

74443

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
DEĞERLERİ VE MESLEKİ YETERLİKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

EBRU GÜNAY

EĞİTİM BİLİMLERİ

Yüksek Lisans İçin Öngörülen Çalışmalardan Bir Bölümünü
Karşılamak Üzere Hazırlandı

KOCAELİ

T 74443

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

**T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Haziran, 1998

KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ
DEĞERLERİ VE MESLEKİ YETERLİKLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

İstanbul Bankalar Örneği

Tezi Hazırlayan: Ebru GÜNAY

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 04.06.1998 98/9

Doç. Dr. Nuray SUNGUR Yrd. Doç. Dr. Mevlüt TAŞTAN Yrd. Doç. Dr. Aysun Özyurt

Handwritten signature

Handwritten signature

Handwritten signature

Haziran 1998

ÖNSÖZ

Bu araştırmada İstanbul ili, özel, kamu ve yabancı bankaların eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri, değerleri ve mesleki yeterliklerinin karşılaştırılmasına yönelik çalışma yapılmıştır.

Araştırmanın envanterlerini cevaplayan bankaların insan kaynakları ve eğitim yöneticilerine teşekkür ederim.

Araştırma raporunun hazırlanması aşamasında önerilerinden yararlandığım Dr. Cengiz Karagözoğlu'na, desteklerini esirgemeyen ailem ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Araştırmanın başlangıcından sonuna kadar her zaman yol gösteren, her aşamasına katkıda bulunan, görüşlerinden yararlandığım, tez danışmanım Doç. Dr. Nuray SUNGUR'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bu araştırmada İstanbul İlindeki özel, kamu ve yabancı bankaların İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin işe ilişkin değreleri, kişilikleri ve yeterlikleri üzerine bir tarama çalışması yapılmıştır. Bu amaçla İstanbul'da bulunan bankalardan seçkisiz yolla alınan ikiyüzelli insan kaynakları ve eğitim yöneticisine ulaşılmıştır. Toplam yirmialtı banka incelemeye alınmıştır. Araştırmada üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Yeterlikleri ölçmek için Buraselil tarafından geliştirilen Yeterlik Anketi, kişilik özelliklerini ölçmek için Sıfat Listesi, değreleri ölçmek için Super'in Değerler Ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerin ölçeklerden aldıkları puanlar, varyans analizi, Tukey-B testi, t testi gibi istatistiksel tekniklerle değrelendirilmiştir. Bulguların değrelendirilmesinde anlamlılık düzeyi $p<.05$ olarak alınmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin en çok yeterli oldukları alanlar;

1. Kişisel yeterlikler,
2. Meslek alanlarına ilişkin yeterlikler,
3. Örgütlenme,
4. Planlama,
5. Örgütsel iletişim olarak ortaya çıkmıştır.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin değreleri sırasıyla;

1. Yaratıcılık,
2. Kültürel kimlik,
3. Estetik,
4. Maddi otorite,
5. Manevi otoritedir.

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri sırasıyla;

1. Bağımsızlık,
2. Oto kontrol,
3. Yaratıcı kişilik,
4. Başarı,
5. Özgüven'dir.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticileri işlerini sahip oldukları planlama, örgütleme ve örgütsel iletişim ve kişisel yeterlikleri ile yapmaktadırlar. Yaş ve kıdem arttıkça planlama, örgütleme ve örgütsel iletişim artmaktadır.

1990'lı yılların kadın yöneticileri, otonomi, prestij, risk almalarıyla değerlerini ortaya koymaktadırlar. Erkekler için ise başarı ve estetik değerleri ön plana çıkmaktadır. Bankacılık genelde ve bu araştırmanın özelinde bir kadın mesleği olma yolundadır.

Çoğunluğu kadın olan banka yöneticileri, başarı, başatlık gösteriş gibi erkeksi kişilik özellikleri gösterirken, banka ortamında erkekler de kadınlara özgü olan duyguları anlama, şefkat gösterme gibi kadınsı kişilik özellikleri göstermeye başlamışlardır.

SUMMARY

A research was conducted to screen the job related values, personalities and competence of human resources and training managers, who work at governmental and private banks of Istanbul. For this purpose two hundred and fifty human resources and training managers that were accepted to banks in Istanbul without a selection procedure were used as a sample. Totally, twenty six banks were investigated. To measure their level of competence, the competence questionnaire that was developed by Sungun was used and to measure their personality characteristics "Adjective Check List" and for values Super's Values scale was used. The scores managers' get were evaluated through the use of statistical techniques such as analysis of variance, test of Tukey-B, t-test.

The are as that the human resources and training managers are most competent are found as:

1. Personal competence,
2. Competence related to job issues,
3. Organisation,
4. Planning,
5. Organisational communication.

The values held by human resources and training managers are as follows,

1. Creativity,
2. Cultural Identity,
3. Esthetics,
4. Authority (material)
5. Authority (moral)

The results of the survey show that, human resources and education executives must have those characteristics:

- 1) Independence
- 2) Auto Control
- 3) Creativity
- 4) Success
- 5) Self Confidence

Human Resources & Education Mannagers do their jobs using their own planning, organizing, organizational communication and personal capabilities. When the age and seniority increase, organizing and organizational communications also increascs.

In 1990's vomen executives exhibit their prowess by being autonomous and prestigious as well as by aking risks. On the other hand, for man, success and esthetical considerations apper to be.in the forcfront. In general and specifically within the framework of this survey, banking seem to become a profession for women.

Banking executives most of whom are women, shows out some male characteristics like leadership, successs and show off. On the other hand in banking enviroment men also become to show some female behaviours like understanding sensces, showing effection.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Önsöz	III
Özet	IV
Summary	VI
İçindekiler	VIII
ÇİZELGELER	IX
ŞEKİLLER	XV
BÖLÜM I	1
Problem	1
Alt Problemler	12
Araştırmanın Önemi	12
Sayıtlar	13
Sınırlılıklar	14
Tanımlar	14
BÖLÜM II	16
KURAMLAR, KAVRAMLAR, İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	16
Eğitim Yönetimi	16
Eğitim Yönetiminin Özellikleri	16
Eğitim Yönetiminin Amaçları	17
Eğitim Yöneticisinin Nitelikleri	18
İşletmelerde Eğitim ve Geliştirilmesi	21
Değer.....	24
Değerlerin Oluşumu	25
Sosyo-Ekonomik Değer ve Tutumlar	29

Yönetim ve Değerler	33
Grup İçinde Değerlerin Ortaya Çıkışı	38
Değerlerin Gruplara ve Zamana Göre Değişmesi	40
Yaş ve Değerler	40
Yeterlik	41
Yeterlik Türleri	43
Eğitim Yönetimi Uzmanının Yeterlikleri	47
Kişilik	51
Psikodinamik Kişilik Kuramı	52
İlgili Araştırmalar.....	54
BÖLÜM III	71
YÖNTEM	71
Araştırma Modeli	71
Evren ve Örneklem	71
Veri Toplama Teknikleri	71
Değerler Anketi	71
Sıfat Listesi (Adjective Check List)	74
Yeterlik Anketi	86
Veri Çözümleme Teknikleri	87
BÖLÜM IV	88
BULGULAR VE YORUMLAR	88
Birinci Alt Probleme ilişkin Bulgular ve Yorum	96
İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Yeterli Olduğu Alanlar.....	96
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	103
İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Çok Sahip Oldukları Değerler	103

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	113
İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Çok Sergiledikleri Kişilik Özellikleri	114
BÖLÜM V	137
Yargı	141
Öneriler	143
KAYNAKÇA	144
Ekler	159
Ek I - Yeterlik Anketi	159
Ek II- Değerler Ölçeği	173
Ek III- Sıfat Listesi	179
Ek IV- Değerler Ölçeği Güvenirlilik Analizi	184

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1-	Araştırma Örneklemine Giren Özel, Kamu, Yabancı Bankalar ve Envanterleri Cevaplayan Yönetici Sayısı	117
Çizelge 2-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Yaşa Göre Dağılımı	118
Çizelge 3-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	118
Çizelge 4-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Görev Değişkenine Göre Dağılımı	119
Çizelge 5-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	119
Çizelge 6-	Yöneticilerin Sıfat Listesi Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar	121
Çizelge 7-	Yöneticilerin Değerler Ölçeği Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar	122
Çizelge 8-	Yöneticilerin Yeterlik Alt Boyutlarından Aldıkları Puanlar	123
Çizelge 9-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Çok Yeterli Oldukları Alanlar	124
Çizelge 10-	Yaş Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Planlama Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	125
Çizelge 11-	Yaş Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Örgütlenme Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	125
Çizelge 12-	Yaş Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Örgütsel İletişim Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	126
Çizelge 13-	Kıdem Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Planlama Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	126
Çizelge 14-	Kıdem Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Örgütlenme Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	127
Çizelge 15-	Kıdem Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Örgütsel İletişim Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	127
Çizelge 16-	Görev Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Planlama Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	128

Çizelge 17-	Görev Değişkenine Göre Yeterlik Ölçeği Uygulama Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	129
Çizelge 18-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Sahip Oldukları Değerler	130
Çizelge 19-	Görev Değişkenine Göre Değerler Ölçeği, Yaşam Tarzı (Tek Başına) Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	131
Çizelge 20-	Görev Değişkenine Göre Değerler Ölçeği, Çeşitlilik Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	132
Çizelge 21-	Görev Değişkenine Göre Değerler Ölçeği, Yaşam Tarzı Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	134
Çizelge 22-	Kıdem Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Risk Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	135
Çizelge 23-	Yaş Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Risk Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	136
Çizelge 24-	Yaş Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Estetik Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	136
Çizelge 25-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Beceri Geliştirme Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	137
Çizelge 26-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Başarı Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	137
Çizelge 27-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Estetik Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	138
Çizelge 28-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Başkalarını Düşünme Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	138
Çizelge 29-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Otonomi Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	139
Çizelge 30-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Sosyal İlişkiler Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	139
Çizelge 31-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Ekonomik Güvenlik Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	140

Çizelge 32-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Prestij Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	141
Çizelge 33-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Fiziksel Başarı Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	142
Çizelge 34-	Cinsiyet Değişkenine Göre Değerler Ölçeği Risk Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	142
Çizelge 35-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Çok Sergiledikleri Kişilik Özellikleri	143
Çizelge 36-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Şefkat Gösterme Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	144
Çizelge 37-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Yakınlık Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	144
Çizelge 38-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Başatlık Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	145
Çizelge 39-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Sebat Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	145
Çizelge 40-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Düzen Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	146
Çizelge 41-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Karşı Cinsle İlişki Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	146
Çizelge 42-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Gösteriş Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	147
Çizelge 43-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Bağımsızlık Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	147
Çizelge 44-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Değişiklik Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	148
Çizelge 45-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi İlgi Görme Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	148
Çizelge 46-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kendini Suçlama Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	149
Çizelge 47-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Danışmaya Hazır Oluş Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	149

