02	0.048	-0.42
21..Sınavlarda başarısız olma korkusu.	0.96	1.03	-0.07	0.045	-1.55
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı.	1.29	1.25	0.04	0.046	0.87

\*Sd 802 için P< 0.05

EY : Eğitim Yöneticileri

EK : Eğitime Katılanlar

TABLO 5  
SEKTÖRLERE GÖRE EĞİTİM ENGELLERİNİN ETKİ DERECESİNİN ( ORTALAMALARININ)  
FARK SINAMASI (t) TESTİ

Eğitime Engel Durumlar	Sektörler Kamu (n=671)	$\bar{X}$ Özel (n=132)	Fark ( $\bar{X}_1 - \bar{X}_2$ )	Sh <sub>f</sub>	t Değeri
1. Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılması.	1.62	1.56	0.06	0.060	1.00
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği.	1.52	1.36	0.16	0.060	2.67*
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi.	1.57	1.42	0.15	0.060	2.49*
4. Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanamaması.	1.60	1.59	0.01	0.060	0.17
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması.	1.55	1.39	0.16	0.060	2.67*
6. Yapılan eğitimlerin, kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	1.50	1.54	-0.04	0.060	0.66
7. Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu...	1.37	1.23	0.14	0.057	2.46*
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması.	1.38	1.39	-0.01	0.058	0.17
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi.	1.30	1.21	0.09	0.061	1.48
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması.	1.35	1.45	-0.10	0.066	1.51
11. Eğitici-öğretici personelin yetersizliği.	1.68	1.65	0.03	0.056	0.54
12. Eğitime taraf olanların (sendika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları.	1.03	1.14	-0.11	0.064	1.72
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması.	1.56	1.46	0.10	0.061	1.64
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması.	1.27	1.15	0.12	0.054	2.22*
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile kadrolanıp donatılmaması.	1.69	1.64	0.05	0.051	0.98
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı.	1.64	1.55	0.09	0.061	1.5
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri.	1.17	1.11	0.06	0.056	1.03
18. Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme.	1.10	1.06	0.04	0.053	0.75
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması.	1.41	1.40	0.01	0.064	0.17
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı.	1.32	1.33	-0.01	0.067	0.15
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu.	1.02	0.89	-0.13	0.061	2.13*
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı.	1.28	1.22	0.06	0.053	1.13

\*Sd 802 için P < 0.05



Buna karşılık eğitime engel durumlardan, "eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme (18)" engelinin etki derecesini her iki grup, az olarak belirlemesine rağmen, bu engele ait ortalamalar arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur (Tablo 4). Hizmet içi eğitime katılan grubun bu engelin etki derecesini belirleyen ortalaması, eğitim yöneticilerinden daha yüksektir.

**Sektörlere Göre Engellerin Etki Derecesi.-** Amaç, yapı ve işleyişleri yönünden önemli farklılıklar gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki gruplar, eğitime engel durumların etki derecesini belirlerken 22 engelden 16'sını (%73) aynı evrenden gelmiş gruplar gibi farksız değerlendirmişlerdir. Onaltı eğitime engel durumun etki derecesini belirleyen ortalamaları arasındaki farkların anlamlı çıkmayışı bunun kanıtıdır (Tablo 5). Buna karşılık,

a) Fiziki mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği (2)

b) Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi (3)

c) Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerinde eğitimin dikkate alınmaması (5.)

d) Eğitime katılanların ekonomik ve sosyal problemlerinin çokluğu (7)

e) Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması (14)

f) Sınavlarda başarısız olma korkusu (21), engellerinin etki derecesini belirleyen kamu sektöründeki grupların ortalamaları özel sektörden daha yüksek ve ortalamalar arasındaki fark anlamlıdır.

### **Bulguların Yorumlanması**

1. Bu araştırma için belirlenen 22 engel durumu, eğitim yöneticileri ve eğitime katılanların görüşlerine göre, kamu ve özel kuruluşlarında hizmet içi eğitimi olumsuz yönde az ya da çok etkileyen engellerdir.

2. Grupların ve sektörlerin ortak görüşüne göre kurumlarda hizmet içi eğitimi olumsuz

yönde "çok" etkileyen engeller;

- a) Eğitim biriminin uygun biçimde örgütlenmemesi (15)
- b) Eğitici personelin yetersizliği (11)
- c) Eğitim politikalarının olmayışı (16)
- d) Eğitime ayrılan kaynağın yetersizliği (1)
- e) Yetkililerin eğitime inanmamaları (4)
- f) Eğitim imkanlarının iyi düzenlenmemesi (3)
- g) Eğitim biriminin yapısal bozukluğu (13)
- h) Atama ve yükseltme işlemlerinde eğitimin dikkate alınmaması (5)
- i) Eğitimin ihtiyaçlara cevap vermemesi (6)
- j) Fiziki mekanların yetersizliği (2)
- k) Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılmaması (19)
- l) Eğitime ayrılan zamanın sınırlılığı (8)
- m) Eğitime katılacaklara güçlük çıkarılması (10) dır.

Hizmet içi eğitimi olumsuz yönde "çok" etkileyen bu onüç engel, içeriği yönünden kurumlarda yetkililerin eğitimin faydasına inanmamaları durumuyla başlayan olumsuzlukların; eğitim politikalarının olmayışı, eğitim biriminin uygun yapıda ve yeterli personelle kadrolanıp donatılmaması, eğitime ayrılan kaynakların yetersizliği ve sonuçta eğitimin ihtiyaçlara cevap vermemesi biçiminde ardışık sebep-sonuç ilişkisi içinde eğitime engel durumların oluşumunu açıklar niteliktedir.

3. Tüm grupların görüşüne göre; engel durumlar içinde eğitimi olumsuz yönde "az" etkileyen son beş engel;

- a) Sınavlarda başarısız olma korkusu (21)
- b) Eğitime taraf olanların işbirliği yapmamaları (12)

- c) Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme (18)
- d) Eğitime ilişkin olumsuz deneyimler (17)
- e) Eğitime katılanların yeteneklerinin sınırlı olmasıdır (14)

Bu bulgulara göre, hizmet içi eğitimi olumsuz yönde "az" etkileyen beş engel daha çok kurum dışı ve birey boyutlu görülmektedir. Böyle bir değerlendirme bireylerin eğitim deneyimlerinin sınırlı sayıda olmasından, uygulamada hizmet içi eğitim sonunda sınavların yapılmayışından kaynaklanabilir. Sendika, dernek, meslek kuruluşları gibi eğitime taraf olanların eğitim konusunda işbirliği alışkanlıklarının olmayışı bu engelin etkisinin az olarak algılanmasının bir faktörü olabilir.

4. Eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar, engel durumlardan 21'nin eğitimi olumsuz etkileme derecesini benzer algılamaktadırlar (Tablo 4). Engellerin %98'nin etki derecesini gruplar ve sektörlerin benzer derecede algılaması, kurumlarda benzer hizmet içi eğitim engellerinin varlığını, yaygınlığını ve geçerliliğini kanıtlamaktadır.

5. Eğitime katılan grup;

" Grup içinde kendini rahat hissetmeme (18)"

engelinin eğitime olumsuz etkisini eğitim yöneticilerinden farklılaşarak, daha yüksek ( $\bar{X}=1.13$ ) algılamışlardır. Eğitime katılanların belirlemelerinin ortalaması "az" derecesinin sınırları içindedir. Ancak eğitim yöneticilerinin "az" derecesindeki ortalama değerinden ( $\bar{X}=1.05$ ) farklıdır.

Böyle bir değerlendirme farklılığı, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılanların "grup içinde kendini rahat hissetmeme (18)" engelini eğitim yöneticilerinden yüksek algılamaları, bizzat yaşamış olmalarının; buna karşılık eğitim yöneticilerinin bu konularda, eğitime katılanlardan yeterince dönüt alamamalarının, onlarla yeterli bir etkileşim sürecine girememelerinin sonucu olabilir.

6. Kamu sektörünün, eğitime olumsuz etki derecesini özel sektörden farklılaşarak, daha yüksek algıladığı engel durumlar şunlardır:

- a) Fiziki mekanların yetersizliği (2)
- b) Eğitim mekanlarının iyi dñzenlenmemesi (3)
- c) Atama ve yükseltmelerde eğitimin dikkate alınmaması (5)
- d) Eğitime katılanların problemlerinin çokluğu (7)
- e) Eğitime katılanların yeteneklerinin sınırlı olması (14)
- f) Sınavlarda başarısız olma korkusu (21)

Bu engellerin etki derecesinin kamu ve özel sektördeki eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar tarafından farklı değerlendirilmesi eğitimin bu sektörlerde madde ve birey boyutuna ilişkin engellerden farklı etkilendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle bu engellerin etki derecesini belirleyen ortalamaların kamu sektöründe özel sektörden daha yüksek olması, kamu sektöründe eğitim engellerinin olumsuz etkisinin daha yoğun olduğu yönünde yorumlanabilir. Bunun nedeni, özel sektörde kaynak sağlama, tahsis etme, eğitime katılacakların seçimi vb. süreçlerde bürokratik işlemlerin, sınırlamaların daha az, eğitime, çalışanlara kamu sektöründen daha rahat kaynak ve imkan ayırabilmeleri olabilir.

Kamuda personel seçme süreçlerinin karmaşıklığı, hizmet içi eğitime katılanların yeterliliklerinin belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Özel sektörde personel atama, seçme, yükseltme ile eğitim arasındaki ilişki gerektiğinde kolayca kurulabildiğinden yukarıda sayılan engeller özel sektörde kamuya göre daha az etkili olabilir.

### **Hizmet İçi Eğitim Engellerinin Kaynakları**

Araştırmanın alt problemlerini izleyerek, anketin İkinci Bölümündeki maddelerle hizmet içi eğitime olumsuz etki derecesi aranan engel durumlarının kaynakları (üst yönetici, eğitim yönetimi, birey, çevre) ve önem derecesi aranmıştır. Bu alt bölümde bu konudaki bulgular tartışılıp yorumlanmıştır.

## Engellerin Kaynakları

Araştırmanın yöntemi gereği, gruplar ve sektörlerin bir engelin kaynağını belirlemede üç durum söz konusu olabilmektedir.

1. Engel için bir tek kaynak belirlenebilir.
2. Engel için birden çok kaynak belirlenmiş olabilir.
3. Kaynaklardan biri ya da hiç biri o engelin kaynağı olarak görülmemiş olabilir.

Tüm grubun belirlemelerine göre, 22 engel durumdan dördünün (1., 5., 10., 12.) tek kaynağı üst yöneticiler; diğer dördünün (6., 19., 20., 22.) eğitim yönetimi; üçünün (14.,18., 21.) birey; kalanlardan birinin (9.) ise çevredir. Dokuz engelin kaynakları (2., 3., 4., 8., 11., 13., 15., 16., 17.) üst yönetici ve eğitim yönetimi; tek bir engelin kaynağı (7) birey ve çevre olarak belirlenmiştir (Ek-5). Bu bulgular, Tablo 6'da özetlenerek verilmiştir. Tablo, sütun olarak incelendiğinde, üst yöneticiden ve eğitim yönetiminden kaynaklanan engellerin sayısı 13'tür. Buna karşılık engellerden dördünün , bireyden; ikisinin çevreden kaynaklandığı görülmektedir.

## Gruplara ve Sektörlere Göre Kaynakların Önem Derecesi

Bir engel için birden çok kaynak belirlendiğinde, bunlardan hangisinin gruplarca veya sektörlerce daha çok önemsendiğini belirlemek amacıyla sıralama yapılmıştır. Özet tablonun (Tablo 6) son satırında sütunlar toplamında bu sıralamalar frekans olarak belirtilmiştir.

