

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ'NDE GÖREVLİ İDARİ PERSONELİN**  
**HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eda Toklu**

**Düzce**  
**Ağustos, 2012**

**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM PROGRAMLARI VE ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ'NDE GÖREVLİ İDARİ PERSONELİN  
HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eda Toklu**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Filiz Evran Acar**

**Proje Adı: Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet  
İçerik Eğitim İhtiyacının Saptanması  
Proje No: 2011.03.HD.023  
Başlama Tarihi: 15.07.2011  
Bitiş Tarihi: 15.07.2012**

**Düzce  
Ağustos, 2012**



## KABUL VE ONAY

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında oy birliği ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

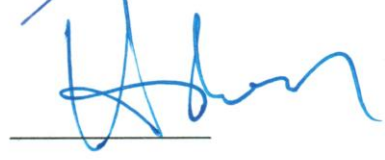
Doç. Dr. Abdurrahman KILIÇ (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Filiz EVRAN ACAR (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Engin ASLANARGUN



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

15 / 08 / 2012



Doç. Dr. Mehmet Selami Yıldız  
Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Düzce Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 (bir) yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

15/08/2012



Eda Toklu

## ÖNSÖZ

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim etkinlikleri kanun ve yasalarda belirtilen alan ve konular ile sınırlı kalmaktadır. Oysa ki hizmet içi eğitimin en temel amaçlarından birisi personelin bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirmek ve geliştirmek yoluyla hem personel için hem de kurum için yarar sağlamaktır. Bu yararın sağlanabilmesi amacıyla gerçekleştirilecek bir hizmet içi eğitimin personelin gerçek eğitim ihtiyaçlarına dayandırılması gerekmektedir.

Üniversitelerde görev yapan idari personel yasa ve kanunlarda belirlenen alan ve konular dışında da hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bu ihtiyaçların neler olduğu belirlendiği zaman hizmet içi eğitimin yararlılığından söz etmek mümkün olacaktır. Bu nedenle, bu araştırma Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma süresince desteğini esirgemeyen, bitmek tükenmek bilmeyen sorularımı büyük bir sabır ve özveriyle cevaplandırın, ailesine ve kendisine ayıracağı zamanı bu araştırma için harcayan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Filiz Evran Acar'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın gerçekleştirilmesini içtenlikle destekleyen Düzce Üniversitesi Rektör Yardımcısı Sayın Prof. Dr. Nigar Demircan Çakar'a teşekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırmaya başladığım zaman ailemize katılacağımı öğrendiğimiz, araştırmanın tamamlanması için en büyük motive kaynağım olan oğlum Rüzgar Toklu'ya, yüksek lisans eğitimime başlamamda ve eğitimim sırasında sonsuz destek ve sabır gösteren eşim Ankara Devlet Tiyatrosu sanatçısı Mehmet Ali Toklu'ya, tüm eğitim hayatım boyunca her zaman sevgileri ve ilgileriyle yanımda olarak beni destekleyen annem Meral Kantaroğlu ve babam Nezih Fehmi Kantaroğlu'na, hangi koşullarda olursa olsun her zaman hayallerinin peşinden giderek bana örnek olan ikizim Mert Kantaroğlu'na, iş arkadaşlığının dışında kız kardeşim olarak hissettiğim, araştırmanın her alanında bilimsel alandaki bilgisi ve tecrübesiyle bana yol gösteren Arş. Gör. H. Merve Eriş'e sonsuz teşekkürler.

Ayrıca burada tek tek sayamadığım iş arkadaşlarıma ve araştırmaya katılarak anketimi cevaplandırma nezaketini gösteren tüm Düzce Üniversitesi idari personeline teşekkürlerimi sunuyorum.

Eda Toklu

## ÖZET

### DÜZCE ÜNİVERSİTESİ'NDE GÖREVLİ İDARİ PERSONELİN HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

**Toklu, Eda**

**Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Filiz EVRAN ACAR**

**Ağustos, 2012 xvi + 104 sayfa**

Bu araştırmanın amacı Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasıdır.

Araştırmanın evrenini 2011 yılı Kasım ayı itibari ile Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı idari birimler, enstitüler, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarında görev yapan 257 idari personel oluşturmaktadır. Araştırmada evrenin tamamı araştırma kapsamına dahil edilmiş ayrıca bir örneklem seçilmemiştir. İdari personelin tamamına ulaşılamadığından 215 personel ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen, "Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi" kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sınıflamalı ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 6 madde vardır. İkinci bölümde eşit aralıklı ölçeklerden 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde katılımcıların hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek için 36 madde vardır. Üçüncü bölümde de sınıflamalı ölçek kullanılmış olup katılımcıların hizmet içi eğitim almak istedikleri alanları belirlemek için 10 madde vardır.

Araştırma sonucunda, belirlenen alt boyutlar çerçevesinde uyum eğitimi ile ilgili orta düzeyde, çalışma becerisi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorlukları ile ilgili az düzeyde hizmet içi eğitim ihtiyacı olduğu saptanmıştır. Ayrıca cinsiyet değişkenine göre uyum eğitimi alt boyutunda, yaş değişkenine göre uyum eğitimi ve bilgisayar kullanma becerisi alt boyutlarında, eğitim durumu değişkenine göre çalışma becerisi ve uyum eğitimi alt boyutlarında, çalışılan birim değişkenine göre bilgisayar kullanma becerisi alt boyutunda anlamlı fark bulunmuştur. Çalışma süresi ve çalışılan hizmet sınıfı değişkenlerine göre hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** hizmet içi eğitim, ihtiyaç saptama, idari personel

## **ABSTRACT**

### **DETERMINING THE IN-SERVICE TRAINING NEEDS OF ADMINISTRATIVE STAFF AT DUZCE UNIVERSITY**

**Toklu, Eda**

**Master , Department of Educational Sciences**

**Thesis Advisor: Yrd. Doç. Dr. Filiz EVRAN ACAR**

**August, 2012 xvi + 104 pages**

This study is aimed to determine in-service training needs of Düzce University administrative staff.

The research universe consists of 257 administrative staff who work at administrative units of rectorate, institutes, faculties, schools and vocational schools of Düzce University as of November 2011. Whole research universe was included in the research scope, therefore no special sample was chosen. Because whole administrative staff could not be reached, the study was conducted with 215 administrative staff.

While collecting data, “In-service Training Needs of Administrative Staff at Düzce University Survey” which was developed by the researcher was used. The survey has three parts. In the first part rating scale was used. There are 6 items to designate demographic information of the participants. In the second part Likert scale ranging from 1 to 5 was used, which is class of equal interval scale. There are 36 items to designate in-service training needs of participants. Finally in the third part, rating scale was also used. There are 10 items to designate in-service training disciplines which are claimed by the participants.

As a result of the study, in accordance with designated sub-dimensions, in-service training needs related with compliance training was determined as moderate. In-service training needs related with professional skills, computer skills and working difficulties were determined at minimal level. In addition, the dimension of gender variable compliance training, age and working department dependent compliance training and computer skills sub-dimensions, the ability to work according to the variable level of education and compliance training subscales



showed significant difference. According to the survey significant difference was determined depending on the seniority and working service category variables.

**Keywords:** in-service training, needs analysis, administrative staff

*Oğlum Rüzgar'a*

*Hayatın boyunca tüm hayallerinin gerçek olması dileğiyle...*

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	vii
İÇİNDEKİLER.....	x
KISALTMALAR.....	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xv
EKLER LİSTESİ.....	xvi
1. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Önemi .....	2
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.5. Tanımlar.....	4
2. BÖLÜM.....	5
LİTERATÜR .....	5
2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	5
2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları .....	6
2.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği .....	7
2.1.3. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri .....	9
2.1.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	11
2.1.4.1. Uygulama Amaçlarına Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	11
2.1.4.2. Yapıldığı Yere Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri .....	13
2.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları.....	15
2.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları.....	17
2.1.7. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi.....	19
2.2. İHTİYAÇ ANALİZİ.....	21
2.2.1. İhtiyaç Analizi Tanımı .....	21
2.2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Saptanması .....	23
2.2.3. İhtiyaç Saptamanın Gerekliliği.....	24

2.2.4. İhtiyacı Saptanırken Göz Önünde Bulundurulacak Hususlar .....	25
2.2.5. İhtiyacı Saptayacak Elemanlar .....	26
2.2.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Saptama Yöntemleri .....	27
2.2.6.1. Anket Uygulama .....	28
2.2.6.2. Gözlem Yapma .....	30
2.2.6.3. Test Uygulama .....	31
2.2.6.4. Görüşme-Grup Görüşmeleri .....	33
2.2.6.5. Kayıt ve Raporları İnceleme .....	36
2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	37
3. BÖLÜM.....	43
YÖNTEM.....	43
3.1. Araştırma Modeli .....	43
3.2. Evren ve Örneklem.....	43
3.3. Veri Toplama Araçları.....	44
3.3.1. Problemi Tanımlama.....	44
3.3.2. Madde Yazma.....	45
3.3.3. Uzman Görüşü Alma .....	45
3.3.4. Ön Uygulama ve Ankete Son Şeklini Verme .....	45
3.3.4.1. Birinci Ön Uygulama .....	45
3.3.4.2. İkinci Ön Uygulama .....	46
3.3.4.3. Nihai Anket Formu .....	51
3.4. Verilerin Toplanması.....	54
3.5. Verilerin Analizi.....	54
3.5.1. HİEİA'nın Geliştirilmesi İle İlgili Verilerin Analizi .....	54
3.5.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması İle İlgili Verilerin Analizi .....	55
4. BÖLÜM.....	58
BULGULAR VE YORUM .....	58
4.1. Kişisel Bulgular.....	58
4.2. Alt Problemlere Ait Bulgular ve Yorumlar.....	61
4.2.1. "Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Nelerdir?" Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	61
4.2.1.1. HİEİA'nın Alt Boyutlarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	61

4.2.1.2. Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim Almak İstedığı Alanlara Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	66
4.2.2. “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Cinsiyete Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	71
4.2.3. “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Yaşta Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	72
4.2.4. “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Eğitim Durumuna Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	75
4.2.5. “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Çalışılan Birime Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	77
4.2.6. “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Çalışma Süresine Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	80
4.2.7. “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Çalışılan Hizmet Sınıfına Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar .....	82
5.BÖLÜM.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	84
5.1. Sonuçlar .....	84
5.2. Öneriler .....	88
KAYNAKÇA .....	89

## KISALTMALAR

**HİEİA:** Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi(ikinci ön uygulama) 47	47
<b>Tablo 2.</b> İkinci Ön Uygulama Formu Ölçüm Verileri.....48	48
<b>Tablo 3.</b> Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlere Dağılımı .....50	50
<b>Tablo 4.</b> Çalışma Becerisi Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri.....51	51
<b>Tablo 5.</b> Uyum Eğitimi Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri.....52	52
<b>Tablo 6.</b> Bilgisayar Kullanma Becerisi Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri .....52	52
<b>Tablo 7.</b> Çalışma ZorluklarıAlt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri 53	53
<b>Tablo 8.</b> Faktörler ve Ölçeğin Bütününe Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları .....53	53
<b>Tablo 9.</b> Faktörler Arası Korelasyonlar.....53	53
<b>Tablo 10.</b> Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelinin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzdeleri .....57	57
<b>Tablo 11.</b> Çalışma Becerisi İle İlgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri.....61	61
<b>Tablo 12.</b> Uyum Eğitimi İle İlgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri.....62	62
<b>Tablo 13.</b> Bilgisayar Kullanma Becerisi İle ilgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri .....63	63
<b>Tablo 14.</b> Çalışma Zorlukları İle İlgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri.....64	64
<b>Tablo 15.</b> Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim Almak İstedığı Alanlar .....66	66
<b>Tablo 16.</b> Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitime Olan İhtiyaçlarının Anlamlılığının Belirlenmesi İçin t-Testi.....70	70
<b>Tablo 17.</b> HİEİA'nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri.....72	72
<b>Tablo 18.</b> Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....73	73

<b>Tablo 19.</b> HİEİA'nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri.....	75
<b>Tablo 20.</b> Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 21.</b> HİEİA'nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Çalışılan Birime Göre Betimsel İstatistikleri .....	77
<b>Tablo 22.</b> Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Çalışılan Birim Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	78
<b>Tablo 23.</b> HİEİA'nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri .....	80
<b>Tablo 24.</b> Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	81
<b>Tablo 25.</b> HİEİA'nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Hizmet Sınıfına Göre Betimsel İstatistikleri .....	82
<b>Tablo 26.</b> Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Çalışılan Hizmet Sınıfı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları .....	83



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1 Anket Geliştirme Süreci.....	44
Şekil 3.2 İkinci Ön Uygulama Ölçeğine Ait Toplam Ölçek Puanı Dağılım Grafiği..	47
Şekil 3.3 Serpilme Diyagramı .....	49

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1.</b> Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi .....	97
<b>EK 2.</b> Araştırma İzni .....	98

# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, alt problemleri, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada yer alan kavramların tanımları verilmektedir.

### 1.1. Problem

Hizmet içi eğitim, gerek özel teşebbüslerde gerekse kamu kurumlarında çalışan personeli alanda yetiştirmek, bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirerek hem personele hem de kuruma fayda sağlamak amacıyla yapılan eğitim etkinliği olarak özetlenebilir.

Günümüzde kamu kurum ve kuruluşları kar amacı gütmeyen özel sektör mantığı ile yönetilmektedir ve bu kurumlar “hizmet” kurumudur (Mouawad ve Kleiner, 1997: 51). Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirilen hizmet içi eğitim etkinlikleri 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun kapsadığı hizmet içi eğitim alanları ile sınırlı kalmaktadır.

Bir kurumda görev yapan personel ne kadar eğitilirse kurum performansı da o derece başarılıdır gerçeği görülmesine rağmen kurumlar hizmet içi eğitime hala gereken önemi vermemektedirler (Sahinidis ve Bouris, 2008: 66). Oysa ki üniversitelerde akademik personel, öğrenci ve paydaşlar arasında köprü görevi gören ve tüm idari işleyişi yürüten idari personel için belirtilen kanun kapsamında yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri yeterli olmamaktadır. İdari personelin yeni bilgi ve beceriler edinmesi, var olan bilgi ve becerilerinin tazelenmesi, özgüveninin artması, kendisini geliştirmesi, başarılı olabilmesi için belli alan ve konularla sınırlanmış bir hizmet içi eğitim yerine kendisinin ihtiyaç duyduğu alan ve konularda hizmet içi eğitim uygulanmalıdır.

Son yıllarda turizm ve konaklama hizmetlerinin önemi arttığı için, bu alanlarda görev yapan personelin hizmet içi eğitimi öncelikli olarak amaçlanmıştır. Önemi artan sektörde kaliteli hizmet sunumu sağlanması çok önemlidir ve bunu sağlamanın en etkin yolu da hizmet içi eğitimidir (Garavan, 1997: 70). Ülkemizde de

hizmet içi eğitim ile ilgili olarak yapılan araştırmalar genellikle öğretmenler, polisler, bankacılar ve belediye çalışanları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak üniversitelerde görev yapan idari personele yönelik hizmet içi eğitim ile ilgili araştırmalar çok az sayıdadır.

Araştırmanın problemi, “Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı nelerdir ve bu ihtiyaçlar bazı değişkenlere göre değişmekte midir?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemleri;

- Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı nelerdir?

- Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı

a) Cinsiyete,

b) Yaşa,

c) Eğitim durumuna,

d) Çalışılan birime,

e) Çalışma süresine,

f) Çalışılan hizmet sınıfına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Düzce Üniversitesi idari personelinin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması amaçlanmaktadır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Türkiye’de kamu personelinin hizmet içinde eğitilmesinin yasal dayanağı olmasına rağmen personelin eğitilmesinde uygulama konusunda çok fazla eksiklerin olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim konusu yasal zorunluluğa rağmen kurumsal düzeyde kalmış uygulamaya geçilememiştir. Kurumlardaki eğitim birimleri hizmet içi eğitim planlaması yapma konusunda çok eksik kalmaktadır. Hizmet içi eğitim etkinliği birçok kamu kurumunda sadece yasal zorunluluk olduğu için yapılmakta, göstermelik olmaktan öteye gidememektedir. Hizmet içi eğitim konusunda

uygulanan eğitim yöntemlerinde de genelde basit ve masrafsız olanlar seçilerek personele gerekli bilgi ve becerileri kazandırma konusunda çok eksik kalınmaktadır (Köl, 2009).

Yıldız (2009)'a göre kamu kurumlarında hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenler şunlardır:

- Hizmet öncesi verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu
- Kamu kesiminde “kariyer” düşüncesinin giderek kökleşmesi
- Hizmette gelişme ve değişimlere ayak uydurma zorunluluğu
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılması gerçeği
- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği
- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi rastlantısal olmaktan çıkarıp sistemli hale getirmesi

Varış ve Küçükahmet (1984) yaptıkları çalışmalarında Uludağ Üniversitesi idari personeli için hizmet içi eğitim programının nasıl olması gerektiğini, uygulama ilkelerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu çalışma ülkemizde üniversitelerde görev yapan idari personele yönelik gerçekleştirilen veya gerçekleştirilmesi planlanan hizmet içi eğitim etkinlikleri ile ilgili yapılan tek araştırmadır ve üniversitelerde akademik personel, öğrenci ve üniversitenin paydaşları ile arasında köprü görevi görerek, tüm idari işleyişi yürüten idari personelin hizmet içi eğitimi ile ilgili alanda bir ihtiyaç bulunmaktadır.

Düzce Üniversitesi 2006 yılında kurulmuş genç, dinamik, yenilikçi ve değer üreten bir üniversitedir. Ancak idari personelin hizmet içi eğitimi konusunda bugüne kadar gerekli adımlar atılamamıştır. Kamu Personeli Seçme Sınavı ile Düzce Üniversitesi'ni tercih eden ve Üniversiteye atanan idari personel çok farklı eğitim kurumlarından, farklı branşlardan mezun olmuşlardır. Düzce'nin gerek coğrafi gerekse stratejik konumundan dolayı Üniversiteye atanan idari personel farklı illerden gelmektedirler. Bu sebeplerden dolayı Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personele kuruma uyum, kurumda çalışan diğer personelle işbirliği, idari personelin sahip olması gereken temel bilgi, beceri ve tutumlar konusunda hizmet içi eğitim verilmesi gerekmektedir. Tüm bunlardan dolayı, Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının neler olduğu saptanmalıdır.

Bu çalışmada, özellikle ülkemizde kamu kurumlarında hizmet içi eğitim programı geliştirme alanındaki çalışmaların teşvik edilmesi ve yapılacak çalışmalara model oluşturulması amaçlanmaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları;

-Araştırmanın evrenine Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görevli idari personel, çalışma konularının farklı olması ve bundan dolayı hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının farklılaşacağı düşüncesiyle alınmamıştır.

-Bu araştırma 2011 yılı Kasım ayı ile 2012 yılı Ocak ayı arasında Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı birimler, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarında görev yapan 215 idari personel ile sınırlıdır.

#### **1.5. Tanımlar**

Hizmet İçi Eğitim: Çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için çalıştıkları süre içinde verilen eğitim, iş başında eğitimidir (Büyük Türkçe Sözlük).

İhtiyaç Analizi: "Ne?" ile "Ne Olmalı?" arasındaki farkın, örgütler ya da bireyler açısından belirlenmesi ve bu farkın nasıl kapatılacağı yönünde önceliklerin belirlenmesi sürecidir (Demirel, 2009: 81).

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı: Eğitim öğretimde var olan durum ile olması gereken durum arasındaki fark eğitim ihtiyacı olarak tanımlanır (Küçükahmet, 1992: 26; Budak, 2009).

## 2. BÖLÜM

### LİTERATÜR

#### 2.1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bir örgütte hizmetler çeşitli düzeylerde çalışan personel tarafından gerçekleştirilir. Personelin görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için sürekli eğitilmesi ve bu yolla, örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişmelere ayak uydurması gerekmektedir (Pehlivan, 1992). Artık bilgi toplumunda kurumlar, personelinin çok yönlü becerilere sahip olmasını, kurum içindeki ve dışındaki ilişkileri kavramasını, etkili takım çalışmasına uyum sağlamasını beklemektedirler (Aytaç, 2000). Tüm meslek gruplarındaki çalışanlar, mesleğe girdikleri andan itibaren, hizmet öncesi öğrenimleri sırasında edindikleri bilgi ve becerilerin meslek yaşamında hızla değiştiğini, bunun sonucu olarak zaman zaman yetersiz kaldığını görerek sürekli eğitime gereksinim duyarlar (Hakan vd., 2011, s:26).

Kamu örgütlerinin görevlerini etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmeleri, milli kalkınmaya katkıda bulunabilmeleri için tüm örgütsel düzeylerde değişik görevleri yerine getirmeye yetenekli kamu görevlilerinin yetiştirilerek kamu hizmetinin gereği olan bilgi ve beceri ile donatılması, hizmet bilincinin kazandırılması ve mevzuat ile idari tekniklerin öğretilmesi gerekmektedir (Kestane, 2001). Bu ise ancak hizmet içi eğitim ile gerçekleşir.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planında “kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan eğitim” olarak tanımlanan hizmet içi eğitim, kısaca çalışanların topluma uyum sağlama, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliklerini artırma, morallerini yükseltme, güdülenme, ilerleme ve yükselme gibi etkinlikleri içine alan bilgi, beceri ve tutumları kazandırma süreci (Bilgin-Aksu, 1996) olarak özetlenebilir.

Personelin niteliği ile iş gerekleri arasında uyumsuzluk bulunduğu zaman, özel teşebbüs ve kamu kurumlarında insan gücü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliği

ön plana çıkmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel, kurumun amaçlarına ulaşması açısından engel oluşturmaktadır. Hizmet içi eğitim bu olumsuz durumun azaltılmasında kullanılacak yönetsel araçlardan biridir (Açıkalın, 1991).

### 2.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Genel Amaçları

Hizmet içi eğitim ile ulaşılmak istenen amaçlar; örgütün var olan olanakları ile ulaşılabilecek, gerçekleştirilebilir, esnek, geliştirilebilir, ekonomik, personel ve örgüt yararına, kendi içinde tutarlı, örgütün amaçları ile paralel, personelin eğitim ihtiyaçlarını kapsayan nitelikte olmalıdır (Taymaz, 1981: 5).

Carrel ve Elbert (1995: 421) hizmet içi eğitimin amaçlarını çevre, öğrenme ve davranışsal tabanlı olarak üçe ayırmaktadır. Bu yaklaşıma göre hizmet içi eğitimin amaçları; personelin yaptığı işi daha iyi yapmasını sağlamak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak, personeli üst görevlere yükselmesi için hazırlamak ve personelin çalıştığı kurum ve gerçekleştirdiği göreve karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları şu şekilde özetlenebilir (Taymaz, 1981; Şahin-Balcı, 2007; Aytaç, 2000; Kestane, 2001; Pehlivan,1992; Tutum,1979):

- Personele iş için gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak
- Personelin moralinin, iş doyumunun yükseltilmesi, insan ilişkilerinin, birbirleri arasındaki iletişimin geliştirilmesi vb. sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak
- Personelin sahip olduğu bilgi, beceri ve tutumlar hakkında bilgi sahibi olup, personeli yeni başladığı işe hazırlamak
- Personeli üst kadrolara hazırlayarak, eleman ihtiyacını kurum içinden karşılamak
- Üretilen mal veya hizmetin niteliğini, niceliğini ve verimliliğini artırmak
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatındaki gelişmelere ve yeniliklere personelin uyumunu sağlamak, yeni, yaratıcı ve kullanılabilir iş yöntem ve teknikleri geliştirmek



- Personel hareketliliği, işten ayrılma, disiplin sorunları, işe geç kalma ve devamsızlık vb. sorunları azaltmak
- Personelin hizmet öncesinde örgün veya yaygın eğitim kurumlarında almış olduğu eğitim eksikliklerini gidermek
- İşe yeni başlayan personelin kuruma, iş arkadaşlarına ve görevine uyumunu sağlamak
- İş güvenliğini sağlayarak personelin iş kazası yaşamasını engellemek
- Kurumdaki yöneticilerin kontrol ve denetim yüklerini azaltmak

Hizmet içi eğitimin amaçları kısaca personel, iş ve kurum arasında koordinasyon sağlanarak, işin kalitesinin artması, personelin bilgi ve becerilerinin gelişmesi, kurumun gelişmesi olarak özetlenebilir.

### **2.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği**

Günümüzde gelişmiş ülkelerde kurumun ve personelin başarısında hizmet içi eğitim çok önemli görülmektedir. Bu nedenle de hizmet içi eğitime verilen önem artmış ve hizmet içi eğitim gelişme projelerinin merkezinde yer almıştır (Lin ve Darling, 1997: 193). Ayrıca son yıllarda kurumlar, kurum bütçelerini hazırlarken hizmet içi eğitimin payını daha fazla artırarak eğitime çok daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Ve bu önem gittikçe artış gösterecektir. (Hossan ve Noe, 2008: 2).