Çizelge 48-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Oto Kontrol Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	150
Çizelge 49-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Özgüven Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	150
Çizelge 50-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kişisel Uyum Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	151
Çizelge 51-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi İdeal Benlik Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	151
Çizelge 52-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Yaratıcı Kişilik Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	152
Çizelge 53-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Askeri Liderlik Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	152
Çizelge 54-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Erkeksi Özellikler Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	153
Çizelge 55-	Cinsiyet Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kadınsı Özellikler Alt Boyutu İçin Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	153
Çizelge 56-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Erkeksi Özellikler Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	154
Çizelge 57-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kadınsı Özellikler Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	154
Çizelge 58-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Oto Kontrol Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	155
Çizelge 59-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kendini Suçlama Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	155
Çizelge 60-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Yakınlık Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	156
Çizelge 61-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Karşı Cinsle İlişki Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	156
Çizelge 62-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Duyguları Anlama Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	157
Çizelge 63-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Başarı Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	157

Çizelge 64-	Kıdem Değişkenine Göre Sıfat Listesi Başatlık Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	158
Çizelge 65-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Erkeksi Özellikler Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	158
Çizelge 66-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kadınsı Özellikler Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	159
Çizelge 67-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Oto Kontrol Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	159
Çizelge 68-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Özgüven Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	160
Çizelge 69-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kendini Suçlama Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	160
Çizelge 70-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Yakınlık Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	161
Çizelge 71-	Yaş Değişkenine Göre Sıfat Listesi Başarı Alt Boyutu Bağımsız Grup t Testi Sonuçları	161
Çizelge 72-	Görev Değişkenine Göre Sıfat Listesi İdeal Benlik Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	162
Çizelge 73-	Görev Değişkenine Göre Sıfat Listesi Kişisel Uyum Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	163
Çizelge 74-	Görev Değişkenine Göre Sıfat Listesi Özgüven Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	164
Çizelge 75-	Görev Değişkenine Göre Sıfat Listesi Uyarlık Alt Boyutu İçin Bir Boyutlu Varyans Analizi ve Tukey-B Testi	165
Çizelge 76-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Sıfat Listesi Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Sonuçları	200
Çizelge 77-	İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticilerinin Yeterlik Anketi Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Sonuçları	203
Çizelge 78-	İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Değerler Ölçeği Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Sonuçları	209
Çizelge 79-	İnsan Kaynakları Eğitim Yöneticilerinin Değerler Ölçeği Alt Boyutları ile Sıfat Listesi Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Sonuçları	213

Çizelge 80- İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Sıfat Listesi 219
Alt Boyutları ile Yeterlik Anketi Alt Boyutlarına İlişkin
Korelasyon Sonuçları



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-	İnsan Kaynakları ile İlgili Stratejik Planın İşlevsel Hiyerarşisi	27
Şekil 2-	Yönetici Yeterliklerinin Boyutları ve İlişkileri	58



BÖLÜM I

GİRİŞ

Problem

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili sınırları içindeki özel, kamu ve yabancı bankalarının Eğitim yöneticilerinin kişilik özelliklerinin, işlerine ilişkin değerlerinin, mesleki yeterliklerinin ortaya çıkarılması ve karşılaştırılması olarak belirlenmiştir.

Örgütlerde yer alan insan davranışlarını önceden tahmin etmek oldukça güçtür. Bunun nedeni insan davranışlarının birtakım köklü gereksinimlerden ve belirsiz değer sistemlerinden kaynaklanmasıdır. Bununla birlikte, davranış bilimleri, yönetim ve diğer disiplinlerin katkıları ile insan davranışlarının anlaşılması ve tahmin edilmesi olasılığı artmıştır (Davis, 1977, s.4). Bankaların insan kaynakları ve eğitim departmanları da bundan yararlanmaktadır.

İnsan kaynağı yönetimi, örgüt ve onun personelinin arasındaki ilişkiyi etkileyen her türlü yönetsel karar ve davranışları kapsamaktadır. Bir başka tanıma göre ise insan kaynağı yönetimi, organizasyonun anlamak ve başa çıkmak zorunda olduğu bilgi, yetenek ve davranışlarla ilgilidir ve seçme, eğitim, geliştirme, çalışanlarla ilişki gibi insan yönetimine ilişkin tüm ilgi ve tutumları içerir biçimdedir (Palmer ve Winters, 1993, s. 14).

Yönetimin görevi, örgütsel amaçları etkili ve verimli olarak gerçekleştirmektir. Bunu sağlayabilmek için, yönetici ve personel nitelikleri ile görevlerin gerektirdiği nitelikler arasında bir denge olmalıdır. Eğer arada bir fark varsa, bu farkın giderilmesi, başka bir deyişle yönetici ve personel niteliklerinin geliştirilmesi gerekir. Bu da eğitimle sağlanır (Türkçü, 1994, s. 5).

Eğitim, ekonomik büyümenin önemli bir etkeni olarak kabul edilmektedir. Eğitim harcamalarının ekonomik büyüme için yapılan bir yatırım olduğu unutulmamalı ve eğitimin amacı, ekonomik büyümeyi hızlandıracak niteliklere sahip insanları yetiştirmek ve bu insanları niteliklerine uygun yerlerde çalıştırmak olmalıdır.

Sürekli olarak değişen koşullar, küreselleşen ekonomi, yaşlanan toplum, çoğul uzmanlık ve çoğul işlevlilik gereksinimi, yeniden çalışma olanaklarının artması, insanın sürekli olarak eğitime gereksinim duymasına neden olacak, bunun yanısıra, yaşanan bilimsel ve teknik gelişmeler, gereksinimin hem yaratılmasına hem de giderilmesine yardımcı olacaktır (Sidi, 1997, s. 10). Gelecek çağın insanı sürekli olarak katma değer oluşturmak, uzmanlık alanlarıyla eş zamanlı olarak çalışmak durumunda kalacaktır. Bunu ise ancak bilgiyi paylaşarak, takım çalışmasında uygulayarak öğrenmekle başaracaktır.

Eğitim olgusu hızlı bir değişimin yaşandığı dünyada özellikle önem kazanmış bulunmaktadır. Birçok alandaki değişmeler, kişilerin mevcut bilgi, beceri ve tutumlarını sürekli yetersiz kılmaktadır. Bireyler gibi onların oluşturduğu örgütler, bu oluşumun etkisinde kalmaktadırlar. Ekonomik, teknolojik ve toplumsal alanlardaki değişmeler ve artan rekabete örgütlerin insan unsurunun uyum sağlayabilmesi özellikle önem kazanmış bulunmaktadır.

Eğitim yöneticilerinin geleneksel personel yöneticilerinden farklı yeterliklere sahip olması beklenmektedir. Çünkü klasik personel yönetiminin yaptığı işe alımı, ücretlerin düzenlenmesi, kıdem şartlarının belirlenmesi gibi faaliyetlerin yanında, insan kaynakları ve eğitim yönetimi daha geniş kapsamlı düşünülmektedir. Artık her türlü yönetsel kararda söz sahibi olan bir bölüm durumundadır.

İşletmelerdeki Eğitim yönetiminin işlevleri ise şöyledir;

1. İnsan Kaynakları Planlaması (Personel Planlama)
2. İş Analizi
3. İşe Eleman Alımı
4. Güdüleme (Motivasyon)
5. Eğitim ve Geliştirme
6. Performans Değerlendirmesi

Eğitim yöneticileri, bu işlevlerin yerine getirilmesi için çalışan bireylerdir. Bugün eğitim yöneticileri, çalışanları ve işverenleri verimli ve etkili bir üretimin tarafları olarak bir araya getirmeye çalışmaktadır.

Eğitim yöneticisi, sadece kendi bölüm ve biriminin sorumlusu olmaktan öteye tüm örgütün geleceğinden sorumludur. Üst yöneticiye yeni projeler yeni örgüt sunarak, örgütün yenileşme ve gelişmesinin yönünü tayin eder. Böyle olunca, evrensel olan yönetici yeterliklerine ek olarak eğitim yöneticisinin rollerini oynamasını kolaylaştıracak birçok alanla ilgili yeterliliklere gereksinmesi vardır (Sungur, 1993, s. 3).

Eren'e göre eğitim yöneticisi şunları yapmalıdır:

1. Örgütün eğitim gereksinimlerini sürekli olarak izler.
2. Yazılı eğitim felsefesi, politika ve prosedürleri geliştirebilir.
3. Eğitim birimlerinin çalışmalarını organize eder ve raporlaştırır.
4. Eğitim birimlerinin btcesini ve harcamalarını düzenler.
5. Eğitim birimi üzerinde yönetsel kontrol uygular.
6. Geniş açıdan düşünür.
7. Koordinasyon bilgi ve becerisine sahiptir (Eren, 1991 s. 66).

Eğitim Yöneticisi ve Yeterlik

Yeterlik, örgütün iş hedeflerini gerçekleştirmek için ortak bir anlayış ve yönelimi sağlamak amacıyla, örgütte yer alan durumlar için kritik olarak tanımlanan bilgi, yetenek ve davranışlardır. Yeterlikler tanımlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar; çalışma şartları, öncelikli görevler, beklenen performans ve örgütün kültürüdür (Bell, 1989, s. 69). Örgütün kültürünü değerler oluşturacaktır. Bu bağlamda, yeterlikler ve değerler birbirine bağlantılı olmaktadır. Ayırıcı yeterliklerin belirlenmesinde izlenecek en iyi yol, o alanda en iyi olanlar ve eğitim bölümünün katılımı ile değerlendirme gruplarının kurulmasıdır.

Hemen her kurumdaki ortak problem alanlarından biri, personel niteliğini iş gereklerine uygunluğunun sağlanmamasıdır. İşin gerektirdiği ile personelin sahip oldukları yeterlikler arasındaki uyumsuzluklar, insangücünü geliştirme faaliyetlerinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılayamayan personel kurumun amaçları ve etkinliği yönünden bir engeldir (Açıkalın, 1991, s. 33). Bunun için de yöneticilerin yeterliklerinin bilinmesi çok önemlidir. Bu bilindiği takdirde yöneticilerin hizmet içi eğitime

yönlendirilmeleri sağlanacaktır. Hizmet içi eğitim, bu engel durumu aşmak için en iyi ve etkili süreçlerden birisidir.

İşletmelerin geleceğe dönük, sağlam ve tutarlı bir personel politikasını gerçekleştirebilmesi, öncelikle elinde tuttuğu işgücü kaynaklarına ve bunların süreç içindeki etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Bunun için de bireylerin yeterliklerinin saptanması gerekmektedir.

Yeterlik gereksinmelerinin saptanabilmesi için meslek ve iş analizleri yapılır. Analiz edilecek bir meslek önce alanlarına ayrılır. Her alana giren işler saptandıktan sonra işlemler ve işlem basamakları belirlenir. İşlemlerin yapılabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumlar sıralanır (Taymaz, 1992, s.2 5).