Tüm grubun belirlemelerine göre, üst yöneticiden kaynaklanan onüç engelin 10'nu, eğitim yönetiminden kaynaklanan onüç engelin yedisi, bireyden kaynaklanan dört engelin tümü, çevreden kaynaklanan iki engelin biri; birinci derecede önemli görülmüştür. Bu durumu ortaya koyan grupların belirlemeleri Tablo 7'de; sektörlerin belirlemeleri Tablo 8'de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**TABLO 6**  
**TÜM GRUBUN DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ**  
**ÖNEM DERECEŚİ VE EĞİTİME OLUMSUZ ETKİ DERECEŚİ (ÖZET)**

Engel No	Engellerin Kaynakları ve Önem Derecesi				Engellerin Etki Derecesi
	Üst Yönetici	Eğitim Yöneticisi	Birey	Çevre	
1.	1.	-	-	-	Çok
2.	1.	2.	-	-	Çok
3.	2.	1.	-	-	Çok
4.	1.	2	-	-	Çok
5.	1.	-	-	-	Çok
6.	-	1.	-	-	Çok
7.	-	-	1.	2.	Çok
8.	2	1	-	-	Çok
9.	-	-	-	1	Az
10.	1	-	-	-	Çok
11.	2	1	-	-	Çok
12.	1	-	-	-	Az
13.	1	2	-	-	Çok
14.	-	-	1	-	Az
15.	1	2	-	-	Çok
16.	1	2	-	-	Çok
17.	1	2	-	-	Az
18.	-	-	1	-	Az
19.	-	1	-	-	Çok
20.	-	1	-	-	Az
21.	-	-	1	-	Az
22.	-	1	-	-	Az
Sütunlar	1.ler 10	1.ler 7	1.ler 4	1.ler 1	Çok 14
Toplamı	2.ler 3	2.ler 6	2. (0)	2.ler 1	Az 8

(1) Birinci derecede önemli görülen kaynaklar

(2) İkinci derecede önemli görülen kaynaklar

(-) Engel ile ilişkili görülmeyen kaynaklar

**Gruplara Göre Kaynakların Önem Derecesi.-** Eğitim yöneticileri ile eğitime katılanlar "fiziki mekanların yetersizliğinin"(2), "eğitim biriminin uygun düzeyde kurulmamış olmasının"(13), "yeterli ve uygun personelle kadrolanıp, donatılmamasının"(15), "verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmamasının"(19), "eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesinin"(9), kaynakların önem derecesini belirlemede birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Yapılan (t) sınavı sonuçları bunu desteklemektedir. Eğitim yöneticileri "eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi"(9), engelinin en önemli kaynağı olarak çevreyi; "verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması"(19), engellerinin en önemli kaynağı olarak kendi birimlerini; eğitime katılanlar ise 2., 13., 15., engellerinin en önemli kaynağı olarak eğitim yönetimini görmektedirler. Engellere ilişkin diğer kaynakların önem derecelerini belirlemede, %85 oranında görüş birliği içindedirler (Tablo 7).

**Sektörlere Göre Kaynakların Önem Derecesi.-** Kamu ve özel sektördeki eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar, dört engelin kaynağına ilişkin önceliği belirlerken birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Tablo 8).

Özel sektör "eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması"(1), "eğitici-öğretici personelin yetersizliği"(11) engellerinin kaynağını öncelikle üst yönetici olarak belirlemede, kamu sektöründen farklılaşmaktadır. Buna karşılık, "eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesinin"(9), çevreden kaynaklandığını, "eğitime taraf olanların işbirliği yapmamlarının"(12), üst yöneticiden kaynaklandığını belirlerken, özel sektör grupları, kamu sektöründen farklılaşmaktadırlar. Sonuçta farklı sektörlerden gelen gruplar 22 eğitim engelinin kaynaklarını belirlemede yaklaşık %88 oranında görüş birliği içinde görülmektedir.

TABLO 7

EĞİTİM YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİME KATILANLARIN ( GRUPLARIN) EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI

Engeller	Kaynak	$\bar{X}_{EY}$	$\bar{X}_{EK}$	$\bar{X}_{EY} - \bar{X}_{EK}$	$SH_f$	t
1. Eğitime Yeterince Parasal Kaynak Ayrılmaması	ÜY	1.28	1.29	-0.01	0.038	-0.26
	EY	-	-			
	B	-	-			
	Ç	-	-			
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) Yetersizliği	ÜY	1.39	1.45	-0.06	0.048	-1.25
	EY	1.65	1.49	0.16	0.055	2.91*
	B	-	-			
	Ç	-	-			
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi	ÜY	1.59	1.58	-	-	-
	EY	1.45	1.41	0.04	0.047	0.85
	B					
	Ç					
4. Kurumda Yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması	ÜY	1.29	1.23	0.06	0.049	1.22
	EY	1.69	1.71	0.02	0.060	0.33
	B					
	Ç					
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması	ÜY	1.26	1.28	-0.02	0.042	-0.47
	EY					
	B					
	Ç					
6. Yapılan eğitimlerin kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	ÜY					
	EY	1.29	1.39	-0.10	0.048	-2.08*
	B					
	Ç					
7. Eğitime katılanların sosyal, ekonomik problemlerinin çokluğu	ÜY					
	EY					
	B	1.35	1.30	0.05	0.053	0.94
	Ç	1.67	1.69	0.02	0.070	0.28
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması	ÜY	1.55	1.49	0.06	0.065	0.92
	EY	1.44	1.41	0.03	0.050	0.6
	B					
	Ç					
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi	ÜY					
	EY					
	B					
	Ç	1.24	1.45	-0.210.	0.70	-3.00*

\* P &lt; 0.05



TABLO 7(Devam)

EĞİTİM YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİME KATILANLARIN ( GRUPLARIN) EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI

Engeller	Kaynak	$\bar{X}_{EY}$	$\bar{X}_{EK}$	$\bar{X}_{EY} - \bar{X}_{EK}$	$SH_f$	t
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması	ÜY EY B Ç	1.26	1.26	-	-	-
11.Eğitici-öğretici personel yetersizliği	ÜY EY B Ç	1.59 1.40	1.48 1.40	0.11 -	0.059 -	1.86 -
12. Eğitime taraf olanların (sendika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları	ÜY EY B Ç	1.52	1.43	0.09	0.071	1.27
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması	ÜY EY B Ç	1.30 1.72	1.35 1.58	-0.05 0.14	0.045 0.055	-1.11 2.55*
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması	ÜY EY B Ç	1.26	1.33	-0.07	0.053	-1.32
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personelle kadrolanıp donatılmaması	ÜY EY B Ç	1.36 1.68	1.43 1.55	-0.07 0.13	0.047 0.051	-1.49 2.55*
16.Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı	ÜY EY B Ç	1.28 1.66	1.29 1.64	-0.01 0.02	0.043 0.048	-0.23 0.42
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri	ÜY EY B Ç	1.49 1.53	1.52 1.57	-0.03 -0.04	0.062 0.07	-0.48 -0.56

\* P &lt; 0.05

TABLO 7(Devam)

EĞİTİM YÖNETİCİLERİ VE EĞİTİME KATILANLARIN ( GRUPLARIN) EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI

Engeller	Kaynak	$\bar{X}_{EY}$	$\bar{X}_{EK}$	$\bar{X}_{EY} - \bar{X}_{EK}$	$SH_f$	t
18. Eğitim ortamında grup içinde kendini rahat hissetmeme	ÜY					
	EY					
	B	1.28	1.34	-0.06	0.048	-1.25
	Ç					
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması	ÜY					
	EY	1.23	1.37	-0.14	0.049	-2.86*
	B					
	Ç					
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı	ÜY					
	EY	1.24	1.30	-0.06	0.045	-1.33
	B					
	Ç					
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu	ÜY					
	EY					
	B	1.21	1.23	-0.02	0.042	-0.48
	Ç					
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı	ÜY					
	EY	1.37	1.39	-0.02	0.053	-0.38
	B					
	Ç					

\* P &lt; 0.05

## Bulguların Yorumlanması

1. Tüm grubun ortak görüşüne göre, hizmet içi eğitime engel durumların 12'si (%55) tek, diğer 10'u (%45) ise iki kaynaktan etkilenmektedir.

Bu bulgu, görüşleri alınan grupların çoğunlukla bir engeli, bir ya da en fazla iki kaynakla açıklama eğiliminde oldukları kanısını uyandırmaktadır. Böylesine olayları, olguları tek nedenle açıklamak yaklaşımı, sosyal bilimlerde problem çözme yöntemleri ile çelişir niteliktedir. Bu eğilim, engellerin ortadan kaldırılması sürecinde, problemi ve değişkenlerini bütünde görme ve tanımlama yönünden engeller yaratabilir.

2. Tek bir kaynakla açıklanan oniki engelin dördü üst yöneticiden, dördü eğitim yönetiminden, üçü bireyden, biri ise çevreden kaynaklanmaktadır. Böylece engellerin %70'inin tek kaynağı olarak üst yönetici ve eğitim yönetimi görülmektedir. Bu sonuç geleneksel yönetim anlayışında hemen her problemin çözümünün üst yönetimden beklenmesi alışkanlığı ile tutarlıdır. Bu beklenti eğitim yöneticileri ve üst yöneticilerin hizmet içi eğitim ve yönetimine ilişkin sorumluluklarını artırıcı niteliktedir.

3. Tüm engeller gözönüne alınıp, kaynakları yönünden incelendiğinde, 22 engelin, 13'ü üst yöneticiden, 13'ü eğitim yönetiminden, 4'ü bireyden, 2'si çevreden kaynaklanmaktadır. Bu bulgular yukarıda da değinildiği gibi katılanlar ve eğitimi planlayıp yürütenler tarafından, yönetim ve yöneticilerin kurumda hizmet içi eğitim engelleri olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu anlayış kurumlarda, hizmet içi eğitimin etkililiğinde, iki yönetsel faktörü, üst yönetici ve eğitim yönetimini ön plana çıkarmakta ve bu birimlerden beklenen roller içinde, hizmet içi eğitime ilişkin olanların yoğunluğunu artırmaktadır. Bu statüdeki yöneticilerin eğitime ilişkin yeterliliklerinin daha da geliştirilmesi gereğini, personelin yetiştirilmesi sorumluluğunu belirginleştirmektedir.

**TABLO 8**  
**KAMU VE ÖZEL SEKTÖR GRUPLARININ (SEKTÖRLERİN) EĞİTİM ENGELLERİNİN**  
**KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI**

Engeller	Kaynak	$\bar{X}_k$	$\bar{X}_\delta$	$\bar{X}_k - \bar{X}_\delta$	$SH_f$	t	
1. Eğitime Yeterince Parasal Kaynak Ayrılmaması	ÜY	1.31	1.20	0.11	0.047	2.34*	
	EY						
	B						
	Ç						
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) Yetersizliği	ÜY	1.44	1.36	0.08	0.057	1.40	
	EY	1.54	1.64	0.10			0.074
	B	-	-				
	Ç	-	-				
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi	ÜY	1.59	1.58	0.01	0.070	0.14	
	EY	1.41	1.49	0.08			0.062
	B						
	Ç						
4. Kurumda Yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması	ÜY	1.27	1.24	0.03	0.057	0.52	
	EY	1.70	1.69	0.01			0.077
	B						
	Ç						
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması	ÜY	1.28	1.21	0.07	0.057	1.23	
	EY						
	B						
	Ç						
6. Yapılan eğitimlerin kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	ÜY	1.35	1.29	0.06	0.063	0.95	
	EY						
	B						
	Ç						
7. Eğitime katılanların sosyal, ekonomik problemlerinin çokluğu	ÜY				0.060	1.16	
	EY						
	B	1.34	1.27	0.07			0.095
	Ç	1.66	1.82	0.16			
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması	ÜY	1.52	1.51	0.01	0.086	0.12	
	EY	1.43	1.40	0.03			
	B						
	Ç						
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi	ÜY				0.039	2.30*	
	EY						
	B						
	Ç	1.33	1.42	0.09			

\*  $P < 0.05$

TABLO 8 (Devam)  
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR GRUPLARININ (SEKTÖRLERİN) EĞİTİM ENGELLERİNİN  
KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI

Engeller	Kaynak	$\bar{X}_k$	$\bar{X}_ö$	$\bar{X}_k - \bar{X}_ö$	$SH_f$	t
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması	ÜY EY B Ç	1.25	1.30	-0.15	0.060	-2.5
11. Eğitici-öğretici personel yetersizliği	ÜY EY B Ç	1.56 1.40	1.39 1.39	0.17 0.01	0.070 0.065	2.43* 0.15
12. Eğitime taraf olanların (sendika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları	ÜY EY B Ç	1.44	1.62	-0.18	0.089	-2.02*
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması	ÜY EY B Ç	1.34 1.64	1.27 1.65	0.07 -0.01	0.051 0.072	1.37 -1.39
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması	ÜY EY B Ç	1.27	1.41	-0.14	0.083	-1.69
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personelle kadrolanıp donatılmaması	ÜY EY B Ç	1.39 1.63	1.44 1.52	-0.05 0.09	0.066 0.068	-0.75 1.32
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı	ÜY EY B Ç	1.29 1.64	1.25 1.68	0.04 -0.04	0.054 0.061	0.74 -0.65
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri	ÜY EY B Ç	1.52 1.57	1.45 1.45	0.07 0.12	0.075 0.084	0.93 1.43

\* P < 0.05

TABLO 8 (Devam)  
KAMU VE ÖZEL SEKTÖR GRUPLARININ (SEKTÖRLERİN) EĞİTİM ENGELLERİNİN  
KAYNAKLARININ ÖNEMİNİ BELİRLEYEN ORTALAMALARININ FARK (t) SINAMASI

Engeller	Kaynak	$\bar{X}_k$	$\bar{X}_ö$	$\bar{X}_k - \bar{X}_ö$	$SH_f$	t
18. Eğitim ortamında grup içinde kendini rahat hissetmeme	ÜY					
	EY					
	B	1.29	1.39	-0.10	0.064	-1.56
	Ç					
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması	ÜY					
	EY	1.31	1.28	0.03	0.0467	0.48
	B					
	Ç					
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkin- lere uygun olmayışı	ÜY					
	EY	1.28	1.23	0.05	0.059	0.84
	B					
	Ç					
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu	ÜY					
	EY					
	B	1.21	1.27	-0.06	0.055	-1.09
	Ç					
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı	ÜY					
	EY	1.37	1.42	-0.05	0.073	-0.68
	B					
	Ç					

\* P < 0.05

4. Tüm grup eğitime engel 22 durumun kaynaklarının önemini belirlerken, %45'de üst yöneticiyi, %31'de eğitim yönetimini, %18'de bireyi, %6'da ise çevreyi önemli görmüştür. Eğitime engel durumların yaklaşık yarısının öncelikle üst yöneticiden kaynaklandığı kanısı hem kurumdaki eğitimden sorumlu birimlerdeki yöneticilerin hem de eğitim faaliyetlerine katılanların ortak kanısıdır. Bu engel kaynağına eğitim yönetim birimleri de ilave edilirse, engel durumların %76'sının kurumdan kaynaklandığı görülmektedir. Üst yöneticiyi izleyerek personel yönetimi ve eğitim birimleri eğitime engel durumların çözüleceği mekanizmalar olarak yapı ve işleyişleriyle uygun bir konumda gözükmemektedir.

5. Kaynakların önemini belirlemede, eğitim yöneticileri grubu ile eğitime katılanlar %85 oranında görüş birliği içindedirler. Ancak,

a) Fiziki mekanların yetersizliği (3)

b) Eğitim biriminin kurumun yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması (13)

c) Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile kadrolanıp donatılmaması (15) engellerinin, eğitim yönetiminden,

d) Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi (9) engelinin çevreden kaynaklandığını belirlerken iki grup birbirinden farklılaşmaktadır. Eğitime katılanlar, fiziki mekanların yetersizliği, eğitim biriminin uygun düzeyde ve yapıda kurulmamış olması, eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personelle kadrolanıp donatılmaması engellerinin eğitim yönetiminden kaynaklandığını eğitimi yöneticilerinden daha yüksek ortalamayla değerlendirmişlerdir. Bu bulgu, eğitim yönetimi grubunun bu engellerin kaynağı olarak kendilerini önemli görmediklerini bir bakıma kendilerini savunma hali içinde olduklarını düşündürmektedir. Ancak, eğitim yöneticileri "verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması"(19) engelinin öncelikle kendilerinden kaynaklandığını açık yüreklilikle ortaya koymaktadırlar. Bu görüşler objektif, tarafsız bir öz değerlendirme, eğitim yöneticilerinin eğitim sonuçlarını değerlendirmede bir kısım engellerin kendilerinden kaynaklandığını, algılama, sezinleme aşaması olarak yorumlanabilir. Söz konusu bulgu, kurumlarda gerçekleştirilen eğitim etkinliklerinin iş yaşamında uygulanabilirliği, etkililiği konusundaki bir kısım sıkıntıların varlığının ipuçlarını da vermektedir. Kurumlarda eğitimin

engellerini aşmak durumunda olan eğitim yöneticilerinin bizzat kendilerini bir kısım engellerin kaynağı olarak görmeleri bu birimlerde önemli yapı ve işleyiş sorunlarının varlığını düşündürmektedir.

6. Kaynakların önem derecelerini belirlemede kamu ve özel sektör grupları, %88 görüş birliği içindedir. Buna karşılık; sektörler,

a) Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması (1)

b) Eğitici-öğretici personelin yetersizliği (11)

c) Eğitime taraf olanların (sendika vb.) işbirliği yapmamaları (12) engellerinin üst yöneticiden,

d) Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi(9) engelini çevreden kaynaklandığını belirlerken birbirinden farklılaşmaktadır. Özel sektör grupları, eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması, eğitici-öğretici personelin yetersizliği engellerinin kaynağı olarak öncelikle üst yöneticiyi görmektedirler. Özel sektör gruplarının bu değerlendirmesi,

a) Bu sektördeki grupların hizmet içi eğitime ilişkin nitelik ve nicelik beklentilerinin çok üst düzeyde olmasından,

b) Özel sektörde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yasal bir zorunluluk olmayıp, bu alana ayrılan kaynakların salt üst yöneticilerin kararlarına dayalı, planlı olmayan, sınırlı harcamalar şeklinde yapılmasından kaynaklanmış olabilir.

Kamu sektöründe hizmet içi eğitim uygulamaları özel sektöre göre daha yasal bir zorunluluk olarak planlanıp yürütülmeye çalışılmaktadır. Bu nedenle kamuda zorunlu bir bütçe ayrılmakta; nitelikleri, yeterlilikleri tartışılrsa bile sürekli eğitici-öğretici personel istihdam edilmektedir. Bu nedenle eğitime parasal kaynak ayırma, eğitici-öğretici personelin niteliği konusunda kamu grubu üst yöneticiyi önemli bir engel olarak görmemiş olabilir.

Buna karşılık kamu sektörü, eğitime taraf olanların kurumla işbirliği yapmamaları engelini kaynağı olarak üst yöneticiyi, eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi engelini kaynağı olarak çevreyi, özel sektöre göre öncelikli kaynaklar olarak görmüşlerdir. Bu bulgu, kamu sektöründe üst yöneticilerin hizmet içi eğitim konusunda çevre sistemlerle işbirliği



yapmakta; özel sektöre nazaran daha çekingen davrandıkları, bu tür konularda yeterli işbirliği yapma alışkanlıklarının olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Bu değerlendirme, aynı zamanda kamu sektörü yöneticilerinden bu konuda daha fazla bir beklenti ve isteğin göstergesi olarak düşünülebilir. Eğitim maliyetlerinin yükselmesi olgusundan da kamu sektörünün daha fazla etkilenmesi, bu sektördeki ders ücretlerinin, hizmet içi eğitim programlarına ilişkin bir kısım maliyetlerin, sınırlı ve kontrollü bir bütçeyle yapılmasından kaynaklanabilir. Nitekim bir çok kamu kuruluşunda yıllık planlarda olmayan ve belirli mali sınırları aşan durumlarda, hizmet içi eğitim programları yapılamamaktadır. Diğer taraftan eğitime katılanların giderlerini karşılamak üzere yapılan ödemeler (yolluk, yevmiye vb.) giderek artan fiyatlara göre yetersiz kalmakta ise, bu durum katılanlar açısından, yönetimden kaynaklanan bir engel olarak değerlendirilmektedir.

Engellerin eğitimi olumsuz etkileme derecesi ile, engellerin kaynaklarını birlikte görebilmek amacı ile Tablo 6'nın son sütunu oluşturulmuştur. Bu sütun ile ilişkili olarak incelendiğinde, öncelikle üst yöneticiden kaynaklanan, on engelden yedisi (1., 2., 4., 5.,13., 15., 16.) kurumda hizmet içi eğitimi olumsuz yönde çok etkileyen engellerdir. Buna paralel olarak öncelikle eğitim yönetiminden kaynaklanan yedi engelden üçü (3., 6., 11) eğitimi olumsuz yönde çok etkileyen engellerdir. Sonuçta birinci derecede yönetimden kaynaklanan 17 engelin 10'u (%59) olumsuz etki derecesi çok olan engellerdir. Ulaşılan bulguların karşılaştırılması ile öncelikle üst yönetici ve eğitim yönetiminden kaynaklanan engellerin yaklaşık %70'i kurumda eğitimi olumsuz yönde çok etkilemektedir. Birey ve çevreden kaynaklanan engeller gruplar ve sektörlerce çok etkili görülmemektedir. Bu bulgu, hizmet içi eğitimde gözlenen çok olumsuz durumların nedeni olarak üst yöneticilerin ve eğitim yöneticilerinin görüldüğünü kanıtlamaktadır.

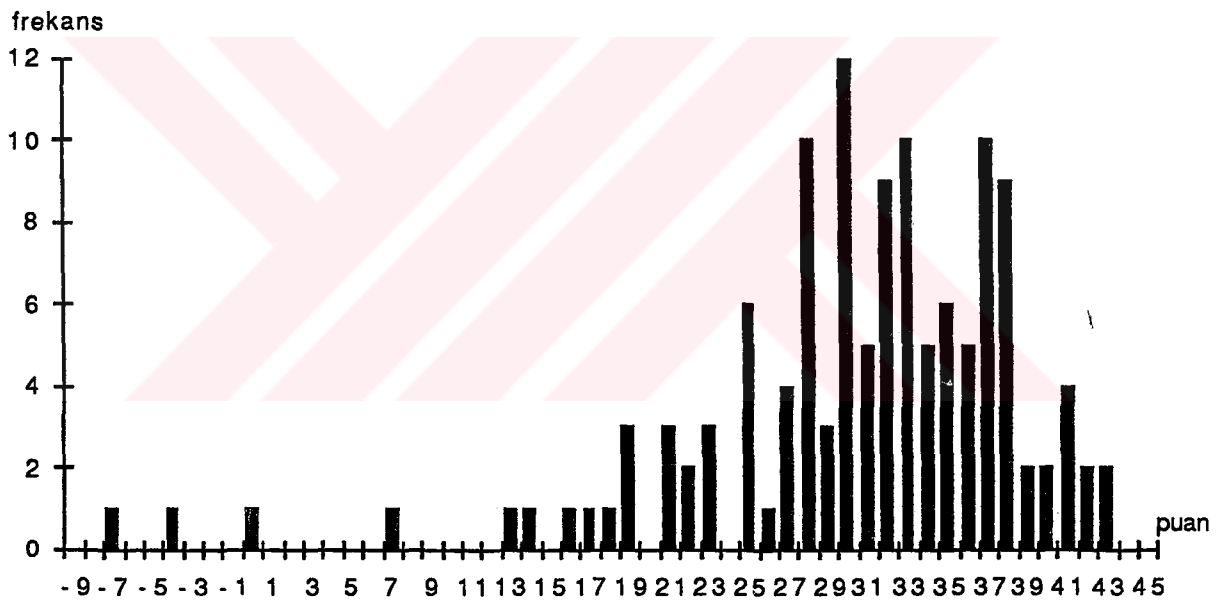
### **Üst Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları**

Bu alt bölümde, araştırma için geliştirilen tutumölçer aracılığıyla belirlenmeye çalışılan üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk dereceleri bütünde, sektör, cinsiyet, yöneticilik kıdemi, öğrenim alanı, katıldıkları hizmet içi eğitim tür ve sayısı değişkenlerine göre irdelenip yorumlanmıştır.