Bir kurumun başarılı olması ancak örgütte çalışan personelin verimli olması ile mümkündür. Personelin verimli olabilmesi için sistematik olarak sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri eğitim yoluyla vermek gerekmektedir (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Belli bir öğretim kurumunun belli bir programını tamamlayan ve iş hayatına katılan personelin, örgüt tarafından istenen temel bilgi, beceri ve tutumları yeterince kazanamamış olması, üst kademelere eleman yetiştirilmesi gerekmesi veya üretim sürecinde ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlanması gerekmesi durumlarında hizmet içi eğitim zorunlu hale gelmektedir (Pehlivan, 1992).

Grabowski (1976), profesyonel olmayan personelin ve kalifiye elemanın işlerini öğrenmesi, yeni işlerin öğrenilmesi gerekliliği; profesyonel elemanların uzmanlık alanlarındaki modası geçmiş bilgilerden kaçınması ve yeniden eğitim görme ihtiyacı hissetmesi; yetişkinlerin ise boş vakitlerini değerlendirmek için anlamlı aktiviteler edinmek istemelerinden dolayı yetişkinlere yönelik yapılan eğitimlerin önemli olduğunu belirtmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere hizmet içi eğitim sadece çalışan personel için değil, herkes için gereklilik haline gelebilmektedir.

Hizmet içi eğitimin gerekliliği aşağıdaki gibi özetlenebilir (Şahin-Balcı, 2007; Taymaz, 1981; Bağcı ve Şimşek, 2000; Tutum, 1979; Kestane, 2001; Bilgin vd., 2007):rt5

- Personelin okul eğitimi ile aldığı bilgiler çalışma hayatında yeterli değildir. Personelin çalışma hayatına uyum sağlayabilmesi eksik olan eski bilgi ve becerilerini giderebilmesi, işin gerektirdiği yeni bilgi ve becerileri edinebilmesi, gizli kalan bazı yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi hizmet içi eğitim yoluyla sağlanabilir.

- Hizmet öncesinde öğrenilen bir takım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma hayatında personel ve örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluklar hizmet içi eğitim yoluyla giderilebilir.

- Üretilen mal veya hizmetin kalitesinde, miktarında, üretim zamanında beklenen standartların sağlanamaması gibi problemlerin yaşanmasına engel olmak için hizmet içi eğitim gereklidir.

- Örgütte çalışan personelin iş doyumunun, motivasyonunun, personel arasında işbirliğinin ve takım ruhunun sağlanması, disiplin sorunlarının, personel yer değiştirme ve işten ayrılmalarının, iş kazalarının yaşanmaması hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleşir.

- Personelin kendi çabaları ile teknolojideki gelişmelere yetişmesi mümkün değildir. İşin gerektirdiği bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatındaki gelişmelere ayak uydurabilmek ancak hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleşir.

- Personelin kendini geliştirerek çalıştığı örgütte kariyer yapabilmesi, üst kadrolar için gerekli bilgi ve beceriyi kazanabilmesi hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleşir.

- Bazı bilgi ve beceriler sadece hizmet içinde kazanılır. Personelin bu tür bilgi ve beceri eksiklikleri hizmet içi eğitim yoluyla giderilebilir.

Günümüz toplumlarında devletin giderek sayısı artan ve çeşitlenen hizmetleri, bunları üstlenen sayısız birimden oluşmuş karmaşık bir örgütlenmeye yol açmıştır (Sencer, 1982). Ayrıca kamu kurumlarında görev yapan personelin farklı eğitim kurumlarından ve alanlarından mezun olmaları bu kurumlarda çalışan personele yönelik hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Kamu kurumlarında çalışan personelin çalışma becerilerini, birbirleri ile olan ilişkilerini, teknolojiyi kullanabilme yeterliklerini ve çalıştıkları kuruma uyum becerilerini geliştirmek amaçları ile hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulmaktadır.

Bir örgütün hedeflediği mal veya hizmet üretimindeki kaliteye ulaşabilmesi, paydaşları ile işbirliği içinde çalışabilmesi, bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatındaki gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlayarak örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için personelinden en yüksek düzeyde verim alması gerekmektedir. Personelden alınacak en yüksek düzeyde verim ise ancak personelin hizmet içi eğitim yoluyla eğitilmesi ile gerçekleşir. Bundan dolayı da ister kamu ister özel teşebbüs kurumu olsun hizmet içi eğitimin gerekliliği kurumun devamlılığı, müşteri memnuniyeti ve personelin iş doyumunu açısından tartışılmaz.

### **2.1.3. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri**

Hizmet içi eğitim, örgütte eğitimden yararlanacak personelin ihtiyacına cevap verecek nitelikte planlanmalı, uygulanmalı ve buna yönelik olarak değerlendirilmelidir. Tüm bu adımların gerçekleştirilmesi ise hizmet içi eğitim ilkelerine uyulması ile olur. Bu ilkeler şöyledir (Aytaç, 2000; Taymaz, 1981; Hakan vd., 2011: 31):

- Örgütün amaç, politika ve hedefleri göz önünde bulundurularak hizmet içi eğitim amaçları saptanmalı, plan hazırlanmalı, uygulanmalı ve değerlendirilmelidir.

- Personel belli dönemlerde hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır.

-Örgütteki her alan ve kademedeki yönetici kendi personelinin yetiştirilmesinden sorumludur.

- Personel, kendini geliştirme, iş doyumunun ve verimliliğin sağlanması için hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandırılmalı, personeli daha sonra düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmaya istekli hale getirmelidir.

- Hizmet içi eğitimin maliyeti hesaplanarak örgüt ve personel açısından para, zaman, iş gücü kaybının en aza indirilmesi sağlanmalıdır.

- Hizmet içi eğitim alanında uzman kişiler tarafından verilmelidir.

- Her alan ve kademedeki personelin eğitimde fırsat eşitliği ilkesinden yararlanmalarını sağlamalıdır.

- Personel hizmet içi eğitim sonunda eğitim-ücret-yükselme dengesi ile ilgili bilgilendirilmelidir.

- Hizmet içi eğitim etkinlikleri sürekli olmalıdır.

- Hizmet içi eğitim, yetişkin eğitimi özelliklerine uygun olmalıdır.

Selimoğlu ve Yılmaz (2009)'a göre hizmet içi eğitimden istenen sonuçlara ulaşılabilmesi için aşağıdaki ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

- Hizmet içi eğitim sürekli olmalıdır.

- Hizmet içi eğitim örgütte çalışan en alt düzey personelden en üst düzey yöneticiye kadar tüm personeli kapsamına almalıdır.

- Personele hizmet içi eğitimin gerekliliği benimsetilerek eğitim faaliyetine katılım için personelin istek duyması sağlanmalıdır.

- Personelin hizmet içi eğitime katılım konusunda istekli olması için eğitime özendirici ortam hazırlanmalıdır.

- Hizmet içi eğitim programı planlanırken personelin katılımı sağlanarak eğitim ihtiyaçları dikkate alınmalıdır.

- Uygulanacak hizmet içi eğitim personelin cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb. demografik özelliklerine uygun olmalıdır.

#### 2.1.4. Hizmet İçi Eğitim Türleri

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 217'nci maddesi gereğince hazırlanan ve 25.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı"na göre hizmet içi eğitim, yurt içinde (aday memurlukta-asli memurlukta) ve yurt dışında olmak üzere iki ana çerçeve ile sınırlanmıştır.

Aydın (2011: 26), ister kamu ister özel teşebbüs kurumu olsun, hizmet içi eğitimi uygulama amaçlarına ve yapıldığı yere göre iki grupta ele almıştır. Uygulama amaçlarına göre ve yapıldığı yere göre hizmet içi eğitimler de kendi içinde gruplara ayrılmaktadır.

##### 2.1.4.1. Uygulama Amaçlarına Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri

*Oryantasyon Eğitimi:* İş hayatına yeni başlayan personele verilen bir eğitim türüdür. İşe başlayan personel ile örgütü, iş arkadaşları, işi ve çevresi arasında olumlu ilişkiler kurulmasında önemlidir (Kalkandelen, 1979: 40).

Örgüte yeni başlayan personel, iş hayatının ilk günlerinde yönetici ve iş arkadaşlarını tanımama, örgütün misyon, vizyon ve hedeflerini bilmeme, kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları bilmeme, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları bilmeme vb. nedenlerden dolayı sıkıntı yaşamaktadır. Yaşanabilecek bu tür sıkıntıları ortadan kaldırmak, personelin örgüte, iş arkadaşları ve yöneticilerine, görev ve sorumluluklarına olumlu duygular besleyerek işine başlamasını sağlama gerekliliğinden dolayı, işe yeni başlayan personele oryantasyon eğitimi verilmesi önemlidir. Çoğu kurum iyi hazırlanan ve uygulanan oryantasyon eğitiminden faydalanabilmenin farklı yollarından haberdar değildir. Oysa ki oryantasyon eğitimi başlangıçta personel-kurum ilişkilerinde genel etki bakımından bir nitelik oluşturmaktadır. Bu konuda hassas olan kurumlar bu etkiyi yerine getirmede kurumun performansının gelişimi ve refahı için bir fırsat olarak görürler (Arthur, 2005: 291).

Aydın'a (2011: 28) göre örgüte yeni başlayan personele uygulanacak bir oryantasyon eğitiminde;

- ✓ Sağlık, çocuk yardımı, özlük hakları, izin ve tatil politikaları, emeklilik gibi sosyal güvence hakları
- ✓ Örgütün tarihçesi, misyon, vizyon ve hedefleri
- ✓ Örgütte üretilen mal veya hizmet bilgisi
- ✓ Örgütün temel hiyerarşik yapılanması
- ✓ Örgütte üst kadrolara geçişin nasıl gerçekleştiği, kariyer planının nasıl gerçekleşebileceği
- ✓ Örgütün bağlı olduğu kanun, yasa ve mevzuat bilgisi
- ✓ Örgütte yer alan bölümler arası iş ilişkileri
- ✓ Örgütün performans göstergeleri, iş akış süreçleri
- ✓ Personelin çalışacağı bölümün görev, yetki ve sorumlulukları, bölümdeki hiyerarşik yapılanma
- ✓ Personelin kendi görev, yetki ve sorumlulukları, sorumlu olduğu yetkili amir veya yönetici bilgisi
- ✓ Personelin çalışma, dinlenme saatleri, bilgisayar ve telefonların kullanım bilgisi gibi konulara yer verilmelidir.

*Temel Eğitim:* Örgütte işe başlayacak personelin yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak amacıyla yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997: 9). Oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanabilir.

*Geliştirme Eğitimi:* Örgütte görev almış ve çalışan personeli hizmet içinde yetiştirmek üzere uygulanan eğitimidir (Taymaz, 1981: 62). Örgütte çalışan personel için zamanla yaptığı iş bir rutine dönüşür. Yaptığı iş ile ilgili gelişmeleri ve yenilikleri takip etmekten vazgeçer, iş motivasyonu düşer ve bu da personelin yeteneklerini geliştirmesini engeller. Tüm bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak amacıyla personelin belirli aralıklarla geliştirme eğitimine katılması personel ve örgütün gelişiminin devamlılığının sağlanması açısından önemlidir.

*Tamamlama Eğitimi:* Örgütün yapısındaki kadrolama gereği, işini değiştirmesi gereken personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması için uygulanan eğitimidir (Taymaz, 1981: 62). Tamamlama eğitimi üst kadroya hazırlamaktan ziyade, görev değişikliği yapacak personel için hazırlanan eğitimidir. Bu tür hizmet içi eğitimin hedefleri, örgütün değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede karşılamak, personelin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir (Bilgin vd., 2007).

*Yükseltme Eğitimi:* Örgütte çalışan her personel kariyeri için örgütün hiyerarşik yapılanmasında belirtilen üst ya da alt kademe yöneticisi olmayı planlar. Yükseltme eğitimi örgütün kadrolama ve personelin yükselme ihtiyacını karşılamak üzere hazırlanan eğitimidir (Taymaz, 1981: 62). Yükseltme eğitimi aynı zamanda örgütte önemli görevler için yedek personel yetiştirilmesini sağlar ve bu önemli görevlerdeki personelin işten ayrılması durumunda işlerin aksamasını engeller (Kalkandelen, 1979: 44). Bu tür hizmet içi eğitimde, örgütte çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen kadro için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yeterlikleri taşıması gerekmektedir (Bilgin vd., 2007).

*Özel Alan Eğitimi:* Personelin özel bir alanda hizmet vermesi için yetişmesini sağlayan eğitimidir. Yabancı dil, bilgisayar, iş güvenliği kursları bu eğitim programlarına örnek olarak verilebilir (Kestane, 2001).

#### **2.1.4.2. Yapıldığı Yere Göre Hizmet İçi Eğitim Türleri**

Personelin eğitim ihtiyaçlarının ve yetersizliklerinin giderilmesi, yeni gelişmelere uyum sağlaması için uygulanacak olan hizmet içi eğitim programları yapıldığı yere göre iş başında hizmet içi eğitim ve iş dışında hizmet içi eğitim olmak üzere ikiye ayrılır.

Rothwell (2004) kurumlarda iş başında veya iş dışında hizmet içi eğitimi planlarken yedi aşamalı bir yöntem takip edilebileceğini söylemektedir. Bu yönteme göre öncelikli olarak çalışanlar, iş gereksinimleri ve iş koşulları analiz edilmeli ve buna göre eğitim ihtiyaçları belirlenerek eğitimin amaç ve hedefleri belirlenmeli ve düzenlenmeli. Daha sonra ise eğitim sırasında kullanılacak materyaller oluşturulmalı,

satın alınmalı veya belirlenmelidir. Bu adımdan sonra biçimlendirici değerlendirme yapılarak eğitim ilan edilmeli ve son olarak da değerlendirme yapılmalıdır.

Hizmet içi eğitimin iş başında veya iş dışında yapılmasına karar verirken öğreticinin, eğitime tabi tutulacak personelin ve eğitimde kullanılacak materyallerin seçilmesi, örgütün hizmet içi eğitim olanaklarının belirlenmesi gerekir.

*İş Başında Hizmet İçi Eğitim:* İş başında hizmet içi eğitim, personelin gerçek iş ortamında, işi gözlemleyerek veya işi uzman personel gözetiminde bizzat yaparak işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazanmasıdır. İş başında hizmet içi eğitim teknikleri iş öğretme eğitimi, çıraklık eğitimi, iş rotasyonu, modelleme-taklit, mentorluk, koçluk, şelale modeli eğitim, çalışanları izleme ve iş değiştirme olarak sayılabilir (Aydın, 2011: 34). Bu eğitim tekniklerinden çoğu işe yeni başlayan personelin işi öğrenmesi ve işi eksiksiz, hatasız yerine getirebilmesi için uygulanmaktadır. İş başında eğitimde personel bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. İş ve eğitim iç içedir (Bilgin vd., 2007).

Bowin ve Harvey (2001) iş başında hizmet içi eğitimin sakıncalarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eğitim iş ortamında gerçekleştirildiği için eğitim alan personelin ekipmanlara zarar vermesi
- Verilen eğitimin yetersiz olması
- Eğitimi veren eğiticinin yeterli birikime sahip olmaması
- Yetersiz ve yanlış öğrenme nedeniyle maliyetlerin artması
- Verimli bir eğitim için gerekli zamanın olmaması
- Eğitim için gerekli fiziksel ortamın oluşturulamaması

*İş Dışında Hizmet İçi Eğitim:* Personelin fiziki olarak örgüt içinde olsa dahi gerçek iş ortamının dışında, bir sınıf veya toplantı salonu ortamında veya başka bir örgüt tarafından tamamen örgütten uzak bir yerde düzenlenen eğitimidir. İş başında uygulama yapma şansı olmadığından dolayı, iş dışında eğitim daha çok personelin bilgi eksikliğini gidermek için uygulanır (Taymaz, 1981). Aydın (2011: 39) iş dışında hizmet içi eğitim tekniklerini öğretici merkezli eğitimler, on-line eğitim ve bu iki tekniğin birleşimi olan karma eğitim olarak sıralamıştır.



Kaynak ve diğlerleri (1998: 145) iş dışında eğitimin sakıncalarını şu şekilde belirtmiştir:

- Eğitimi alan personel gerçek iş ortamına geçiş sırasında uygulama ve uyum gücülüğü ile karşılaşabilir.
- Eğitime katılan personel işinden uzaklaştığı için üretim kaybı ortaya çıkar.
- İş başında eğitime göre, genellikle daha maliyetli ve düzenlenmesi daha zordur.

### **2.1.5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları**

Eğitsel etkinliklerde uygulanan programların yararları hemen ortaya çıkmayabilir. Hizmet içi eğitimde de uygulanan programın personel, yönetici ve örgüt açısından yararları hemen kendini göstermeyebilir. Ancak örgütün ve personelin ihtiyacına göre planlanan ve sistemli olarak uygulanan hizmet içi eğitim programı hiç şüphesiz ki personel, yönetici ve örgüt için belli başlı yararlar sağlayacaktır.

Hizmet içi eğitimin örgüt için sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz (Aydın, 2011; Taymaz, 1981; Tanyeli, 1970; Kol, 2009; Balyiyen, 2010; Botello ve Glasman, 1999):

- İş kazaları azalır, örgütte iş güvenliği sağlanır.
- Örgütte bulunan birimler arasındaki iletişim gelişir.
- Üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve verimliliği artar, maliyeti düşer.
- İş yöntemlerinin devamlı olarak gelişmesini ve yenilenmesini sağlar.
- Örgüt bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatındaki gelişme ve yeniliklere daha kolay uyum sağlar.
- Örgütte yaşanan disiplin sorunları, personel hareketliliği, devamsızlık ve işten ayrılma sorunları azalır.

- Örgütün hizmet verdiği, ilişkide bulunduğu kişi ve diğer örgütler tarafından algılanan saygınlığı artar.

- Üretim makine ve araçlarının kötü kullanımı, yıpranma oranları, bakım onarım giderleri azalır.

- Personel tarafından örgütsel amaçların tanınması ve benimsenmesi kolaylaşır.

- Kurumda gerçekleştirilecek yönetim projelerinin geliştirilmesini ve değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Hizmet içi eğitimin yöneticiler açısından sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz (Kol, 2009; Balyiyen, 2010):

- Ast-üst iletişimini geliştirerek, yönetici-personel çatışmalarının yaşanmasını engeller.

- Yöneticinin kontrol ve denetim yükü azalır.

- Personel iş ile ilgili temel bilgi, beceri ve tutumlara sahip olacağından yöneticinin iş ile ilgili problemlerle karşılaşma oranı azalır.

- Yönetici gereksiz ayrıntılarla uğraşmak zorunda kalmaz. Böylece sorumlu olduğu birimdeki ana problemlerle ilgilenebilir.

Hizmet içi eğitimin personel açısından sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz (Taymaz, 1981; Tutum, 1979; Kol, 2009; Balyiyen, 2010; Aydın, 2011; Pehlivan,1992; Botello ve Glasman, 1999):

- Personelin iş ile ilgili özgüveni artar.

- Personelin iş ile ilgili bakış açısı genişler, daha sağlıklı kararlar vererek etkili sorun çözme becerileri geliştirmesini sağlar.

- Personelin iş arkadaşları ve yöneticiler ile kurduğu iletişim gelişir, huzurlu çalışması sağlanır.

- Personelin iş motivasyonu ve verimliliği artar.

- Personele örgütte yükselme, kariyer geliştirme imkanı sağlar.

- Personelin iş ile ilgili gelişme ve yeniliklere uyum sağlaması kolaylaşır.

- Personelin sorumlu olduğu işleri zamanında, eksiksiz ve hatasız yapmasını sağlar.
- Personelin gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar.
- Personelin iş kazalarının nedenleri hakkında bilgi sahibi olup, iş kazası yaşama olasılığını azaltır.
- Personelin kendisinden beklenen görevi en iyi şekilde yerine getirmesi sağlanır.
- Eğitim sonrasında eğitime katılan personelin algılamasında ve davranışlarında gelişmeler ve değişimler meydana gelir.

### **2.1.6. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları**

Hizmet içi eğitimin her derde deva olduğunu düşünmek ve örgütte yaşanan her problemin hizmet içi eğitim ile çözümlenebileceğini ummak hatalı ve hizmet içi eğitime zararlı bir tutumdur. Bu bakımdan hizmet içi eğitimin sınırlarını ve eğitimi engelleyen iç ve dış etkileri tanımak gerek yöneticiler, gerek eğitim görevlileri için önemli bir husus teşkil eder (Tanyeli, 1970: 17).

Hizmet içi eğitimin amaçlarının gerçekleşebilir olması ve eğitimin beklenen yararları sağlayabilmesi için aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Taymaz, 1981: 16):

1) Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim ihtiyacı personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi olanak dışıdır. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararlılık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

2) Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal verimi artırmaya yönelik olabilir. Ancak eğitilen birey isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmet içi

eğitim programına katılacak olan bireyin “Benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır?” sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

3) Hizmet içi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında ğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

4) Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmet içi eğitim ile zmlenmez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, eğitimden beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.

5) Pehlivan (1992)’a göre hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme başarı ve yeterlilik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Personel ğrenim görmesinin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar ve önemsemeyebilir.

6) Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim personelin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

7) Hizmet içi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmet içi eğitim çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanı sıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademedede çalışanların yetiştirilmesi iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınamaz.

8) Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunun karşılanamayacağı ve öğrenim istenilen düzeyde olamayacaktır.

9) Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyor ise başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.

10) Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez. Hizmet içi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.

### **2.1.7. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi**

Hizmet içi eğitim politikası, hizmet içi eğitim amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli olan ilkeler ve kurallar bütünüdür. Hizmet içi eğitim politikası içinde temel düşüncelerin belirtildiği ilkeler ve eylem yollarını gösteren kurallar yer almalıdır. Ayrıca hizmet içi eğitim politikası, kurumun genel üretim ve personel politikası ile tutarlı ve birbirini bütünleyici nitelikte olmalıdır (Pehlivan, 1994: 354).

Hizmet içi eğitim politikası belirlenirken aşağıdaki maddelere dikkat edilmelidir (Taymaz, 1983):

1) Kurumda yapılacak hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun ve personelin amaçları ile bütünlük oluşturacak şekilde saptanmalıdır.

2) Hizmet içi eğitim plan ve yıllık programları kurumun genel plan ve programlarına uygun olarak hazırlanmalıdır.

3) Kurumda göreve yeni başlayan gelişme, yükselme ve alan değişme durumunda olan personel için ayrı programlar düzenlenmelidir.

4) Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim programlarının içeriği amaçlara ve ihtiyaçlara göre belirlenmelidir.

5) Kurumun üretim faktörleri ve karşılaşılan personel sorunlarının çözümlenmesi için gerektiğinde hizmet içi eğitim programı uygulanmalıdır.

6) Kurumun iş alanı ile ilgili ve kurumu etkileyen yenilik ve gelişmelere uyum sağlanması için özel olarak programlar hazırlanmalıdır.

7) Kurumun iç ve dış koordinasyonu, iletişim ve etkileşimi sağlamak, olumsuzlaştırıcı etkileri önlemek için hizmet içi eğitim yapılmalıdır.

8) Hazırlanan hizmet içi eğitim programları kurum içinde veya dışında, yurt içinde veya dışında uygun zaman ve ortamda uygulanmalıdır.

9) Hizmet içi eğitim, kurumda üretimi aksatmayacak biçimde, üretim faktörleri ve personel için en uygun yer, zaman ve sürede yapılmalıdır.

10) Hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında yapılan değerlendirme sonuçları, personel ve programların geliştirilmesinde kullanılmalıdır.

Hizmet içi eğitim politikası, planlılar, programcılar ve uygulayıcılar için temel bir belge niteliğindedir ve hizmet içi eğitim çalışmalarının hem amaca dönük olmasında, hem de eşgüdümünün sağlanmasında büyük yararlar sağlar (Pehlivan, 1994: 357).

Hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesi yoluyla sağlanan yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 1978; Pehlivan, 1994: 355):

1) Kurumda gerçekleştirilecek olan hizmet içi eğitim etkinliklerinde, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında çalışanlara rehberlik eder.

2) Kurumda hizmet içi eğitimin amaçları, beklenen yararlar ve sonuçları açıklıkla ortaya konulur.

3) Hizmet içi eğitim politikası, eğitim etkinliklerinin yöneticilerin kişisel görüş ve tutumlarına bağımlı olmasını ortadan kaldırarak, eğitim olgusuna belli ilke ve kurallar ışığında bakılmasını sağlar.

4) Kurumdaki birimler, hizmet içi eğitimin planlanması ve yürütülmesinde üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları bilirler.

5) Kurum içinde hizmet içi eğitim süreklilik ve tutarlılık kazanır, değişen koşullar, yenilikler ve gelişmelerin gerektirdiği yetiştirmeyi öngörür.

6) Hizmet içi eğitimde önceliklerin saptanır, kısa ve uzun dönemli planlamalar olanaklı hale gelir.

7) Hizmet içi eğitim çalışmalarını olumsuz etkileyen kararların alınmasını engelleyici bir etken olur.

8) Yapılan çalışmaların objektif olarak değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Bir kurumda, eğitim sorununa dışarıdan çözüm yolu bulmak güçtür. Bu yüzden kurum, hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına ulaşmasına yardımcı olacak ve temel bir belge niteliği taşıyacak şekilde hizmet içi eğitim politikası saptamalı ve yazılı olarak belirlemelidir (Taymaz, 1978).