Bu gereğin bilincine varmış olan işletme yönetimi, dışta ve içte düzenlenecek eğitim, geliştirme ve yetiştirme programları ile soruna eğilmek zorundadır (Kaynak, 1990, s. 78).

Bir işletmede çeşitli alan ve kademelerde çalışan personele kazandırılması gereken yeterlikler;

a) Teknik

b) İnsancıl

c) Karar olmak üzere üç kısma ayrılır. Bu yeterliklerin kazandırılma düzey ve oranları bireyin bulunduğu kademeye göre değişiklik gösterir. Genel olarak her alan ve kademedeki bireylerin aynı oranda insancıl yeterlikler kazanmış olması beklenirken, ilk kademedeki personelin teknik yeterlikleri çok ve karar yeterliklerini daha az, üst kademe personelinin teknik yeterlikleri az ve karar yeterlikleri daha fazla kazanmış olması beklenir (Taymaz, 1992, s. 26).

Bu araştırmada, yöneticilerin ondört alandaki yeterlikleri araştırılmış ve buna bağlı olarak hangi alanlarda eğitim ihtiyacının olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Eğitim Yöneticisi ve Değerler

İnsanın seçilmiş, düşünülerek yapılan tavır ve hareketlerinde değer vardır. Böylelikle bireyin sahip olduğu yeterlikler işe ilişkin geliştirdiği değerleri etkilemektedir.

Tutumlar, hareketler, eylemler, duygular, özellikler, kişiler ve gruplar, amaçlar ve araçlar tümü ile her şey toplum hayatında değerlere göre karşılaştırılır ve daha iyi, daha doğru, daha adil, daha uygun ve başka biçimlerde ya da tersi olarak değerlendirilirler (Dönmezler, 1990, s. 134).

Değerler, toplumsal ilişkilerin gelişmesine ve çatışmaların çözümlenmesine yardım ederler. Kişiler değerleri kabul eder, muhakeme ve seçimlerinde bunları kullanırlar. Çünkü karşılaştırma ve karar vermeye imkan sağlayan bir takım standartlar bulunmadığında çelişki halindeki fikirler arasında bir karar vermek imkanı olmaz (Beril, 1997, s. 21).

Değerler, belirli durum ve şartlardan bağımsız olan ve arzu edileni gösteren standartlardır (Kağıtçıbaşı, 1988, s. 267).

Değişiklerin örgüte getirilmesi ve bunların bireylere kabul ettirilmesinde zorluklar yaşanabilir. Bu nedenle bireyin işine ilişkin değerlerin bilinmesi ve örgüt kültürünün farkında olunması değişikliklerin kabul ettirilmesinde önemli etkenlerdir.

Örgütler, belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. İşletmeci için bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplum içerisinde çalışmalarını sürdüren işletmeye, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde bir yönetici için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tanımıdır (Erdoğan, 1991, s. 115).

Buradan, kültürün işletme faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür. İşgörenler, örgüte getirdikleri kültürle yetinmezler. Örgütsel ortamda da kendilerine özgü bir kültür geliştirirler. Örgütün yaşaması için örgüt kültürünün oluşması gereklidir. Yönetim bu gerekliliği bildiği için örgüt kültürünün oluşmasına yardım eder. Örgütün kültürü tabandan işgörenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değer ve formlardan oluşur ve örgüte katılan iş görenlere aktararak sürdürülür. İşgörenlerin oluşturdukları değerler onların verimliliğini, dolayısıyla ürünün kalite ve kalitesizliğini etkiler. Örgütün değerlerine ters düşen bir durum tepki ile karşılaşılır ve olumsuzluklara yol açar.

İnsanın geliştirdiği değerler, ayrı ayrı bulunmazlar. Değerler birbirleri ile sürekli etkileşim içinde bulunurlar ve değer sistemini oluştururlar. Değer sisteminin iki boyutunun olduğu varsayılabilir. Birinci boyutta, kültürün alt yapı değerleri olan maddi değerler ve kültürün üst yapı değerleri olan manevi değerler yer alır. İkinci boyutta ise, güçlük derecesine göre, öz, özel, seçimlik ve geçici değerler yer alır (Başaran, 1991, s. 243).

İşgörenlerin içinde buldukları örgütsel kültür, onların değer ve normlarından oluşmaktadır. Bu örgütsel kültür de, bireylerin işlerine bakış açılarını ve tanımlamaya gitmelerini etkilemektedir. Bazen örgütsel kültür farklı bireyler tarafından farklı da algılanabilmektedir. İşe ilişkin değerler ve bireylerin kişilik özellikleri bunları ortaya çıkarmakta etkili olacak faktörler olarak görülmektedir.

Örgüt bir grup insanın ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği yerdir. İnsanların işlerine ilişkin değerlerini bilmek, iş bölümünün sağlanması yetki ve sorumluluk hiyerarşisinin oluşturulmasında önemli faktörlerdir.

Örgütsel gelişmenin temelinde örgütsel kültürün birlikte çalışarak yönetilmesi yatar. Örgütsel kültür öyle yönetilmelidir ki böylece hem örgütsel amaçlara ulaşılmalı hem de bireyler değerlerini geliştirmelidirler. Örgütsel kültürün örgütün yaşam biçimi olarak önemi, bireylerin davranışının güçlü bir kararlaştırıcısı olmasındandır. Eğer örgüt kültürü, örgütü amacına ulaştırıcı davranışları desteklerse sonuç etkin bir örgüt olacaktır. Bu bağlamda bireylerin

örgüte ilişkin değerlerinin bilinmesi önem kazanmaktadır. Bireyin sahip olduğu değerler değişme yaratan güçler içinde sayılabilir (Ecmel, 1992, s. 54).

Reboul'a göre değerler, değişken, keyfi ve görecelidir. Değerleri belirleyen kavramlar aynı bile olsalar, ifade ettikleri anlam her zaman ve her yerde aynı değildir. Değişen sadece değerlerin somut içeriği değildir. Aynı zamanda önem dereceleri de değişmektedir. İki ayrı toplum aynı değerlere sahip olabilir. Ancak onlara verdikleri önem derecesi farklıdır (Reboul, 1995, s. 363). İnsanların değer yargılarının birçoğu birbirini tutmamaktadır. Bazı değerler gerçeğe aykırı olmalarına rağmen, bunların varlığı inkar edilemez. Her şahsın inandığı, benimsediği kişisel değerler vardır. Bu bakımdan, yönetici birbiriyle kaynaşmış bir insan gücüne sahip olmak istiyorsa, değer yargıları ve bunlara dayanılarak çıkarılan prensipleri devamlı olarak kontrol etmelidir. Değer yargıları her toplumda vazgeçilmez öğelerdir.

1990'lı yıllara kadar işçi-işveren-halk ilişkilerinde kültürel değerlerin oynadıkları rol, gereği gibi kavranmamış, sonuçta gereksiz anlaşmazlıklar ve çatışmalar olmuş, üretim düşmüş, ast-üst ilişkisi gerektiği gibi düzenli bir biçimde yürütülememiştir. Bu bakımdan, birbirine uymayan, çatışan ve gerçeğe aykırı olan değer yargılarından doğan sorunları çözümlenmenin bir yolu vardır. Bu da herkesin bir konu üzerinde birden fazla değer yargısına sahip olduğu fikrini kabul etmektir. Genellikle bunlar birbirine zıt olan yargılardır. Yönetici, karşısındakinin ileri süreceği fikri eleştireceği yerde onunla görüşüp, sorunların açıklanmasını sağlamalıdır. Bunun sonucu olarak ortaya çıkan yeni fikri işlemek ve örgütün yapısına uydurmak yöneticiye düşer .

Örgütün değer sistemi onun amaçlarını tamamlar ve meşrulaştırır (Bursalıoğlu, 1991, s. 19). Örgüt, kendi değerlerinin gerçekleşmesine hizmet eden davranışları özendirir ve ödüllendirir, fakat bu arada örgütün, amaç ve değerlerine aykırı düşen davranışları da cezalandıracağı unutulmamalıdır. Kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütsel değerlerin benimsenmesi ve bunlara uygun hareket edilmesiyle artar (Eren, 1993, s. 78). Örgütün kültürü, yukarıdan verilen buyruklarla değil, tabandan işgörenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değerlerden oluşur. Örgütün kültürel yapısını oluşturan değerlerin bir kısmı,

doğrudan örgüt dışındaki toplumsal çevreden değiştirilmeden, bir kısmı değiştirilerek alınır. Ama bu değerlerin bir kısmı da örgüt toplumunca oluşturulur. Örgütün kültürel yapısı, bu değerlerin örüntüsüdür (Başaran, 1991, s.59).

Yapılan araştırmada bireyin işine ilişkin değerlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar bir anlamda örgüt kültürünü ortaya koyacaktır. Sonuçta bireylerin işe ilişkin değerleri bizi örgüt kültürüne götürmektedir. Bu amaçla SUPER'ın değerler anketi uygulanıp bireylerin işlerine ilişkin değerleri saptanmaya çalışılmıştır.

Eğitim Yöneticisinin Kişiliği

Kişilik, bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının yeteneklerinin, konuşma tarzının görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir terimdir. Bütün bu özellikler, bireyde kendine özgü ve ahenkli bir bütün oluşturur ve kişilik adı altında, onu diğer bireylerden ayırıcı niteliğe sahip olur (Savran, 1993, s. 9). Kişilik gelişimini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Kişiliği etkileyen önemli bir faktör benlik kavramı olup, özellikle insancıl (hümanistik) psikologlar tarafından öncelikle incelenmektedir. Benlik, bireyin kendi kişiliğine ilişkin görüş tarzıdır. Bireyin ne olması, nasıl davranması gerektiğine ilişkin kendisine kazandırdığı değer yargıları, ideal benliği oluşturur. İdeal benlik ile benlik tasarımı arasında tutarlılığın olması iyi bir ruh sağlığı için gereklidir.

Kişilik, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermektedir. Kişilik özeldir çünkü; bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırdedicidir çünkü; bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Morgan, 1991, s. 311). Her birey kişilik yapısı nedeniyle çevreden değişik biçimde etkilenir, aynı şekilde çevreyi değişik biçimde etkiler. Bu nedenle kişiliğin çözümlenmesi, güncel yönetim uygulamasının önemli bir basamağıdır.

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri, onun işine ilişkin geliştirdiği değerlerini etkilemektedir. Çekingen ve tutucu kişilik özellikleri gösteren birey işinde yaratıcılığa, ilerlemeye, risk almaya, başarıya yönelik değerler geliştiremeyecektir. Bu da bireyin sahip olduğu yeterlikleri etkileyecektir. Karar

planlama, örgütsel iletişim, kişiler arası ilişkiler, uygulama gibi basamaklar bireyin kişisel özellikleri arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Sosyal, dışa dönük, yaratıcı birey diğer bireylerle iyi ilişkiler kurabilir ve kişilerarası ilişkileri güçlendirir. Aynı şekilde örgütsel iletişim artar. Bireyleri karar basamağında etkili hale getirir.