### Tutumların Olumluluk Derecesi

Tüm Grup.-ikinci bölümde açıklanan yöntem izlenerek yapılan puanlamada üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumlarının en küçük puanı -7, en yüksek puanı 43 olarak belirlenmiştir. Bu yayılma olası puanların, 116 puan genişliğindeki ranjin sadece %43'ünü kapsamaktadır. Diğer taraftan, araştırma için belirlenen altı (6) tutum olumluluk derecesinden ikisine (çok olumsuz, olumsuz) rastlayan tutum puanı gözlenmemiştir. Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin puanlarının ortalaması ( $\bar{X}$ ) 30.48, standart sapması (s) 8.53'dür. Tutum puanlarının %83'ü olumlu tutum aralığında (20-39) toplanmıştır. Tutumlarının derecesi "çok olumlu" olan yönetici sayısı 10, kararsız (-19, +19) tutum gösterenlerin sayısı 11'dir.

Üst yöneticilerin tutumlarına ilişkin puanların yayılması Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1

Üst Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutum Puanlarının Yayılması

Sektör değişkenine göre tutum puanları - Üst yöneticilerin sektörlere göre tutum puan ortalamaları Tablo 9'da özetlenmiştir.

**TABLO 9**  
**ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ SEKTÖR DEĞİŞKENİNE GÖRE**  
**SINANMASI**

Sektörler	n	%	$\bar{X}$	SS	$SH_{\bar{X}}$	(t)
Kamu	89	71	30.96	7.26	0.76	t=0.84
Özel	37	29	29.32	10.83	1.78	
Toplam	126	100				

Yapılan t sınavası (0.84) sonucu iki ortalama arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Kamu ve özel sektör üst yöneticileri hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesi açısından aynı evrenden çekilmiş iki grup gibi görünmektedir. Ancak kamu sektörü yöneticilerinin tutum puanları tüm grup ortalamasına daha yakındır.

**Cinsiyet değişkenine göre tutum puanları.-** Üst yöneticilerin cinsiyete göre tutum puan ortalamaları Tablo 10'da özetlenmiştir. Ancak kadın yöneticilerin sayısı (n=3) ve bütüne oranı (%2) yorumu ve işlemi güçleştirecek kadar azdır. Bu nedenle t testi yapılmamıştır.

**TABLO 10**  
**ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE**  
**SINANMASI**

Cinsiyet	n	%	$\bar{X}$	SS
Kadın	3	2	36.66	3.85
Erkek	121	96	30.24	8.57
Boş	2	2		
Toplam	126	100		

**Yöneticilik kıdemli değişkenine göre tutum puanları.-** Değişik yöneticilik kıdemlerinin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının bulguları Tablo 11 düzenlenmiştir. Altı (6) kıdem grubunun, boş bırakılan dokuz anket işleme dahil edilmeden, ortalamaları için yapılan

varyans analizi sonunda F değeri (0.76) anlamlı bulunmamıştır (Sd 5 ve 111 için)

**TABLO 11**  
**ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE**  
**SINANMASI**

Kıdem Yılları	n	%	$\bar{X}$	SS	$SH_{\bar{X}}$	F Oranı
1-3	22	17	30.54	6.99	2.61	0.76
4-6	13	10	27.30	12.83	1.49	
7-9	21	17	29.28	11.87	3.56	
10-12	21	17	30.80	5.38	2.59	
13-15	19	15	31.10	6.38	1.17	
16 +	21	17	32.47	5.91	1.46	
Boş	9	7				
Toplam	126	100				

**Öğrenim alanı değişkenine göre tutum puanları.-** Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının, onların kişiliğinin bir parçasını oluşturan, yetiştikleri öğrenim alanlarıyla farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna cevap arandı. Veri toplama sürecinde öğrenim alanı üç kümede (tıp, teknik, sosyal) toplanmıştı. Veri işleme aşamasında tıp alanında sadece altı yöneticinin olduğu ortaya çıkınca, yakın alan olan teknik grubu ile birleştirildi. Bu maddesi cevaplandırılmayan iki anketin verileri de işlem dışı bırakılınca iki alana ilişkin tutum puan ortalamalarının farkı t sınavı ile arandı (Tablo 12). Ortalamalar farkının anlamlı bulunmaması, üst yöneticilerin farklı alanlardan gelmiş olmalarına karşın, hizmet içi eğitime ilişkin tutumları yönünden benzer bir grup oluşturmaktadırlar.

**TABLO 12**  
**ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ ÖĞRENİM ALANI DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI**

Öğrenim Alanları	n	%	$\bar{X}$	SS	$SH_{\bar{X}}$	t
Tıp ve Teknik	66	52	30.27	9.47	1.16	0.18
Sosyal	58	46	30.55	7.34	0.96	.18
Boş	2	2				
Toplam	126	100				

**Katıldıkları hizmet içi eğitim tür ve sayısı değişkenine göre tutum puanları.-** Üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesinin katıldıkları hizmet içi eğitim tür ve sayısına göre değişebileceği varsayımından hareket edilmiştir. Bu amaçla tüm olarak a) yöneticilik b) eğitim konusunda olmak üzere iki hizmet içi eğitim alanının etkisi arandı. Yöneticilerin, yöneticilik konusunda katıldıkları hizmet içi eğitim sayısına göre oluşturulan grupların tutum puan ortalamaları ve diğer değerleri Tablo 13'de verilmiştir.

**TABLO 13**  
**ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ KATILDIKLARI YÖNETİM KONULU EĞİTİM DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI**

Eğitim Sayısı	n	%	$\bar{X}$	SS	$SH_{\bar{X}}$	F Oranı
Hiç	32	25	29.84	10.92	1.93	
1-3	52	41	30.01	8.50	1.17	0.36
4-6	21	17	31.14	6.19	1.35	
7+	21	17	31.95	5.53	1.20	
Toplam	126	100				

Üst yöneticilerin %58'i 1-6 kez yönetim konulu hizmet içi eğitime katılmışlardır. Bu grup içinde %41'i 1-3 kez, %25 ise hiç katılmamıştır. Veri toplama aracında katıldıkları yönetim konulu eğitim sayısı, 7-9, 10-12, 13-15, 16 ve fazlası biçiminde gruplandırılmıştır. Ancak veri işleme aşamasında bu gruplarda frekansların az (6, 2, 9 vb.) olduğu görüldü. B u durumun gruplararası frekansı yapay olarak büyüteceği ve bu küçük gruplarla yorum yapılamıyacağı gözönüne alınarak 7 ve yukarı eğitim sayısı hem yönetim hem de eğitim konulu eğitim çözümlerinde tek grup olarak birleştirildi. Tablo 13'deki grup ortalamalarının farklılığını aramak için varyans analizi yapıldı. F değeri (0.36), Sd 3 ve 122 için anlamlı bulunmadı.

Yöneticilerin yarısından fazlası (%56) 1-6 kez eğitim konulu hizmet içi eğitim programlarına katılmışlardır. Yaklaşık % 32'i ise bu konuda hiçbir hizmet içi eğitime katılmamıştır. Katıldıkları eğitim sayısına göre oluşturulan grupların tutum ortalamaları farkları varyans analizi ile Sd 3 ve 122 için anlamlı bulunmadı.

**TABLO 14**  
**ÜST YÖNETİCİLERİN TUTUM PUAN ORTALAMALARININ KATILDIKLARI EĞİTİM KONULU**  
**EĞİTİM DEĞİŞKENİNE GÖRE SINANMASI**

Eğitim Sayısı	n	%	$\bar{X}$	SS	$SH_{\bar{X}}$	F Oranı
Hiç	39	32	30.53	11.63	1.86	
1-3	43	34	29.76	7.68	1.71	0.52
4-6	28	22	32.10	4.99	0.94	
7+	16	14	29.43	5.43	1.36	
Toplam	126	100				

## Üst Yönetici Tutumlarına İlişkin Bulguların Yorumlanması

1. Üst yöneticilerin %83'ünün hizmet içi eğitime ilişkin tutumunun derecesi olumludur.

2. "Çok Olumsuz" ya da "Olumsuz" tutum puanı yoktur. Bu bulgu üst yöneticilerin tutumölçerdeki maddeleri cevaplandırırken bir bakıma kendilerinin eğitime ilişkin başarılarını değerlendirme gibi algılamalarının bir sonucu olabilir. Söz konusu yönelim organizmanın kendini savunması, üst yöneticilerin kendilerini olumlu algılamaları olarak değerlendirildiğinde, üst yöneticilerin bu düzeydeki tutumu kurumlarda hizmet içi eğitim uygulamaları için uygun bir ortamın varlığı olarak yorumlanabilir. Bu açıardan özel ve kamu sektörü üst yöneticileri arasında fark yoktur.

3. Yöneticilerin kıdem gruplarına dağılımı dengelidir. Geleneksel yönetim anlayışında kıdem önceliği ve deneyimin yanılılı olarak çalıştırılması üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının olumluluk derecesini etkileyen bir etkeni değildir. Kıdemi oluşturan zaman ögesi içinde üst yöneticilerin hizmet içi eğitim yaşantılarının etkisizliği kıdemi bir değişken olarak etkisiz hale getirmiş olabilir.

4. Üst yöneticilerin öğrenim gördükleri uzmanlık alanları hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarının derecelerinin bir değişkeni olarak görülmemektedir. Öğrenim alanlarının farklı olmasının, üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumlarını etkilememesi, üst yöneticilerin yöneticilik davranışlarında, uzmanlık alanlarından bağımsız olduğu şeklinde yorumlanabilir.

5. Üst yöneticilerin katıldıkları eğitim ve yönetim konulu hizmet içi eğitim sayısı açısından ortalamaların farkları anlamlı görülmemektedir. Bu bulgu üst yöneticilerin yönetim ve eğitim konulu eğitim yaşantılarının türü ve kapsamından kaynaklanabilir. Bugünkü uygulanan biçimiyle yöneticilerin katıldıkları yönetim ve eğitim konulu eğitimler, eğitime ilişkin tutumlarını değiştirecek kapsamda ve nitelikte olmayabilir.

### Bulguların Bütünde Tartışılması

Buraya kadar araştırmanın alt problemleri izlenerek ulaşılan bulgular üç alt başlıkta, engeller ve etki derecesi, engellerin kaynaklarının önem derecesi üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin tutumları olarak ayrı ayrı tartışıldı. Araştırmanın desenlenmesi aşamasında, hizmet içi eğitimin engelleri, engellerin kaynakları ve engellerin kaynaklarından biri olarak üst yöneticinin eğitime ilişkin tutumu, birbirleriyle fonksiyonel ilişkiler içindeki boyutlar olarak görülmüştür. Bu nedenle söz konusu üç boyutta ulaşılan bulgular burada birbirleriyle ilişkilendirilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Kamu ve özel sektörün çalışma evrenine giren grupları, verilen engellerin hizmet içi eğitimi olumsuz yönde etkilediği görüşünde birleşmektedirler. Bu engellerden olumsuz etkisi çok olanlarının %70'i üst yöneticiden ve eğitim yönetiminden kaynaklanmaktadır. Buna karşılık üst yöneticilerin hizmet içi eğitime ilişkin davranışlarının bir değişkeni olarak tutumları olumlu bulunmuştur. Üst yöneticilerdeki hizmet içi eğitime ilişkin olumlu tutumun varlığına karşın, astları ve ilgili birimi tarafından eğitimin bir engeli olarak görülmesi çelişkili bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum değişik yönlerden yorumlanabilir.

Üst yöneticilerin eğitime ilişkin tutumlarının olumlu çıkması bu konuda henüz eyleme dönüşmemiş bir hazır oluş halini simgelemektedir. Bu potansiyelin eyleme dönüştürülmesinde bir kısım engellerin varlığı sezilenmektedir. Örneğin bu konuda eğitim yöneticilerinin yeterince başarılı olmadıkları söylenebilir. Bu başarısızlık,

a) Eğitim yöneticilerinin üst yöneticilerden konuya ilişkin rol beklentileri ile üst yöneticilerin eğitime ilişkin rol algılamasının farklılığından kaynaklanmış olabilir.

b) Üst yöneticilerin yönetim anlayışı, yönetim stili eğitim yöneticileri ile etkili bir iletişim kurulmasına engel teşkil edebilir. Bu da eğitim yöneticilerinin, üst yöneticilerin varolan olumlu



tutumlarından haberdar olmayışlarına, yararlanama-yışlarına neden olabilir.

c) Kurumda eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin yeterlikleri sınırlı, hatta yetersiz kaldığından üst yönetimin olumlu tutumuna ulaşım, davranışa dönüştürememiş olabilirler.

d) Kurumlarda hizmet içi eğitimin planlanması ve uygulanması aşamalarında etkili olan engellerin en başta gelen kaynağı olarak üst yöneticiler görülmektedir. Bu konuda kamu ve özel sektör arasında fark yoktur. Eğitim konusunda olumlu tutuma sahip oldukları belirlenen en üst yöneticilerin eğitim repertuvarlarının, saptanan eğitim anlayışlarının açık olarak bilinmeyişi, üst yöneticilerin tutumlarını yorumlamayı güçleştirmektedir.