## **2.2. İHTİYAÇ ANALİZİ**

### **2.2.1. İhtiyaç Analizi Tanımı**

Eğitim ihtiyaçları, eğitim sürecinin ilk basamağıdır ve bir organizasyondaki veya profesyonel bir gruptaki personel için yapılacak eğitim etkinliklerini ve stratejilerini belirlemede rol oynar (Gould vd., 2004).

İhtiyaç analizi ise “gerçek sorunu saptama ve etraflıca anlama sanatı ve bilimi” ya da “bir eksikliğin giderilebilmesi için gerekli ya da yararlı olan şeylerin belirlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Güven vd., 2008: 46). Eğitim sistemi açısından bakarsak ihtiyaç analizi, eğitim hizmeti veren birimlerin

koordinasyonunun, sisteme girmeyi, özel içerikler arasındaki geçişi sağlamayı ve iş takibini aktarmayı kolaylaştırmak için bir sistem içinde olmasıdır (WHO, 2000).

Başka bir deyişle ihtiyaç analizi, var olan ihtiyaçların neler olduğunun belirlenmesi ve programın belirlenen ihtiyaçları karşılama düzeyinin değerlendirilmesidir (Güven vd., 2008: 38).

Bir programın hazırlanması için program ihtiyacının ortaya çıkması, ihtiyacın en iyi şekilde karşılanabilmesi için de gerçek ihtiyacın ne olduğunun saptanması gerekmektedir. Bu nedenle program geliştirme çalışmasının ilk adımını ve önemli bir bölümünü ihtiyaç analizi oluşturmaktadır. Bir eğitim programını geliştirmek veya var olan eğitim programını daha etkili ve verimli hale getirmek için öncelikle toplumun ve bireyin ihtiyaçları belirlenmeli, daha sonra ise belirlenen ihtiyaçlara yönelik program hedefleri ile konu alanları arasında tutarlı ilişkiler kurulmalıdır (Demirel, 2009: 74).

Demirel (2009: 76) tüm bu hususlar dikkate alınarak, ihtiyaç saptaması yapıldıktan sonra geliştirilen eğitim programlarının çok olumlu sonuçlar verdiğini ve hedef kitlenin eğitim ihtiyacını karşıladığını belirtmektedir.

Hizmet içi eğitimle, kişilerde iş için gerekli uzmanlığın gelişiminin sağlanması amaçlandığından ihtiyaç analizinde ilk olarak;

- İşin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumların neler olduğu,

- Eğitime katılacak kişilerin bu bilgi, beceri ve tutumlara sahip olma düzeyleri belirlenir (Güven vd., 2008: 47).

İhtiyaç saptama yolu ile personelin bilgi ve becerileri hakkında bilgi sahibi olunabileceği gibi, düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarının da yapı ve içeriği elde edilebilir (Aydın, 2011: 86).



### 2.2.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Saptanması

Eğitim ihtiyacı bir veya birden çok yöntem kullanılarak çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarındaki yetersizliklerin belirlenmesi ve bu yeterliklerden öncelikli olanların saptanması sürecidir (Aydın, 2011: 86).

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına dayalı olarak düzenlenen ve yürütülen çalışmalar, bir kez yapıp bitirilen bir nitelik taşımamakta ve süreklilik arz etmektedir. Eğitim ihtiyaçlarını saptama, devamlı bir süreçtir. Eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir gelişimin zorunlu aşaması niteliğindedir. Bu aşama kat edilmedikçe bunu izleyen öteki aşamalara geçilememektedir. Bu aşamada elde edilen veya ortaya konulan ihtiyaç veya eksikliklerin doğru tespit edilme derecesi tüm eğitsel etkinlikler zincirinin kuvveti ve kurumların amaçlarını gerçekleştirilmede başarının nedeni olmaktadır. Bu yüzden gerçek ihtiyaçların tespiti ve bunların giderilmesine yönelik ciddi çalışmaların yapılması, başarılı sonuca ulaşmanın zorunlu aşamasıdır (Kalkandelen, 1979: 71).

Hizmet içi eğitim ihtiyacı saptaması ise kurumun uzun ve kısa süreli hedeflerini gerçekleştirmek üzere var olan ve gelecekte gerekli olacak insan gücü nicelik ve niteliklerini belirleme, personelde var olan ve aranılan yeterlikler arasındaki farkları belirleme, bu farkları eğitim gereksinmesi olarak ortaya koyma ve raporlamadır (Taymaz, 1981: 268). Bu ihtiyacın tespit edilebilmesi için aşağıdaki işlemler yapılır:

- 1) Kurum amaçlarının belirlenmesi
- 2) Kurum örgütünün tanınması
- 3) Görev gereklerinin belirlenmesi
- 4) Personelde aranılan niteliklerin belirlenmesi
- 5) Personelde var olan niteliklerin belirlenmesi
- 6) Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması (Taymaz,1983)

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan veya eğitimi teşvik eden kanun, tüzük ve yönetmelikler eğitimcilerin işini kolaylaştırmaktadır. Ancak bu kanun, tüzük ve yönetmelikler sevk ve idarenin yerine getireceği yardım ve teşviki sağlamamaktadır. Bu yüzden önemli olan gösterişli ve sadece kağıtta kalmaya mahkum bazı eğitim

çalışmaları yapmak değil, kuruma gerçekten yararlı olabilecek bir çaba içinde bulunmaktır (Tanyeli, 1970: 26). Kuruma ve çalışan personele yarar sağlayacak bir hizmet içi eğitim programı düzenleyebilmek için kurumun ve personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun öncelikli olarak belirlenmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı saptamada kurumların üst yöneticilerinin görüş ve tutumları önemli bir yer tutmakta, kayıt ve raporların incelenmesi, anket, gözlem ve görüşme yapılması, toplantılar düzenlenmesi, kapalı ve açık uçlu sorular sorulması, test uygulanması gibi bilimsel yöntemler genellikle kullanılmamaktadır (Pehlivan, 1992).

Hizmet içi eğitim programının başarıya ulaşabilmesi için eğitim ihtiyacı saptanırken tüm bilimsel metotlardan yararlanılmalı, ihtiyaç saptama işlemine eksiksiz olarak tüm personelin katılımı sağlanmalıdır. Eğer tüm personelin katılımı sağlanamıyorsa, belli grupları temsil edecek örneklem seçilerek eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir şekilde ortaya konulmalıdır.

### **2.2.3. İhtiyaç Saptamanın Gerekliliği**

Hizmet içi eğitim programının hazırlanması için hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya çıkması ve bu ihtiyacın ne olduğunun saptanması gerekir (Atasönmez, 2008). Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi amacıyla gerekli bilgilerin toplanması için yapılan bir araştırmadır (Taymaz, 1978).

İhtiyaç saptama var olan ihtiyaçların neler olduğunun belirlenmesine ve tanımlanmasına yardımcı olduğu gibi, eğitim programı tamamlandıktan sonra programın belirlenen ihtiyaçları karşılama düzeyinin değerlendirilebilmesi için de ölçüt oluşturur (Güven vd., 2008: 46).

Hizmet içi eğitim ihtiyacının doğruluk ve geçerlik derecesi, bütün eğitimsel etkinlikler zincirinin kuvvetini ve kurumların amaçlarını gerçekleştirici başarıyı etkilemektedir. Gerçek ihtiyaçlar ve bunların giderilmesine yönelik çalışmalar, başarılı sonuca varılmasının zorunlu aşaması olmaktadır (Taymaz, 1978).

Hizmet içi eğitim ihtiyaının saptanmasında birinci neden, eğitim yolu ile çözülebilecek sorunların gerçekçi olarak saptanması, ikinci neden ise gerekli olan eğitimin içerik ve yapısını kararlaştırabilmesidir (Aydın, 2011: 86). Hizmet içi eğitim ihtiyaı saptanarak uygulanacak olan hizmet içi eğitim programının kullanışlı, ekonomik, personelin eğitim ihtiyaını karşılayan, gerektiğinde geliştirilebilir olması sağlanır.

Bir hizmet içi eğitim programı ile ilgili karar verebilmek ve ilkeler oluşturmak, var olan kurumsal kaynakların kullanımı ile ilgili karar verebilmek, kurumsal hedefleri gerçekleştirilebilmek, toplumun ve bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla hizmet içi eğitim programı geliştirilmeden veya uygulamaya konmadan önce ihtiyaç saptama yapılmalıdır.

#### **2.2.4. İhtiyaç Saptanırken Gz nnde Bulundurulacak Hususlar**

Taymaz (1978)'a göre; bir kurumda hizmet içi eğitim ihtiyaını tamamen ortaya çıkartabilmek için, bilimsel metotlarla sorunların ele alınması gerekir. Eğitim ihtiyaının tespit edilmesi için eğitim yöneticisi aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve belirlenen işlemleri yapmalıdır:

*Kurum Amaçlarının Belirlenmesi:* Her kurumun politikasına yön veren, çalışma plan ve programlarında hedef olarak kabul edilen amaçlar vardır. Kurumun başarı durumu, genel ve özel nitelik taşıyan bu amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum amaçları, yapılacak hizmet içi eğitim etkinliklerinde esas olarak alınmalıdır.

*Örgütün Tanınması:* Hizmet içi eğitimi planlayabilmek için, kurumdaki birimler, bunların görev, yetki ve sorumluluk dereceleri ve aralarındaki ilişkiler belirtilmelidir. Kurumda kumanda akımı, iş akımı, koordinasyon ve iletişimin oluşumu ve işleyişi saptanabilirse, eğitim eksikliğinden doğan hususlar daha kolaylıkla ortaya konulabilir.

*Görev Gereklilerinin Saptanması:* Kurumun çeşitli alan ve birimlerinde çalışan personelin, görevlerinin gerektirdiği yeterlikler bilinmeden bireyde aranılacak nitelikleri saptamak olanaksızdır. Bu nedenle örgütün her alan ve biriminde çalışacak bireyler için görev tanımlamaları yapılmalı ve görevin gerekleri belirlenmelidir.

*Personelde Aranılacak Niteliklerin Belirlenmesi:* Kurumdaki birimlerde görev alacak personelde aranılacak mesleki ve bireysel nitelikler, işin gereklerine göre saptanmalıdır.

*Görevde Çalışan Personelin Niteliklerinin Saptanması:* Kurumda çalışan personelin görevindeki başarısı ile kişiliği değerlendirilmelidir. Personel değerlendirmesi, bireyin her yönü ile tanınması amacıyla yönelik olarak yapıldığında, işinin gerektirdiği ve kendisinin sahip olduğu bilgisi, becerisi ve tutumu saptanabilir.

*Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması:* Hizmet içi eğitim kurumda çalışan bireyin sahip olduğu nitelik ile gerekli görülen nitelik arasındaki farkı gidererek ve istenilen yeterlikleri bireye kazandırmak amacı ile yapılacaktır. Bireylerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması için ilk defa görevin gerektirdiği nitelikler, daha sonra bireylerin taşıdıkları nitelikler belirlenmeli ve aradaki fark ortaya konulmalıdır.

### **2.2.5. İhtiyacı Saptayacak Elemanlar**

Bir kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacı, kurumun hizmet alanı ile ilgili aşağıdaki elemanlar tarafından ortaya konulabilir (Taymaz, 1978):

✓ Kurumun çeşitli kademelerinde yetki ve sorumluluk alan yöneticiler: Kurumun çeşitli kademelerinde yetki ve sorumluluk alan, yönetici personeldir. Sorumlu olduğu birimde insan gücünün ve emeğin üretime katkısını, eksik ve aksayan yönünü görebilecek elemandır.

✓ Kurumlarda nezaretçi, denetçi, müfettiş gibi unvanlarla görevlendirilen denetçiler: Bu kişiler yapılan çalışmalarını gözleyen, inceleyen, çalışma planı veya olması gereken şekli ile kıyaslayan, eksik ve hataları gören ve zamanında önleyen elemanlardır. Hizmet içi eğitim eksikliğini kolaylıkla açığa kavuşturur ve önerebilirler.

✓ Sosyologlar, psikologlar, eğitim ve araştırma gibi alanlarda uzman olan kişiler: Kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı yalnız üretim süreçleri açısından düşünülmemeli, diğer boyutlar da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yaklaşımla sorunlara bakıldığında, sosyologlar, psikologlar, eğitim ve araştırma uzmanları, eğitim noksanlığından doğan sorunları görebilir ve eğitim ihtiyacını saptayabilirler. Eğitim uzmanı hizmet içi eğitim faaliyetinin en önemli faktörlerinden biridir. Bu nedenle eğitim faaliyeti kesinlikle profesyonel eğitim uzmanları tarafından yürütülmesi gerekmektedir (Hughey ve Mussnug, 1997: 54).

✓ İşleri gerçekleştiren uygulayıcılar: Kurumda çalışan personel, amaca ulaşmak üzere hazırlanan planı uygular. Bu elemanlar işlerini yaparlarken yetişme noksanlığından dolayı karşılaştıkları sorunları ortaya koyabilirler. Ayrıca işleri analiz edildiğinde kendilerini kolaylıkla değerlendirebilir ve eksik yönlerini saptayabilirler.

### **2.2.6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Saptama Yöntemleri**

Bir kurumda değişik alan ve birimlerde görev alan personelin gerekli iş bilgisi ve becerileri kazanmış olması yeterli gibi görünebilirse de, ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği işyerinde memnun ve istekli olmasını sağlayacak tutumun da kazandırılması gerekir. Bu alanda hizmet içi eğitim ihtiyacı, var olan ile istenilen veya beklenen sonuçlar arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark, çeşitli yöntemlerle, durum nedir, ne olmalıdır, ne beklenmektedir veya istenmektedir, sorularına cevap aranılarak bulunabilir. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren durumlar ve nedenlerinin ortaya konulmasında çeşitli yöntemler uygulanabilir (Taymaz, 1981: 27). Jones (1985: 14) bu yöntemleri anket uygulama, gözlem yapma, test uygulama, görüşme-grup görüşmeleri yapma, kayıt ve raporları inceleme olarak beş başlık altında ele almıştır.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenirken kullanılacak yöntemlerin seçiminde hangi amaçla bilginin toplanacağı, kimden veya hangi gruptan bilgi alınacağı, alınan bilgilerin hangi amaçlarla kullanılacağı, bilginin türü ve miktarı önemlidir (Karacaoğlu, 2009). Hiçbir yöntem tek başına hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek için yeterli değildir. Bu alanda çeşitli yöntemlerin kullanılması, birinin açık bıraktığı tarafların diğeri sayesinde kapamasını sağlamak içindir (Tanyeli. 1970: 29).

Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için aşağıda sıralanan yöntemlerden bir tanesi kullanılabilir gibi birkaç yöntem aynı anda da kullanılabilir.

### 2.2.6.1. Anket Uygulama

İnsanlara soru sorarak, çok sayıda konuda bilgi edinmek mümkündür. Hatta bazı durumlarda, sistematik gözlem ile ulaşılamayacak veriler, soru cevap süreci ile toplanabilir. Ancak anket basit bir bilgi toplama süreci değildir. Elde edilen verilerin doğruluğu büyük ölçüde kullanılan yöntemlere bağlıdır. Bu yöntemler potansiyel hata kaynaklarından bağımsız oldukları ölçüde, anket sonuçlarının doğruluğu artacaktır (Baş, 2010: 11).

Anketler, bir konuda kişilerin bilgilerinin doğruluk derecesini ölçmekten ziyade, bir konu veya sorun hakkında bilgilerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, ihtiyaçlarını, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikleri arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanıtmaya yarayacak özelliklerle ilgili sorular da hazırlanır (Taymaz, 1981: 39). Anket uygulamasına geçmeden önce birim yöneticileri ile görüşülerek anketlerin önce kendilerine tanıtılmasında yarar vardır. Öncelikle birim yöneticileri anketin ne şekilde doldurulacağı konusunda çok iyi bilgi sahibi olmalıdır (Çakır, 2008).

Anket uygulama ihtiyaç duyulan bilgiye ulaşmada nispeten kolay bir metoddur ve genellikle bilgi alınacak kişi veya kurum sayısı fazlaysa kullanılır. Bazen anketler daha çok insanı sürece dahil etmede bir yol olarak diğer bilgi toplama metodlarıyla birlikte birleştirilerek kullanılır (McConnell, 2003).

Aydın'a (2011: 89) göre anket uygulamada dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır:

- ✓ Soruların ifade edilmesi ve bu bilgilerin neden toplandığı ve nasıl çözümleneceği açık olmalıdır.
- ✓ Anketle çok fazla kişiye kolay ulaşılır. Bu yüzden anket uygulanacak kişi sayısı yeterince çok ve evreni temsiledici olmalıdır. Uygulanacak kişi sayısı yeterince çok ve temsil edici olmalıdır.

✓ Sorular sade bir dille sorulmalı, ne tür bilgilerin istendiği yanıtlayıcı tarafından açıkça anlaşılmalıdır.

✓ Doğrudan konuya ilişkin sorular, daha olumlu tepkiler alınmasını sağlar.

✓ Sorular mantıklı bir düzen içerisinde sıralanmalıdır. Böylece yanıtlayıcının düşüncelerinin bir yerden diğerine kolayca akması sağlanır.

✓ İhtiyaç duyulan bilgileri kolayca toplamak için soru listesinde açık uçlu, kapalı uçlu, çoktan seçmeli, evet/hayır türü, derecelendirme tipinde sorular yer almalıdır.

✓ Anketin yanıtlanması ve geri dönüşünün nasıl olacağına ilişkin yönerge çok açık ve basit biçimde yazılmalıdır.

✓ Yanıtlayıcının işbirliğini kaybetmemek için onun duyarlı olacağı sorular çok dikkatle sorulmalıdır.

✓ Sorular ihtiyaç saptama amacı ile sınırlı tutulmalıdır.

✓ Bir soruda sadece tek bir ifade yer almalı, aynı cümlede birden çok soru sorulmamalıdır.

✓ Soruların uygunluk ve etkililik düzeyini artırmak için anketin ön uygulaması yapılmalıdır.

✓ Ankete, araştırmanın amacını ve anketlerin hangi tarihe kadar geri dönmesi gerektiğini belirten bir kapak sayfası yazılmalıdır.

Çakır'a (2008) göre anket yöntemi diğer yöntemlerle kıyaslandığında birçok olumlu yönleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- Anket yöntemi ile kısa sürede çok sayıda kişiye ulaşılabilir.

- Anket diğer yöntemlere göre nispeten daha ucuzdur.

- Anketin yüz yüze yapılmadığı durumlarda cevaplayıcı soruları baskı altında kalmadan cevaplayabilir.

- Anketlerden toplanan verileri değerlendirmek daha kolaydır.

Anket yönteminin olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda görüldüğü gibidir.

- Anketi uygulayacak kişilerin eğitimi masraflı ve zaman alıcıdır.

- Yanlış hazırlanan bir anket sonuçların yanlış yorumlanmasına yol açabilir.
- Anketi dolduranlar genellikle anketteki sorular çerçevesinde görüşlerini dile getirirler. Konuyla ilgili beklenmeyen cevaplar almak zordur.
- Anketin hazırlanması meşakkatli ve zaman alıcı bir süreçtir.

#### **2.2.6.2. Gözlem Yapma**

Kurumda görev yapan personelde aranılan nitelikler, bilgi, beceri ve tutum olmak üzere üç alanda toplanabilir. Özellikle bireyin görevi esnasında işlemleri doğru yapma, belirli sürelerde tamamlama, mal veya hizmet şeklindeki ürünü istenilen nitelikte ortaya koyma, beklenen davranışları gösterme ile ilgili verilerin elde edilmesi için gözlem yapılmalıdır. Gözlem yolu ile hizmet içi eğitim ihtiyacı, bireyin işteki becerileri ve psikomotor davranışları ile ortaya koyduğu ürün gözlenerek ölçülebilir (Taymaz, 1981: 43).

Aydın'a (2011: 92) göre, bilgi boşluklarının olması, bilgilerin yetersiz uygulanması, beklenen standartlar ile karşılaştırıldığında performansın yetersiz olması ve kişilerarası sorunların bulunması gibi verileri toplamak için gözlem yapmak kullanışlıdır.

Gözlem diğer yöntemlerden farklı olarak konuyla ilgili duygu, düşünce ve görüşlerin alınmasını değil, davranışların incelenmesini içerir (Tan, 2009: 343). Personel doğal iş ortamında soru sorulmadan gözlemlenir. Personelin iş başında çalışırken davranışlarını, başkalarıyla ilişkilerini gözlemleyerek görülen eksiklikler tespit edilir (Çakır, 2008). Bu nedenle gözlem araştırmacı açısından en pasif ihtiyaç saptama yöntemlerinden bir tanesidir.

Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koyma amacıyla gözlem yapan uzmanın, gözleyeceği bireyin işini iyi bilmesi ve yapabilir olması gerekir. Gözlem sonunda bireyin gözlenen psikomotor davranışları ile beklenenler arasındaki farkın saptanması için işin önceden analiz edilmesi, işlemlerin ve işlem basamaklarının belirlenmesi zorunludur. Gözlem yolu ile bireyin çalışması esnasında davranışları saptanabildiği gibi bazen yalnız ürün incelenir. Ürünün istenilen nitelikte, normlara uygun olması, diğer üretim faktörlerinin yanı sıra üreticinin yeteneklerine bağlıdır.



Ayrıca ürünün nicelik durumu personelin yeterliği ile ilgidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koymada analiz yapılacak ürünü oluşturan öğelerin ayrıntılı bir dökümünün yapılması gerekir (Taymaz, 1981: 43). Gözlem ayrıca günlük çalışmalarda iletişim kurulan kişilerin ya da ilgili kişilerin yorumlarını da içerebilir (Aydın, 2011: 92).

Çakır'a (2008) göre gözlem yönteminin olumlu yönlerinden bazıları şunlardır:

- Gözlem çalışanı ve iş akışını fazla etkilemez.
- Gözlemde davranışın gerçekleştiği ortam doğrudan gözlemediği için sağlıklı bilgi edinme imkanı yüksektir.
- Personel iş başında gözlemediğinden üretimin aksaması engellenmiş olur.

Gözlem yönteminin olumsuz yönlerinden bazıları ise şunlardır:

- Gözlemcinin iş ve personelin davranışıyla ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olması gerekir. Gözlemcinin beceri düzeyinin yüksek olması gerekir. Gözlemcinin yetenekli olmaması eksik ve yanlış sonuçlar çıkarmaya neden olabilir.

-Çalışanın sadece iş ortamındaki bilgi, beceri ve davranışlarını değerlendirmek gerçek ihtiyaçların belirlenmesini engelleyebilir.

- Gözlemediği için personelin davranışları değişebilir.
- Gözlem yönteminden veri elde edilmesi uzun zaman gerektirebilir.

### **2.2.6.3. Test Uygulama**

Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan araç olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak için yapılan işlemdir. Ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur. Ölçme sonunda elde edilen sayısal veriler beklenen ile kıyaslanarak veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır. Değerlendirme, beklenen ile elde edilen karşılaştırarak, kıyaslayarak ve yorumlayarak bir hükme varma, yargıya varma sürecidir (Taymaz, 1978).

Test soru tiplerinin belirlenmesi ve hazırlanabilmesi için öncelikle görev tanımlarının yapılması gerekir. Personelin görev tanımındaki niteliklerin ne kadarına sahip olduğu ile ne kadarına sahip olması gerektiği arasındaki fark hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Taymaz (1978), hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak için hazırlanan testleri, ön test veya tanıma testi niteliğinde; uygulanma şekline göre sözlü, yazılı ve iş testleri olmak üzere üç gruba ayırmıştır.

*Sözlü testler:* Personelin belirli konularda bilgi ve görüşlerini saptamak için hazırlanır ve uygulanır. Sorular personelde aranan niteliği ortaya koyacak şekilde tasarlanır ve personele yöneltilir. Verilen cevap istenilen ile karşılaştırılarak bir yargıya varılır.

*Yazılı testler:* Genellikle klasik ve objektif olmak üzere iki şekilde hazırlanır. Klasik tip testlerde, sorular personelin cevabını kendi ifadesini kullanarak, düzenleyerek, kendi el yazısı ile yazmasını gerektirecek şekilde hazırlanır. Personelin, bilgi ve görüşünü yansıtan cevaplar, beklenen cevaplarla karşılaştırılır. Objektif tip testlerde sorular, personelin cevapları yazmaktan ziyade, işaretleyerek verebileceği bir şekilde düzenlenir. Doğru-yanlış, çoktan seçmeli, eşleştirme ve tamamlamalı veya karışık tip sorularla hazırlanan bu testler diğerlerine göre daha kapsamlı olur.

*İş Testleri:* Daha ziyade personelin beceri ve tutumunu ortaya koymak ve bu alanlardaki eksikliğini saptamak için hazırlanır ve uygulanır. Personelden beklenen davranışlar ve ölçütleri iş analizi yolu ile belirlendikten sonra iş testi hazırlanır. Hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanacak personel işini yaparken izlenir ve beklenen davranış ile kendi davranışları arasındaki fark kaydedilir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak amacıyla hangi türde test uygulanırsa uygulansın, test soruları hazırlanırken genellikle işin gerektirdiği, hizmet içi eğitim sonunda personelin sahip olması beklenen bilgi, beceri ve tutumlar göz önünde bulundurulur.