Çağdaş yönetimde, insanın ussal olduğu kadar duygusal olduğu da savunulmakta, insanı anlamak ve yönetmek için bireyin psiko-sosyal yapısının çalışmasının gerektiği kabul edilmektedir (Tosun, 1977, s. 39).

Sürekli olarak insanlarla ilişki içinde olan eğitim yöneticisinin kişilik özelliklerinin bilinmesi araştırma için önemli bir özelliktir.

Türkiye'de Bankacılık Sektörü

Bankalar; paranın işleme merkezleridir. Ekonominin canlılığını sürdürme görevini üstlenmiş durumdadırlar. Türkiye'de en çok tanınan finansal kurumlar bankalardır. Türkiye'de bankacılık sektörü 1980 yılının başında alınan hükümet kararlarıyla çok önemli değişim süreci yaşamaya başlamış, özel bankalar ve uluslararası çalışma alanı geniş olan bankalar için Türkiye faaliyet alanı olma durumuna gelmiştir. Bu kararlarla başlayan dönem, bankacılık sektörünü etkileyen iktisat politikalarında meydana gelen köklü değişiklikler yanında, yabancı bankaların rekabeti, yeni faaliyet alanlarının doğması ve yeni teknolojilerle bankalar öncelere kıyasla daha değişken bir ortamda etkinlik göstermeye başlamışlardır. Bankalar giderek daha nitelikli personel arayış ve istihdamına gitmişlerdir. Uzmanlaşma ve insangücü kalitesi daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır.

Bankaların dışa açılıp yurt dışında etkin olarak ve yurt içinde rekabet gücünü koruyabilmeleri için üst ve orta kademe yöneticilerinin iyi yetişmesini sağlamak amacıyla eğitim ve geliştirmeye önem vermeleri gerekmektedir.

Bunun için de uzun süreli bir yatırım olarak, her banka büyük veya küçük bir eğitim birimi oluşturmaktadır. Bu oluşumda meydana gelen eğitim birimi ise bir sorumluluk merkezi olarak çalışmaktadır.

Bankalardaki, eğitim yönetimi biriminin işlevlerine bakıldığında bu işlevlerin temelde amacını ve hedeflerini gerçekleştirmek için, örgüte doğru sayıda ve nitelikte insan gücü kazandırma, onları geliştirme, kullanma, değerlendirme, yeniden üretimine katkıda bulunma ve elde tutmaya yönelik sorumluluklar oldukları görülür.

Bankacılık, yenilikler ile devam eden bir sektör olduğu için bankacılığa yönelik yetiştirme, geliştirme faaliyetlerine yönelik olarak kurulabilecek eğitim merkezleri de eldeki insan unsurunu daha kaliteli kılıp, nitelik ve nicelik olarak değerli duruma getirecektir. Türk bankacılık sektöründe bu denli faaliyet alanı olan eğitim bölümü, bankacılık sektörünün daha ileri teknolojilere çabuk ulaşmasını sağlayacaktır.

Türk banka sistemi şöyledir;

a) Kalkınma ve yatırım bankaları olarak işlev gören ikisi özel sektör, ikisi devlet tarafından kurulmuş olan 4 ihtisas bankası vardır. Bunlar orta ve uzun vadeli krediler verir, proje hazırlar, değerlendirir ve finanse ederler.

b) Özel yasayla kurulmuş kamu bankaları.

c) Özel milli ticaret ve yatırım bankaları.

d) Yabancı bankalar; Bunlar, şube açmak, temsilcilik bulundurmak ya da bir Türk bankasına ortak olmak suretiyle Türkiye'ye gelmişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı 26 bankanın 21 tanesi özel milli ticaret ve yatırım bankaları, 4 tanesi yabancı banka, 1 tanesi özel yasayla kurulmuş kamu bankası şeklindedir.

Bankaları kendi içlerinde değişik yapılanmalara sahip oldukları halde bazı noktalarda birleşmektedirler. Bankaların yönetilmesinde en yetkili kişi genel müdürdür. Her banka, sahip olduğu şube sayısı, büyüklüğü oranında genel müdür yardımcısı bulundurmaktadır. Genel müdür yardımcılara bağlı birimler bulunmaktadır. Her banka şubesinin müdürü, sahip olunan birimlerin de müdürleri bulunmaktadır. İnsan Kaynakları ve eğitim müdürlükleri de bir genel müdür yardımcısı koordinatörlüğünde çalışmaktadır.

Bu kadar geniş bir alana yayılmış bankaların rekabeti artmış, yeni çalışma alanları doğmuş ve yeni teknolojilerle bankalar öncelere kıyasla daha değişken bir ortamda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bankalar daha nitelikli personel arayış ve istihdamına gitmişlerdir. Uzmanlaşma daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Gelişen ekonomik yapı içinde artan ticaret hacmi ve iş dünyasının canlılığı ile birlikte parasal olaylar ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu da bankaların önemini arttırmaktadır.

Bankalardaki eğitim etkinlikleri, okul ortamından ve sanayi ortamındaki etkinliklerden yapı olarak farklıdır. Hizmetiçi eğitim, örgüt ortamında gerçekleştirilen bir yetişkin eğitimidir. Sanayi ve hizmet sektörü, eğitim etkinliklerine yoğun bir çalışma ve önemli bir bütçe ayırmaktadır. Ancak yapılan bu etkinliklerin uzman kişiler ve yeterli kadrolar tarafından gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği henüz araştırılmamıştır. Gözlemler, uygulamada görev başında "Eğitimci" statüsünde çalışan bireylerin hizmet içi eğitimleri hukuk, iktisat (ekonomi), mühendislik branşlarından geldiklerini göstermektedir.

Araştırma İstanbul'daki kamu ve yabancı bankalarının insan kaynakları ve eğitim yöneticilerini kapsamaktadır. İstanbul'daki tüm bankalar evren kabul edilmiş içlerinden seçkisiz yolla alınan yirmialtı banka örneklem grubunu oluşturmuştur.

Yöneticilerin araştırmada kullanılan değişkenleri, cinsiyet, kıdem, görev ve yaş açısından varolan durumları saptanmıştır. Eğitim yöneticilerinin kişilik, değer ve mesleki yeterliklerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Yöneticiye "Yeterlikler Ölçeği" "Sıfat Listesi" ve "Değerler Anketi" uygulanmıştır.

Problem Cümlesi

İstanbul il sınırları içinde bulunan özel, kamu ve yabancı bankalarının eğitimden sorumlu yöneticilerinin yeterlik, kişilik özellikleri ve işe ilişkin değerleri arasında bağıntı var mıdır? Yöneticilerin sahip oldukları yeterlik, kişilik özellikleri ve işe ilişkin değerleri yaş, cinsiyet, kıdem ve görev bakımından farklılaşmakta mıdır?

Alt Problemler

Bu araştırmanın genel amacı, bankaların insan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin yeterliklerini, kişilik özelliklerini ve işe ilişkin değerlerini ortaya çıkarmak ve bunları yaş, cinsiyet, kıdem ve görev değişkenlerine göre karşılaştırmak amacıyla tarama modelinde bir araştırma yapmaktır.

Bu amaç doğrultusunda araştırmada şu alt sorulara cevap aranmıştır:

1-a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticileri, Yeterlik Ölçeği puanına göre hangi alanlarda daha yeterlidirler?

b) Yeterlik ölçeği puanı, yaş, cinsiyet, kıdem ve göreve göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

2-a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Değerler Anketi puanına göre işe ilişkin değerleri nelerdir?

b) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin değerler sıralaması puanı ile yaş, kıdem, cinsiyet, göreve göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3-a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerin Sıfat Listesi puanına göre kişilik özellikleri nelerdir?

b) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Sıfat Listesiyle ortaya çıkarılan kişilik özellikleri ile yaş, kıdem, görev ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Bankalar, sürekli olarak kendilerini yenilemek, gelişen teknolojiye, yaşanan yeni olaylara uyum sağlamak kendilerini geliştirmek durumundadırlar.

Bu bağlamda ortaya çıkan hizmetçi eğitim gereksinmesi eğitim birimlerince karşılanmaktadır. İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin yeterlikleri, kişilik özellikleri ve işe ilişkin değerleri örgütün kendini geliştirmesi,

hizmetçici eğitimde doğru yol alması, rekabet gücünün ve kalitenin artması için önemli faktörlerdir.

Eğitim yöneticilerinin etkileme önceliği vardır. Hizmetçi eğitim çalışmaları yapılırken eğitim yöneticisi işini sevdiğini göstermeli, ilerlemeci olmalı, yaratıcılığı ön plana çıkarmalı, değişikliğe ve çeşitliliğe önem vermelidir. Kişilik olarak çekingen ve tutucu bir çizgideyse, değer olarak çeşitliliğe önem vermiyor, risk almıyor, ekonomik emniyet isteğiyle yaratıcılığını engelliyorsa yeterlik olarak da problem çözme merkezli olamayacak, kararda etkisiz kalıp, eğitim teknolojisinden yararlanamayacaktır.

Yapılan araştırmayla bankaların insan kaynakları ve eğitimi yöneticilerinin yeterlik, işe ilişkin değerleri ve kişilik özellikleri saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin bu üç ayrı özelliğinin yaş, kıdem, görev ve cinsiyetle olan ilişkileri belirlenmiş, yöneticilerin yeterlikleri, değerleri ve kişilik özellikleri konusunda önerilerde bulunulmuştur.

Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir.

1. Bu araştırmada veri toplamak üzere kullanılan araçların, geçerlik ve güvenliği konusunda yapılan değerlendirme çalışmalarının sonuçlarının geçerli olduğu kabul edilmektedir.

2. Araştırma araçlarını yanıtlayan bireylerin sorulara yansız ve açık yanıtlar verdiği kabul edilmektedir.

3. Bu araştırmalarda kullanılan araçların, bu araştırmanın kapsamına ve amacına uygun olduğu kabul edilmektedir.

4. Araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil ettiği kabul edilmektedir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma İstanbul ilindeki özel ve kamu bankaları ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma bankaların eğitim yöneticileri ve eğitim uzmanları ile insan kaynakları bölümündeki müdür, müdür yardımcıları, şef ve uzman konumundaki yöneticileri kapsamaktadır.
3. İstanbul bankalar örneğinde araştırmaya ilişkin araçların uygulanması sırasında denekler branş bölümünü boş bırakmışlardır.

Tanımlar

Yeterlik: Herhangi bir işi yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Değer: Bir varlığın ve bir olayın insana olan önemini belirleyen inançtır.

Eğitim Yönetimi: İlgili olduğu örgütün amaçları doğrultusunda onu yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır.