Böylece kurumda üst yönetici ve eğitim yönetiminin etkileşimindeki yetersizlikler, üst yöneticilerin varolan olumlu eğitim tutumlarının eyleme dönüşmesini engellemiş gibi görünmektedir. Diğer bir yaklaşımla kurumsal yapının parçaları arasındaki uyumsuzluk, varolan olumlu duruma karşın, eğitim engelleyici durumlara dönüşmüş gözükmektedir. Bu eğitim yönetimindeki ve üst yönetimdeki yöneticilerin, yönetim bilinci ve yöneticilik yeterlikleri ile açıklanabilir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları verilmiş; bulgular ve ulaşılan yargılar çerçevesinde öneriler getirilmiştir.

#### Sonuçlar

Araştırmada tanımlanan problem ve alt problemler ile ilgili olarak toplanan verilerin çözümlenip yorumlanması ile ulaşılan sonuçlar şöyle sıralanabilir:

1. Türkiye'de kamu ve özel sektör kuruluşlarının hizmet içi eğitime ilişkin aşağıdaki önemli ve ortak problemleri (engelleri) vardır.

- a) Eğitim birimleri yeterli sayıda uygun personelle kadrolanıp donatılmamıştır.
- b) Programlarda görev alan eğitici-öğretici personel nitelik ve nicelik yönünden yetersizdir.
- c) Kurumların düzenli bir eğitim politikası yoktur.
- d) Kurumlar, hizmet içi eğitime, personelinin geliştirilip yetiştirilmesine, yeterince parasal kaynak ayırmamaktadırlar.
- e) Kurumda bazı yetkililer eğitimin faydasına inanmamaktadırlar.
- f) Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanları iyi düzenlenmemektedir.
- g) Eğitim birimleri uygun bir düzeyde ve yapıda örgütlenmemiştir.
- h) Katılanların eğitim sürecinde ve sonuçta gösterdikleri başarılar atama, terfi, yükselme vb. personel işlemlerinde her zaman dikkate alınmamaktadır.
- l) Yapılan hizmet içi eğitimler kişinin ve kurumun ihtiyaçlarına tam cevap vermemektedir.
- j) Hizmet içi eğitimin etkililiği yönünden önemli öğeler olan fiziki mekanlar (salon, derslik vb.) nitelik ve nicelik yönünden yetersiz kalmaktadır.

- k) Verilen bilgiler iş yaşamında kullanılamamaktadır.
- l) Eğitime ayrılan zaman yetersizdir.
- m) Amirler, eğitime katılacaklara güçlük çıkarmaktadırlar.
- n) Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu hizmet içi eğitimi çok etkilemektedir.

2. Kurumlarda hizmet içi eğitimin engelleri bürokratik kaynaklıdır. Engellerin iki temel kaynağı, üst yönetici ve eğitim yönetimidir.

3. Eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar, çevre faktörünün eğitime olumsuz etkisini zayıf olarak algılamaktadırlar.

4. Hizmet içi eğitim birimleri kuruluş, işleyiş ve kadrolanış biçimleri nedeniyle, kurumda hizmet içi eğitime ilişkin bir kısım problemleri çözememekte, aksine bir kısım eğitime engel durumların kaynağını oluşturmaktadır.

5. Türkiye'de kamu ve özel sektör kuruluşlarında yetkiler üst yöneticilerde toplanmakta, bu nedenle hizmet içi eğitime engel olan olumsuz durumların kaynağı tepedeki yönetici görülmektedir.

6. Üst yöneticilerin yönetim biçimi, eğitime ilişkin önerilere açık, astları güdüleyici, geliştirici nitelikleri yönünden yetersizdir.

7. Üst yöneticilerin olumlu tutumlarının eyleme, davranışa dönüşmesi için, ilgili obje veya durum ile karşı karşıya gelmesi gerekir. Bu durumu yaratacak olanlar, başta eğitim yöneticileri olmak üzere, birim amirleridir. Kamu ve özel kuruluşlarında bu etkileşim gerçekleştirilememektedir. Kurumlarda üst yöneticilerin olumlu tutumlarını işlevsel duruma getirecek eğitim yönetimi alt sistemleri kurulamamıştır.

8. Cinsiyet, kıdem, öğrenim alanı, katıldıkları eğitimin türü ve sayısı gibi değişkenler üst yöneticilerin eğitim tutumlarında fark yaratmamaktadır.

### Öneriler

Bu araştırmanın bulgularının tüketicisi konumunda olan üst yöneticiler, eğitim yöneticileri ile üretilen bilgileri sınamak ve yeni bilgilerin üretilmesinde basamak olarak kullanacak araştırmacılar için aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Üst yöneticiler ve birim yöneticileri, hizmet içi eğitime engel olarak belirlenen durumların kurumlardaki varlığını ve etki derecesini algılayıp olumsuz etkisini azaltıcı önlemler konusunda bilgilendirilmelidir.

2. Kurumda üst yönetici ve yetkili kurulları da kapsayan ortak bir eğitim bilincinin oluşturulması için özel programlar, fırsatlar ve ortamlar yaratılmalıdır.

3. Eğitim yönetimi alt sistemi, üst yöneticiye yakın bir statüde yapılandırılıp; yeterli araç-gereç, mekanlar sağlanıp; uygun yeterlikte personelle kadrolanmalıdır.

4. Eğitim yönetiminden sorumlu olanlar, etkili hizmet içi eğitim programları ve uygulamaları ile, üst yöneticinin dikkatini eğitim etkinlikleri üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

5. Üst yönetim görevinde bulunanlar, modern yönetimin örgütte insanı ön plana çıkaran yönelimi ile insangücünü geliştirme konularında bilinçlendirilmelidirler.

6. Üst kademe yöneticilerinin eğitimin engellerinin etkisi ve kaynaklarına ilişkin değerlendirmelerini de içeren benzer araştırmalar yapılmalıdır.

7. Bu araştırmada kullanılan yöntem ve ulaşılan bulgular farklı ve benzer evrenlerde sınınanarak sonuçların genellenmesine ilişkin kanıtlar çoğaltılmalıdır.

8. Bu ve benzeri araştırmalar, eğitim sistemleri yapı ve işleyiş yönünden farklı kurumlarda yapılarak, eğitime engel durumları en aza indirecek modeller geliştirilmesine katkı sağlanmalıdır.



## KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç  
1990 "Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları"  
T.C.D.D. Eğitim Panelinde (21-23 Haziran) sunulan  
tebliğ.
- AÇIKALIN, Ş. Şule  
1989 "Hizmet İçi Eğitim Engelleri ve Yönetici Tutumları.  
Eğitim ve Bilim, XII 73 : 51-53.
- AKHUN, İlhan  
1988 İstatistiksel Formüller ve Tablolar (3. Baskı)  
Ankara
- AKSOY, Şinasi  
1984 "Hizmet İçi Eğitim ve Verimliliğe Katkısı",  
MPM Personel Yönetimi Seminerinde (9-13 Temmuz)  
sunulan tebliğ.
- ARTAN, Sinan  
1976 Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve  
Türkiye'deki Uygulama.  
Eskişehir : Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No  
172.
- AYDIN, Mustafa  
1986 a Eğitim Yönetimi Ders Notları  
Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık  
1986 b Çağdaş Eğitim Denetimi  
Ankara: İM Araştırma Yayın Danışmanlık  
1987 " Bir Hizmet İçi Eğitim Olarak Denetim "  
Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi II:  
243.
- BABADOĞAN, CEM  
1989 "Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının  
Değerlendirilmesi"  
Ankara: Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi)

BARANSEL, Atilla

1979

**Çağdaş Yönetim Düşüncesi Evrimi**

Istanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 9

BAŞAR, Hüseyin

1987

**"Eğitim Denetçisi, Roller, Yeterlikleri, Seçilmesi, Yetiştirilmesi"**

Ankara:

BAŞARAN, İ. Ethem

1975

" Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan İlişkilerine İlişkin Tutumları " ( Yayınlanmamış Doçentlik Tezi )

Ankara: Ankara Üniversitesi

1982

**Örgütsel Davranışın Yönetimi**

Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayın No: 111

1984

**Yönetilme Giriş**

Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayın No: 135

1985

**Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**

Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Yayın No: 129

BAŞBAKANLIK

1987

**Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı**

Ankara: Başbakanlık Basımevi

1988

**Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985- 1989**

Ankara: Başbakanlık Basımevi

1989

**Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990- 1994**

Ankara: Başbakanlık Basımevi

BAYSAL, C. Ayşe

1981

**Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar**

Istanbul: Yalkın Matbaası

BOBLANDER, W. G. and KINICKI A.J.

1988

" Where Personel and Productivity Meet .",

**Personnel Adminastration, September: 122- 126.**

BUMİN, Birol

1989

**Örgüt Geliştirme**

Ankara: İktisadi Ticari İlimler Akademisi

BURSALIOĞLU, Ziya

- 1981 **Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri**  
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 93
- 1982 **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**  
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 107
- 1985 **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**  
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 142

CAN, H. ve M. TACER

- 1978 **İşletme Yönetimi**  
Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No: 169

DEWEY, John

- 1976 **Democracy and Education**  
U.S.A: A Free Press Paperback. The Mac Millan Company

DEMİREL, Ö ve K. ÜN

- 1987 **Eğitim Terimleri Sözlüğü**  
Ankara: Şafak Matbaası

EDWARDS, Allan

- 1957 **Techniques Of Attitude Scale Construction**  
U.S.A: Appleton Century Crofts. Inc.

EREN, Erol

- 1984 **Yönetim Psikolojisi ( Geliştirilmiş II. Baskı )**  
İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü No: 66

ERKİ, B. Sıtkı

- 1988 **Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçerikli Eğitim Modeli ( Yayınlanmamış Doktora Tezi )**  
Ankara: Ankara Üniversitesi

ERSAN, Nurgün

- 1982 **"Hastanelerde Hizmet İçerikli Eğitim Yönetimi"**  
(Yayınlanmamış Doktora tezi)  
Ankara: Hacettepe Üniversitesi



- FREEDMAN, J., D.D. SEARS, M. CARLSMITH  
 1978 **Social Psychology**  
 New Jersey: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs
- GAYLE, Margaret  
 1990 " To Word The 21 st. Centur. ",  
**Adult Learning I**, 4: 13.
- GEDİKOĞLU, Tokay  
 1989 **Gaziantep Üniversitesi İdari Personelinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları ( Yayınlanmamış Doçentlik Tezi ).**  
 Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi
- GREENWALD, G. A., T.C. BROK and T. OSTRON  
 1969 **Pschological Foundations Of Attitudes**  
 U.S.A: Academic Prees Inc. Second Printing
- GOODING, J. Gleen  
 1988 " Career Moves-For The Employee, For The Organization.",  
**AMA Personnel**, April: 112
- GÜMÜŞALİ, A.İlker  
 1985 "Türkiye Halk Bankası A.Ş'de Yapılan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi"  
 (Yayınlanmamış Doktora Tezi)  
 Ankara: Ankara Üniversitesi
- GÜÇLÜOL, Kemal  
 1985 **Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar**  
 Ankara: Kadioğlu Matbaası
- GÜRGENBURAN, Canan  
 1986 **Özel Sektör Sanayi Kuruluşlarındaki Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime Katılmış Olmalarının Liderlik Davranışlarına Etkileri**  
 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi )  
 Ankara: Hacettepe Üniversitesi
- HANÇERLİOĞLU, Orhan  
 1979 **Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar**  
 İstanbul: Remzi Kitabevi  
 1981 **Ekonomi Sözlüğü**  
 İstanbul: Remzi Kitabevi

İLES, P. and A. RANDHIR

1989 " From Raciem Awerenass Training to Strategic: .Human Resource Management in Implementing Equal Opportunity"  
**Personnel Review**, XVIII 4: 29.