#### 2.2.6.4. Görüşme-Grup Görüşmeleri

Görüşme, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 119). Bir kurumdaki hizmet içi eğitim ihtiyacı, eğitimi planlamada görev alanlarla karşılıklı konuşması ile saptanabilir (Taymaz, 1978). Görüşmeler ihtiyaç analizi yapacak kişilerce gerçekleştirilir. İdeal olan anket yolu ile elde edilen bilgilerin görüşmelerde de kullanılmasıdır. Etkili soru sorma ve dinleme becerileri kullanılarak, hedef grupların üyeleri ile gerçekleştirilen görüşmeler, çok önemli bilgilerin toplanmasına yardım eder. Görüşme sırasında aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Aydın, 2011: 90):

- ✓ Görüşme sırasında genel yanıtlar detaylandırılarak, özel bilgiler toplanmalıdır.
- ✓ Tüm grup ya da örneklem seçilerek görüşme yapılabilir.
- ✓ İlgili grup dışındaki bireylerle de görüşülmelidir.
- ✓ İhtiyaç duyulan tüm bilgileri içeren ayrıntılı görüşme soruları hazırlanmalıdır.
- ✓ Sorular mantıklı bir sıra içinde sorulmalıdır.
- ✓ Soruların dili ve ifadesi, görüşülen kişinin düşüncesini saptayabilecek esneklikte olmalıdır.
- ✓ Görüşmeye, görüşmenin amacı ve yöntemi açıklanarak başlanmalıdır.
- ✓ Olabildiğince az yorum yapılmalı, görüşülen kişinin kanılarına öncelik verilmelidir.
- ✓ Görüşülen kişi dikkatle dinlenmelidir.
- ✓ Analizde kullanılacak bilgileri sağlayacak yanıtlar netleştirilmeli, sonuçlar tablo haline getirilirken bu işi yapılamaz.
- ✓ Görüşülen kişi ile mücadeleye girilmemelidir.
- ✓ Yanıtlar hakkında not alınmalıdır. Daha sonrası için gerekli olabilir.
- ✓ Eğer görüşülen kişi gereksiz konulara giriyorsa ve konuyu uzatıyorsa bir sonraki soruya yumuşak bir geçiş yapılmalıdır.

✓ Görüşmede sonuçlara ulaşmaya çalışılmalı, görüşülen kişinin ek yorumlar getirmesini kolaylaştırıcı sorular sorulmalı, daha sonra ne olacağını çağrıştıran fikirler verilmelidir.

✓ Görüşmeden sonra alınan notlar gözden geçirilmeli ve görüşmecinin izlenimlerinde yanıtlarla birlikte kaydedilmelidir.

Personelle yapılan görüşmelerde performans düşüklüğü ve hizmet içi eğitim ihtiyaçları saptanmaya çalışılırken gelecekte ortaya çıkacak işler ve ihtiyaçlar da belirlenir. Görüşme soruların önceden hazırlanması yoluyla önceden programlanmış ve şekillendirilmiş bir biçimde yapılacağı gibi, önceden planlanmamış bir şekilde de yapılabilir (Çakır, 2008).

Yıldırım ve Şimşek (2008: 120) görüşme türlerini üç kısma ayırmaktadır:

*Standartlaştırılmış Açık Uçlu (Yapılandırılmış) Görüşmeler:* Dikkatlice yazılan ve belirli bir sıraya göre sorulan sorulardan oluşur. Görüşülen her bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur. Görüşmeciye esneklik tanınmaz. Ancak birden çok görüşmeci hizmet içi eğitim ihtiyacı saptayacak ise daha sistematik ve objektif veriler elde etmek için kullanılabilir.

*Görüşme Formu Yaklaşımı (Yarı Yapılandırılmış Görüşme):* Görüşme formu yöntemi, benzer konulara değinilmek şartıyla farklı personelden aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır. Görüşmeci önceden belirlediği konu veya alanlara sadık kalarak hem daha önce hazırladığı soruları sorar hem de daha ayrıntılı bilgi toplamak için görüşme anında ek sorular sorabilir. Soruların veya konuların belirli bir sıraya konulması zorunlu değildir.

*Sohbet Tarzı (Yapılandırılmamış) Görüşme:* Genellikle görüşmeci gözlem amacıyla doğrudan ortama katılır. Sorular etkileşimin doğal akışı içinde sorulur ve görüşülen personel kendisiyle görüşme yapıldığını bile fark etmeyebilir. Sorular veya konular önceden belirlenmez. Görüşmenin ne yönde ilerleyeceği önceden tahmin edilemez. Sorular sohbetin o anki akışı içinde kendiliğinden ortaya çıkar.

Grup görüşmeleri, mal ve hizmet üretiminde görevli ve sorumlu olan personelden iki veya daha fazlasının, tek başlarına çözümleyemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak amacıyla bir araya getirilerek çalıştırılmasıdır (Taymaz, 1978).

Grup görüşmelerinde sorulara verilen cevaplar, gruptaki personelin birbiriyle etkileşimi sonucu oluşur. Bireysel görüşmelerde akla gelmeyecek bazı konular, grup görüşmelerinde diğer personelin açıklamaları çerçevesinde akla gelebilir ve ek yorumda bulunulabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 151). Grup görüşmelerinde kararlar birlikte alındığı ve karar süreci paylaşıldığı için alınan kararların uygulanması da kolaylaşmaktadır (Taymaz, 1978).

Aydın'a (2011: 91) göre grup görüşmesine katılacak temsilcilerin, tüm alt gruplar ve tüm düzeylerden seçilmesine dikkat edilmelidir.

✓ Toplanan bilgilerin belli başlıklar altında yer alması sürecinde, tüm temsilcilerin katkıları alınmalıdır.

✓ Yapılandırılmış görüşmeler, verilerin toplanması ve değerlendirilmesine yardım eder.

✓ Grup görüşmelerinde genel terimler, görevler ve ihtiyaçlar tanımlanmalıdır.

✓ Grubun tartışmasına olanak verin: tartışma yöneticisi sadece kontrol, açıklama ve tartışma için gerekli materyali sağlamalıdır.

✓ Grup tartışmasını eşgüdümleyecek kişinin, bu rolü oynayabilmek için grubun amaç ve etkinlikleri konusunda gerekli bilgilere sahip olması gerekir.

Grup görüşmelerinde, katılanlara dışsal veya içsel sansür uygulanması durumunda, meslektaş baskısı nedeniyle itaate zorlanması sonucu gerçek düşüncelerini dile getirmemeleri riski vardır. Bu nedenle ortamın, özgür tartışmaya izin verecek biçimde düzenlenmesi önemlidir (Aydın, 2011: 91). Grup görüşmelerinde amaca ulaşılması için önceden planlanması, uygulamanın ilkelere uygun yapılması ve sonuçların çıkartılması gerekir (Taymaz, 1978). Ayrıca bu yöntemin uygulanabilmesi için homojen, eğitim düzeyi yakın ve katılımcı bir grup olması gerekmektedir. Bu yöntemde, öğreticinin gözetimindeki grubun konuşması ve tartışmaya katılması esastır (Bourner vd., 1993).

### 2.2.6.5. Kayıt ve Raporları İnceleme

Geçmişten kalan veya güncel belgeler, araştırmacı için zengin bir veri kaynağıdır (Punch, 2005: 180). Başka amaçlarla tutulmuş kayıtlar ve hazırlanmış raporlardan sağlanan bilgiler analiz edilerek, kıyaslanarak ve yorumlanarak personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanır (İshakoğlu, 2007). Rutin olarak toplanan ve saklanan belgesel kanıtların bolluğu, ihtiyaç saptama çalışmaları sırasında araştırmacıya yol gösterecektir.

Çakır'a (2008) göre, kurumun yönetim ve organizasyon şeması, planlama dokümanları, işletme el kitabı, müşteri şikayetleri, proses analizleri, kalite hedeflerinin tetkikleri, çalışan dosyaları, bütçe raporları gibi kayıtlar hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemede yardımcı olabilir. Personel kayıtları, personelin şikâyetleri, devamsızlık durumları, işten ayrılma sebepleri gibi kayıtlar yöneticiler için ihtiyaç analizinde önemli bilgiler sağlar. Ancak personel kayıtlarının genellikle mevcut durumdan çok geçmiş durumları göstermesi bu yöntemin en büyük olumsuz yönüdür. Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla elde edilen dokümanlardan personele ait;

- Yaş
- Medeni hal
- Mezun olduğu okul
- Mezuniyet yılı
- Toplam çalışma süresi
- Kurumdaki çalışma süresi
- Kurum içinde bulunduğu görevler ve süresi
- Önceki kurumlardaki görevi ve süresi
- Halen çalıştığı görevindeki bulunma süresi
- Performans değerlendirme sonuçları
- Bildiği yabancı diller ve düzeyi
- Bilgisayar tecrübesi
- Katıldığı eğitimler, kurslar ve seminerler

- Ödül ve disiplin cezası alma durumu
- Toplantılara katılma / katılmama durumu
- Kendisine yönelik olarak yapılan şikayetler
- Kendisinin yapmış olduğu istek ve şikayetler gibi bilgiler eğitim ihtiyacı analizinde kullanılabilir.

Personele ait bu bilgilerin yanı sıra kurumların çalışmalarına yön veren tüzük ve yönetmelikler, plan ve programlar incelenerek de yapılması planlanan hizmet içi eğitim etkinliklerine karar verilebilir.

Taymaz'a (1978) göre, her hizmet içi eğitim programından önce mutlaka, doküman incelemeleri yapılmalıdır. Çünkü daha önce verilen ve katılımcının başarı sağladığı eğitimlerin tekrar verilmesi; çalışanlar için motivasyon eksikliğine, kurumlar için de kaynak israfına yol açmaktadır.

İhtiyaç saptama yöntemlerinden yukarıda açıklanan hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, toplanan bilgiler analiz edilerek kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının neler olduğuna karar verilmeli ve buna yönelik program geliştirme çalışmaları yürütülmelidir.

### **2.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirilmesi ile ilgili olarak literatür araştırması yapılmış ve konuyla ilgili araştırmalar aşağıda özetlenmiştir.

Sezer (2010) araştırmasında, hizmet içi eğitim seminerlerine katılan birleştirilmiş sınıf öğretmenlerinin mesleki ihtiyaçlarının belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırma betimsel modelle gerçekleştirilmiş ve 248 birleştirilmiş sınıf öğretmenini kapsamaktadır. Araştırma sonunda birleştirilmiş sınıf öğretmenlerinin okul yönetim işleri, program okuryazarlığı ve öğretim ve değerlendirme boyutlarında çeşitli mesleki ihtiyaçlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Birleştirilmiş sınıf öğretmenliğine dönük olarak okul yönetim işleri, program okuryazarlığı ve öğretim

ve değerlendirme boyutlarında hizmet içi eğitim programlarının tasarlanması önerilmiştir.

Çakıral (2009) araştırmasında Marmara Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitimi inceleyerek alt kademe yöneticilerin (şef, şube müdürü) yöneticilik konusunda alacakları eğitimin yönetim uygulamalarına ne kadar yansıtılacağını belirlemeye ve gerçekleştirilen hizmet içi eğitim hakkında alt kademe yöneticilerinin görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma tarama modeli çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma görevde yükselme eğitim programına katılan 217 personelden, eğitim sonucunda başarılı olup şef ya da şube müdürü olarak atanan 69 alt kademe yöneticisini kapsamaktadır. Araştırma sonucunda; hizmet içi eğitim çalışmalarına yeterince önem verildiğini ancak eğitim çalışmalarına ayrılan bütçenin yeterli olmadığı; ayrıca alt kademe yöneticilerinin eğitim seviyeleri arttıkça görevde yükselme olanaklarının, işlerinde verimliliğin ve motivasyonlarının daha çok artacağı ortaya konulmuştur. Hizmet içi eğitim çalışmalarının tek bir birimde toplanması, uygulanacak eğitim çalışmalarında inan gücü, araç-gereç, bina gibi kurum içi kaynakların neler olduğunun belirlenmesi ve hizmet içi eğitim programının uygulanabilir olması gerektiği önerilmektedir.

Özdikmenli (2009) çalışmasında, 12-15 yaşları arasında çocuğu olan ergen annelerinin, ergenlik dönemine özgü eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve buna yönelik programın geliştirilip uygulanmasını ve değerlendirilmesini amaçlamıştır. Araştırma İstanbul İli Pendik İlçesi'nde bulunan M.E.B. Orhan Sinan Hamzaoğlu İlköğretim Okulu ikinci kademedeki (6-7-8. sınıflar) çocukları öğrenim gören 52 anneyi kapsamaktadır ve deneme modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, 12-15 yaşları arasında ergen çocuğu olan annelerin ergenlik dönemi sorun ve özellikleriyle ilgili eğitim ihtiyaçları olduğu, uygulanan eğitim sonucunda annelerin sorunları farkındalık düzeylerinin arttığı ve sorunlara farklı bakış açıları geliştirdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından üniversitelerin ilgili bölümleri ile yapılacak çalışmalar sonucunda geliştirilen ergen aile eğitimlerinin, devlet, yerel yönetim ya da sivil toplum kuruluşları tarafından ücretsiz olarak Halk Eğitim Merkezleri'nin çatısı altında devlet okullarında uygulanması önerilmiştir.



Ceran-Çifci (2008) araştırmasında, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında uygulamaya konulan, yapılandırmacı yaklaşıma dayalı ilköğretim programın uygulayıcıları olan öğretmenlerin uygulanan program doğrultusunda hizmet içi eğitim ihtiyacının olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma genel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma Konya ili merkez ilçelerindeki 2007-2008 eğitim-öğretim yılında görev yapan, rastlantısal olarak seçilmiş ilköğretim okulu I. kademe öğretmenlerini kapsamaktadır. Araştırmada öğretmenlerin yeni programda uygulama, programda yer alan etkinlikleri düzenleme, bilgi teknolojileri ve araç-gereçleri kullanma, sınıf yönetimi, ölçme değerlendirme konularında hizmetçi eğitime ihtiyaçlarının olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Düzenlenecek hizmet içi eğitimlerde teorik bilgilerin yanı sıra pratik bilgilerin de verilmesi önerilmiştir.

Çakır (2008) araştırmasında belediyede düzenlenecek olan hizmet içi eğitim konularını tespit etmek ve çalışanların almış olduğu hizmet içi eğitimlerdeki olumsuzlukların tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırmada görüşme yöntemi ve ihtiyaç analiz formu ile veri toplanmıştır. Araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde bulunan birimlerin müdür ve/veya müdür yardımcılarını kapsamaktadır. Araştırma sonucunda yerel yönetimlerde daha kaliteli, verimli ve hızlı hizmet sunulması amacıyla alanında uzman, profesyonel, yetenekli, üretken, verilen hizmetlerin gerektirdiği özelliklere sahip çalışanlara ihtiyaç olduğu, bundan dolayı da yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlere gerekli önemi vermeleri gerektiği ortaya konulmuştur. Çalışanlara ilk yardım, deprem, trafik, zabıta, halkla ilişkiler, moral ve motivasyon, bilgisayar eğitimlerinin verilmesi önerilmiştir.

Dindar (2008) araştırmasında hazır giyim işletmelerinde çalışan usta eğitimcilerin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor alandaki hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada betimsel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma İTO'ya kayıtlı 274 hazır giyim işletmesini kapsamaktadır. Usta eğitimcilerin daha çok bilişsel alanda meslek analizi ve program geliştirme konularında ve psikomotor alan davranışlarla ilgili eğitim ihtiyacı olduğu, duyuşsal alanda ise çok az hizmet içi eğitim ihtiyacı olduğu ortaya çıkmıştır. Meslek yeterliklerinin belirlenmesi için meslek standartlarının geliştirilmesi, ayrıca birkaç farklı teknik kullanılarak ihtiyaç belirleme çalışmalarının yapılması önerilmiştir.

Karadeniz (2008) betimleme yönteminin kullanıldığı çalışmasında; Türkiye’de halk kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin, hizmet içi eğitime neden gereksinim duyduklarını, bu gereksinimlerin boyutunu, özelliklerini ve nasıl bir hizmet içi eğitim istediklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma halk kütüphanelerinde görev yapan, 323 bilgi ve belge yönetimi bölümü mezununu kapsamaktadır. Araştırmada kütüphanecilerin hemen hemen tamamının hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya konulmuştur. Kütüphanecilere yönelik hizmet içi eğitimlerin sistematik ve düzenli bir biçimde gerçekleştirilmesi, ayrıca hizmet içi eğitim ile ilgili gerekli mevzuat yeniliğinin yapılması önerilmiştir.

İshakoğlu (2007) Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapan 100 okutmanı kapsayan çalışmasında, okutmanların hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Okutmanların hangi alanlarda ve konularda hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları bulunmaya çalışılmıştır. Okutmanların öğretim yöntem ve teknikleri, eğitim teknolojileri, özel öğretim yöntem ve teknikleri, ölçme ve değerlendirme ve sınıf yönetimi alanlarında hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları saptanmıştır. Okutmanların hangi konularda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarının düzenli aralıklarla tespit edilmesi ve bunlara göre seminerler düzenlenmesi önerilmiştir.

Şahin-Balcı (2007) Formül Kalıp Plastik Sanayi Fabrikası’nda çalışan yönetici ve personeli kapsayan çalışmasında, bu işletmedeki hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin yöneticiler ile personelin görüşlerinin tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda hizmet içi eğitimin sürekli gelişime katkısının çok gerekli olduğu, hem yöneticilerin hem de personelin hizmet içi eğitimi gerekli gördüğü ve eğitim almaya istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ihtiyaç, istek ve beklentiler doğrultusunda planlı ve sistemli olarak düzenlenmesi, eğitim için yeterli finansal kaynak ayrılması önerilmektedir.

Akdüz (2006) çalışmasında, ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan müzik öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırmada betimsel yöntemden yararlanılmış olup araştırma verileri “kaynak tarama” ve “anket uygulama” yöntemleri ile elde edilmiştir. Araştırma Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 100 müzik öğretmenini kapsamaktadır. Müzik öğretmenlerinin

neredeysse tamamının hizmet içi eğitim programlarına katılmak istediği, araştırmada belirlenen müzik eğitimi ile ilgili konuların yanı sıra okul, aile, çevre ilişkisi konularında da hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya konmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından açılan hizmet içi eğitim programlarında müzik eğitimi, ölçme ve değerlendirme, eğitim teknolojisi gibi alanlara yer verilmesi önerilmiştir.

Ekşi (2001) araştırmasında okul müdürlerinin hizmet içi eğitime ne derece ihtiyaç duyduklarını ve bu ihtiyacın bazı kişisel ve mesleki değişkenlerden etkilenip etkilenmediğini bulmayı amaçlamıştır. Betimsel nitelikteki bu araştırma Kocaeli ilinde görev yapan 338 okul müdürü kapsamaktadır. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği ancak kıdem ve okul türlerine göre farklılık olmadığı ortaya konmuştur. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için üniversite ve diğer kurumlardan yardım alınması önerilmiştir.

Macalister (2012) araştırmasında Kiribati'deki stajyer denizciler için İngilizce programı geliştirmeyi amaçlamıştır. İngilizce programının geliştirilmesi için öykü ihtiyaç analizi aracı olarak kullanılmıştır. Bu araştırma Marine Eğitim Merkezi'nde 75 stajyer denizciye uygulanmıştır. Öykünün İngilizce ders programını geliştirmek amacıyla yapılacak bir ihtiyaç analizinde önemli bir araç olduğu ortaya konmuştur. Öykünün, program geliştirmenin ilk basamağı olan ihtiyaç analizinde daha yaygın olarak kullanılması önerilmiştir.

Dehnad vd. (2010) çalışmalarında İran Sağlık Bakanlığı'nda özel amaçlı İngilizce kursunun geliştirilmesi için ihtiyaç analizi yapmayı amaçlamıştır. 2009 yılında gerçekleştirilen araştırma 75 kişiyi kapsamaktadır. Veriler anket doldurularak ve yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak toplanmıştır. Çalışmada özel amaçlı İngilizce kursuna katılacak öğrencilerin kurs ile ilgili duydukları ihtiyaçları ile Sağlık Bakanlığı'nın öngördüğü kurs programının birbirine uymadığı ortaya konmuştur.

Chostelidou (2010) araştırmasında, daha önce geliştirilen Yunanistan yükseköğretim eğitimi ile ilgili ihtiyaç analizi yapmayı ve belirlenen hedef grubun ihtiyaçlarına dayanarak ihtiyaç temelli bir eğitim programı geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışmada nitel veri toplama araçlarından anket, nicel veri toplama araçlarından da yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Araştırma Selanik Aristoteles

Üniversitesi Muhasebecilik Bölümü'nde okuyan 395 öğrenciyi kapsamaktadır. Özel amaçlı İngilizce kursuna katılan öğrenenlerin öğrenci olarak ve uzun vadede muhasebecilik alanında çalışanlar olarak Muhasebecilik alanı için hedefleri açıkça belirlenmiş özel amaçlı İngilizce kursunun geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu ortaya konulmuştur.

Gould vd. (2004) çalışmalarında, hemşirelik eğitiminde ihtiyaç analizi ile ilgili yapılan araştırmaları incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada 1982 yılı ile 2002 yılı arasında hemşirelik alanında yapılan 266 bilimsel çalışma kapsama alınmıştır. Çalışmada eğitim ve denetim döngülerinin benzerliklerine dikkat çekilmiş, gelecekteki eğitim ihtiyaçlarının da göz önüne alınarak, sürecin ve ürünün etkililiğini değerlendirmek yolu ile bir eğitim modeli geliştirilmesi gerektiği ortaya konmuştur.

Tajino, James ve Kijima (2005) çalışmalarında ihtiyaç analizine dayanarak, İngilizce ders programındaki işbirliğinin anlamlılığı için problem temelli metot geliştirmeyi amaçlamıştır. Çalışma Japonya'daki ulusal üniversitenin farklı fakültelerinde ikinci, üçüncü ve dördüncü sınıfta okuyan 29 öğrenciyi kapsamaktadır. İhtiyaç analizine dayanan bu programın uygulanması sonucunda sınıf ortamında işbirliğinin öğrenme etkinliklerine katılımı arttırdığı ve öğrenci motivasyonunu olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır.

## 3. BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ile veri toplama aracının hazırlanması, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasının amaçlandığı bu araştırma tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Bilinmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009: 77).

Araştırma nicel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nicel araştırma desenlerinden; betimsel yöntem kullanılmıştır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

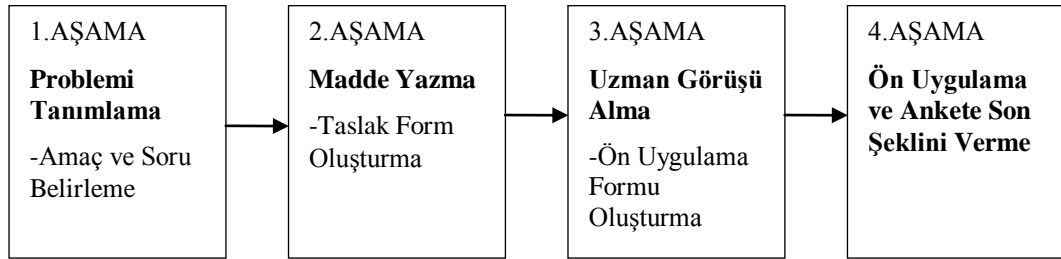
Bu araştırmanın evrenini 2011 yılının Kasım ayı itibari ile Düzce Üniversitesi Rektörlüğü'ne bağlı idari birimler, enstitüler, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarında görev yapan 257 idari personel oluşturmaktadır. Evrenin tamamı örnekleme alınmıştır. Ancak bazı idari personelin yıllık izin, analık izni, askerlik izni vb. yasal izin haklarını kullanmalarından, bazılarının da Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görevlendirilmiş olmasından dolayı 215 idari personele ulaşılmıştır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacına ilişkin veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen "Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi" (HİEİA) ile toplanmıştır.

HİEİA'nın geliştirilmesinde Şekil 3.1'de gösterilen anket geliştirme süreci izlenmiştir.

**Şekil 3.1** Anket Geliştirme Süreci



(Kaynak: Büyüköztürk, 2005: 135)

#### 3.3.1. Problemi Tanımlama

Anket geliştirmede birinci aşama olan problemi tanımlamak, anketin amacını ve ankette yer alacak soruları belirlemek için Düzce Üniversitesi'nde görevli farklı demografik özelliklere sahip 5 idari personelle farklı zamanlarda odaklanmış/yarı yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Alan taraması yapmak amacıyla odaklanmış/yarı yapılandırılmış görüşme yapmak mümkündür (Punch, 2005: 167). Araştırmacı önceden hazırladığı konu veya alanlara sadık kalarak, hem önceden hazırladığı soruları sormuş, hem de bu sorular konusunda daha ayrıntılı bilgi almak amacıyla ek sorular sormuştur (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 122).

Yapılan görüşmeler, görüşmecilerin izni alınarak araştırmacı tarafından ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmeler yazılı hale getirilmiştir. Yazılı hale getirilen görüşmelerde, görüşmecilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçları konu veya alan başlığı olarak not alınmıştır. En az 3 görüşmecinin belirttiği konu/alan başlığı idari personel için ortak hizmet içi eğitim ihtiyacı konusu/alanı olarak kabul edilmiştir.