Eğitim Yöneticisi: Verilerin bir iş ya da görevde başarı sağlanması için bireye gereken davranış kalıbının yüz yüze ya da daha başka doğrudan iletişimler içerisinde sistemli olarak geliştirilemsinde beceri kazanmış uzmandır.

Sıfat Listesi: Gündelik yaşamda nitelme ve tanımlama için kullanılan sözcük ve kavramları, sistematik ve standart bir düzenleme ile sunabilmektedir. Temel kullanımı verilen cevaplar çerçevesinde kişilik tanımlamalarına gitmektir (Savran, 1993, s. 9).

Kişilik: Bireyin, işler durumundaki ruhsal, bedensel ve işlevsel özelliklerinin kendine özgü olan az çok durağan bütünlüğüdür (Ruhbilim Terimleri Sözlüğü).

Eğitim Müdürü: Bireylerin hizmetiçi eğitiminin sağlanması, geliştirici programların hazırlanması, bireyi motive edici çalışmaların düzenlenmesi, üst yönetime projelerin sunulması gibi çalışmaların koordine edilmesini sağlayan bireydir.

Eğitim Birimi Uzmanı: Eğitim ve geliştirme çalışmaları için projeler hazırlar ve st yönetimle bunları geliştirici çalışmalar yapar. Projelerin uygulamaya geçirilmesinde görev alır. Hizmetiçi eğitim ve yönlendirme çalışmaları yapar.

İnsan Kaynakları Müdürü. Yürütme işletmecileri ile eşdzey statüye sahip, işletmenin hizmetleri götüren, personel yönetiminin aşamalarını iyi bilen yöneticilerdir.

İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı: İnsan kaynakları müdürünün kendisine verdiği sorumluluklar doğrultusunda müdüre yardımcı olur.

İnsan Kaynakları Şefi: Uzmanla işbirliği içinde personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, planlar geliştirilmesi, iş analizlerinin yapılması, personel seçimi ve yerleştirilmesi sorumlulukları vardır.

İnsan Kaynakları Uzmanı: İnsan kaynakları Őefiyle birlikte projelerin geliştirilmesi, bunların sunulması ve uygulanması, gerekli eğitim çalışmalarının yapılmasından sorumludur.

BÖLÜM II

KURAMLAR, KAVRAMLAR, İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetiminin amacı, ilgili olduğu örgütün amaçları doğrultusunda onu yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır.

Eğitimin olduğu gibi, eğitim yönetiminde en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, örgütü her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaç edinir. Eğitim yönetimi, kamu yönetiminin eğitim akımına uygulanması olarak görülür. Bu nedenle eğitim yönetiminin özellikleri, eğitimin amaç ve işlevlerinden kaynaklanmaktadır. Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı genelde insandır (Taymaz, 1989 s. 46).

Örgütlerde insan kaynakları ve eğitim yönetimi birbiri ile iç içe bulunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi başlığı altında yer aldıkları gibi ayrı bölümler olarak çalışanlarda vardır.

Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Eğitim yönetimi de örgütü amaçlarına göre yaşatmakta etkili olduğu gibi, örgüte yeni girenleri bu amaçlara uygun olarak yönlendirmekten sorumludur.

Eğitim yönetimi mevcut işleri kadar, gelecekte yüklenecekleri işleri daha etkili biçimde başarmaları için iş görenlerin ihtiyaç duyacakları beceri ve deneyim kazanmalarını sağlamaktadır. Böylece gelecekteki örgütsel ihtiyaçları karşılamak için bilgili yönetici ve işgören potansiyeli yaratır. Verim kayıplarını azaltır, onaylanmış eylem, hedef ve ilkelerin benimsenmesini ve kabullenmesini sağlar. Örgüt içinde iş görenlerin bireysel gelişme, yeterlilik ve esneklik arzularına seslenen bir örgüt iklimi yaratır.

Eğitim Yönetiminin Özellikleri:

1. Eğitim yönetimi örgütü amaçları doğrultusunda yaşatabilmek için doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgilenir (Ayдын, 1994 s. 12).

2. Bireyin kişilik hakları ile örgütün beklentileri arasında duyarlı bir denge sağlar.

3. Farklı değer, eğitim ve beklentilere sahip bireyler, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönlendirir. Etkileme önceliği vardır. Bunu iyi kullanır.

4. Örgütün amaçlarından ödün vermez, dialog kurma yolları arar.

5. Davranış bilimleriyle ilgilidir (Erkan, 1995 s. 21).

6. Örgütü bütün olarak çözümlene ve birleştirme amacına yönelik çalışmalar yapar, böylece grubu veya bireyi zenginleştirmeyi sağlar.

7. Elde edilen her türlü bilginin işgörenlerin içinde buldukları ortam tarafından pekiştirilmesini sağlar.

8. Eğitim yönetimi sisteme yöneliktir. Sisteme yönelik oluşu, örgütün çeşitli kısımlarının birbiri ile etkileşimi vurgulayıdır. Kişiler arası ilişkilerle olduğu kadar gruplar arası ilişkilerle de ilgilidir. Tutumlarla olduğu kadar yapı ve süreçle de ilgilenir.

9. Eylem araştırmasıdır. Yapay ortamlarla değil, gerçek durumlarla çalışır. eğitim yönetimi bazen eylem araştırması aracılığıyla örgütün geliştirilmesi olarak açıklanır.

10. Sorun çözme özelliği vardır.

11. Geri beslemeyi ilke edinir.

Eğitim Yönetiminin Amaçları:

1. Çağımızın önemli gelişmelerinden biri küreselleşmedir. Bu bağlamda, eğitim yönetimi, eğitim alanındaki gelişmeleri izlemekte kendi örgütünün amaçları doğrultusunda uygulamaya gitmektedir (Çelik, 1995 s. 43).

2. Eğitim yöneticileri sadece bilgi aktarmakla kalmayıp, olumlu davranışlara yöneltir.

3. İnsan kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlamak.
4. Yükselme gereksinmelerinin tatmini için iş görenlerin geliştirilmesine çalışmak.
5. Yeni ve farklı bir alana giren iş görenin değerlendirilmesini yapmak.
6. İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısının yükseltilmesine çalışmak.
7. İşgörenin doyumunu, sadakatini ve işe bağlılığını sağlamak.
8. Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesini sağlamak.
9. Etkili bir işe alıştırmaya programı yapmak (Davis, 1990 s. 106).

Eğitim Yöneticisinin Nitelikleri

Yöneticinin görevi, örgütü yaşatmak ve başarılı olarak amacına ulaştırmaktır. Eğitim yöneticisi bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratacak, öte yandan da rasyonel karar vermeyi, sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, dedikoduya dayanan iletişim kanalları, eğitim ve statü farklılıklarından ileri gelen kopmaları, doğal gruplarla yakın iş birliği geliştirmek yoluyla engellemeye çalışacaktır. Eğitim yöneticileri eğitim ve işletme çıkarlarına uygun olarak yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunurlar (Kaya, 1984 s. 59).

Eğitim yöneticisinin temel amacı daha iyi eğitim ve gelişme için, işgörenin işi ne derecede iyi yaptığını anlamasına yardımcı olmaktır.

Eğitim yöneticisi bir yandan personel işleri, işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yüksek tutmak zorundadır. Böylece, klasik yönetim anlayışının vurguladığı etkinlik ve verimliliği sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olmasını gerektirmektedir.

Eğitim politikalarının uygulamasından sorumlu olan eğitim yöneticileri, eğitim sürecinin çıkarları doğrultusunda ve çağdaş eğitim anlayışına uygun olarak

yürütülmesine gerekli katkılarda bulunabilmek için başarılı yönetsel eylemlerde bulunmak zorundadır. Eğitim yöneticisinin herşeyden önce bazı yeteneklere, niteliklere ve yönetim kuram ve süreçleri konusunda en azından temel bilgi gibi, kısaca yönetim yeterliliklerine sahip olmasına dayanır.

Yöneticiler için en başta gereken bir amaç doğrultusunda hareket etmenin gereğini kavramaktır. Engellerle baş etmek de aynı ölçüde gereklidir. Yöneticiler belirli amaçlar doğrultusunda plan yapmalıdırlar. Yerine getirilmesi gereken ihtiyaçların önceliklerini kavramalıdırlar. Sorunların farkına varabilmeli çözüm doğrultusunda çalışmalıdırlar. Yöneticiler insanlarla uyum içinde çalışmalı, gerektiğinde yetki devrine gitmelidirler.

İnsan kaynakları bölümüne bağlı eğitim işlerini yürüten eğitim yöneticisi (Training Manager):

1. İş gereklerini bilir ve uygular
2. Kendine güveni vardır
3. Eğitimi sevdiğini gösterir
4. Eğitilene, işini severek yapmaya özendirir
5. Eğitilene kendisi için amaçlar koymaya ikna eder
6. Eğitilene soru sormaya davet eder
7. İyi bir dinleyicidir
8. En küçük bir başarıyı bile över
9. Eğitilene destekler
10. Mizahı iyi kullanır
11. Gerekli zamanı eğitim için harcar
12. Başarıyı ödüllendirir (Sungur, 1993 s.2).

Eğitim yöneticisi eğitim programlarını hazırlarken şunlara dikkat etmelidir.

1. Eğitim programları, işletmenin ve yöneticilerin amaçlarıyla ilgili olmalıdır.

2. Eğitim programları ihtiyaca yönelik, ihtiyacı karşılayacak nitelikte olmalıdır.

3. Çağdaş yönetimle ilgili bilgilerden teorik ve akademik değerleri olanların yanı sıra, uygulamaya dönük olanların da öncelikle değerlendirilmesi, üretilmesi ve uygulamaya aktarılmasından sonra olumlu sonuç alınanlar hızla yaygınlaştırılmalıdır. Bu durum eğitimin verimini arttıracaktır.

4. Uygulamaya dönük, genel kabul görmüş yönetimin bilgilerinden, verimliliği artırıcı, kaliteyi yükseltici, maliyetleri azaltıcı nitelikteki bilgileri, çeşitli eğitim programlarıyla hızla sanayinin emrine arz edilerek, kullanış alanları yaygınlaştırılmalıdır.

5. Birbiriyle yakın ilişkileri olan işletme yöneticileri, eğitimi akıllı bir araç olarak kullanıp; zaman zaman bir araya getirerek, informal şartlarda daha rahat haberleşebilecekleri, terminoloji birliği kurabilecekleri, tecrübe alışverişine girebilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Her kademedeki bireylere verilecek eğitimde, özellikle bilgi aktarmak gibi bir endişeyle, sorumluluktan uzaklaşıp bunun yerine yöneticilere aktarılması düşünülen bilgilerin onların da katkısı ile araştırılmasının, tartışılmasının, geliştirilmesinin sağlanmasına öncelik verilmelidir (Eren, 1987 s. 68).