İMER, Sencer

1990 " 2000' li Yılların Eşiğinde Türkiye ve Almanya' da Eğitim Politikası"

**6. Türk-Alman Gazeteciler Seminerinde(18-19 Haziran) sunulan tebliğ.**

INSKO, A. CHESTER

1967 **Theories of Attitude Change**  
U.S.A: Meredith Pupliching Company

IVANCEVICH, John, J.H. DONNELLY, J. GIBSON

1983 **Managing For Performance**  
U.S.A: Bussiness Puplications Inc. Texas

JAC, Fitz-enz

1989 " Proving the Value of Training .",  
**AMA Personnel**, March: 1

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem

1979 **İnsan ve İnsanlar**  
İstanbul: Cem Ofset Matbaacılık

KALKANDELEN, Hayrettin

1986 **Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare**  
Ankara: İM Eğitim Yayın Danışmanlık

KAPTAN, Osman

1988 **"Belediyelerin Personelle İlgili Sorunları Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitimi ve Ankara Belediyeleri Örneği"** (Yayınlanmamış Doktora Tezi)  
Ankara: Ankara Üniversitesi

KARASAR, Niyazi

1984 **Bilimsel Araştırma Yöntemi**  
Ankara: Hacettepe- Taş Kitapçılık Ltd. şti.

KARASAR, Niyazi

- 1988 a "Mesleki ve Teknik Eğitimin İş Hayatındaki Gelişmelere Uyumu."  
MEB. Mesleki ve Teknik Eğitim Sempozyumunda Sunulan  
Bildiri.
- 1988 b "Industrial In- Service Training in Turkey."  
SEGEM-iLO Training Needs Assessment of The Industrial  
Manufacturing Sector araştırmalarının yayınlanmamış "Hizmete  
Özel" ara raporu.

KAYA, Y. Kemal

- 1989 **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**  
Ankara: Bilim Yayınları

KIESLER, A.C., C.E. BARRY, N. MILLER

- 1969 **Attitude Change : A Critical Analysis of Theoretical  
Approches**  
U.S.A: John Miley Sons Inc.

KİRRANE, E. Diane

- 1988 " Training: HR' s Number One Priority.",  
**Personnel Adminastrator**, Decamber: 72

KIMMERLING, F. GEORGE

- 1989 " The Future of HRD. ",  
**Training and Development Journal**, June: 40- 55.

KLEIN, I. Jonathan

- 1989 " Paranthetic Learning In Organization: To Word The Unlearning  
Model **Journal of Management Studies**,May: 306

KORMAN, Abraham

- 1978 **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**  
( Çevirenler: İhan Akhun, Cevat Alkan )  
Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

KOSSEK, E. Ellen

- 1990 " Why Many HR Programs Fail. ",  
**Personnel Adminlstrator**, May: 5-67.

- KOBU, Bülent  
1982 **Üretim Yönetimi**  
İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 58
- KOZLU, Cem  
1986 **Kurumsal Kültür**  
İstanbul: Defne Yayıncılık
- KÖKNEL, Özcan  
1983 **Kişilik-Kaygıdan Mutluluğa**  
İstanbul: Altın Kitaplar  
1987 **Zorlanan İnsan**  
İstanbul: Altın Kitaplar
- Mc CARTHY, John  
1989 **Başarısız Yöneticiler**  
( Çeviren: Belkıs Çoraklı )  
İstanbul: İgi Yayınları
- MEREDİTH, G. G., R. NELSON, P. NECK  
1984 **Girişimçiliğin Uygulanması**  
(Çeviren: Serdar Tan, Osman Pazarcık )  
Ankara: Maya Matbaacılık
- PERLMAN, D and C. P. CHRIS  
1983 **Social Psychology**  
New York : OBS College Publishing
- PERSONNEL MANAGEMENT  
1988 " The Forces That Trigger Training. "  
U.S.A: December: 28- 30
- ÖZYÜREK, Leyla  
1981 **Öğretmenlere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliği**  
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 102
- PETER, J. T. and R. H. Jr. WATERMAN  
1987 **Yönelme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış**  
İstanbul: Atın Kitaplar

PROPENKO, Joseph

1987 **Productivitiy Management**  
Switzerland: İLO

ROLLİNS, T. and J. BRATKOVİCH

1988 "Productiwiity' s People Factor.",  
**Personnel Adminisrator**, February: 50- 57.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

1973 "İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri.",  
**Bursa: İ.T.İ.A. Dergisi** II, 2

SACİR, Sezer

1978 **Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri**  
(Yayınlanmamış Doktora Tezi)  
Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi

SAHL, J. Robert

1990 "Develop Company-Specific Employee Attitude Surveys"  
**Personnel Journal** May: 69-5

SAY, Kamil

1985 "**Türkiye'de Gümrük Görevlilerinin Hizmet İçi Eğitimi**"  
(Yayınlanmamış Y. Lisans tezi)  
Ankara: Ankara Üniversitesi

SEÇKİN, Nezahat

1978 "**Mİİİİ Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri**"  
(Yayınlanmamış Doktora Tezi)  
Ankara: Ankara Üniversitesi

SEGEM- İLO

1987 "**İşbaşında Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler**"  
Mayıs, Sayı: 8

1989 " Sinaı Eğitim Projesi TUR- 881  
Çalışma ve Tespit Kurulu Raporu.

1989 **Beşeri Kaynaklar ve İstihdam Geliştirme Sisteminin Modernizasyonu**  
Hakkında Tedbir ve Teklifler Raporu.

SERİN, Necdet

1979

**Eğitim Ekonomisi ( İkinci Baskı )**

Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No:77

ŞENATALAR, Ferhat

1978

**Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**

Istanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi

TAYMAZ, Haydar

1981

**Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar İlkeler Yöntemler**

Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 94

TDK

1983

**Türkçe Sözlük ( 7. Baskı )**

Ankara: TDK Yayınları

TEZCAN, Mahmut

1984

**Sosyal ve Kültürel Değişme**

Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayın No: 129

TODAİE

1988

**T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi**

Ankara: Yayın No: 227- 228.

TOFFLER, Alvin

1974

**Şok: Gelecek Korkusu**

Istanbul: Altın Kitaplar

ÜNÜSAN, Çağatay

1989

**Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizde**

**Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**

Ankara: Şafak Matbaası

VARIŞ, Fatma ve L. KÜÇÜKAHMET

1985

**" Uludağ Üniversitesi İdari Personelinin Hizmet İçi Eğitim**

**Programları; Uygulama İlkeleri."**

**Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, XVII,1-2**

WILLIAMS, A. and S. WOODWARD

1983 " Attitude Survey "

**Using Personnel Research**

England: Gower Publishing Company Limited

WOLFEREN, V. Karel

1988 **Japon Gücünün Sırrı**

( Çeviren: İnci Kurmuş )

Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları Yayın No: 308

WORCHEL S, and J. COOPER

1979

**Understanding Social Psychology**

U.S.A: The Dorsey Press

WRENCH, F.D. and C. WRENCH

1973

**Psychology: A Social Approach**

U.S.A: Mc Graw Hill Book Company



**EKLER**



## Ek-1

KAMU KURULUŞLARI	EY	EK	ÜY
1. Yargıtay	-	1	1
2. Danıştay	2	2	1
3. Sayıştay	3	-	1
4. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi	4	2	1
5. Atatürk Dil ve Tarih Yüksek kurumu	3	3	1
6. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü	2	2	1
7. Vakıflar Genel Müdürlüğü	4	4	1
8. Diyanet İşleri Başkanlığı	14	14	1
9. Adalet Bakanlığı	3	3	1
10. İçişleri Bakanlığı	12	12	1
11. Dışişleri Bakanlığı	1	1	1
12. Maliye ve Gümrük Bakanlığı	5	5	1
13. Emekli Sandığı Genel müdürlüğü	4	6	1
14. D.P.T Müsteşarlığı	2	2	1
15. Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı	4	4	1
16. Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü	6	5	1
17. Milli Eğitim Bakanlığı	4	4	1
18. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	3	3	1
19. Yurt-Kur	3	3	1
20. Karayolları Genel müdürlüğü	6	6	1
21. DSi	6	6	1
22. Arsa Ofisi Genel Müdürlüğü	3	3	1
23. İlbank	6	2	1
24. Refik Saydam Hıfzısıha Merkez Başkanlığı	2	2	1
25. Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu	-	-	-
26. Ulaştırma Bakanlığı	3	2	1
27. Atatürk Orman Çiftliği	1	-	1
28. Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü	-	-	-
29. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü	-	-	-
30. Orman Genel Müdürlüğü	4	4	1
31. Tarım Reformu Genel Müdürlüğü	3	3	1
32. Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Birliği	6	6	1
33. Bağ-Kur	2	2	1
34. İş ve İşçi Bulma Kurumu	5	5	1
35. S.S.K.	-	-	-

## Ek-1 (Devam)

<b>KAMU KURULUŞLARI</b>	<b>EY</b>	<b>EK</b>	<b>ÜY</b>
36. Elektrik İşleri Etüt İdaresi Genel Müdürlüğü	3	3	1
37. MTA	-	-	-
38. Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü	4	4	1
39. TRT	-	-	-
40. DIE	2	2	1
41. T.C Merkez Bankası	7	7	1
42. Türkiye Kalkınma Bankası	2	3	1
43. MSB	-	-	-
44. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	-	-	-
45. Tarım Orman ve Köy İşleri Bakanlığı	4	4	1
46. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	3	3	1
47. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	3	3	1
48. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	3	3	1
49. T.S.E.	2	1	2
50. T.B.M.M.	-	-	-
51. Ankara Üniversitesi	3	3	-
52. Hacettepe Üniversitesi	3	3	-
53. Gazi Üniversitesi	1	-	-
54. ODTÜ	2	2	-
55. Turizm Bakanlığı	7	7	-
56. Kültür Bakanlığı	1	-	-
57. T.C.Ziraat Bankası	-	-	-
58. Etibank	1	1	1
59. KBİ	3	1	1
60. ÇİTOSAN	4	3	1
61. T.D.Ç.İ	2	3	1
62. TÜGSAŞ	3	2	1
63. T.P.A.O	5	5	-
64. Botaş	2	2	1
65. Petrol Ofisi Anonim Şirketi	2	7	1
66. PTT	7	9	1
67. Devlet Hava Meydanları İşletmeleri	2	4	1
68. EBK.	2	2	-
69. TMO	11	11	1
70. SEK	3	2	1
71. TZDK	6	6	1

## Ek-1 (Devam)

<b>KAMU KURULUŞLARI</b>	<b>E Y</b>	<b>E K</b>	<b>Ü Y</b>
72. Yem Sanayi	2	2	1
73. Tarım İşletmeleri Genel Müdürlüğü	3	3	1
74. MKE	5	5	-
75. TŞFAŞ	4	4	1
76. Halkbank	4	5	1
77. DMO	1	3	1
78. TCDDY	3	4	-
79. TKİ	1	3	-
80. TEK	7	6	1
81. Darphane ve Damga Genel Müdürlüğü	1	1	1
82. Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğü	-	-	-
83. Türkiye Emlakbank A.Ş.	2	3	1
84. T.H.Y.	2	2	1
85. Tekel	2	3	1
86. Türkiye Denizcilik İşletmeleri	1	2	1
87. D.B. Deniz Nakliyat	1	2	1
88. Türkiye Gemi Sanayii	1	1	1
89. İstanbul Üniversitesi	1	3	-
90. İstanbul Teknik Üniversitesi	1	3	-
91. Marmara Üniversitesi	2	1	-
92. Yıldız Üniversitesi	1	3	1
93. Boğaziçi Üniversitesi	1	1	1
94. Mimar Sinan Üniversitesi	1	-	-
95. Tüpraş	5	4	1
96. Seka	3	3	-
97. Ege Üniversitesi	2	2	1
98. 9 Eylül Üniversitesi	-	-	-
99. Dicle Üniversitesi	2	-	-
100. Fırat Üniversitesi	2	-	-
101. Karadeniz Teknik Üniversitesi	-	-	-
102. Trakya Üniversitesi	-	-	-
103. TŪMOSAN	-	-	-
104. Selçuk Üniversitesi	-	-	-
105. Çinko Kurşun Metal San. A.Ş.	-	-	-
106. Erciyes Üniversitesi	2	2	1