### 3.3.2. Madde Yazma

Hizmet içi eğitim ihtiyacına ilişkin soruların hazırlanmasında, görüşmecilerin ortak belirttikleri konu/alan ile ilgili literatür taranarak bu konuda bilgi toplanmış, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilen kamu personelinin sahip olması gereken temel bilgi, beceri ve tutumlar temel alınarak maddeler alanlarına göre başlıklara ayrılmış ve sıralanmıştır.

Görüşme yapılan 5, görüşme yapılmayan 3 idari personele taslak anket maddeleri gösterilmiş, gerekli görülüyorsa maddeler ile ilgili ekleme, düzeltme yapmaları ve fikirlerini yazılı olarak belirtmeleri istenmiştir. 8 idari personelden alınan dönüte göre anketin taslak formu oluşturulmuştur.

### 3.3.3. Uzman Görüşü Alma

Bir ölçme aracının kapsam geçerliği; testi oluşturan maddelerin ölçülen davranışlar evrenini temsil etme düzeyi hakkında bir karara varmadır (Tan, 2009: 154). Anketin kapsam geçerliği için alandaki öğretim elemanının incelemesine sunulmuştur. Ayrıca anketin taslak formu hakkında ölçme değerlendirme uzmanının yardımına başvurularak görüş alınmıştır. Alınan görüşler doğrultusunda anketin ön uygulama formu oluşturulmuştur.

### 3.3.4. Ön Uygulama ve Ankete Son Şekli Verme

HİEİA geliştirilirken iki ön uygulama yapılmıştır. Yapılan her iki ön uygulamaya ait analiz sonuçları bu bölümde yer almıştır.

#### 3.3.4.1. Birinci Ön Uygulama

Uzmanların görüşleri alınarak hazırlanan anketin ön uygulama formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sınıflamalı ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili bilgileri toplamak amacıyla 6 madde vardır. İkinci bölümde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu bölümde katılımcıların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik 66 madde vardır. Düzce Üniversitesi'nde farklı demografik özelliklere sahip 48 idari personele anketin ön uygulaması yapılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde hazırlanan maddelerin belirtilen özellikleri ne derece doğru ölçtüğünü sınamak için yapı geçerliğine bakılmıştır (Büyüköztürk, 2010: 168). Yapı geçerliğini incelemek amacıyla faktör analizi tekniklerinden açıklayıcı (exploratory) faktör analizinden yararlanılmıştır.

Ön uygulamada elde edilen verilerin puan dağılımı normal olup, anketin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0,877 bulunmuştur. Buna göre HİEİA'nin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Anket maddeleri faktör analizinde tek boyutta incelenmiştir. Yapılan analiz çalışmaları sonucunda 10 madde anketten çıkartılmıştır. Ayrıca alan uzmanının görüş ve önerileri doğrultusunda; 5 madde anketten çıkartılmış, 3 madde de gerekli düzeltmeler yapılmış ve 10 madde hizmet içi eğitim almak istenilen alanlar ile ilgili olduğu için ankete üçüncü bir bölüm eklenmesine karar verilmiştir.

### 3.3.4.2. İkinci Ön Uygulama

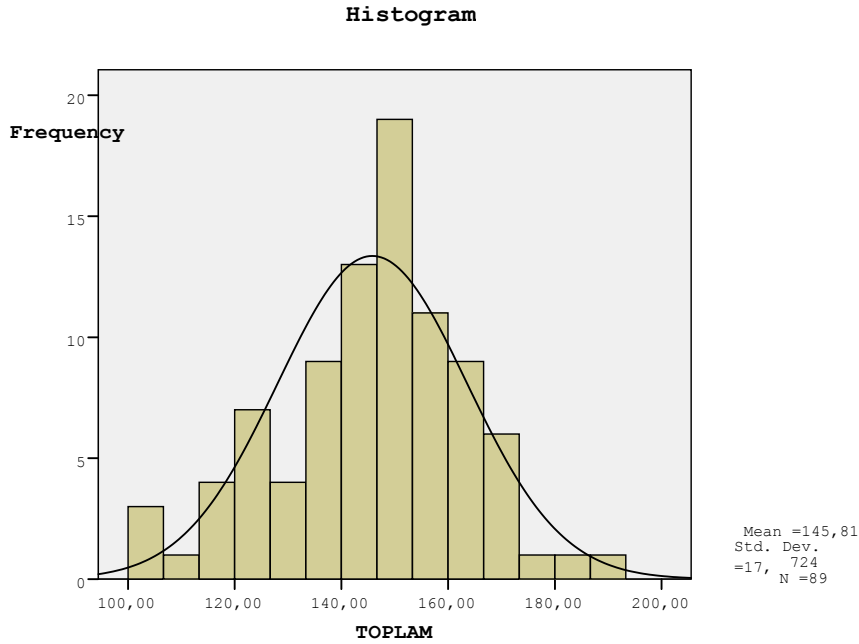
Alan uzmanının görüşü doğrultusunda yapılan düzeltmelere göre anketin ikinci ön uygulama formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sınıflamalı ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 6 madde vardır. İkinci bölümde eşit aralıklı ölçeklerden 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek için 36 madde vardır. Üçüncü bölümde de sınıflamalı ölçek kullanılmıştır. Katılımcıların hizmet içi eğitim almak istedikleri alanları belirlemek için 10 madde vardır.

Anketin ikinci ön uygulaması farklı demografik özelliklere sahip ve birinci ön uygulamaya katılmayan 89 idari personele uygulanmıştır.

Grup büyüklüğü 50'den fazla olduğu için puanların normalliğe uygunluğuna Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi ile bakılmış (Büyüköztürk, 2010: 42); Kolmogorov-Smirnov (K-S) testinin sonucunda ( $p=0,200$ ,  $p<0,05$ ) ve Şekil 3.2'de ikinci ön uygulama puan dağılımının normal olduğu görülmüştür.



**Şekil 3.2** İkinci Ön Uygulama Ölçeğine Ait Toplam Ölçek Puanı Dağılım Grafiği



Anketin ikinci ön uygulamasına ait veriler, madde analizi teknikleri için gerekli ön koşulu sağladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 1’de anketin ikinci ön uygulamasına ait madde-toplam korelasyonu sonuçları gösterilmektedir. Genel olarak, madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda teste alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği, 0,20’den daha düşük maddelerin ise teste alınmaması gerektiği söylenebilir (Büyüköztürk, 2010: 171).

**Tablo 1.** Madde-Ölçek Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi (ikinci ön uygulama) Sonuçları

<b>Maddeler</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>r</b>	0,59	0,49	0,51	0,58	0,59	0,30	0,64	0,35	0,50	0,54	0,63	0,66
<b>Maddeler</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>
<b>r</b>	0,69	0,45	0,37	0,64	0,65	0,47	0,24	0,66	0,66	0,33	0,48	0,11
<b>Maddeler</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>
<b>r</b>	0,59	0,30	0,54	0,61	0,64	0,51	0,54	0,27	0,32	0,47	0,31	0,67

Tablo 1’de gösterilen madde-ölçme aracı korelasyon değerlerine göre 19. ( $r=0,24$ ) ve 32. ( $r=0,27$ ) maddelerin korelasyon katsayıları 0,20 ile 0,30 arasındadır. Ancak bu maddeler HİEİA ile ölçülmek istenen olgu için önemli olduğundan madde analizinden çıkartılmaması uygun görülmüştür. 24. ( $r=0,11$ ) maddenin ise korelasyon katsayısı çok düşük olduğundan bu madde, madde analizinden çıkartılmıştır.

Faktör analizinde, aralarındaki ortak etkenleri bulunarak değişkenlerin sayısını azaltma amaçlanır (Punch, 2005: 125). Ancak faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik (sphericity) testi ile incelenebilir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik için KMO’nun 0,60’dan yüksek çıkması beklenir. Bartlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması, veri matrisinin uygun olduğunun göstergesidir (Büyüköztürk, 2010: 126).

İkinci ön uygulama formundan elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğuna karar verebilmek amacıyla Tablo 2’de gösterilen güvenilirlik katsayısı, Kaiser Meyer-Olkin katsayısı ve Bartlett katsayısı hesaplanmıştır.

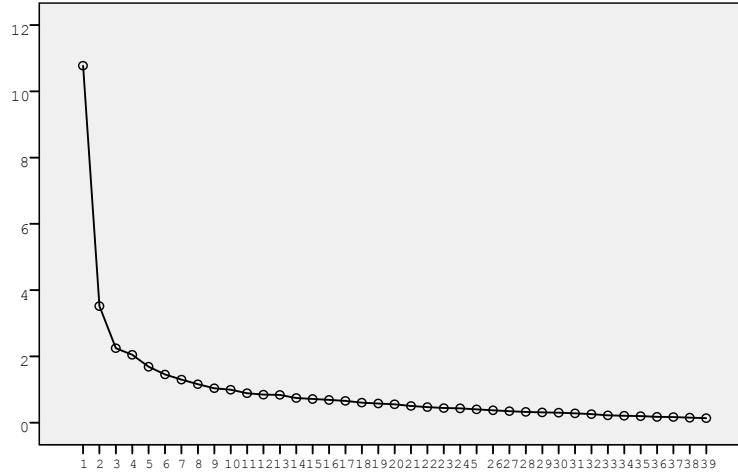
**Tablo 2.** İkinci Ön Uygulama Formu Ölçüm Verileri

İdari Personel Sayısı (n)	Madde Sayısı (k)	Güvenirlik Katsayısı ( $\alpha$ )	KaiserMeyer- Olkin (KMO)	Bartlett Alan Test Değerleri		
				Yaklaşık Kay Kare ( $X^2$ )	Serbestlik Derecesi (sd)	Anlamlılık (Sig.)
89	36	,895	,770	2316,270	741	,000

Tablo 2’ye göre ikinci ön uygulamaya ait güvenilirlik katsayısı 0,895’tir. İkinci taslak formun yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Örneklem yeterliliğini ölçen, örneklem büyüklüğüyle ilgilenen KMO testinin katsayısı 0,770 bulunmuştur. Bartlett testi sonucu ( $p=0,000$ ) 0,05 anlamlılık düzeyinde veri matrisi faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Şekil 3.3’de faktör sayısına karar verebilmek amacıyla serpilme diyagramı gösterilmiştir.

**Şekil 3.3** Serpilme Diyagramı



Şekil 3.3’e göre analizde önemli faktör sayısı dört olarak tanımlanmıştır. Serpilme diyagramında birinci faktörden sonra hızlı bir düşüş gözlenmekte olup, dördüncü faktörden sonra daha az bir düşüş gözlenmektedir. Bundan dolayı ölçeğin dört faktörlü olabileceğine karar verilmiştir.

Tablo 3’te faktör analizine göre ölçekte yer alan birinci faktör onaltı, ikinci factor beş, üçüncü faktör üç ve dördüncü faktör de üç maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Maddelerin içerikleri dikkate alınarak faktörlere ismi verilmeye çalışılmıştır. Birinci faktörde yer alan maddeler işin gerektirdiği temel becerileri ve bilgileri kapsadığından bu faktör “çalışma becerisi” olarak isimlendirilmiştir. İkinci factored yer alan maddeler personelin göreve başladığında kendisine verilen bilgilendirmeleri kapsadığından bu faktör “uyum eğitimi” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü factored yer alan maddeler personelin bilgisayar kullanabilme becerileri ile ilgili olduğundan bu faktör de “bilgisayar kullanma becerisi” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü factored yer alan maddeler ise personelin iş yaşamında yaşadığı olumsuz durumları kapsadığından bu faktöre de “çalışma zorlukları” ismi verilmiştir.

**Tablo 3.** Maddelerin Faktör Yükleri ve Faktörlere Dağılımı

Madde No	Çalışma Becerisi	Uyum Eğitimi	Bilgisayar Kullanma Becerisi	Çalışma Zorlukları
13	0,833			
29	0,772			
1	0,758			
21	0,757			
11	0,749			
12	0,738			
36	0,680			
27	0,649			
34	0,642			
25	0,612			
28	0,599			
9	0,573			
5	0,569			
7	0,550			
4	0,524			
20	0,495			
31		0,842		
30		0,825		
18		0,818		
8		0,814		
16		0,713		
35			0,796	
32			0,580	
22			0,484	
15				0,777
19				0,696
26				0,682

Tablo 3'e göre ikinci deneme uygulamasının faktör analizi sonucunda 27 madde kalmış ve Şekil 3.3'e göre dört boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. Faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yükleri ve faktörlere dağılımına bakıldığında, 27 maddenin dört alt boyutta toplandığı görülmektedir. Bu alt boyutların isimlendirmeleri de Tablo3'de gösterilmiştir.

Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesidir. Tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir. Çok faktörlü ölçeklerde ise açıklanan varyansın daha fazla olması beklenir (Büyüköztürk, 2010: 125). Faktör analizi sonucunda açıklanan varyans %53,63 bulunmuştur.

### 3.3.4.3. Nihai Anket Formu

Anketin nihai formu (Ek 2) üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm sınıflama ölçeğindedir ve demografik özellikleri kapsayan 6 maddeden oluşmaktadır. İkinci bölüm 5'li Likert ölçeğindedir ve hizmet içi eğitim ihtiyacı bilgilerini kapsayan 27 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü bölüm sınıflama ölçeğindedir ve hizmet içi eğitim almak istenilen alanları kapsayan 10 maddeden oluşmaktadır.

215 idari personele uygulanan HİEİA'ne ait güvenilirlik katsayısı 0,905'tir. Buna göre HİEİA'ninyüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.** Çalışma Becerisi Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri

Faktör	Madde No	Madde	Faktör Yükü
Çalışma Becerisi	1	Resmi yazı yazarken yazının hangi makam tarafından imzalanacağını bilirim.	,758
	2	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönerge değişikliklerini takip ederim.	,524
	3	Çevremdeki kişiler ile iyi iletişim kurarım.	,569
	4	Karşımdaki kişiyi sonuna kadar dinlerim.	,550
	6	İş gününe başlarken yapmam gereken işleri önem sırasına koyarım.	,573
	7	Konuşurken vurgulamalara dikkat ederim.	,749
	8	Yaptığım bir işi yaklaşık ne kadar zamanda bitireceğimi bilirim.	,738
	9	Karşımdaki kişiye mesajımı onun anlayabileceği şekilde iletirim.	,833
	14	İşim ile ilgili temel kanun, yönetmelik, yönergeleri bilirim.	,495
	15	Konuşurken tonlamalara dikkat ederim.	,757
	17	Karşımdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlarım.	,612
	19	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergelere nasıl ulaşacağımı bilirim.	,649
	20	Çevremdeki kişiler ile iletişim sorunu yaşadığımda sorunu nasıl çözeceğimi bilirim.	,599
	21	Resmi yazının hangi makama gideceğini bilirim.	,772
	25	Karşımdaki kişiye onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladığımı jest, mimik vb. iletişim yolları ile iletirim.	,642
	27	Çevremdeki kişiler ile iletişim kurarken dikkat etmem gereken hususları bilirim.	,680
	<b>Açıkladığı varyans %16,37</b>		

Tablo 4'e göre çalışma becerisi alt faktörü toplam varyansın %16,37'sidir. Bu faktör altındaki maddelerin faktör yükleri 0,495 ile 0,833 arasında değişmektedir.

**Tablo 5.** Uyum Eğitimi Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri

Faktör	Madde No	Madde	Faktör Yüğü
Uyum Eğitimi	5	Göreve başladığım zaman çalışacağım birim ile ilgili yeterli tanıtıcı bilgi verildiğini düşünüyorum.	,814
	11	Göreve başladığım zaman idari personelin hiyerarşisi ve amirlerin tanıtımı hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	,713
	12	Göreve başladığım zaman görevlerimin neler olduğu ile ilgili yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	,818
	22	Göreve başladığım zaman kurum hakkında yeterli tanıtıcı bilgi verildiğini düşünüyorum.	,825
	23	Göreve başladıktan sonra görevlendirildiğim işlerin yürütülmesi hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	,842
<b>Açıkladığı varyans %13,87</b>			

Tablo 5'e göre uyum eğitimi alt faktörü toplam varyansın %13,87'sidir. Bu faktör altındaki maddelerin faktör yükleri 0,713 ile 0,842 arasında değişmektedir.

**Tablo 6.** Bilgisayar Kullanma Becerisi Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri

Faktör	Madde No	Madde	Faktör Yüğü
Bilgisayar Kullanma	10	İşimin gerektirdiği Office programlarını (Word, Excel, Powerpoint vb.) iyi kullanırım.	,777
	13	Çalıştığım birime özel bilgisayar programlarını (otomasyon, grafik tasarımı vb.) iyi kullanırım.	,696
	18	Bilgisayar ile ilgili kolay işlemleri (program yükleme, e-mail gönderme vb.) yardım almadan kendim yapabiliyorum.	,682
<b>Açıkladığı varyans %11,24</b>			

Tablo 6'ya göre bilgisayar kullanma becerisi alt faktörü toplam varyansın %11,24'üdür. Bu faktör altındaki maddelerin faktör yükleri 0,682 ile 0,777 arasında değişmektedir.

**Tablo 7.** Çalışma Zorlukları Alt Boyutunda Yer Alan Maddeler ve Faktör Yükleri

Faktör	Madde No	Madde	Faktör Yüğü
Çalışma Zorlukları	16	Amirim ile iletişim kurmakta zorlanırım.	,484
	24	İş yerimde yaşadığım stresi iş arkadaşlarıma yansıtırım.	,580
	26	Değişen kanun, yönetmelik, yönergeleri uygularken zorlanırım.	,796
<b>Açıkladığı varyans %12,15</b>			

Tablo 7'ye göre çalışma zorlukları alt faktörü toplam varyansın %12,15'idir. Bu faktör altındaki maddelerin faktör yükleri 0,484 ile 0,796 arasında değişmektedir.

**Tablo 8.** Faktörler ve Ölçeğin Bütününe Ait Alfa Güvenirlik Katsayıları

	Çalışma Becerisi	Uyum Eğitimi	Bilgisayar Kullanma Becerisi	Çalışma Zorlukları	Ölçeğin Bütünü
Madde Sayısı	16	5	3	3	27
Cronbach $\alpha$	,916	,897	,706	,717	,905

Tablo 8'e göre HİEİA'ni oluşturan alt faktörlere ait güvenirlik katsayıları; çalışma becerisi boyutu için  $\alpha=0,916$ ; uyum eğitimi boyutu için  $\alpha=0,897$ ; bilgisayar kullanma becerisi boyutu için  $\alpha=0,706$ ; çalışma zorlukları boyutu için  $\alpha=0,717$ 'dir. HİEİA'nin güvenirlik katsayısı ise  $\alpha=0,905$ 'tir. Alt faktörlerin ve HİEİA'nin güvenirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.** Faktörler Arası Korelasyonlar

	Çalışma Becerisi	Uyum Eğitimi	Bilgisayar Kullanma Becerisi	Çalışma Zorlukları
1.Faktör	1,000	0,363	0,378	0,315
2.Faktör		1,000	0,043	0,197
3.Faktör			1,000	0,135
4.Faktör				1,000

Tablo 9’da elde edilen faktörler arası korelasyon katsayısının düşüklüğü, faktörler arasındaki ilişkinin düşük olduğunu; belirlenen dört faktörden her birinin ölçülen özelliğin (yapının) farklı bir boyutunu ölçtüğünü göstermektedir.

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Düzce Üniversitesinde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasının amaçlandığı bu araştırmada, evrenin çok büyük olmaması ve HİEİA’nın tüm idari personele uygulanmak koşuluyla araştırmaya katılımın olabildiğince yüksek olmasının sağlanması için Düzce Üniversitesi Rektörlüğü’nden gerekli uygulama izni alınmıştır (Ek 1).

Düzce Üniversitesi Rektörlüğü’ne bağlı idari birimler, enstitüler, fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokullarında görevli idari personelin sayısı kadar anket çoğaltılarak uygulamaya ilişkin izin yazısı ile birlikte birimlere elden teslim edilmiştir. Ayrıca yırtılma, kaybolma, anketin yanlış doldurulması vb. durumlarda kullanılmak üzere yedek anketler de teslim edilmiştir.

Anketler 19 Aralık 2011-2 Ocak 2012 tarihleri arasında birim yöneticileri tarafından birimlerde görevli idari personel tarafından doldurulduktan sonra araştırmacı tarafından elden teslim alınmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen veriler HİEİA’nın geliştirilmesi ve hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına yönelik olarak iki başlık altında analiz edilmiştir.

#### **3.5.1. HİEİA’nın Geliştirilmesi İle İlgili Verilerin Analizi**

HİEİA ile elde edilen verilerin analizi SPSS 15.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada hata payı üst sınırı .05 olarak kabul edilmiştir. HİEİA’ne verilen yanıtlar kodlanarak SPSS’e girilmiştir. Kodlama olumlu ifadeler için “Kesinlikle Katılmıyorum” 1, “Katılmıyorum” 2, “Kısmen Katılıyorum” 3, “Katılıyorum” 4 ve “Tamamen Katılıyorum” 5 olarak yapılmıştır. Çalışma zorlukları



alt boyutunun içerdiği olumsuz ifadeler içinse bu kodlamanın tam tersi gerçekleştirilerek aralık katsayısının kullanılması sağlanmıştır.

Anketin uygulamasına ilişkin verilerin çözümlenmesinde öncelikle Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin kişisel bilgileri ve anket puanları SPSS'e girilmiştir. Çalışmada bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışılan birim ve çalışılan hizmet sınıfıdır. Bağımlı değişkenler ise HİEİA'nın alt faktörleri olan çalışma becerisi, uyum eğitimi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorluklarıdır.

### 3.5.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması İle İlgili Verilerin Analizi

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını saptamak amacıyla, anketin ikinci bölümünde yer alan 5'li Likert tipi sorularda, aritmetik ortalamanın yorumu için aralık katsayısı (a) kullanılmıştır.

Kan (2009: 407) grup aralık katsayısını, ölçme sonuçları dizisindeki en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın belirlenen grup sayısına bölünmesiyle bulunabileceğini belirtmektedir.

$$a = \frac{\text{En Yüksek Puan} - \text{En Düşük Puan}}{\text{Grup Sayısı}}$$

Buna göre bu çalışma için  $a = \frac{5 - 1}{5} = 0,80$  olarak bulunmuştur.

Bu aralık katsayısına bağlı olarak hizmet içi eğitime ne kadar ihtiyaç duyulduğu ile ilgili olarak aşağıdaki şekilde gruplandırma yapılmıştır.

1.00 – 1.80	Çok ihtiyaç var
1.81 – 2.60	İhtiyaç var
2.61 – 3.40	Orta düzeyde ihtiyaç var
3.41 – 4.20	Az düzeyde ihtiyaç var
4.21 – 5.00	İhtiyaç yok

İki ayrı grubun ortalamalarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t-testi uygulanır (Baş, 2010: 167). Bundan dolayı araştırmanın alt problemlerinden hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakmak amacıyla t-testi uygulanmıştır. Tek faktörlü (yönlü) varyans analizi, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2010: 48). Araştırmanın diğer alt problemlerinde belirtilen hizmet içi eğitim ihtiyacının yaşa, eğitim durumuna, çalışılan birime, çalışma süresine ve çalışılan hizmet sınıfına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakmak için ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Varyans analizi farklı grupların birbirinden farklı olup olmadığını gösterir. Ancak farklılıkların hangi grupların arasında olduğuna ilişkin bilgi içermez (Baş, 2010: 172). Bu sebeple grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlılık seviyesi olarak 0.05 kullanılmıştır.  $p < 0.05$  olması durumunda anlamlı ilişkinin olduğu,  $p > 0.05$  olması durumunda anlamlı ilişkinin olmadığı belirtilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını bulmak için Scheffe testi yapılmıştır.

Sosyal bilimlerde alt grupların her birinin büyüklüklerinin 15 ve daha yüksek olması durumunda parametrik bir istatistiğin kullanılmasının, analizde hesaplanacak “p” anlamlılık düzeyinde önemli bir sapmaya yol açmadığına ilişkin incelemelere rastlanmaktadır (Büyüköztürk, 2010: 8). Bu sebeple bulgular ve yorumlar bölümünde yer alan kişisel bulgular ile elde edilen verilere göre; yaş değişkeninde yer alan 50-üzeri yaş grubunda bulunan idari personel sayısı anlamlılık testine ilişkin sonuçların yorumlanması için yeterli görülmediğinden dolayı 41-50 yaş grubu ile birleştirilmiş ve 41-üzeri olarak adlandırılmıştır. Bu işlemden sonra tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Eğitim durumu değişkeninde yer alan ortaokul ve yüksek lisans mezunu olan idari personel sayısı da yeterli görülmediğinden; ortaokul mezunu olan grup lise mezunu olan grup ile birleştirilmiş ve oluşan yeni grup lise-altı mezunu olarak adlandırılmıştır. Yüksek lisans mezunu olan grup da lisans mezunu olan grup ile birleştirilmiş ve oluşan yeni grup lisans-üzeri mezunu olarak adlandırılmıştır ve daha sonra tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde enstitülerde görev yapan idari personel sayısı yeterli görülmediğinden; bu grup Rektörlüğe bağlı idari birimler grubu ile birleştirilmiş ve oluşan yeni grup Rektörlüğe bağlı idari

birimler-enstitü olarak adlandırılmış ve daha sonra tek faktörlü varyans analizi uygulanmıştır.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilerin istatistiksel analiz çalışmaları sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

Bulgular; kişisel bulgular, probleme ve alt problemlere ait bulgular olmak üzere iki kısımda ele alınmıştır.