6. İş hayatında başarılı yöneticiler, işlerini yürütürken zaman zaman yeni teknikler geliştirirler veya bilinen tekniklere yeni boyutlar kazandırır. Geliştirilmiş bu tekniklerden çoğu zaman başka yöneticilerin de faydalanmaları mümkündür. Yöneticiler arasında yönetimle ilgili bilgi alışverişinin kurulmasında, geliştirilmesinde eğitim yoluyla uygun ortamlar yaratılmalıdır.

7. İşletmeler, eğitim faaliyetlerini, kendisinin veya diğer eğitim kuruluşlarıyla birlikte sahip oldukları eğitim potansiyelini, akılcı yoldan ve eğitim ilkelerine uygun bir şekilde programlayıp uygularken, aynı ağırlıkla kendi dinamiği içinde eğitim gücünü ve potansiyelini de birlikte geliştirme durumunda bulunmalıdır.

8. Eğitim programlarının, üst ve orta kademe yöneticileri için sürekli şekilde bilgi üreten, bilgi sağlayan kurum ve teknisyen sınıflara hitap etmesi yanında, yönetimle ilgili konularda eğitim yapabilecek elemanların yetiştirilmesine ağırlık verecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Programların süreleri ve tekrarları gözönüne alındığında, sürekli programlar, kısa süreli kurs ve seminerler, konferanslar, sempozyumlar olarak da organize edilmelidir.

Programlar, hitap edecekleri gruplara, uygulanacakları sürelerle uygun olarak, ihtiva edecekleri, konular bakımından da gruplandırılmış veya sadece belirli konulara yönelmiş olabilmelidir (Kaynak, 1996 s, 83).

İşletmelerde Eğitim ve Geliştirilmesi

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Palmer, 1993, s. 42). Bu amaçlar ve bunlara ulaşmak için kullanılan teknikler, bireylerin ve organizasyonun ihtiyaçlarını yansıtmalıdır. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan şeyler, yapılan işlerin, mevcut insan kaynaklarının, şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir.

İnsan kaynakları alanında eğitim, bu bölüm içinde ayrılan bir birim tarafından yürütülmektedir.

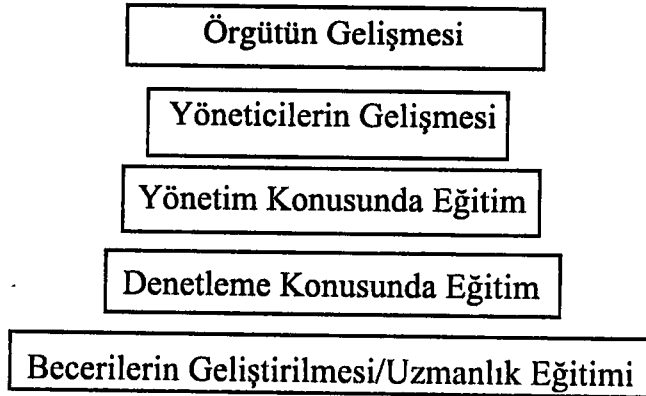
Eğitim ve geliştirme kavramları, bazen birbirinin yerine kullanılsa da aslında değişik anlamlara gelir. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elamanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir.

Kullanılabilecek birçok eğitim tekniği vardır. Bunlar arasında iş başında eğitim, staj, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar ve işin canlandırılması sayılabilir. Organizasyonun ve elamanın amaç ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, başka bir çok eğitim yöntemi de seçilebilir.

Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işin daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim, geliştirmeye temel oluşturur.

Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için

düzenlenir. Bu programlar bireylerin organizasyonda yükselmek için gerekli bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlar.



Şekil: I- İnsan Kaynaklarıyla İlgili Stratejik Planın İşlevsel Hiyerarşisi

Eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlar yoluyla kendi kendine veya tecrübe kazanma yoluyla bir kişinin bilgi yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. Örgütsel ve yönetsel açıdan hizmet-içi eğitim etkinlik ve verimliliğini sağlar, işin kalitesini yükseltir, morali yükseltir, iş güvenliğini artırır ve meslekte yükselme olanağı sağlar.

Yönetimin görevi, örgütsel amaçları etkili ve verimli olarak gerçekleştirmektir. Bunu sağlayabilmek için, yönetici ve personel nitelikleri ile görevlerin gerektirdiği nitelikler arasında bir denge olmalıdır. Eğer arada bir fark varsa, bu farkın giderilmesi, başka bir deyişle yönetici ve personel niteliklerinin geliştirilmesi gerekir. Bu da eğitimle sağlanır (Türkçü, 1994 s. 48).

Yönetici geliştirme, yönetici yetiştirmeden farklıdır. Yönetici geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. Burada dikkat, yöneticinin yöneticilik yapacağı her organizasyonun özelliklerini anlaması ve değerlemesi üzerinde toplanmıştır. Bu yönü ile kişiseldir, bu faaliyetlerin organizasyon tarafından düzenlenmesi beklenmez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır.

Bir işletmenin yönetici eğitim politikasının amacı, halen yöneticilik görevi yapmakta olan kişilerin görevlerini daha iyi yapmalarını sağlamak, onları daha üst görevlere hazırlamak ve görevlerinden ayrılanların yerine geçebilecek yöneticileri yetiştirmektir. Yönetici eğitimi, yöneticilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını amaçlı ve istenilen bir şekilde geliştirerek onun şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlayacak değişim meydana getirme sürecidir. Bu politikanın uygulanması, işletme tarafından seçilecek yetiştirme politikasına göre oluşur.

Artan'a göre eğitim politikaları saptanırken şu noktalara dikkat edilmelidir.

1. Temel amaçların belirlenmesi,
2. Bu amaçlardan hangilerinin yetiştirme yoluyla karşılanacağını belirlenmesi,
3. Amaçlara ulaşmada izlenilecek yolun belirlenmesi gerekmektedir.

Yönetici eğitimi ihtiyacı çeşitli etmenlerin etkisi altındadır. Bunlar işletmenin içinde bulunduğu iş kolu, işletmenin büyüklüğü, yöneticilerin iş tecrübeleri, yaşları, görevde ilerleme istekleri, işletmenin organizasyonel yapısı gibidir (Şenatalar, 1978 s. 68). Eğitim ihtiyacının saptanmasında, işletmenin ulaşacağı amacın belirlenmesi, işletme organizasyonunun tanınması, organizasyonu meydana getiren görev yerlerinin görev, yetki ve sorumluluklarının tespit edilmesi, görevde çalışan personelin niteliklerinin tespit edilmesi gerekmektedir (Armstrong, 1980 s. 98). Eğitim ihtiyacının kısaca bir iş için gerekli olan bilgi, beceri, davranış ile o işi yapan kişinin bilgi, beceri ve davranışları arasındaki olumsuz fark olarak tanımlayabiliriz (Armstrong, 1980 s.101). Bu durumu formüle etmek mümkündür.

$X =$ İşin gerektirdiği bilgi, beceri, davranış ve organizasyon ilişkisi

$Y =$ Personelin sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve organizasyon ilişkisi

Belirli bir T zamanında organizasyon planlaması yapılırken X ve Y çok iyi tespit edilmeli ve sonra bir karşılaştırma yapılmalıdır. $X-Y=Z$ ise ve Z farkı $X>Y$ halinde iken ortaya çıkıyorsa, bu iş yerinde Z ile belirtilen ölçüde eğitime ihtiyaç vardır. Z şeklinde tanımlanan eğitim ihtiyacının tam olarak giderilmesinden sonra

X=Z olursa personelin işini tam olarak yapması sağlanarak, personel-organizasyon bütünleşmesi sağlanacaktır. Bu durumda eğitim programının başarısı, Z'nin çok iyi tespit edilmesine bağlıdır. Demek oluyor ki, gerçek anlamda bir ihtiyaç saptaması yapılabilmesi, o işletme içinde iş tanımlarının ve eğitim amaçlı iş analizlerinin hazırlanmasıyla mümkün olmaktadır (Erdoğan, 1991 s. 56).

İnsan kaynakları yöneticilerinin önemli bir sorumluluğu olan personel iletişiminin temel amacı, örgütsel başarı ya da başarısızlığa büyük etkisi olan yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı yarar esasına dayanan bir ilişki tipini belirlemek, yerleştirmek, devam ettirmek ve bu süreç içinde kurum kültürünü en etkili şekilde çalışanlara benimsetmek, örgütsel verimliliğe katkıda bulunmaktır. Rekabette üstünlüğü hedefleyen günümüz yöneticileri, tüm dünya her geçen gün yeni bir değişmeye ve gelişmeye sahne olurken iş dünyasının da hızla değiştiğini ve ülkemizin de bu değişim rüzgarlarında etkilendiği unutulmamalıdır. Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalayarak çağa ayak uydurmak ise büyük bir çabayı beraberinde getirmektedir. Artık yönetim faaliyetlerinin bütün alanlarında yalnızca kalite söz sahibidir. Kalite çağı ise, kaliteli mal ve hizmet üretimi için öncelikle kaliteli işgücü gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında insan kaynakları günümüz organizasyonlarının sahip olduğu en değerli hazinedir.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye eleman alımından başlayıp, oryantasyon, eğitim, kariyer planlaması, iş değerlemesi, personel değerlemesi, yükseltim, ücret, motivasyon, moral, işçi-işveren ilişkileri, etkili iş ilişkileri ortamı yaratma, sağlık hizmetleri vb. nihayet şu ya da bu nedenle işten ayrılmayla son bulan süreci kapsar (Artan, 1997 s. 25).

Drucker, "herşeyden önce personel birimleri, hedeflerini çalışanların maliyetlerinden çok, getirileriyle ilgili yöne çevirmelidirler" diyerek insan kaynakları misyonu için yön göstermeye çalışmıştır (Drucker, 1993 s. 76).

Değer

Değer, bir varlığın veya bir olayın insanlara göre önemini belirleyen inançtır (Başaran, 1991 s. 242). Kültür ise, kısaca bir toplumun yaşam biçimi

olarak tanımlanabilir. Her kültürel ortamda bazı değerlerin olduğu görülür. Bu değerler sanat, fikir, din, ahlak değerlerini, hukuk, iktisat ve dil kurallarını da içerir. Değerlerin bir kısmı, insanın eşya ile olan ilişkilerine aittir, duygusal olanları vardır. İnsan ilişkileriyle ilgili değerler inanca dayanırken, kişilerin yapıtlarıyla ve eşyalarıyla ilgili olarak kendilerine göre çıkardıkları sonuçlar daha biçimsel olan normatif değerleri oluşturur (Ülken, 1965 s. 63).

Değerlerin Oluşumu

İnsanlar çevrelerinde olan olayları değerlerinin süzgecinden geçirerek algılar ve bu değerlere göre tepki verirler. Zihinlerindeki programa göre hareket ederler (Hofstede, 1984 s. 101). Davranışları değerlendirirken ve başkalarının davranışlarını tahmin ederken bu programa başvururlar.