## Ek-1 (Devam)

<b>KAMU KURULUŞLARI</b>	<b>EY</b>	<b>EK</b>	<b>ÜY</b>
107. Akdeniz Üniversitesi	-	-	-
108. Uludağ Üniversitesi	2	2	1
109. Atatürk Üniversitesi	2	2	1
110. Tölomsaş	2	2	1
111. Anadolu Üniversitesi	2	2	1
112. İnönü Üniversitesi	4	4	1
113. Gaziantep Üniversitesi	2	2	1
114. Çay- Kur	2	1	1
115. Türkiye Demiryolu Makineleri Sanayii A.Ő.	2	2	1
116. Cumhuriyet Üniversitesi	2	2	1
117. Ondokuz Mayıs Üniversitesi	2	2	1
118. Çukurova Üniversitesi	2	2	1
119. Yüzüncü Yıl Üniversitesi	2	2	1
120. Orüs	5	5	1
121. TÜVAŐ	3	3	-
122. TTK	3	3	1
123. Devlet Tiyatroları Genel Müdürlüğü	2	2	1
124. S.S.Y.B.	2	3	1
<b>TOPLAM</b>	<b>331</b>	<b>34</b>	<b>89</b>

## Ek-1(Devam)

ÖZEL KURULUŞLAR	EY	EK	ÜY
1. Hema Dişli Sanayii Ticaret A.Ş.	1	1	1
2. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	-	-	-
3. T. Çimentolar Birliği	5	5	1
4. Türk Ytong Sanayi	2	2	1
5. Kordsa	1	3	1
6. Rabak	1	1	1
7. Otosan	2	1	1
8. Paşabahçe	2	3	-
9. Türk Hengel Kimya Maddeleri San. A.Ş.	2	3	-
10. CIBA	-	-	-
11. AKSA	-	-	-
12. Yapı MERKEZİ İNŞ. A.Ş.	1	3	1
13. Mekap	2	3	1
14. Netaş A.Ş.	-	-	-
15. Roche	1	1	1
16. Tezsan	1	3	1
17. Uzel Mak. San. Tic. A.Ş.	1	1	1
18. Altınyıldız Mensucat	2	3	1
19. Oerlikon A.Ş.	-	-	-
20. Edip İPLİK SAN. A.Ş.	1	2	1
21. Atlı Zincir	2	3	1
22. EROS	1	2	1
23. Parsan Makine Parçaları San. A.Ş.	1	3	1
24. TİFDROK MATBAACILIK SAN. A.Ş.	-	-	1
25. OTOMARSAN	2	3	1
26. Vestel Elektrik San. Tic.	2	2	1
27. Raks	1	1	1
28. Gümüşsuyu Halı Sanayi	-	-	-
29. Peg	-	-	-
30. Aslan Çimento	-	-	-
31. Bossa T.A.Ş.	2	2	1
32. Marsa A.Ş.	1	2	1

## Ek-1(Devam)

ÖZEL KURULUŞLAR	EY	EK	ÜY
33. Çukurova Elektrik A.Ş.	1	2	1
34. Toros Gübre ve Kimya Sanayi A.Ş.	2	2	1
35. Soda San. A.Ş.	2	2	1
36. Çimsa	-	-	-
37. Sanko	-	-	-
38. Bergama Pamuk İpliği ve Dokuma Sanayi A.Ş.	2	2	1
39. Turyağ ve Mamulleri A.Ş.	1	2	1
40. BMC	1	1	1
41. EGE SERAMİK	2	2	1
42. Batı Anadolu Çimento san. A.Ş.	-	-	-
43. Yaşar Holding	-	-	-
44. Asil çelik Tic. A.Ş.	1	1	1
45. Mako Elektronik San. A.Ş.	-	-	1
46. Sönmez Pamuklu San. A. Ş.	-	-	-
47. Oyak Renault	-	-	-
48. Santral Dikiş Sanayi	-	-	-
49. Pentaş A.Ş.	-	-	1
50. İpek Kağıt San. Tic. A.Ş.	-	-	-
51. Ülker Gıda San. Tic. A.Ş.	2	3	1
52. Makine Takım Tezgahları A.Ş.	1	3	1
53. Teknik Cam San. A.Ş.	1	3	1
54. Brisa Lastik San. A.Ş.	2	2	1
<b>TOPLAM</b>	<b>55</b>	<b>77</b>	<b>37</b>

Ek 2

**HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ENGEL DURUMLARIN  
ETKİSİ VE OLASI KAYNAKLARI**  
(Araştırması Anketi)

Sayın:

Bu araç hizmet içi eğitimde engel durumların, a) Eğitime etki derecesini, b) Olası kaynaklarını, belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Eğitim etkinliklerine katılan, engelleri gören, sezen biri olarak bu araştırmaya katkıda bulunmanız umulmaktadır

Çalışmanın sonunda ulaşılabacak bulguların, kurumlarda hizmet içi eğitimin daha etkili biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunması beklenmektedir. Engellerin çözümlenip, tanımlanması bu sürecin ilk adımı olarak görülmektedir.

Sunulan döküman 1) ENGELLER LİSTESİ, 2) ENGELLERİN KAYNAKLARI olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Her bölümün başında gerekli açıklamalar yapılmıştır.

Verdiğiniz cevaplar ve katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızı engellememiş olmayı dilerim.

ADRES:

Hacettepe Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi  
BEYTEPE/ANKARA

Ş. Şule AÇIKALIN

## Ek 2 (Devam)

## BÖLÜM 1

Bu bölümde hizmet içi eğitimde engel durumlar verilmiştir. Her engeli okuduktan sonra lütfen o engelin kurumunuzda eğitimin hedeflerine ulaşmasındaki olumsuz etkisinin derecesini belirtiniz.

## ENGELLER LİSTESİ

Eğitime Engel Durumlar	Eğitime Etki Derecesi		
	Çok	Az	Hiç
1. Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılması.	( )	( )	( )
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği.	( )	( )	( )
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi.	( )	( )	( )
4. Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanamaması.	( )	( )	( )
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması.	( )	( )	( )
6. Yapılan eğitimlerin, kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	( )	( )	( )
7. Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu...	( )	( )	( )
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması.	( )	( )	( )
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi.	( )	( )	( )
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması.	( )	( )	( )



## EK 2 (Devam)

- |   |     |     |     |
|---|-----|-----|-----|
| 11. Eğitici-öğretici personelin yetersizliği.   | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12. Eğitime taraf olanların (sedika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları.                 | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması. | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması.                                   | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile karolanıp donatılmaması.         | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı.                                  | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri.                    | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18. Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme                              | ( ) | ( ) | ( ) |
| 19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması.                  | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı.                       | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21. Sınavlarda başarısız olma korkusu.  | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı.   | ( ) | ( ) | ( ) |

## Ek 2 (Devam)

**BÖLÜM 2**

Birinci bölümde verilen hizmet iç eğitimde engel durumlar bu bölümde aynen tekrarlanmıştır. Bu defa sizden kurumunuzu göz önüne almadan bu engellerin "olası kaynaklarını" belirtmeniz istenmektedir.

Engel durumlar için olası dört kaynak belirlenmiştir. Bunların anlamları ile kısaltmaları aşağıda verilmiştir.

<b>Üst Yönetici</b>	:(Üst Yön.) Kurumlardaki en üst düzey yöneticisi
<b>Eğitim Yönetimi</b>	:(Eğ. Yön.) Kurumdaki eğitim biriminin kadro, yapı ve işleyişi
<b>Hizmet içi eğitime katılan personel</b>	:(Birey) Kurumda çalışanlardan 1989 yılında hizmet içi eğitim programlarına katılmış personel.
<b>Çevre</b>	:(Çevre) Kurumun etkileşimde bulunduğu kurumlar, sistemler ile sosyal, ekonomik, politik ve hukuki düzenlemeler.

Bir engel durumun olası kaynağını tek olarak görüyorsanız, o kaynağın altındaki kısmı (1) şeklinde işaretleyiniz. Bir engel durumun birden çok kaynaktan etkilendiğini düşünüyorsanız 1, 2, 3 rakamlarıyla en önemlisinden başlayarak belirtiniz. Mesela "uygun personelin seçilmeyişi" engelinin öncelikle eğitim yönetiminden ve ikinci derecede üst yöneticiden kaynaklandığını düşünüyorsanız,

<u>Üst Yön.</u>	<u>Eğt Yön.</u>	<u>Birey</u>	<u>Çevre</u>
(2)	(1)	(-)	(-)

şeklinde işaretleyiniz. Engelle ilgili görmediğiniz kaynağı boş bırakınız.

## EK 2 (Devam)

## BÖLÜM 2

## Hizmet İçi Eğitime Engel Durumların KAYNAKLARI

Eğitime Engel Durumlar	Kaynakları			
	Üst. Yön.	Eğt. Yön.	Birey	Çevre
1. Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılması.	( )	( )	( )	( )
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği.	( )	( )	( )	( )
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi.	( )	( )	( )	( )
4. Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanamaması.	( )	( )	( )	( )
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması.	( )	( )	( )	( )
6. Yapılan eğitimlerin, kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	( )	( )	( )	( )
7. Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu...	( )	( )	( )	( )
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması.	( )	( )	( )	( )
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi.	( )	( )	( )	( )
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması	( )	( )	( )	( )
11. Eğitici-öğretici personelin yetersizliği.	( )	( )	( )	( )

## Ek 2 ( Devam )

## BÖLÜM 2

## Hizmet İçi Eğitime Engel Durumların Kaynakları

Eğitime Engel Durumlar	Kaynakları			
	Üst. Yön.	Eğt. Yön.	Birey	Çeve
12. Eğitime taraf olanların (sedika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları.	( )	( )	( )	( )
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması.	( )	( )	( )	( )
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması	( )	( )	( )	( )
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile karolanıp donatılmaması.	( )	( )	( )	( )
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı	( )	( )	( )	( )
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri.	( )	( )	( )	( )
18. Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme.	( )	( )	( )	( )
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması.	( )	( )	( )	( )
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı.	( )	( )	( )	( )
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu.	( )	( )	( )	( )
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı.	( )	( )	( )	( )

Ek 3

**HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ENGEL DURUMLARIN  
ETKİSİ VE OLASI KAYNAKLARI  
(Araştırması Yönetici Envanteri)**

Sayın Yönetici,

Kurumlarda hizmet içi eğitimde engel durumları belirlemek amacıyla sürdürülen bu çalışmada, siz üst yöneticilerin yargı ve görüşlerinizin alınmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Sizden beklenen, bir kısım kişilik özelliklerine ilişkin bilgiler ile hizmet içi eğitime ilişkin yargılarınızı ve kanaatlerinizi belirtmenizdir.

İsimsiz doldurulan bu belge ile sağlanan veriler, şahıs ve kurumlara bağlı olmadan işlenip yorumlanacaktır.

Kıymetli zamanınızdan bir dilimi, bilimsel bir çalışmaya katkıda bulunmak amacıyla ayırdığınız için teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla.

Ş. Şule Erçetin[AÇIKALIN]

ADRES:

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Fakültesi

BEYTEPE/ANKARA

Ek-3 (Devam)

**BÖLÜM 1**

Aşağıdaki tanıtıcı özelliklerinizi işaretleyerek belirtiniz.

Görev Unvanınız.....

Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )

Yöneticilik Kıdeminiz : (.....) yıl

Öğrenim Alanınız : Tıp ( ) Teknik ( ) Sosyal ( )

Yöneticilik konusunda katıldığınız eğitimlerin sayısı:.....

Eğitim konusunda katıldığınız eğitimlerin sayısı:.....