#### 4.1. Kişisel Bulgular

“Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi”ni (HİEİA) dolduran katılımcılara ait kişisel bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 10.** Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzdeleri

<b>CİNSİYET</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Kadın	62	28,80
Erkek	153	71,20
Toplam	215	100,00
<b>YAŞ</b>		
21 – 30	122	56,70
31 – 40	49	22,80
41 – 50	31	14,40
50 – üzeri	13	6,00
Toplam	215	100,00
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
İlkokul	0	0,00
Ortaokul	4	1,90
Lise	45	20,90
Ön Lisans	71	33,00
Lisans	86	40,00
Yüksek Lisans	9	4,20
Doktora	0	0,00
Toplam	215	100,00

**Tablo 10 Devam.** Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Kişisel Bilgilerinin Frekans ve Yüzdeleri

<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
0 – 1 Yıl	59	27,40
2 – 5 Yıl	88	40,90
6 – 10 Yıl	28	13,00
11 – 15 Yıl	17	7,90
15 – 20 Yıl	9	4,20
20 – üzeri	14	6,50
Toplam	215	100,00
<b>ÇALIŞILAN BİRİM</b>		
Rektörlüğe Bağlı İdari Birim	130	60,50
Enstitü	3	1,40
Fakülte	33	15,30
Yüksekokul	18	8,40
Meslek Yüksekokulu	31	14,40
Toplam	215	100,00
<b>HİZMET SINIFI</b>		
Genel İdari Hizmetler	160	74,40
Teknik Hizmetler	46	21,40
Diğer	9	4,20
Toplam	215	100,00

Tablo 10'a göre, katılımcıların %28,8'i (n=62) kadın, %71,2'si (n=153) erkektir.

Katılımcıların yaşa göre dağılımı, %56,7'si (n=122) 21 – 30 yaş, %22,8'i (n=49) 31 – 40 yaş, %14,4'ü (n=31) 41 – 50 yaş, %6'sı (n=13) 50 yaş ve üzerindedir. 20 yaş ve altında olan katılımcı bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan idari personelin %75'inden fazlasının 21-30 yaş ve 31-40 yaş arasında olması Üniversite'de çalışan idari personelin büyük çoğunluğunun genç olduğunu göstermektedir.

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin %1,9'u (n=4) ortaokul, %20,9'u (n=45) lise, %33'ü (n=71) ön lisans, %40'ı (n=86) lisans, %4,2'si (n=9) yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan idari personelden ilkokul ve doktora mezunu olan bulunmamaktadır. Perez (2002) özel teşebbüs ve kamu kurumlarında yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerini karşılaştırdığı çalışmasında, kamu çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında üniversite mezunu olanların yarıdan fazla olduğu, teknik yüksek okul mezunu olanların %40 oranında olduğu hiçbir

yükseköğretim diplomasına sahip olmayanların ise sadece %24 olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen veriler, idari personelin %75'inden fazlasının ön lisans, lisans ve yüksek lisans mezunu olmasının, Üniversite'de görevli idari personelin farklı uzmanlık alanlarından mezun olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan idari personelden 0-1 yıl arasında çalışanlar %27,4 (n=59), 2-5 yıl arasında çalışanlar %40,9 (n=88), 6 – 10 yıl arasında çalışanlar %13 (n=28), 11-15 yıl arasında çalışanlar %7,9 (n=17), 15 – 20 yıl arasında çalışanlar %4,2 (n=9), 20 yıl ve üzerinde çalışanlar %6,5 (n=14)'tir. İdari personelin yaklaşık %30'u 6 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahiptir. Üniversite'nin kuruluş tarihinin 2006 yılı olduğu göz önünde bulundurulursa; bu durum, bu personellerin diğer kamu kurumlarından Üniversite'ye geçiş yaptıklarını göstermektedir. Ayrıca idari personelin dörtte birinden fazlası kurumda çalışmaya yeni başlayan personeldir.

Araştırmaya katılan 215 idari personelin çalıştıkları birimlere göre dağılımı şu şekildedir: %60,5'i (n=130) Rektörlüğe bağlı idari birimlerde, %1,4'ü (n=3) enstitülerde, %15,3'ü (n=33) fakültelerde, %8,4'ü (n=18) yüksekokullarda, %14,4'ü (n=31) meslek yüksekokullarında çalışmaktadır. İdari personelin yarısından fazlasının Rektörlüğe bağlı birimlerde çalışması, Üniversite'nin kuruluş aşamasında merkezi yönetim kadrolarına öncelik tanıdığını göstermektedir.

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin %74,4'ü (n=160) genel idari hizmetler sınıfında, %21,4'ü (n=46) teknik hizmetler sınıfında ve %4,2'si (n=9) diğer hizmetler sınıfında görev yapmaktadır. İdari personelin yaklaşık %75'inin genel idari hizmetler sınıfında görev yapması, Üniversite'nin akademik personeli, öğrencileri ve yönetimi ile ilgili, ayrıca diğer kamu ve özel kurum ve kuruluşlarla, Üniversite'nin paydaşlarıyla ilgili tüm iş ve işlemleri genel hizmetler sınıfındaki idari personelin yürüttüğünü göstermektedir.

## **4.2. Alt Problemlere Ait Bulgular ve Yorumlar**

### **4.2.1. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Nelerdir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla geliştirilen HİEİA’ni oluşturan dört alt boyut ve anketin üçüncü bölümünde yer alan katılımcıların hizmet içi eğitim almak istedikleri alanlara yönelik bulgular ve yorumlar bu başlık altında sunulmuştur.

#### **4.2.1.1. HİEİA’nin Alt Boyutlarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenebilmesi amacıyla HİEİA’ni oluşturan dört alt boyutunu ve bu boyutları oluşturan her maddenin aritmetik ortalamaları hesaplanarak bulunan hizmet içi eğitim ihtiyaçları Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.**Çalışma Becerisi İle İlgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri

Madde No	Madde	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	Resmi yazı yazarken yazının hangi makam tarafından imzalanacağını bilirim.	4	1,9	11	5,1	30	14,0	77	35,8	93	43,3	4,13	0,965
2	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönerge değişikliklerini takip ederim.	9	4,2	16	7,4	66	30,7	77	35,8	47	21,9	3,64	1,036
3	Çevremdeki kişiler ile iyi iletişim kurarım.	1	0,5	7	3,3	27	12,6	96	44,7	84	39,1	4,19	0,810
4	Karşımdaki kişiyi sonuna kadar dinlerim.	3	1,4	12	5,6	25	11,6	85	39,5	90	41,9	4,15	0,930
6	İş gününe başlarken yapmam gereken işleri önem sırasına koyarım.	3	1,4	9	4,2	31	14,4	94	43,7	78	36,3	4,09	0,892
7	Konuşurken vurgulamalara dikkat ederim.	5	2,3	10	4,7	50	23,3	103	47,9	47	21,9	3,82	0,905
8	Yaptığım bir işi yaklaşık ne kadar zamanda bitireceğimi bilirim.	6	2,8	8	3,7	36	16,7	115	53,5	50	23,3	3,91	0,892
9	Karşımdaki kişiye mesajımı onun anlayabileceği şekilde iletirim.	5	2,3	6	2,8	33	15,3	110	51,2	61	28,4	4,00	0,873
14	İşim ile ilgili temel kanun, yönetmelik, yönergeleri bilirim.	10	4,7	22	10,2	87	40,5	70	32,6	26	12,1	3,37	0,982
15	Konuşurken tonlamalara dikkat ederim.	4	1,9	14	6,5	53	24,7	96	44,7	48	22,3	3,79	0,926
17	Karşımdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlarım.	7	3,3	8	3,7	61	28,4	108	50,2	31	14,4	3,69	0,881
19	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergelere nasıl ulaşacağımı bilirim.	8	3,7	10	4,7	46	21,4	84	39,1	67	31,2	3,89	1,020
20	Çevremdeki kişiler ile iletişim sorunu yaşadığımda sorunu nasıl çözeceğimi bilirim.	4	1,9	5	2,3	61	28,4	101	47,0	44	20,5	3,82	0,848
21	Resmi yazının hangi makama gideceğini bilirim.	7	3,3	12	5,6	36	16,7	87	40,5	73	34,0	3,96	1,013
25	Karşımdaki kişiye onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladığımı jest, mimik vb. İletişim yolları ile iletirim.	1	0,5	7	3,3	49	22,8	108	50,2	50	23,3	3,93	0,794
27	Çevremdeki kişiler ile iletişim kurarken dikkat etmem gereken hususları bilirim.	4	1,9	5	2,3	30	14,0	102	47,4	74	34,4	4,10	0,859

Genel Ortalama: 3,90

Tablo 11’de HİEİA’nde yer alan çalışma becerisi alt boyutuna verilen yanıtların genel ortalaması ( $\bar{x}=3,90$ ) bulunmuştur. Bu sonuca göre Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin çalışma becerisini geliştirme ile ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyacı bulunmaktadır.

Çalışma becerisi alt boyutunda bulunan her bir madde ayrı ayrı ele alındığında ise “Resmi yazı yazarken yazının hangi makam tarafından imzalanacağını bilme” ( $\bar{x}=4,13$ ), “İşin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönerge değişikliklerini takip etme” ( $\bar{x}=3,64$ ), “Çevredeki kişiler ile iyi iletişim kurma”



( $\bar{x}=4,19$ ), “Karşıdaki kişiyi sonuna kadar dinleme” ( $\bar{x}=4,15$ ), “İş gününe başlarken yapılması gereken işleri önem sırasına koyma” ( $\bar{x}=4,09$ ), “Konuşurken vurgulamalara dikkat etme” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Yapılan bir işi yaklaşık ne kadar zamanda bitireceğini bilme” ( $\bar{x}=3,91$ ), “Karşıdaki kişiye mesajını onun anlayabileceği şekilde iletme” ( $\bar{x}=4,00$ ), “Konuşurken tonlamalara dikkat etme” ( $\bar{x}=3,79$ ), “Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlama” ( $\bar{x}=3,69$ ), “İşin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergeler nasıl ulaşılacağını bilme” ( $\bar{x}=3,89$ ), “Çevredeki kişiler ile iletişim sorunu yaşadığında sorunu nasıl çözeceğini bilme” ( $\bar{x}=3,82$ ), “Resmi yazının hangi makama gideceğini bilme” ( $\bar{x}=3,96$ ), “Karşıdaki kişiye onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladığımı jest, mimik vb. İletişim yolları ile iletme” ( $\bar{x}=3,93$ ), “Çevredeki kişiler ile iletişim kurarken dikkat edilmesi gereken hususları bilme” ( $\bar{x}=4,10$ ) becerileri ile ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç vardır. “İş ile ilgili temel kanun, yönetmelik, yönergeleri bilme” ( $\bar{x}=3,37$ ) becerisi ile ilgili bir hizmet içi eğitime ise orta düzeyde ihtiyaç vardır.

**Tablo12.** Uyum Eğitimi İle İlgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri

Mad de No	Madde	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
5	Göreve başladığım zaman çalışacağım birim ile ilgili yeterli tanıtıcı bilgi verildiğini düşünüyorum.	36	16,7	40	18,6	60	27,9	54	25,1	25	11,6	2,96	1,256
11	Göreve başladığım zaman idari personelin hiyerarşisi ve amirlerin tanıtımı hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	27	12,6	35	16,3	44	20,5	72	33,5	37	17,2	3,27	1,275
12	Göreve başladığım zaman görevlerimin neler olduğu ile ilgi yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	23	10,7	31	14,4	73	34,0	65	30,2	23	10,7	3,16	1,133
22	Göreve başladığım zaman kurum hakkında yeterli tanıtıcı bilgi verildiğini düşünüyorum.	40	18,6	41	19,1	62	28,8	54	25,1	18	8,4	2,86	1,228
23	Göreve başladıktan sonra görevlendirildiğim işlerin yürütülmesi hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.	25	11,6	35	16,3	67	31,2	63	29,3	25	11,6	3,13	1,173
Genel Ortalama: 3,08													

Tablo 12’de HİEİA’nda yer alan uyum eğitimi alt boyutu ile ilgili maddelere verilen yanıtların genel ortalaması ( $\bar{x}=3,08$ ) bulunmuştur. Buna göre, Düzce

Üniversitesi'nde görevli idari personelin uyum eğitimi ile ilgili bir hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyacı bulunmaktadır. Kocabacak (2006) araştırmasında çalışanların oryantasyon eğitimi (uyum eğitimi) sürecinde, eğitim içeriğinden elde ettikleri tatmin düzeyinin artmasıyla örgütsel bağlılığın arttığını; kurum tarafından oryantasyon eğitim sürecinde, oryantasyon sürecini destekleyici unsurlar yerine getirildiği oranda çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığını; çalışanların, oryantasyon eğitim sürecinden elde ettikleri teorik bilgileri iş ortamında uygulamaya geçirebildikleri oranda örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını ortaya koymuştur. Bu sonuca da dayanarak Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personel için uyum eğitimi ile ilgili bir hizmet içi eğitim düzenlenmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Uyum eğitimi alt boyutunda yer alan her bir madde ele alındığında ise “Göreve başlandığı zaman çalışılacak birim ile ilgili yeterli bilgi verilmesi” ( $\bar{x}=2,96$ ), “Göreve başlandığı zaman idari personelin hiyerarşisi ve amirlerin tanıtımı hakkında yeterince bilgilendirilme” ( $\bar{x}=3,27$ ), “Göreve başlandığı zaman görevlerin neler olduğu ile ilgili yeterince bilgilendirilme” ( $\bar{x}=3,16$ ), “Göreve başlandığı zaman kurum hakkında yeterli tanıtıcı bilgi verilmesi” ( $\bar{x}=2,86$ ), “Göreve başlandıktan sonra görevlendirilen işlerin yürütülmesi hakkında yeterince bilgilendirilme” ( $\bar{x}=3,13$ ) hususlarında bir hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyaç vardır.

**Tablo 13.** Bilgisayar Kullanma Becerisi İle ilgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri

Madde No	Madde	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
10	İşimin gerektirdiği Office programlarını (Word, Excel, Powerpoint vb.) iyi kullanırım.	7	3,3	14	6,5	58	27,0	78	36,3	58	27,0	3,77	1,023
13	Çalıştığım birime özel bilgisayar programlarını (otomasyon, grafik tasarımı vb.) iyi kullanırım.	21	9,8	34	15,8	69	32,1	57	26,5	34	15,8	3,23	1,184
18	Bilgisayar ile ilgili kolay işlemleri (program yükleme, e-mail gönderme vb.) yardım almadan kendim yapabiliyorum.	8	3,7	9	4,2	30	14,0	60	27,9	108	50,2	4,17	1,059
Genel Ortalama:3,72													

Tablo 13'te HİEİA'nde yer alan bilgisayar kullanma becerisi alt boyutuna verilen yanıtların genel ortalaması ( $\bar{x}=3,72$ ) bulunmuştur. Buna göre Düzce

Üniversitesi'nde görevli idari personelin bilgisayar kullanma becerisini geliştirme ile ilgili bir hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyacı vardır.

Bilgisayar kullanma becerisi alt boyutunda yer alan her madde incelendiğinde “İşin gerektirdiği Office programlarını (Word, Excel, Powerpoint vb.) iyi kullanma” ( $\bar{x}=3,77$ ) ve “Bilgisayar ile ilgili kolay işlemleri (program yükleme, e-mail gönderme vb.) yardım almadan kendi yapabilme” ( $\bar{x}=4,17$ ) becerileri ile ilgili bir hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç varken; “Çalışılan birime özel bilgisayar programlarını (otomasyon, grafik tasarımı vb.) iyi kullanma” ( $\bar{x}=3,23$ ) becerisi ile ilgili bir hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyaç vardır.

**Tablo 14.** Çalışma Zorlukları İle İlgili Maddelere Verilen Yanıtların Betimsel İstatistikleri

Madde No	Madde	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
16	Amirim ile iletişim kurmakta zorlanırım.	73	34,0	88	40,9	23	10,7	23	10,7	8	3,7	3,90	1,098
24	İş yerimde yaşadığım stresi iş arkadaşlarıma yansıtırım.	39	18,1	72	33,5	70	32,6	25	11,6	9	4,2	3,49	1,049
26	Değişen kanun, yönetmelik, yönergeleri uygularken zorlanırım.	27	12,6	72	33,5	77	35,8	31	14,4	8	3,7	3,36	0,999
Genel Ortalama:3,58													

HİEİA'nın dördüncü alt boyutunu oluşturan maddeler olumsuz ifadeleri içermektedir. Bu ifadeler ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı bulunup bulunmadığına karar vermek amacıyla bu maddeler SPSS 15.0 paket programında ters kodlanmış ve buna göre betimsel istatistikler hesaplanmıştır.

Tablo 14'te HİEİA'nde yer alan, dördüncü alt boyut olan çalışma zorlukları ile ilgili maddelere verilen yanıtların genel ortalaması ( $\bar{x}=3,58$ ) olarak bulunmuştur. Buna göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin çalışma zorluklarını aşma ile ilgili bir hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyacı bulunmaktadır.

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personel amirleri ile iletişim kurarken az düzeyde zorlanmaktadır. Ayrıca iş yerinde yaşadıkları stresi iş arkadaşlarına az düzeyde yansıtılmaktadır. Ancak değişen kanun, yönetmelik ve yönergeleri

uygularken orta düzeyde zorlanmaktadırlar. Bundan dolayı da çalışma zorlukları boyutunu oluşturan her bir madde ayrı ayrı ele alındığında “Amir ile iletişim kurmakta zorlanma” ( $\bar{x}=3,90$ ) ve “İş yerinde yaşanan stresi iş arkadaşlarına yansıtma” ( $\bar{x}=3,49$ ) hususlarında bir hizmet içi eğitime az düzeyde, “Değişen kanun, yönetmelik, yönergeleri uygularken zorlanma” ( $\bar{x}=3,36$ ) hususunda bir hizmet içi eğitime ise orta düzeyde ihtiyaç vardır.

“Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi”nin üçüncü bölümünde idari personele hizmet içi eğitim almak istedikleri alanlar sorulduğunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

#### 4.2.1.2. Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim Almak İsteddiği Alanlara Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim almak istediği alanların neler olduğunun belirlenebilmesi amacıyla HİEİA’nın üçüncü bölümünde yer alan her maddeye verilen cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanarak bulunan hizmet içi eğitim alınmak istenilen alanlar Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15.** Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim Almak İsteddiği Alanlar

Madde No	Madde	Evet		Hayır	
		f	%	f	%
1	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergeler ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	151	70,2	64	29,8
2	Ast-üst iletişimi ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	48	22,3	167	77,7
3	Resmi yazışma ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	94	43,7	121	56,3
4	Empatik düşünme ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	67	31,2	148	68,8
5	Çalıştığım birime özelbilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.) ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	118	54,9	97	45,1
6	İletişim ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	57	26,5	158	73,5
7	Zaman yönetimi ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	59	27,4	156	72,6
8	İşimin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.) ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	80	37,2	135	62,8
9	Diksiyon ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	68	31,6	147	68,4
10	Stresle başa çıkma ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.	97	45,1	118	54,9

Tablo 15'e göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personel hizmet içi eğitim almak istediği alanlar ile ilgili maddelerden “İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergeler ile ilgili eğitim almam gerekmektedir” maddesine %70,2 (n=151) oranında evet, %29,8 (n=64) oranında hayır yanıtını vermiştir. Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin önemli bir kısmı temel kanun, yönetmelik, yönergeler ile ilgili eğitim almak istediklerini belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA'nın ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma becerisi alt boyutunda yer alan “İşim ile ilgili temel kanun, yönetmelik, yönergeleri bilme” becerisi ile ilgili hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Ancak “İşin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergelere nasıl ulaşılabileceğini bilme” becerisi ile ilgili hizmet içi eğitime ise az düzeyde ihtiyaç olduğu sonucuyla ise farklılık göstermektedir. Ülkemizde kanun, yönetmelik ve yönergelerde sürekli olarak değişiklik yapılması, kanun, yönetmelik ve yönergeleri takip edebilmeyi güçleştirmektedir. Bundan dolayı da idari personelin önemli bir çoğunluğu kanun, yönetmelik ve yönergelerde yapılan değişiklikleri sürekli takip edememekte ve bu konuda hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bu kanun, yönetmelik ve yönergelere ulaşma konusunda herhangi bir ihtiyaç duymamaktadırlar.

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personel tarafından “Ast-üst iletişimi ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.” maddesine %77,7 (n=167) oranında hayır, %22,3 (n=48) oranında evet denmiştir. Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin çoğunluğu bu konu ile ilgili bir eğitime ihtiyaç duymadığını belirtmektedir. Bu sonuç, çalışma zorlukları alt boyutunda bulunan “Amirim ile iletişim kurmakta zorlanma” becerisi ile ilgili bir hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç ortaya çıkması sonucuyla paralellik göstermektedir. Temel, vd. (1997)'nin çalışmasında da anaokulu öğretmenlerinin öğretmen-yönetici ilişkileri konusunda bir hizmet içi eğitime hiç ihtiyaç duymadıkları sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan idari personel “Resmi yazışma ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.” maddesine %56,3 (n=121) oranında hayır, %43,7 (n=94) oranında evet demiştir. Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin yarısına yakını resmi yazılma ile ilgili eğitim almak istediklerini belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA'nın

ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma becerisi alt boyutundaki “Resmi yazı yazarken yazının hangi makam tarafından imzalanacağını bilme” ve “Resmi yazının hangi makama gideceğini bilme” becerileri ile ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla farklılık gösterdiği söylenebilir.

Katılımcılar tarafından “Empatik düşünme ile ilgili eğitim almam gerekmektedir” maddesine %68,8 (n=148) oranında hayır, %31,2 (n=67) oranında evet denmiştir. Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin çoğunluğu empatik düşünme ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA’nın ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma becerisi alt boyutundaki “Karşıdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlama” ve “Karşıdaki kişiye onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladığını jest, mimik vb. iletişim yolları ile iletme” becerileri ile ilgili hizmet içi eğitime ise az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

“Çalıştığım birime özel bilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.) ile ilgili eğitim almam gerekmektedir” maddesine ise %54,9 (n=118) oranında evet, %45,1 (n=97) oranında hayır yanıtı verilmiştir. İdari personelin yarısından fazlası çalışılan birime özel bilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.) ile ilgili eğitim almak istediklerini belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA’nın ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, bilgisayar kullanma becerisi alt boyutundaki “Çalışılan birime özel bilgisayar programlarını (otomasyon, grafik tasarımı vb.) iyi kullanma” becerisi ile ilgili bir hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personel hizmet içi eğitim almak istediği alanlar ile ilgili maddelerden “İletişim ile ilgili eğitim almam gerekmektedir” maddesine %73,5(n=158) oranında hayır, %26,5 (n=57) oranında evet demmiştir. İdari personelin çoğunluğu iletişim ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA’nın ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma becerisi alt boyutundaki “Çevredeki kişiler ile iyi iletişim kurma”, “Çevredeki kişiler ile iletişim kurarken dikkat edilmesi gereken hususları bilme” becerileri ile ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik gösterdiği söylenebilir. Yine benzer şekilde Temel, vd. (1997)’nin

çalışmasında da anaokulu öğretmenlerinin çevre ile iletişim ve işbirliği konusunda hizmet içi eğitime hiç ihtiyaç duymadığı ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılan idari personelin %72,6'sı (n=156) "Zaman yönetimi ile ilgili eğitim almam gerekmektedir" maddesine hayır, %27,4'ü (n=59) evet demiştir. Düzce Üniversitesi'ne görevli idari personelin çoğunluğu zaman yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA'nin ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma becerisi alt boyutunda bulunan "Yaptığım bir işi yaklaşık ne kadar zamanda bitireceğini bilme" becerisiyle ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcıların %62,8'i (n=135) "İşimin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.) ile ilgili eğitim almam gerekmektedir" maddesine hayır, %37,2'si (n=80) evet demiştir. İdari personelin yarısından fazlası işin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.) ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA'nin ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, bilgisayar kullanma becerisi alt boyutundaki "İşimin gerektirdiği Office programlarını (Word, Excel, Powerpoint vb.) iyi kullanma" becerisi ile ilgili bir hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik göstermektedir.

Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personel "Diksiyon ile ilgili eğitim almam gerekmektedir" maddesine %68,4 (n=147) oranında hayır, %31,6 (n=68) oranında evet demiştir. İdari personelin yarısından fazlası diksiyon ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duymadıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç HİEİA'nin ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma becerisi alt boyutunda yer alan "Konuşurken tonlamalara dikkat etme" ve "Konuşurken vurgulamalara dikkat etme" becerileri ile ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla paralellik göstermektedir.