Ana bellekte tüm diğer insanlarla paylaşılan evrensel kavramlar vardır ve insanların işletim sistemini oluştururlar (Hofstede, 1984 s. 106). Bu işletim sistemi, gülme, korunma, saldırma gibi biyolojik kökenli davranış biçimlerinden oluşur. Kollektif safhada ise bazı insanlarla paylaşılan kavramlar vardır. Sosyal ve kültürel birikimin getirdiği her davranış biçimi bunun içine girer. Kollektif safhadan sonra gelen ve kişiliği oluşturan, diğerlerini farklı kılan ise bireysel safhadır. Burada sadece kişiye özel davranış ve algılama biçimleri yer alır. Elimizi nasıl hareket ettirdiğimizden, bakışlarımıza, olaylar karşısındaki tepkilere kadar her türlü bireysel davranış, bu program seviyesinde belirlenir. Kollektif programın tamamı ve bireysel programın bir kısmı öğrenme yoluyla oluşur. İnsan devamlı olarak öğrenir, algılar ve değişir. Bu süreç sonucunda oluşan değerler sistemi tüm davranışları ve algılama biçimini belirler (Chatman, 1991, s. 242).

Varoluşçulara göre ise değerlerin oluşumu tamamen öğrenmeye dayalı bireysel bir süreçtir. Kişi kendini tasarlarlarken değerler geliştirir (Ayril, 1992 s. 36).

Jung ise değerlerin oluşumunda ve kişiliğin gelişmesinde insanın kendi tasarımının dışında bazı unsurların etkisinde kaldığını belirtmektedir (Storr, 1983s. 65). Değerlerin oluşumunda Jung'un arkatip adını verdiği kollektif bilinçaltı öğelerinin etkili olduğu söylenmektedir

Değerler, belli durum ve şartlara bağlı kalmaksızın, arzu edilen, yararlı görülen ve beğenilen şeyleri gösteren kıstaslardır (Tan, 1981 s. 123). Allport'a göre değer bir inançtır ki; birey ondan hareketle davranışta bulunur. Bu davranış bir tercih neticesidir. Bir bireyin ne tip bir gelecek hazırlığı içinde olduğu onun kişisel değerlerini bilmekle tahmin edilebilir. Onun geleceği, değerleri tarafından yönlendirilir (Ayvalıoğlu, 1985 s.12). Rokeach'a göre değer oldukça değişmeyen bir inançtır ve bu davranışlarının bir bataryası veya varlığının bir sebebi ya da davranışların hedef objesidir. Değerler kişinin veya grubun tercihleri sonucu benimsenir (Şirin, 1985 s.3).

Değerler bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkarlar ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluştururlar. Bir toplumun yaşamında, her şey değerlere göreli olarak algılanır ve diğerleriyle karşılaştırılır. Bireyler, içinde yaşadıkları grup, toplum ve kültürün değerlerini genellikle benimseyerek, bunları muhakeme ve seçimlerinde birer ölçüt olarak kullanırlar (Durmuş, 1996, s. 42).

Sosyalleşme sürecinde çocuğa, çoğu kez mantıksal bir kanıtlamaya gerek kalmaksızın toplumun değer ve normları aşılır ve törelere nasıl uyulacağı öğretilir. Değer, kendisini doğal ve mutlak bir gerçeklik olarak kabul ettirir. Değerler bir kültürden diğerine, hatta aynı toplum içerisinde bir gruptan diğerine doğal olarak büyük değişiklik gösterebilir (Tolan, 1993, s. 233).

Değerlerin nitelikleri:

1. Değerler, çok genel ülküler, amaçlar ve umutlardır.
2. Değerler, davranışların kaynağı, haklılayıcıları ve yargılayıcılarıdır.
3. Değerler soyuttur.
4. Değerlerin belli bir sınırı yoktur.
5. Değerler insanın köklü inançlarıdır.
6. Değerler tam olarak gerçekleştirilemezler.
7. Kimi değerlerin farkında olunmayabilir.
8. Değerlerin ölçülmesi zordur. Değerin değeri, ancak oluşturduğu davranışla ortaya çıkabilir.
9. Değerler, insanın çevresiyle ilişkisini düzenler.

10. Değerler, seçeneklerin karşılaştırılmasına yararlar.
11. Değerler, insanın gelişimi boyunca yaşantılarla oluşurlar.
12. Değerlerin işlevi, bireyin gereksinmelerini karşılamaktır.
13. Değerler, kişiye, kültüre özgü davranışlar kazandırır.
14. Değerler, bireyin kişiliğinin temel belirleyicileridir (Başaran, 1991 s. 243).

Değerler;

1. Sosyal konularda belli bir yer almayı sağlar.
2. İstenilen belli bir politik veya dini ideolojiyi başka ideolojilerin yanında ele almayı sağlar.
3. Kendi ve diğerlerinin tanıtımını sağlar.
4. Değer veren, yargılayan, kendindeki ve başkalarındaki suçları düzelten, yerine göre takdir eden uygulanmış standartlardır.
5. Değerler, bundan başka ikna etmek, başkalarını etkilemek, meydan okumaya, karşı çıkmaya, tartışmaya veya değiştirmek veya etkilemeyi denemeye degecek olan diğerlerinin hareketlerini, değerlerini, davranış ve inançlarının neler olduğunu söyleyen standartlardır.
6. Değerler, psikoanalitik anlayışta, inançlarda, davranışlarda, sosyal-bireysel kabul edilmeyen hareketleri akla uygun şekilde düzenler (Rokeach, 1973 s. 12-13).

İnsanın geliştirdiği değerler ayrı bulunmazlar. Değerler birbiriyle sürekli etkileşim içinde bulunurlar ve dirik örüntü oluştururlar. İnsanın değer örüntüsüne, değer sistemi denir (Dönmezer, 1990, s. 263).

Değer sisteminin iki boyutunun olduğu varsayılabilir. Birinci boyutta, kültürün alt yapı değerleri olan maddi değerler ve kültürün üst yapı değerleri olan manevi değerler yer alır. İkinci boyutta ise güçlülük derecesine göre öz, özel, seçimlik ve seçici değerler yer alır (Reboul, 1995, s. 42).

Maddi Değerler; Maddi değerler, üretimin kaynaklarına ve araçlarına ilişkindir ve somuttur. üretim ilişkilerinin tümünü kapsar. Örgütler mal, hizmet ve düşünce üretmek için kurulduklarından, buralardaki ilişkileri çoğunlukla maddi

değerler düzenler. Maddi değerler, halkın dolayısıyla insanın yaşaması için gereken temel gereksinimleri doğurur.

Manevi Değerler; Bir toplumun diline, törelerine, inançlarına, ilkelerine, kurallarına, geleneklerine, göreneklerine, kökenine, tarihine ilişkin değerlerdir. Manevi değerler soyuttur.

Öz Değerler; Bir ulusun büyük çoğunluğunca benimsenen değerlerdir. Öz değerler bir bakıma evrenseldir. Kültürün çalışmaya, üretime, yönetime ilişkin pek çok değerleri örgüte de taşınır. Adil davranma, emeğin hakkını verme, üste saygı, üretim araçlarını koruma, nitelikli üretim, örgüte bağlılık gibi pek çok kültürel öz değerler, örgütte yöneticiler ve astlarca kullanılır.

Özel Değerler; Öz değerlere uygunluk göstermekle birlikte, bir yöreye, bir mesleğe, ulusu oluşturan toplumlardan birine göre kimi ayrılıklar gösteren kültür değerlerine özel değerler denir. Her örgüt, kendine özgü özel değerler geliştirdiği için bunları saymak zordur. Astlar üstlerine bakarak iş güvencesine ve paraya daha yüksek değer vermektedir (Carroll ve Tosi, 1977 s.247).

Seçimlik Değerler; Öz ve özel değerlere genelde uyan, ama bunlardan özde ayrılan değerlerdir. Bu değerler benimsendiğinde ya da rededildiğinde kişi toplumca kınanmaz. Örgüt içinde oluşan doğal ya da biçimsel kümeler, kendilerine özgü kimi değerler geliştirirler. Bunlar, örgütün özel değerlerine zarar vermediği ve öz değerlere aykırı olmadığı sürece örgütçe engellenmezler. Üstelik bu tür değerlerin örgütün amaçlarına yönelik, etkili çalışması için yönetimce desteklenmesi gerekir.

Geçici Değerler; Bu tür değerler toplumun bir kesim bireylerince bir süre benimsenen, ama sonunda toplumca benimsenmediğinde ortadan kalkan değerlerdir.

Sosyal değerlerin en geniş kapsamlı sınıflandırmalarından biri Kluckhohn tarafından yapılmıştır. Kluckhohn değerleri ölçüler olarak ele alır. Bunlardan bazıları (Kluchon, 1951 s. 395-397).

1. Tutarlılık (Modality): Nesne, olay veya kavramsallaştırma tarafından, ilgisi çekilse veya geri çevrilse bile olumlu-olumsuz devamlılığı gösterir.

2.Özgünlüğe karşı genelleme: Değerin, bir zaman veya mekanda ortaya çıkan bir olaya mı dayandığı, yoksa süreklilik temeline dayalı bir kültürü mü kapsadığını belirler. (Vergi kaçırma yasağına karşı şirket vergisinin ödenmemesi)

3. Kapsam: 3 sınıfa ayrılan değer tipi

a) Estetik: Duyguların dışı vurumu, sanat vs.

b) Kavramsal: Entellektüel değer tipleri, daha çok doğrudan mantıklı düşünmeye dayalı normlar

c) Moral (ahlaki): Davranışla ilgili değerler, cezalar, kanunlar veya bir şeyi yapma yolları.

4. Yoğunluk (Intensity): Buna ilişkin olarak;

a) Tercih hakkı kullanılabildiği karşı kategorik olan yani birincisi seçime bağlı, ikincisi mecburi olan değerler.

b) Çevrele karşı, merkezi değer başlıbaşına baskın bir rolü mü olduğu yoksa kültürün ana çizgisinin bir parçası mı olduğunu ifade eder.