Ek 3 (Devam)  
**BÖLÜM 2**

Aşağıda hizmet içi eğitime ilişkin 29 (yirmidokuz ) madde verilmiştir. Her maddede ortaya konulan yargıyı irdeleyiniz. Siz bu konuda nasıl düşünüyorsunuz, seçeneklerden birini işaretleyerek ( x ) belirtiniz

1. Hizmet içi eğitim programlarının, personel başarısını artıracığına inanıyorum.
2. Bir kurumda yöneticilerin hizmet içi eğitime olumlu yaklaşımları o kurumun başarısını artırır.
3. Mümkün olsa kurumlarda eğitim birimlerini kaldırırım.
4. Hizmet içi eğitim programlarının personele yararı olacağına inanmıyorum.
5. Mesleki yenilikleri hizmet içi eğitim programlarında izlemek yerine kendim okuyarak öğrenmeyi tercih ederim.
6. Hizmet içi eğitim programlarına mecbur olduğum zamanlar katılırım.
7. İletişim araçları bu kadar gelişmişken( video, televizyon vb. araçlar varken ) seminer ve kurslar geçersizdir.

## Ek 3 (Devam)

**BÖLÜM 2**

8. Hizmet içi eğitim programlarında konular çok teorik kalmaktadır.
9. Personelin sosyal gelişimiyle ilgili ihtiyaçlarına cevap veremeyen bir hizmet içi eğitim programına harcanan paralar boşa gitmiş sayılır.
10. Hizmet içi eğitime katılanların işteki başarısızlığını her zaman, eğitimin yetersizliği ile açıklamak mümkün değildir.
11. İyi yönetici astlarını her konuda bizzat yetiştiren kişidir.
12. Üst yöneticiler astların yetişmelerine imkan sağlamalıdır.
13. Her düzeydeki yöneticinin eğitici görevi vardır.
14. Hizmet öncesinde iyi yetişmiş personelin, hizmet içi eğitimi gerekmez.
15. Bir işyerinde hizmet içi eğitime harcanacak para başka alanlara harcanmalıdır.



Ek 3 (Devam)  
BÖLÜM 2

16. Kurumun verimliliği için personelin eğitilmesi gerekir.
17. Hizmet içi eğitim programlarında konuları başkaları ile tartışmak yararlı oluyor.
18. Hizmet içi eğitim programları kurumun sorunlarını çözmeye yetmez.
19. Genelde hizmet içi eğitim programlarına katılmaktan hoşlanmam.
20. Üst düzey yöneticileri eğitim sorunları ile doğrudan ilgilenmelidir.
21. Hizmet içi eğitim programları kurumda sistemli olarak düzenlenmelidir.
22. Hizmet içi eğitime çağrılmasının nedenlerini önceden bilmesi şart değildir.
23. Hizmet içi eğitim programlarına mazeretsiz olarak katılmayan personel cezalandırılmalıdır.
24. Personelin bir kısım başarısızlıkları eğitimsizlikten kaynaklanabilir.

Ek- 3 (Devam)  
BÖLÜM 2

25. Hizmet içi eğitime sadece isteyenlerin katılması gerektiğine inanıyorum.
26. Hizmet içi eğitim programları aynı zamanda personeli dinlendirmelidir.
27. İşini başarıyla sürdüren personelin eğitimi gerekmez.
28. Hizmet içi eğitimin önemi gereğinden fazla abartılıyor.
29. Üst yöneticilerin hizmet içi eğitim programlarına katılmaları gerekmez.

Ek 4  
BİLGİ İŞLEM YÖNERGESİ

**HİZMET İÇİ EĞİTİME ENGEL DURUMLARIN ETKİSİ VE KAYNAKLARI ANKETİ**

*Birinci Bölüm*

1. Her engel maddesinin (7-28. kolonlar) sayısal değerleri toplanıp; aritmetik ortalama ve standart sapmaları bulunacak.
2. Birinci maddedeki işlem, 5. ve 6. kolon değişkenlerine göre yapılacak.
3. İkinci maddede nesaplanan ortalama değerlerin farklılığı (t) testi ile 0.05 düzeyinde sınanacak.

*İkinci Bölüm*

1. Her engel maddesinin kaynakları (30-128 kolonlar) için verilen değerlerin ortalama ve standart sapmaları bulunacak.
2. Birinci maddedeki işlem 5. ve 6. kolon değişkenleri için hesaplanacak.
3. Sektör ve grupların engellerin derecesini belirten ortalamaların farklı olup olmadığı (t) testi ile 0.05 düzeyinde sınanacaktır.

**YÖNETİCİ ENVANTERİ**

1. Envanterin Birinci Bölümündeki değişkenler ilişkin işaretlerin frekansları, yüzdeleri tablolaştırılacaktır. Kıdem değişkeni 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21-25 ve 26+; yöneticilik ve eğitim frekansları, 1-3, 4-6, 7-9, 10-12, 13-15, 16+ gruplarında toplanacak.

2. Tutuma ilişkin 12, 13, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 31, 32, 35, 40 kolonlarındaki 1, 2, 4, 5 değerleri sıra ile 2, 1, -1, -2 olarak değerlendirilecek.

3. İkinci maddedeki işlem, 14, 16, 17, 18, 19, 25, 26, 29, 30, 33, 34, 36, 37, 38, 39 kolonlar için tersine (-2, -1, 1, ve 2 ) olarak değerlendirilecek.

4. İkinci ve üçüncü maddelerdeki işlemler sonucu satırlar toplanıp tutum puanları

bulunacak.

5. Tüm grup ve 4., 5., 6., 7., 8., 9. kolonlardaki değişkenlere göre tutum puanlarının ortalaması ve stardart sapması hesaplanacak.

6. Sektör ve grup değişkenlerine göre, tutum puanları ortalamalarının farkı çok yönlü varyans analizi ile test edilecek.

7. Beşinci maddede verilen değişkenlere göre, tutum puanlarını (-53,-40), (-39-29), (20, 39), (40, 58) kümelerinde toplayıp frekanslarını say.



Ek- 5  
HİZMET İÇİ EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SEKTÖRLER, GRUPLAR VE  
TÜM GRUP ORTALAMALARI

Engel Durumlar	Grup Sektör	Kaynaklar			
		ÜY	EY	B	Ç
1. Eğitime Yeterince Parasal Kaynak Ayrılmaması	EY	1.28	-	-	-
	EK	1.29	-	-	-
	-----				
	KA	1.31	-	-	-
	ÖZ	1.20	-	-	-
	-----				
	T.G	1.29	-	-	-
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) Yetersizliği	EY	1.39	1.65	-	-
	EK	1.45	1.49	-	-
	-----				
	KA	1.44	1.54	-	-
	ÖZ	1.36	1.64	-	-
	-----				
	T.G	1.43	1.56	-	-
3 Eğitim yeri, araç- gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlen memesi	EY	1.59	1.45	-	-
	EK	1.59	1.41	-	-
	-----				
	KA	1.59	1.41	-	-
	ÖZ	1.58	1.49	-	-
	-----				
	T.G	1.59	1.43	-	-
4. Kurumda Yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması	EY	1.29	1.69	-	-
	EK	1.23	1.71	-	-
	-----				
	KA	1.27	1.70	-	-
	ÖZ	1.24	1.69	-	-
	-----				
	T.G	1.26	1.70	-	-

Ek-5 (Devam)  
HİZMET İÇİ EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SEKTÖRLER, GRUPLAR VE  
TÜM GRUP ORTALAMALARI

Engel Durumlar	Grup Sektör	Kaynaklar			
		ÜY	EY	B	Ç
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması	EY	1.26	-	-	-
	EK	1.28	-	-	-
	-----				
	KA	1.28	-	-	-
	ÖZ	1.21	-	-	-
	-----				
	T.G	1.27	-	-	-
6. Yapılan eğitimlerin kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi	EY	-	1.29	-	-
	EK	-	1.39	-	-
	-----				
	KA	-	1.35	-	-
	ÖZ	-	1.29	-	-
	-----				
	T.G	-	1.34	-	-
7. Eğitime katılanların sosyal, ekonomik problemlerinin çokluğu	EY	-	-	1.35	1.67
	EK	-	-	1.30	1.69
	-----				
	KA	-	-	1.34	1.66
	ÖZ	-	-	1.27	1.82
	-----				
	T.G	-	-	1.33	1.68
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması	EY	1.55	1.44	-	-
	EK	1.49	1.41	-	-
	-----				
	KA	1.52	1.43	-	-
	ÖZ	1.51	1.40	-	-
	-----				
	T.G	1.51	1.42	-	-
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi	EY	-	-	-	1.24
	EK	-	-	-	1.45
	-----				
	KA	-	-	-	1.33
	ÖZ	-	-	-	1.42
	-----				
	T.G				1.35

## Ek-5 (Devam)

HİZMET İÇİ EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SEKTÖRLER, GRUPLAR VE  
TÜM GRUP ORTALAMALARI

Engel Durumlar	Grup Sektör	Kaynaklar			
		ÜY	EY	B	Ç
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması	EY	1.26	-	-	-
	EK	1.26	-	-	-
	KA	1.25	-	-	-
	ÖZ	1.30	-	-	-
	T.G	1.26			
11. Eğitici-öğretici personel yetersizliği	EY	1.59	1.40	-	-
	EK	1.48	1.40	-	-
	KA	1.56	1.40	-	-
	ÖZ	1.39	1.39	-	-
	T.G	1.53	1.40		
12. Eğitime taraf olanların (sendika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları	EY	1.52	-	-	-
	EK	1.43	-	-	-
	KA	1.44	-	-	-
	ÖZ	1.62	-	-	-
	T.G	1.47			
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması	EY	1.30	1.72	-	-
	EK	1.35	1.58	-	-
	KA	1.34	1.64	-	-
	ÖZ	1.27	1.65	-	-
	T.G	1.33	1.64		
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması	EY	-	-	1.26	-
	EK	-	-	1.33	-
	KA	-	-	1.27	-
	ÖZ	-	-	1.41	-
	T.G	-	-	1.29	-

## Ek-5 (Devam)

HİZMET İÇİ EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SEKTÖRLER, GRUPLAR VE  
TÜM GRUP ORTALAMALARI

Engel Durumlar	Grup Sektör	Kaynaklar			
		ÜY	EY	B	Ç
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personelle kadrolanıp donatılmaması	EY	1.36	1.68	-	-
	EK	1.43	1.55	-	-
	KA	1.39	1.63	-	-
	ÖZ	1.44	1.52	-	-
	T.G	1.39	1.61	-	-
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı	EY	1.28	1.66	-	-
	EK	1.29	1.64	-	-
	KA	1.29	1.64	-	-
	ÖZ	1.25	1.68	-	-
	T.G	1.28	1.65	-	-
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri	EY	-	1.49	1.53	-
	EK	-	1.52	1.57	-
	KA	-	1.52	1.57	-
	ÖZ	-	1.45	1.45	-
	T.G	-	1.51	1.55	-
18. Eğitim ortamında grup içinde kendini rahat hissetmeme	EY	-	-	1.28	-
	EK	-	-	1.34	-
	KA	-	-	1.29	-
	ÖZ	-	-	1.39	-
	T.G	-	-	1.31	-
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması	EY	-	1.23	-	-
	EK	-	1.37	-	-
	KA	-	1.31	-	-
	ÖZ	-	1.28	-	-
	T.G	-	1.30	-	-



## Ek-5 (Devam)

HİZMET İÇİ EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARINA İLİŞKİN SEKTÖRLER, GRUPLAR VE  
TÜM GRUP ORTALAMALARI

Engel Durumlar	Grup Sektör	Kaynaklar			
		ÜY	EY	B	Ç
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı	EY	-	1.24	-	-
	EK	-	1.30	-	-
	KA	-	1.28	-	-
	ÖZ	-	1.23	-	-
	T.G	-	1.27	-	-
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu	EY	-	-	1.21	-
	EK	-	-	1.23	-
	KA	-	-	1.21	-
	ÖZ	-	-	1.27	-
	T.G	-	-	1.22	-
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı	EY	-	1.33	-	-
	EK	-	1.39	-	-
	KA	-	1.37	-	-
	ÖZ	-	1.42	-	-
	T.G	-	1.38	-	-