Araştırmaya katılan idari personelin %54,9'u (n=118) "Stresle başa çıkma ile ilgili eğitim almam gerekmektedir" maddesine hayır, %45,1'i (n=97) ise evet yanıtını vermiştir. Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin yaklaşık yarısı stresle başa çıkma ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Bu sonuç

ΗΕΕΑ'nin ikinci bölümünde elde edilen verilerle kıyaslandığında, çalışma zorlukları alt boyutunda bulunan "İş yerinde yaşanan stresi iş arkadaşlarına yansıtma" becerisi ile ilgili hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç çıkması sonucuyla farklılık göstermektedir.

Tablo 15'e göre idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı duyduğu konular sıralanırsa; %70,2'lik oranla en çok işin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergeler konusu birinci olurken, çalışılan birime özel bilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.) konusu %54,9'luk oranla ikinci, stresle başa çıkma konusu %45,1 oranıyla üçüncü, resmi yazışma konusu %43,7'lik oranla dördüncü, işin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.) %37,2 oranıyla beşinci, diksiyon konusu %31,6 oranıyla altıncı, empatik düşünme konusu %31,2 oranıyla yedinci, zaman yönetimi konusu %27,4'lük oranla sekizinci, iletişim konusu %26,5'lik oranla dokuzuncu sıradadır. Ast-üst iletişimi konusu ise %22,3'lük oranla onuncu sıradadır.

Yukarıdaki oranlara bakıldığında iş ile ilgili temel kanun, yönetmelik, yönergeler; çalışılan birime özel bilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.); stresle başa çıkma ve resmi yazışma konuları ile ilgili idari personelin yarısından fazlası eğitime ihtiyaç duyduğunu belirttiğinden dolayı bu konularda hizmet içi eğitime çok düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır. İşin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.); diksiyon ve empatik düşünme konuları ile ilgili idari personelin yaklaşık üçte biri eğitime ihtiyaç duyduğunu belirttiğinden dolayı bu konularda hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır. Zaman yönetimi; iletişim ve ast-üst iletişimi konularında idari personelin yaklaşık dörtte biri eğitime ihtiyaç duyduğunu belirttiğinden dolayı bu konularda hizmet içi eğitime az düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır.



#### 4.2.2. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Cinsiyete Göre Anlamli Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16.** Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitime Olan İhtiyaçlarının Anlamlılığının Belirlenmesi İçin t-Testi

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Çalışma Becerisi	Kadın	62	63,32	8,84	213	,798	,426
	Erkek	153	62,15	10,10			
Uyum Eğitimi	Kadın	62	14,03	5,39	213	2,476	,014
	Erkek	153	15,91	4,90			
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Kadın	62	10,91	2,29	213	-,892	,374
	Erkek	153	11,26	2,70			
Çalışma Zorlukları	Kadın	62	10,33	2,24	213	1,810	,072
	Erkek	153	10,94	2,22			
Toplam	Kadın	62	98,61	14,17	213	-,766	,445
	Erkek	153	100,28	14,58			

Tablo 16’daki verilere göre Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin uyum eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı cinsiyete göre anlamli bir farklılık göstermektedir. ( $t_{213}=2,476$ ;  $p=0,014$ ;  $p<0,05$ ) Erkek personelin uyum eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı ( $\bar{x}=15,91$ ), kadın personele ( $\bar{x}=14,03$ ) göre daha azdır. Ekşi (2001)’de okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında benzer şekilde hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre anlamli bir farklılık gösterdiğini bulmuş; benzer şekilde erkek okul müdürlerinin kadın okul müdürlerine göre daha az hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada uyum eğitimi ile ilgili cinsiyete göre anlamli fark bulunmasının sebebi, Düzce Üniversitesi’ndeki idari personelin kişisel özelliklerinin farklılığından kaynaklanıyor olabilir

Tablo 16’daki verilere göre Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin çalışma becerisi ( $t_{213}= 0,798$ ,  $p<0,05$ ), bilgisayar kullanma becerisi ( $t_{213}= -0,892$ ,  $p<0,05$ ), çalışma zorlukları ( $t_{213}= 1,810$ ,  $p<0,05$ ) alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı ( $t_{213}= -0,766$ ,  $p<0,05$ ) cinsiyete göre anlamli bir farklılık

göstermemektedir. Benzer şekilde İshakoğlu (2007) ise Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan okutmanlar ile gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmadığını belirtmiştir. Sezer (2010) de birleştirilmiş sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada cinsiyete göre çalışma becerisi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorlukları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre farklılık göstermemesi Düzce Üniversitesi idari personelinin çalışma süresi, eğitim durumu, çalışılan birim ve çalışılan hizmet sınıfı özelliklerinin farklılığından kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.2.3. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Yaşa Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin HİEİA’nda yer alan alt boyutlara ve ölçeğin tamamına ait betimsel istatistikler Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17.** HİEİA’nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Yaşa Göre Betimsel İstatistikleri

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma Becerisi	21 - 30	122	62,37	8,90
	31 - 40	49	61,69	9,15
	41 - üzeri	44	63,11	9,97
	Toplam	215	62,37	9,15
Uyum Eğitimi	21 - 30	122	14,42	5,20
	31 - 40	49	16,12	4,86
	41 - üzeri	44	17,18	4,57
	Toplam	215	15,37	5,11
Bilgisayar Kullanma Becerisi	21 - 30	122	11,50	2,49
	31 - 40	49	11,04	2,42
	41 - üzeri	44	10,39	2,92
	Toplam	215	11,17	2,60
Çalışma Zorlukları	21 - 30	122	10,89	2,17
	31 - 40	49	10,84	2,32
	41 - üzeri	44	10,39	2,37
	Toplam	215	10,77	2,25
Toplam	21 - 30	122	99,17	14,11
	31 - 40	49	99,69	12,83
	41 - üzeri	44	101,07	14,77
	Toplam	215	99,68	13,92

Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 18.** Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Yaş Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışma Becerisi	Gruplar arası	46,730	2	23,365	,277	,758	-
	Gruplar içi	17875,242	212	84,317			
	Toplam	17921,972	214				
Uyum Eğitimi	Gruplar arası	282,741	2	141,371	5,645	,004	21-30 – 41-üzeri
	Gruplar içi	5309,491	212	25,045			
	Toplam	5592,233	214				
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Gruplar arası	41,122	2	20,561	3,112	,047	21-30 – 41-üzeri
	Gruplar içi	1400,850	212	6,608			
	Toplam	1441,972	214				
Çalışma Zorlukları	Gruplar arası	8,313	2	4,157	,822	,441	-
	Gruplar içi	1071,519	212	5,054			
	Toplam	1079,833	214				
Toplam	Gruplar arası	116,267	2	58,133	,298	,743	-
	Gruplar içi	41378,589	212	195,182			
	Toplam	41494,856	214				

Tablo 18, Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin uyum eğitimi ( $F(2,212)=5,64$ ;  $p=0,004$ ;  $p<0,05$ ) ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla Scheffe testi yapılmış ve farklılığın 21-30 yaş arası grup ile 41-üzeri yaş arası gruptan kaynaklandığı görülmüştür. 21-30 yaş arası grupta ( $\bar{x}=14,42$ ) bulunan idari personelin uyum eğitimine duydukları hizmet içi eğitim ihtiyacı 41-üzeri yaş arası grupta ( $\bar{x}=17,18$ ) bulunan idari personele göre daha fazla olduğu görülmüştür. Bu araştırmada anlamlı fark bulunmasının nedeni olarak, 21 – 30 yaş arası grupta yer alan idari personel yeni mezun olarak göreve başlayan kişiler olması ve daha önce herhangi bir kamu kurumunda çalışmamış, kurumun yapısı ve işleyişi hakkında bilgiye sahip olmaması olabilir. Bu yüzden de bu gruptaki personelin bir işin gerektirdiği sorumluluğa ve kurum disiplinine alışma süresi daha uzun sürmekte; dolayısıyla da uyum eğitimine daha çok ihtiyaç duymaktadır.

Tablo 18’de bilgisayar kullanma becerisi ( $F(2,212)=3,11$ ;  $p=0,047$ ;  $p<0,05$ ) ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Birimler arası farkların kaynağını bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonucuna göre, 21-30 yaş arası grupta ( $\bar{x}=11,50$ ) bulunan idari personelin bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacının 41-üzeri ( $\bar{x}=10,39$ ) grupta bulunan idari personelden daha az olduğu görülmüştür. Bunun nedeni olarak; günümüzde fakülteler, yüksekokullar, meslek yüksekokullarında ve orta öğretim kurumlarında bile bilgisayar dersleri verilerek öğrencilerin bilgisayar kullanma becerileri geliştirilmektedir. 41 – üzeri yaş grubunda bulunan personelin bir çoğu eğitim hayatında bilgisayar dersi almamış, bilgisayar kullanma becerilerini ya kurslara, seminerlere katılarak ya da kendi çabaları ile geliştirmeye çalışmıştır. Ancak bu da iş yaşamında ihtiyaç duyulan bilgisayar kullanma becerilerini yeterli oranda karşılayamamaktadır. Bu nedenle 41 – üzeri yaş grubunda bulunan idari personel 21 – 30 yaş arası grupta bulunan idari personele göre bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili daha çok hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır. Bu bulguyu destekler biçimde Örucü, Kanbur ve Kanbur (2007)’un kamu kuruluşlarındaki hizmet içi eğitim uygulamalarını değerlendirmek ve hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışanların verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını ölçmek amacıyla yaptıkları çalışmada; hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerin yaşa göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Tablo 18’deki verilere göre Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin çalışma becerisi ( $F(3,211)=0,66$ ;  $p<0,05$ ) ve çalışma zorlukları ( $F(3,211)=0,66$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutları ve hizmet içi eğitim ihtiyacı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dindar (2008) da çalışmasında hizmet içi eğitim ihtiyacı ile yaş arasında anlamlı bir ilişki görülmediğini belirterek bu bulguları desteklemektedir.

#### 4.2.4. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin HİEİA’nda yer alan çalışma becerisi, uyum eğitimi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma olumsuzlukları alt boyutlarına ve ölçeğin tamamına ait betimsel istatistikler Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 19.** HİEİA’nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Eğitim Durumuna Göre Betimsel İstatistikleri

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma Becerisi	Lise-altı	49	61,20	9,50
	Ön Lisans	71	62,31	9,81
	Lisans-üzeri	95	63,01	8,47
	Toplam	215	62,37	9,15
Uyum Eğitimi	Lise-altı	49	16,94	4,52
	Ön Lisans	71	15,20	4,93
	Lisans-üzeri	95	14,70	5,40
	Toplam	215	15,37	5,11
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Lise-altı	49	10,47	2,41
	Ön Lisans	71	11,14	2,76
	Lisans-üzeri	95	11,55	2,50
	Toplam	215	11,17	2,60
Çalışma Zorlukları	Lise-altı	49	10,59	2,44
	Ön Lisans	71	10,76	2,09
	Lisans-üzeri	95	10,87	2,27
	Toplam	215	10,77	2,25
Toplam	Lise-altı	49	99,20	13,84
	Ön Lisans	71	99,41	14,70
	Lisans-üzeri	95	100,13	13,51
	Toplam	215	99,68	13,92

Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 20.**Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışma Becerisi	Gruplar arası	105,840	2	52,920	,630	,534	-
	Gruplar içi	17816,132	212	84,038			
	Toplam	17921,972	214				
Uyum Eğitimi	Gruplar arası	166,029	2	83,015	3,243	,041	Lise-altı – Üniversite-üzeri
	Gruplar içi	5426,203	212	25,595			
	Toplam	5592,233	214				
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Gruplar arası	37,640	2	18,820	2,841	,061	-
	Gruplar içi	1404,332	212	6,624			
	Toplam	1441,972	214				
Çalışma Zorlukları	Gruplar arası	2,582	2	1,291	,254	,776	-
	Gruplar içi	1077,251	212	5,081			
	Toplam	1079,833	214				
Toplam	Gruplar arası	35,257	2	17,629	,090	,914	-
	Gruplar içi	41459,598	212	195,564			
	Toplam	41494,856	214				

Tablo 20'ye göre, Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin uyum eğitimi ( $F(2,212)=3,24$ ;  $p=0,041$ ;  $p<0,05$ ) ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında idari personelin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın lise-altı ve lisans-üzeri grupları arasında olduğu görülmüştür. Lise-altı ( $\bar{x}=16,94$ ) grubunda bulunan idari personelin lisans-üzeri ( $\bar{x}=14,70$ ) grubunda bulunan idari personele göre uyum eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitime daha az ihtiyaç duyduğu görülmüştür. Lise-altı mezuniyet derecesine sahip olan idari personelin Üniversitede daha uzun süredir çalışıyor olması; bu nedenle de kurumun işleyişi, birimlerin ve kendisinin görevleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olması buna neden olarak gösterilebilir.

Tablo 20'deki verilere göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin çalışma becerisi ( $F(2,212)=0,63$ ;  $p<0,05$ ), bilgisayar kullanma becerisi ( $F(2,212)=2,84$ ;  $p<0,05$ ) ve çalışma zorlukları ( $F(2,212)=0,25$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örucü, Kanbur ve Kanbur (2007)'un çalışmasında da hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerin eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. İshakoğlu (2007)'nin çalışmasında hizmet içi eğitim ihtiyacının öğrenim süresine göre yalnızca bir alanda anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur. Elüstü (2007) yetişkinlerin eğitim ihtiyaçları ve halk eğitimi ile ilgili

farkındalık düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, eğitim durumunun eğitime ihtiyaç duyup duymama konusunda etkili olduğunu, eğitim seviyesi yükseldikçe eğitime duyulan ihtiyacın arttığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada eğitim durumuna göre bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorlukları alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamasının nedeni, Üniversitede görevli idari personelin bu konularda gereken bilgi ve becerileri kendi çabaları ile kendilerini geliştirerek edinmelerinden kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.2.5. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Çalışılan Birime Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin HİEİA’nda yer alan alt boyutlara ve ölçeğin tamamına ait betimsel istatistikler Tablo 21’de verilmiştir.

**Tablo 21.** HİEİA’nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Çalışılan Birime Göre Betimsel İstatistikleri

	Çalışılan Birim	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma Becerisi	Rektörlüğe Bağlı İdari Birim-Enstitü	133	62,25	8,84
	Fakülte	33	64,64	7,74
	Yüksekokul	18	61,06	11,52
	Meslek Yüksekokulu	31	61,23	10,32
	Toplam	215	62,37	9,15
Uyum Eğitimi	Rektörlüğe Bağlı İdari Birim-Enstitü	133	15,17	5,39
	Fakülte	33	15,79	4,57
	Yüksekokul	18	16,72	4,10
	Meslek Yüksekokulu	31	15,03	5,00
	Toplam	215	15,37	5,11
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Rektörlüğe Bağlı İdari Birim-Enstitü	133	11,43	2,54
	Fakülte	33	11,39	2,16
	Yüksekokul	18	10,89	2,35
	Meslek Yüksekokulu	31	9,97	3,11
	Toplam	215	11,17	2,60
Çalışma Zorlukları	Rektörlüğe Bağlı İdari Birim-Enstitü	133	10,69	2,26
	Fakülte	33	10,94	2,42
	Yüksekokul	18	11,00	1,68
	Meslek Yüksekokulu	31	10,81	2,34
	Toplam	215	10,77	2,25
Toplam	Rektörlüğe Bağlı İdari Birim-Enstitü	133	99,53	13,83
	Fakülte	33	102,76	12,96
	Yüksekokul	18	99,67	14,48
	Meslek Yüksekokulu	31	97,03	15,05
	Toplam	215	99,68	13,92

Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 22.** Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Çalışılan Birim Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışma Becerisi	Gruplar arası	243,160	3	81,053	,967	,409	-
	Gruplar içi	17678,812	211	83,786			
	Toplam	17921,972	214				
Uyum Eğitimi	Gruplar arası	47,778	3	15,926	,606	,612	-
	Gruplar içi	5544,455	211	26,277			
	Toplam	5592,233	214				
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Gruplar arası	56,776	3	18,925	2,883	,037	Rektörlüğe Bağlı İdari Birim-Enstitü -- Meslek Yüksekokulu
	Gruplar içi	1385,196	211	6,565			
	Toplam	1441,972	214				
Çalışma Zorlukları	Gruplar arası	2,754	3	,918	,180	,910	-
	Gruplar içi	1077,078	211	5,105			
	Toplam	1079,833	214				
Toplam	Gruplar arası	532,730	3	177,577	,915	,435	-
	Gruplar içi	40962,126	211	194,133			
	Toplam	41494,856	214				

Tablo 22'ye göre, Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin bilgisayar kullanma becerisi ( $F(2,212)=2,88$ ;  $p=0,037$ ;  $p<0,05$ ) ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılığın rektörlüğe bağlı idari birim-enstitü grubunda görev yapan idari personel ve meslek yüksekokulu grubunda görev yapan idari personel arasında olduğu görülmüştür. Rektörlüğe bağlı idari birimler-enstitü ( $\bar{x}=11,43$ ) grubunda bulunan idari personelin meslek yüksekokulu ( $\bar{x}=9,97$ ) grubunda bulunan idari personele göre bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili hizmet içi eğitime daha az ihtiyaç duyduğu görülmüştür. Çelikten (2002) okul müdürlerinin bilgisayar kullanma becerileri ile ilgili gerçekleştirdiği çalışmasında, görüşme yapılan okul müdürlerine göre bilgisayarın okullarda yaygın biçimde kullanılmasının nedenleri arasında gerçekleştirilen işlerin bilgisayar yoluyla kolaylaşması, zenginleşmesi, hızlanması ve niteliğinin artırılmasının geldiğini belirtmiştir. Bu çalışmada bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili çalışılan birime göre anlamlı fark bulunmasının sebebi, bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili konu ile ilgili alınacak eğitimin yanı sıra kişinin kendi gayreti ve zaman ayırması ile gelişecek bir beceridir. Ancak meslek yüksekokullarında görev yapan idari personel sayısı az olduğu için bu personeller görev yaptıkları birimlerdeki hemen hemen tüm iş ve



işlemleri gerçekleştiriyorlar, bilgisayar kullanma becerilerini geliştirebilmek için yeterli zamana sahip olmamaları gösterilebilir.

Tablo 22'ye göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin çalışma becerisi ( $F(2,212)=0,96$ ;  $p<0,05$ ), uyum eğitimi ( $F(2,212)=0,60$ ;  $p<0,05$ ) ve çalışma zorlukları ( $F(2,212)=0,18$ ;  $p<0,05$ ) alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyaçları çalışılan birime göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bunun nedeni şu olabilir; Üniversite'de görevli idari personelin yarısından fazlası Rektörlüğe bağlı idari birim-enstitü grubunda görev yapmaktadır. Fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan idari personelin de Rektörlüğe bağlı idari birim-enstitü grubundaki idari personel ile aynı işleri yürütüyor olmasından dolayı da çalışma becerisi, uyum eğitimi ve çalışma zorlukları alt boyutlarında çalışılan birime göre hizmet içi eğitim ihtiyacında anlamlı bir farklılaşma gerçekleşmemiş olabilir.

#### 4.2.6. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Çalışma Süresine Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin HİEİA’nda yer alan alt boyutlara ve ölçeğin tamamına ait betimsel istatistikler Tablo 23’te verilmiştir.

**Tablo 23.** HİEİA’nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma Becerisi	0 – 1 Yıl	59	61,83	7,81
	2 – 5 Yıl	88	63,87	8,86
	6 – 10 Yıl	28	62,64	10,37
	11 – 15 Yıl	17	58,05	14,28
	15 – 20 Yıl	9	64,33	11,89
	20 – Üzeri	14	60,42	12,53
	Toplam	215	62,48	9,75
Uyum Eğitimi	0 – 1 Yıl	59	14,49	5,05
	2 – 5 Yıl	88	14,98	5,25
	6 – 10 Yıl	28	16,85	4,64
	11 – 15 Yıl	17	15,29	5,66
	15 – 20 Yıl	9	17,55	3,43
	20 – Üzeri	14	17,21	4,85
	Toplam	215	15,37	5,11
Bilgisayar Kullanma Becerisi	0 – 1 Yıl	59	11,10	2,27
	2 – 5 Yıl	88	11,63	2,47
	6 – 10 Yıl	28	10,85	2,75
	11 – 15 Yıl	17	10,9412	2,94
	15 – 20 Yıl	9	11,11	2,75
	20 – Üzeri	14	9,42	3,25
	Toplam	215	11,16	2,59
Çalışma Zorlukları	0 – 1 Yıl	59	11,22	2,18
	2 – 5 Yıl	88	10,57	2,13
	6 – 10 Yıl	28	10,71	2,35
	11 – 15 Yıl	17	9,52	2,67
	15 – 20 Yıl	9	11,55	1,74
	20 – Üzeri	14	11,21	2,29
	Toplam	215	10,77	2,24
Toplam	0 – 1 Yıl	59	98,64	13,05
	2 – 5 Yıl	88	101,07	13,58
	6 – 10 Yıl	28	101,07	14,26
	11 – 15 Yıl	17	93,82	18,25
	15 – 20 Yıl	9	104,55	17,85
	20 – Üzeri	14	98,28	18,07
	Toplam	215	99,80	14,45

Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 24.** Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çalışma Becerisi	Gruplar arası	618,993	5	123,799	1,311	,260	-
	Gruplar içi	19728,728	209	94,396			
	Toplam	20347,721	214				
Uyum Eğitimi	Gruplar arası	210,961	5	42,192	1,639	,151	-
	Gruplar içi	5381,272	209	25,748			
	Toplam	5592,233	214				
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Gruplar arası	65,531	5	13,106	1,990	,081	-
	Gruplar içi	1376,441	209	6,586			
	Toplam	1441,972	214				
Çalışma Zorlukları	Gruplar arası	49,725	5	9,945	2,018	,077	-
	Gruplar içi	1030,108	209	4,929			
	Toplam	1079,833	214				
Toplam	Gruplar arası	1111,024	5	222,205	1,066	,380	-
	Gruplar içi	43579,376	209	208,514			
	Toplam	44690,400	214				

Tablo 24'e göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçları çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Sezer (2010) birleştirilmiş sınıf öğretmenlerinin mesleki ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada, öğretmenlikteki deneyim süresi ile mesleki ihtiyaçları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını bulmuştur. Aynı şekilde Karadeniz (2008) de halk kütüphanecilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirlemek için yaptığı çalışmada çalışma süresi ile hizmet içi eğitim ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Örucü, Kanbur ve Kanbur (2007)'un araştırmasında ise hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma hayatında geçirilen sürenin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını farklılaştırması beklenebilir. Ancak bu çalışmada çalışma süresi ile hizmet içi eğitim ihtiyacı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamasının nedeni, tüm idari personelin sadece 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda belirtilen hizmet içi eğitim programlarına katılmış olması gösterilebilir.

#### 4.2.7. “Düzce Üniversitesi’nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Çalışılan Hizmet Sınıfına Göre Anlamlı Bir Farklılık Göstermekte midir?” Alt Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Düzce Üniversitesi’nde görevli idari personelin HİEİA’nda yer alan alt boyutlara ve ölçeğin tamamına ait betimsel istatistikler Tablo 25’te verilmiştir.

**Tablo 25.** HİEİA’nın Alt Boyutlarının ve Ölçeğin Tamamının Hizmet Sınıfına Göre Betimsel İstatistikleri

	Hizmet Sınıfı	N	$\bar{X}$	SS
Çalışma Becerisi	Genel Hizmetler	160	62,93	10,17
	Teknik Hizmetler	46	61,32	8,25
	Diğer	9	60,55	9,32
	Toplam	215	62,48	9,75
Uyum Eğitimi	Genel Hizmetler	160	15,16	5,25
	Teknik Hizmetler	46	15,71	4,50
	Diğer	9	17,22	5,49
	Toplam	215	15,37	5,11
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Genel Hizmetler	160	11,19	2,59
	Teknik Hizmetler	46	11,17	2,75
	Diğer	9	10,66	1,80
	Toplam	215	11,16	2,59
Çalışma Zorlukları	Genel Hizmetler	160	10,74	2,13
	Teknik Hizmetler	46	10,78	2,66
	Diğer	9	11,22	2,10
	Toplam	215	10,77	2,24
Toplam	Genel Hizmetler	160	100,03	15,04
	Teknik Hizmetler	46	99,00	12,99
	Diğer	9	99,66	11,47
	Toplam	215	99,80	14,45

Grupların aritmetik ortalamaları arasındaki bu farklılıkların anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo 26.** Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Çalışılan Hizmet Sınıfı Değişkenine Göre Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farklılıklarının Anlamlılığına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Çalışma Becerisi	Gruplar arası	127,146	2	63,573	,667	,515	-
	Gruplar içi	20220,575	212	95,380			
	Toplam	20347,721	214				
Uyum Eğitimi	Gruplar arası	42,907	2	21,454	,820	,442	-
	Gruplar içi	5549,325	212	26,176			
	Toplam	5592,233	214				
Bilgisayar Kullanma Becerisi	Gruplar arası	2,370	2	1,185	,174	,840	-
	Gruplar içi	1439,602	212	6,791			
	Toplam	1441,972	214				
Çalışma Zorlukları	Gruplar arası	1,957	2	,979	,192	,825	-
	Gruplar içi	1077,875	212	5,084			
	Toplam	1079,833	214				
Toplam	Gruplar arası	38,625	2	19,312	,092	,912	-
	Gruplar içi	44651,775	212	210,622			
	Toplam	44690,400	214				

Tablo 26'ya göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçları çalışılan hizmet sınıfına göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Çakır (2008)'in yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim ihtiyacı ile ilgili yaptığı çalışmasında sahada çalışma yapan birimlerdeki personelin daha çok eğitim talep ettiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada çalışılan hizmet sınıfına göre hizmet içi eğitim ihtiyacının farklılaşmamasının nedeni Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin cinsiyet, yaş, eğitim durumu vb. özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir.

## 5.BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile ilgili elde edilen bulgulara dayanarak sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar

- Araştırmaya katılan Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelde erkeklerin kadınlardan fazla ve katılımcıların yarısından çoğunun 21 – 30 yaş arasında olduğu görülmektedir. İdari personelin %75'inden fazlasının meslek yüksekokulu, üniversite ve yüksek lisans mezunu olduğu, ilkokul ve doktora mezunu olan idari personelin bulunmadığı tespit edilmiştir. Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin yarısından fazlasının 0 ile 5 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu, bağlı birimlerde ve genel idari hizmetler sınıfında çalıştığı bulunmuştur.
- Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen “Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi” (HİEİA) üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgileri kapsayan 6 madde, ikinci bölümde hizmet içi eğitim ihtiyacı bilgilerini kapsayan 27 madde ve üçüncü bölümde ise hizmet içi eğitim almak istenilen alanları kapsayan 10 madde bulunmaktadır.
- Anketin ikinci bölümünde bulunan 27 madde dört alt boyut oluşturmuştur. Her alt boyutun ve boyutlarda yer alan her maddenin aritmetik ortalamasına bakılarak bu konuda/alanda eğitim ihtiyacı olup olmadığına karar verilmiştir.

Buna göre çalışma becerisi alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,90 bulunmuştur. Bilgisayar kullanma becerisi alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,72 bulunmuş olup, bu alan ile ilgili 41-üzeri yaş grubunun ve meslek yüksekokulunda görev yapan idari personelin hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğu bulunmuştur. Uyum eğitimi alt boyutunun aritmetik ortalaması 3,29 bulunmuş olup, kadınların, 21-30 yaş grubunda olan ve lisans-üzeri mezuniyet derecesine sahip olan idari personelin bu alan ile ilgili hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduğu bulunmuştur. Çalışma zorlukları alt boyutunun aritmetik ortalaması ise 3,58 bulunmuştur. Bu bulgulara dayanarak Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin çalışma becerisi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorlukları ile ilgili bir hizmet içi eğitime az düzeyde, uyum eğitimi ile ilgili bir hizmet içi eğitime orta düzeyde ihtiyacı olduğu bulunmuştur.

- Anketin üçüncü bölümünden elde edilen verilere göre idari personelin hizmet içi eğitim alması gerektiğini düşündüğü konular önem sırasına göre şu şekildedir:

✓ İş ile ilgili temel kanun, yönetmelik ve yönergeler	%70,2
✓ Çalışılan birime özel bilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.)	%54,9
✓ Stresle başa çıkma	%45,1
✓ Resmi yazışma	%43,7
✓ İşin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.)	%37,2
✓ Diksiyon	%31,6
✓ Empatik düşünme	%31,2
✓ Zaman yönetimi	%27,4
✓ İletişim	%26,5
✓ Ast-üst iletişimi	%22,3

- Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Yapılan t-testine göre idari personelin uyum eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı cinsiyete göre anlamlı olarak farklılık göstermektedir. Ancak çalışma becerisi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorlukları alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının yaşa, eğitim durumuna, çalışılan birime, çalışma süresine ve çalışılan hizmet sınıfına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ilişkisiz örneklemeler için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır. Araştırmaya katılan idari personelin uyum eğitimi ve bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Her iki alt boyuttaki farklılığın, yapılan Scheffe testine göre 21 – 30 yaş arası grup ile 41 – üzeri yaşarası gruptan kaynaklandığı görülmüştür. 21 – 30 yaş arası grupta bulunan idari personelin, 41- üzeri yaş arası grupta bulunan idari personele göre uyum eğitimine daha fazla ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Ancak 41 – üzeri yaş arası grupta bulunan idari personelin, 21 – 30 yaş arası grupta bulunan idari personele göre bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili hizmet içi eğitime daha fazla ihtiyaç duyduğu tespit edilmiştir. Çalışma becerisi ve çalışma zorlukları alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
- Yapılan varyans analizi sonucuna göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin uyum eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Scheffe testine göre farklılığın lise-altı grubunda olan idari personel ve lisans-üzeri grubunda olan idari personelden kaynaklandığı görülmüş; lise-altı mezuniyet derecesine sahip olan idari personelin lisans-üzeri mezuniyet derecesine sahip



olan idari personele göre uyum eğitimi ile ilgili bir hizmet içi eğitime daha az ihtiyaç duyduğu bulunmuştur.

Çalışma becerisi, bilgisayar kullanma becerisi ve çalışma zorlukları alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Yapılan varyans analizi sonucuna göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacında çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapılan Sheffe testine göre farklılığın Rektörlüğe bağlı idari birim-enstitüde görev yapan idari personel ve meslek yüksekokullarında görev yapan idari personelden kaynaklandığı görülmüş; Rektörlüğe bağlı idari birim-enstitüde görev yapan idari personelin meslek yüksekokullarında görev yapan idari personele göre bilgisayar kullanma becerisi ile ilgili hizmet içi eğitime daha az ihtiyaç duyduğu bulunmuştur.

Çalışma becerisi, uyum eğitimi ve çalışma zorlukları alt boyutları ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacı çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

- Yapılan varyans analizi sonucuna göre Düzce Üniversitesi'nde görevli idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı çalışma süresine ve çalışılan hizmet sınıfına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

## 5.2. Öneriler

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- 1- Uyum eğitimi ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyacının diğer alt boyutlara göre daha fazla olduğu ve cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği göz önünde bulundurularak; Üniversite’de görev yapan 21 – 30 yaş arası grupta bulunan idari personele, bu araştırmanın yapıldığı yıllardan sonra Üniversite’de göreve başlayacak idari personele ve lisans-üzeri mezuniyet derecesine sahip olan personele yönelik uyum eğitimi uygulanması sağlanmalıdır.
- 2- Üniversite’de görev yapan idari personele yönelik, bilgisayar kullanma becerisini geliştirmeyi amaçlayan bir hizmet içi eğitim programı düzenlenmeli ve özellikle 41 – üzeri yaş grubunda bulunan personelin bu eğitim programına katılması sağlanmalıdır.
- 3- Çalışma becerisi Üniversite’de görevli olan tüm idari personelde bulunması gereken bir beceridir. Bu nedenle çalışma becerisi ile ilgili düzenlenecek bir hizmet içi eğitime tüm idari personelin katılması sağlanmalıdır.
- 4- Üniversite’de göreve yeni başlayan idari personele, hali hazırda uygulanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’ndaki temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve tamamlayıcı eğitim konularına ek olarak bu çalışmada belirlenen çalışma becerisi, bilgisayar kullanma becerisi, uyum eğitimi ve çalışma zorlukları ile ilgili hizmet içi eğitim verilebilir.
- 5- Belirli zaman aralıklarıyla Üniversite’de çalışan idari personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçları saptanmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıkalin, Ş. (1991). Özel ve Kamu Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitimin Engelleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:6, 111-119.
- Akdüz, A. (2006). *İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görev Yapan Müzik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Arthur, D. (2005). *Recruiting, Interviewing, Selecting And Orienting New Employees* (4. Basım). Saranac Lake, NY: Amacom.
- Atasönmez, S. S. (2008). *Program Geliştirme Süreci Doğrultusunda Yeni İlköğretim Programlarının İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Aydın, İ. (2011). *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı* (1. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:147, 66-69.
- Bağcı, N., Şimşek, S. (2000). Milli Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Genel Bir Bakış. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:146, [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/146/bagci.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/146/bagci.htm) adresinden 3 Kasım 2011 tarihinde alınmıştır.
- Balyiyen, İ. (2010). *Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Baş, T. (2010). *Anket* (6. Basım). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Bilgin, K. U., Akay, A., Koyuncu, H. E., Haşar, E. Ç. (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: Matsa Basımevi.

- Bilgin-Aksu,M. (1996). Hizmetiçi Öğretmen Eğitimi ve Değerlendirilme Sorunu. *Eğitim Yönetimi*, Sayı:2.
- Botello, M., Glasman, S. N. (1999). Dimensions Of Teacher In-Service Training For School Improvement. *International Journal Of Educational Management*, 13: 1, 14-24.
- Bourner,T. Martin, V., Race, P. (1993). *Workshops That Work: 100 Ideas To Make Your Training Events More Effective*. McGraw Hill Training Series,62.
- Bowin, R. B., Harvey, D. F. (2001). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (2. Basım). New Jersey: Prentice Hall.
- Budak, Y. (2009). Mesleki Eğitimde İhtiyaç Analizi ve İşlevsel Eğitim Programı. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:245, 65-75.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:2, Cilt:3, <http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv.html> adresinden 14 Mart 2012 tarihinde alınmıştır.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (12. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Carrel, M. Elbert, N. (1995). *Human Resources Management*, New York: Prentice Hall.
- Ceran-Çifci,S. (2008). *İlköğretim I. Kademe Sınıf Öğretmenlerinin Yapılandırma Programına Göre Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Chostelidou, D. (2010). A Needs Analysis Approach to ESP Syllabus Design in Greek Tertiary Education: A Descriptive Account of Students'Needs. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4507-4512.

- Çakır, İ. (2008). *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim ve Bir Belediyede Eğitim İhtiyacı Analizine İlişkin Örnek Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakıral, D. (2009). *Kamu Personeli Eğitimi ve Gelişimi Marmara Üniversitesi Personeli Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelikten, M. (2002). Okul Müdürlerinin Bilgisayar Kullanma Becerileri. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-156.
- Dehnad, A., Bagherzadeh, R., Bigdeli, S., Hatami, K. Ve Hosseini, F. (2010). Syllabus Revision: A Needs Analysis Study. *Prosedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1307-1312.
- Demirel, Ö. (2009). *Kuramdan Uygulamaya Eğitimde Program Geliştirme* (12. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Devlet Memurları Kanunu. (1965). T.C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.
- Dindar, H. (2008). *Eğiticilerin Eğitiminde Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Belirleme: Hazır Giyim Sektörü Örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ekşi, İ. (2001). *Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Elüstü, A. (2007). *Yetişkinlerin Eğitim İhtiyaçları ve Halk Eğitimi ile İlgili Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Garavan, N. T. (1997). Interpersonal Skills Training for Quality Service Interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29: 3, 70-77.

- Gould, D., Kelly, D., White, I ve Chidgey, J. (2004). Training Needs Analysis. A Literature Review And Reappraisal. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 471-486.
- Grabowski, S. (1976). Training Teachers of Adults: Models and Innovative Programs, *Occasional Papers*, 46.
- Güven, F., Gökmen, S. ve Hancı, A. (2008). *Yetişkin Eğitimi Kılavuzu*. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Yayını.
- Hakan, A., Sağlam, M., Yaşar Ş., Gültekin M., Deveci, H., Kürüm, D., Batmaz, B., Çam-Aktaş, B., Güvey-Aktay, E., Kasa B. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterlikleri Alanlarındaki Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hossan, G. C., Noe, A. R. (2008). Employee Training And Development. *Management Research News*, 30: 12, 1-3.
- Hughey, W. A., Mussnug, J. K. (1997). Designing Effective Employee Training Programmes. *Training For Quality*, 5:2, 52-57.
- İshakoğlu, T. (2007). *Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapmakta Olan Yabancı Dil Okutmanlarının Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Jones, E. (1985). *Needs Assesment For A Quick Start And Smoth Finish*. Rothiland: Pine Hill Road Wake Field, 360.
- Kalkandelen, H. (1979). *Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*. Ankara: Ajans-Türk.
- Kan, A. (2009). Ölçme Sonuçları Üzerinde İstatistiksel İşlemler. (Editör: Hakan Atılğan). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Anı Yayıncılık, 397-456.

- Karacaoğlu, Ö. C. (2009). İhtiyaç Analizi ve Delphi Tekniği; Öğretmenlerin Eğitim İhtiyacını Belirleme Örneği. *I. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*, Çanakkale.
- Karadeniz, Ş. (2008). *Türkiye’de Halk Kütüphanecilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (20. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Uluhan, R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 276.
- Kestane, D. (2001). Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü. *Maliye Dergisi*, Sayı 136, 36-48.
- Kocabacak, A. (2006). *İnsan Kaynakları Eğitiminde Oryantasyon: Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kol, Y. (2009). *Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Küçükahmet, L. (1992). *Hizmet İçi Eğitim Teori ve Uygulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Matbaası.
- Lin,B., Darling, J. (1997). A Processual Analysis Of Customer Service Training. *The Journal Of Services Marketing*, 11: 3, 193-205.
- Macalister, J. (2012). Narrative Frames And Needs Analysis. *System*, 40, 120-128.

- McConnell, J. H. (2003). *How To Identify Your Organization's Training Needs: A Practical Guide To Needs Analysis*. Saranac Lake, N.Y.: Amacom.
- Mouawad, M., Kleiner, H.B. (1997). New Developments In Customer Service Training. *Management Development Review*, 10: 4/5, 151-153.
- Örücü, E., Kanbur, E., Kanbur,A. (2007). Kamu Kuruluşlarında Verilen Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Mevzuat Dergisi*, Yıl:10, Sayı:15, <http://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/02.htm> adresinden 24 Temmuz 2012 tarihinde alınmıştır.
- Özdikmenli, D. (2009). *12-15 Yaşları Arasında Ergen Çocuk Sahibi Annelerin Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi, İhtiyaca Uygun Programın Geliştirilmesi Uygulama ve Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Pehlivan, İ. (1992). Hizmet İçi Eğitim Verimlilik İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/503/6043.pdf> adresinden 3 Kasım 2011 tarihinde alınmıştır.
- Pehlivan, İ. (1994). Hizmet İçi Eğitim Siyaseti (Politikası) ve Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:1, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/495/5856.pdf> adresinden 3 Kasım 2011 tarihinde alınmıştır.
- Perez, C. (2002). Continuing Training in the Public Service. *Training and Employment*, 48, 1-5.
- Punch, K.F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar* (Çev. D. Bayrak, H.B. Arslan ve Zeynep Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rothwell, W. J. (2004). *Beyond Training And Development: The Groundbreaking Classic On Human Performance Enhancement*. Saranac Lake: N.Y.: Amacom.



- Sahinidis, G.A., Bouris, J. (2008). Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32: 1,63-76.
- Selimoğlu, E., Yılmaz, H.B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl:5, Sayı:1, [www.paradoks.org/download\\_pdf.php?id=24&f=24\\_rev1.pdf](http://www.paradoks.org/download_pdf.php?id=24&f=24_rev1.pdf) adresinden 3 Kasım 2011 tarihinde alınmıştır.
- Sencer, M. (1982). Kamu Görevlilerinin Eğitimi ve Kamu Yönetimi Akademisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 15 (2), 3-5.
- Sezer, R. (2010). *Birleştirilmiş Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki İhtiyaçları Analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Şahin-Balcı, D. (2007). *Örgütlerde Hizmet İçi Eğitim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tajino, A., James, R. ve Kijima, K. (2005). Beyond Needs Analysis: Soft System Methodology for Meaningful Collaboration in EAP Course Design. *Journal of English for Academic Purposes*, 4, 27-42.
- Tan, Ş. (2009). *Öğretimde Ölçme ve Değerlendirme* (3. Basım). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanyeli, H. (1970). *Personel Eğitimi: İlkeler, Metotlar, Teknikler*. Ankara: B.T.İ. Yayın.
- Taymaz, H. (1978). Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 11 (1), 181-213.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 94.

- Taymaz, H. (1983). Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16 Sayı: 2, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/514/6401.pdf> adresinden 3 Kasım 2011 tarihinde alınmıştır.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Temel, F., Ersoy, Ö., Tezel-Şahin, F., Avcı, N. ve Turla, A. (1997). Anaokulu Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi. *IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri I*. 10-12 Eylül. Eskişehir: PegemA Yayıncılık, 151-163
- Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 179.
- Türk Dil Kurumu. *Büyük Türkçe Sözlük*, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden 3 Ocak 2012 tarihinde alınmıştır.
- Varış, F., Küçükahmet, L. (1984). Uludağ Üniversitesi İdari Personelinin Hizmet İçi Eğitim Programları: Uygulama İlkeleri. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 17 (1), <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/517/6451.pdf> adresinden 5 Ekim 2011 tarihinde ulaşılmıştır.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (7. Basım). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldız, E. (2009). *Kamu Örgütlerinde Hizmet İçi Eğitimin Öğrenen Örgüte Katkısı (Öğrenen Örgüt Açısından Dış Ticaret Müsteşarlığı'nda Bir Alan Araştırması)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- WHO (World Health Organization). (2000). *Needs Assessments*, Erişim: [www.unodc.org](http://www.unodc.org) adresinden 08 Haziran 2012 tarihinde alınmıştır.

## EKLER

### EK-1. İzin Yazısı



T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖRLÜĞÜ



Ulusal Kalite Hareketi

Sayı : B.30.2.DZC.0.71.02.00/929-5901-7038  
Konu : Anket Çalışması

Düzce, 16 -12- 2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 14.12.2011 tarih ve 302-404 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans programına kayıtlı öğrenciniz Eda TOKLU'nun Yrd.Doç.Dr. Filiz EVRAN ACAR'ın tez danışmanlığında yürüttüğü "Düzce Üniversitesinde Görevli İdari Personellerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Hizmet İçi Eğitim Programı Geliştirilmesi" başlıklı tez çalışmasına ait anket uygulamasının Üniversitemiz Rektörlüğüne bağlı İdari Birimler, Fakülteler, Yüksekokullar ve Meslek Yüksekokullarında gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof.Dr. Nigar ÇAKAR  
Rektör V.

## EK-2. Düzce Üniversitesi'nde Görevli İdari Personelin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Düzce Üniversitesi idari personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler bilimsel çalışma amacıyla kullanılacak, kişiselleştirilebilecek bilgiler hiçbir kişi ya da kuruma açık tutulmayacaktır.

Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev yapılan birim, süre ve hizmet sınıfı ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde Düzce Üniversitesi idari personelinin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasına yönelik, üçüncü bölümünde ise hizmet içi eğitim almak istenilen alanlara yönelik ifadeler yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde belirtilen her ifadeye ***Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum***; üçüncü bölümünde belirtilen her ifadeye ise ***Evet, Hayır*** seçenekleri arasından size en uygun olanı seçiniz. İfadeleri dikkatli bir şekilde okuyup, tamamını cevaplandırmanız Düzce Üniversitesi idari personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması açısından önemlidir. Lütfen ifadelere katılma derecenizi belirtmeden diğer ifadeye geçmeyiniz.

Çalışmaya olan katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Eda TOKLU  
Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

## BÖLÜM I

**Yönerge:** Anketin bu bölümü kişisel bilgilerle ilgili ifadeleri içermektedir. Her bir maddede size uygun olan bir ifadeyi işaretleyiniz ve ilgili boşlukları doldurunuz. Elde edilen veriler bilimsel çalışma amacıyla kullanılacak olup, kişiselleştirilebilecek bilgiler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Çalışmaya yapacağınız katkılardan ve anketi yanıtlarken göstereceğiniz duyarlılıktan dolayı teşekkür ederim.

1) Cinsiyetiniz

( ) Kadın      ( ) Erkek

2) Yaşınız

( ) 20 – altı  
 ( ) 21 – 30  
 ( ) 31 – 40  
 ( ) 41 – 50  
 ( ) 50 – üzeri

3) Eğitim Durumunuz

( ) İlkokul  
 ( ) Ortaokul  
 ( ) Lise  
 ( ) Meslek Yüksekokulu (2 yıllık)  
 ( ) Üniversite (4 yıllık)  
 ( ) Yüksek Lisans  
 ( ) Doktora

4) Mezun olduğunuz Enstitü/ Fakülte/ Yüksekokul/ Meslek Yüksekokulu/ Lise türünü yazınız.

-----  
 Mezun olduğunuz programı/alanı yazınız.  
 -----

5) Kaç yıldır Düzce Üniversitesi'nde çalışmaktasınız?

( ) 0 – 1 yıl  
 ( ) 2 – 5 yıl  
 ( ) 6 – 10 yıl  
 ( ) 11 – 15 yıl  
 ( ) 15 – 20 yıl  
 ( ) 20 – üzeri

6) Düzce Üniversitesi'nde çalıştığınız birim

( ) Rektörlüğe Bağlı İdari Birim  
 ( ) Enstitü  
 ( ) Fakülte  
 ( ) Yüksekokul  
 ( ) Meslek Yüksekokulu

## 7) Görev yaptığınız hizmet sınıfı

- ( ) Genel İdari Hizmetler Sınıfı (Memur, Bilgisayar İşletmeni vb.)  
( ) Teknik Hizmetler Sınıfı (Tekniker, Teknisyen vb.)  
( ) Diğer (Belirtiniz) -----

## BÖLÜM II

**Yönerge:** Aşağıda sizlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İfadelerin karşılığında bulunan **Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum** seçenekleri arasından size en uygun olanı seçiniz.

İfadelerin karşılığını boş bırakmamanız sizlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarınızın tam ve doğru olarak belirlenebilmesi açısından önemlidir.

MADDE NO		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Resmi yazı yazarken yazının hangi makam tarafından imzalanacağını bilirim.					
2	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönerge değişikliklerini takip ederim.					
3	Çevremdeki kişiler ile iyi iletişim kurarım.					
4	Karşımdaki kişiyi sonuna kadar dinlerim.					
5	Göreve başladığım zaman çalışacağım birim ile ilgili yeterli tanıtıcı bilgi verildiğini düşünüyorum.					
6	İş gününe başlarken yapmam gereken işleri önem sırasına koyarım.					
7	Konuşurken vurgulamalara dikkat ederim.					
8	Yaptığım bir işi yaklaşık ne kadar zamanda bitireceğimi bilirim.					
9	Karşımdaki kişiye mesajımı onun anlayabileceği şekilde iletirim.					
10	İşimin gerektirdiği Office programlarını (Word, Excel, Powerpoint vb.) iyi kullanırım.					
11	Göreve başladığım zaman idari personelin hiyerarşisi ve amirlerin tanıtımı hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
12	Göreve başladığım zaman görevlerimin neler olduğu ile ilgili yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
13	Çalıştığım birime özel bilgisayar programlarını (otomasyon, grafik tasarımı vb.) iyi kullanırım.					

MADDE NO		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
14	İşim ile ilgili temel kanun, yönetmelik, yönergeleri bilirim.					
15	Konuşurken tonlamalara dikkat ederim.					
16	Amirim ile iletişim kurmakta zorlanırım.					
17	Karşımdaki kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak anlarım.					
18	Bilgisayar ile ilgili kolay işlemleri (program yükleme, e-mail gönderme vb.) yardım almadan kendim yapabilirim.					
19	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergelere nasıl ulaşacağımı bilirim.					
20	Çevremdeki kişiler ile iletişim sorunu yaşadığımda sorunu nasıl çözeceğimi bilirim.					
21	Resmi yazının hangi makama gideceğini bilirim.					
22	Göreve başladığım zaman kurum hakkında yeterli tanıtıcı bilgi verildiğini düşünüyorum.					
23	Göreve başladıktan sonra görevlendirildiğim işlerin yürütülmesi hakkında yeterince bilgilendirildiğimi düşünüyorum.					
24	İş yerimde yaşadığım stresi iş arkadaşlarıma yansıtırım.					
25	Karşımdaki kişiye onun duygu ve düşüncelerini doğru olarak anladığımı jest, mimik vb. iletişim yolları ile iletirim.					
26	Değişen kanun, yönetmelik, yönergeleri uygularken zorlanırım.					
27	Çevremdeki kişiler ile iletişim kurarken dikkat etmem gereken hususları bilirim.					



### BÖLÜM III

**Yönerge:** Aşağıda sizlerin hizmet içi eğitim almak istediğiniz alanları belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İfadelerin karşılığında **Evet, Hayır** seçenekleri arasından size en uygun olanı seçiniz.

İfadelerin karşılığını boş bırakmamanız sizlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarınızın tam ve doğru olarak belirlenebilmesi açısından önemlidir.

MADDE NO		Evet	Hayır
1	İşimin gerektirdiği temel kanun, yönetmelik, yönergeler ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
2	Ast-üst iletişimi ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
3	Resmi yazışma ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
4	Empatik düşünme ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
5	Çalıştığım birime özel bilgisayar programları (otomasyon, grafik tasarımı vb.) ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
6	İletişim ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
7	Zaman yönetimi ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
8	İşimin gerektirdiği Office programları (Word, Excel, Powerpoint vb.) ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
9	Diksiyon ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
10	Stresle başa çıkma ile ilgili eğitim almam gerekmektedir.		
11	Hizmet içi eğitim almak istediğiniz diğer konuları yazınız. ----- ----- ----- -----		