Sosyo Ekonomik Değer ve Tutumlar

Ekonominin işlenmesine katkısı olan veya onu zorlaştıran zihinsel davranış hazırlıklarına, ekonomiye etkide bulunan tutumlar adı verilmektedir. Toplumsal hayatta, insanların ortak olarak önemsedikleri görgül (amprik) olgulara ise toplumsal değerler adı verilmektedir. Bu bağlamda toplumsal değerler görgül içerikli olup, toplumsal grupların üyeleri tarafından faaliyetlerinin hedefi haline getirilerek anlam kazanan verilerdir (TÜSİAD, 1991 s.3). Bugün dünyaya büyük etkide bulunan kapitalist sanayi toplumu ve onun üretmiş olduğu yaşam biçimleri, kendilerine özgü bir değerler ve tutumlar bütünü dünyaya yaymaktadır. Ancak bu yaşam biçiminin egemenliği, türdeş ve tek düze değerlerin ve tutumların her toplumda aynen tekrarlanması anlamına da

gelmemektedir. Devletler birbirlerinden anlamlı çizgilerle ayrılan yaşam biçimlerine sahiptirler. Değişik ülkelerdeki insanlar farklı kültürlerden gelmektedirler. Ekonomik örgütlenmeleri, insanların işgücündeki faaliyetlerinin denetlenmesi ve işgücünün daha verimli olmasının teşvik edilmesi, ülkeden ülkeye fark göstermektedir. Bir ülkede bugünün sosyo ekonomik değer ve tutumlarını araştırırken, o toplumun geçirdiği kültürel değişme çizgisini de incelemek gerekmektedir. İnsanlık tarihinin de çizgisini de incelemek gerekmektedir. İnsanlık tarihinin derinliklerine inmeden, toplumları üçe ayırmak mümkündür.

Sanayileşme Öncesi Sosyo-Ekonomik Değer ve Tutumlar

Toplumlar, toprak mülkiyeti ve toprağa dayalı egemenlik biçiminden ve onun kültürel öğelerinden giderek ayrılan bir düşünüm geçirerek sanayileşmeye doğru bir evrim göstermişlerdir.

Ortaçağ hayatının en belirgin çizgileri, yarını planlamayı hayal dahi edemeyen bir düşünce, bugünü kanaat ve şükrederek yaşamak, atıl ve durağan bir hayatı idame ettirmekten ibaret bir dünya görüşü, kendi iç dünyasına çekilip en yakın çevrede huzur aramak, istikrarlı, hatta durağan, mistik, din tarafından kutsanmış mükemmel bir ilahi ahenk içinde yaşantı sürdürmek biçiminde tanımlanabilir (Ülgener, 1981 s.66). Bireyin iktisada ilişkin değer ve tutumları ise kadercilik, kanaatkarlık, tanımadıklarına karşı güvensizlik, teşebbüs ve kâr artırımı yerine lonca normları ile sınırlanmış üretim faaliyeti ve miktarı, sınırlı rekabet, zamanlama ve planlama endişesinden uzak bir basit üretim biçimine yönelmesiyle bezenmiş bulunmaktaydı (TÜSİAD, 1991 s. 5).

Sanayi toplumunda Sosyo-Ekonomik Değer ve Tutumlar

Sanayileşmenin başlamasıyla birlikte toplum artık yeni değerlere inanan, beklenti ve tutumları Ortaçağ ekonomik hayatından farklı olan insanlara gereksinim duymaya başlamıştır. Bu dönemde müteşebbislik, sahip olduğuyla yetinmemek ve daha fazla kazanç ve maddi tatmin içeren bir hayat standardına ulaşmaya çabalamak, kişisel çaba ve hırsla değer vermek, rekabet akılcı hesaplama dayak, ileriye planlayan ve kişisel olarak sivrilmeyi hedefleyen bir yaşantı biçimi ağırlık

kazanmaktadır. Teknolojik yenileşmeyi izlemek ve ona katkıda bulunmak, bilimsel bilgi peşinde koşmak ve onu hayata uygulayarak daha büyük kazanç temin etmek ön plana çıkmaya başlamaktadır.

Sanayileşen toplumda zaman anlayışı da değişmektedir. Sürekli değişen ve ileriye doğru devreden bir zaman anlayışı oluşmaktadır. Çalışma süreleri sınırlandırılmış, bireye boş zaman hakkı tanınmıştır.

Alex Inkeles ve Dovid H. Smith, sanayileşmenin fabrikaya dayandığını böylece çok sayıda insanın aynı çalışma mekanında, sistemli bir biçimde, resmi kurallar çerçevesinde çalıştıklarını vurgulamaktadırlar. Ayrıca bu çalışma türlü teknolojinin yaratıcı uygulamalarını teknik beceri ve idari liyakate dayalı otorite hiyerarşisi sayesinde hayata geçilmektedir (Inkeles ve Smith, 1974 s. 18-19).

Dolayısıyla insanda bu özellikle işyerinin gereklerini yerine getirecek biçimde bir kişiliğe sahip olmalıdır. Modern insan adını verdikleri bu kişiyi Inkeles ve Smith şöyle tanımlamaktadır.

1. Yeni deneyimlere açık,
2. Toplumsal değişmeye yönelik,
3. Fikir oluşturan ve fikrini savunan,
4. Bilgi ve haber toplayan ve etrafında olanlardan haberdar olan.
5. Zamana değer veren,
6. Çevresindekilere etkide bulunma yeteneğinde olduğuna inanma anlamında etkin,
7. Kaderciliğin yerini alan bir planlılığa inanan,
8. Etrafındaki insanlar ve kurumların güvenilebilir olduğu duygusuna sahip olan,
9. Teknik beceriye değer veren
10. Bilime dayalı eğitime değer veren
11. İnsan onuruna değer veren
12. Sanayide karar alma mantığını kavramış olan
13. Evrensel kuralların, toplumda herkese aynen uygulandığına inanan birey, modern insandır.

Sanayi toplumundaki birey, akıl ve mantık yürütmeye hergün karşılaştığı sorunları çözme eğiliminde olan, müteşebbis, yaşamını kader ve kanaat yerine kişisel çaba, planlama ve isabetli kararlar almaya dayandıran bir yapıdadır. Çalışma ve iş, bireyin yaşantısında çok önemli bir konumdur. Zaman ileriye doğru uzanan planlanabilir bir içerikte algılanmaya başlamıştır. Dünya ile ilgili haber ve bilgi toplayan, fikir sahibi bir kişiliğe sahip olan birey sanayi toplumundaki insanın en belirgin özelliğidir (TÜSİAD, 1991 s. 8).

Sanayi Ötesi Toplumda Sosyo-Ekonomik Değer ve Tutumlar

Sanayi ötesi toplumda gerek tarımı, gerek sanayi üretiminin önemi azalarak geri plana itilmekte, bunların yerine hizmet kesimini oluşturan, ulaştırma, bankacılık, kitle iletişimi, basın, eğitim, politika gibi hizmete dayalı bir üretim türü ve onun pazarlanması ağırlık kazanmaktadır. Emek piyasasına yüksek öğrenim görmüş, hatta yüksek lisans ve doktora derecesine sahip bireyler egemen olmaya başlamıştır.

Refah devleti anlayışı ile örgütlenme, ekonomi, işsiz kalan bireyin asgari geçimini temin için gereken önlemleri almak, tüm bireylerin yetenekleri çerçevesinde elde edebilecekleri bilgi ve eğitim düzeyine ulaşmalarını sağlamak ve bireylerin etkin bir biçimde siyasal yaşama katılmaları için örgütlenmelerine kolaylık sağlayacak alt yapıyı oluşturmak durumundadır.

Türkiye'deki sosyo-ekonomik tutum ve değerler Osmanlı geçmişinden gelmektedir. Bu değerler şöyle sıralanabilir.

1. Kadercilik,
2. Piyasa üzerinde sıkı bir devlet denetimi,
3. Kanaatkarlık,
4. Rekabetten kaçınmak,
5. Mükemmel ve adil olduğu kabul edilen ilahi bir düzeni sürdürmek,
6. Yakın çevre dışındakilere güvensizlik,
7. Aile işletmeleri dışındaki işletme türlerinin benimsenmemesi,
8. Çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi,
9. Çalışma süresini yoğun olmayan ve kısa bir tempoda tutmak,

10. Günlük yaşayıp, ileriye planlamayı gereksiz bulmak (Ülgener, 1981 s.68).

1990'larda Türkiye'nin sanayileşme modelini uygulayan bir ülke olduğu görülmektedir. Böylelikle yukarda sayılan tutum ve değerlerler sanayi toplumuna uygun olarak değişmeye başlamıştır. Bu değer ve tutumlar geçmişten kalanlarla tezat oluşturacak biçimde ve yukarda sayılmış olan, başarıma gücünü, risk alma ve girişimcilik, yoğun bir biçimde çalışma ve zamanını planlama, işinden en yüksek getiriyi temin için gayret etme, rekabetin toplum refahı için iyi bir şey olduğuna inanma, başkalarına güvenme, kaderin hayattaki rolünün sınırlı olduğunu kabul edip kendi kaderini, kendisinin çalışarak tayin edeceğine inanma, zamanın ileriye doğru uzanan planlanabilir ve kendi başına değeri olduğunu düşünme, başkalarıyla ortaklıklar kurabilme, dünyada ve ülkesinde olup bitenleri izleyip bunlar hakkında düşünme ve fikir sahibi olma türünden değer ve tutumlardır.

Yönetim ve Değerler

İnsanlar; genellikle başkalarının dünyaya kendileri gibi baktığını, benzer değerlere sahip olduklarını ve aynı nedenlerle motive olduklarını düşünürler Oysa çocukluktan beri kazanılan değerler ve davranışlar, nerede ve nasıl yaşanmış olduğuna göre farklılıklar gösterir. Bu farklılıkta etkili olan bazı faktörler;

- Kişilerin hangi ülkede, hangi bölgede ve hangi şehirde doğdukları,
- Dinsel faktörler, ırk, cinsiyet, sosyal-ekonomik şartlar ve eğitimden etkilenen aile değerleri ve davranışları,
- Kişisel davranışlar (Cox. 1994 s. 65)

Değerler inançlardan ayrılmalıdır. İnançlar, gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkındaki bilgilerdir. Bir kişinin inançları ne bilgidir, ne de objektif şekilde test edilebilir. Değerler iyi, doğru ve hoş olanı belirtir. Bu öğeler bilimsel açıdan objektif olarak test edilemez. Kişilerarası ilişkileri düzenleyen, inanca dayanan değerler, örgütlenmede, örgütün etkililiğinde belirli bir öneme sahiptir (Erdoğan, 1991 s.73).

Örgütlenme, işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların belirlenmesidir. Görev ve statüler örgütlenme sonucunda ortaya çıkar. İşler tayin ve tespit edilirken kültürel değerlerin, etkisi söz konusudur. Aynı bölümler içinde toplanacak kişilerin kültürel değerlerinin benzer olması, karşılıklı olarak anlaşabilmelerine gruplar içinde düzenin sağlanmasına yardım edeceklerdir. Bir toplumun üyesi veya alt grup (örgüt içinde gruplaşan kişiler) bazı bilgi ve inançları paylaşmanın yanında inanç bilgi ve bu üyelerle ilgili prensipleri de paylaşırlar. Bu paylaşılan değerler, davranışları doğrulayan ve açıklayan belirli standartlardır. Davranış standartları, objektif olarak ölçülmeyen değerlerin ve inançların görülebilen sonuçlarıdır. Davranış standartları bilinen bir toplumda, bu standartlara uygun örgütlenme çalışmaları yapılırsa, değerlerin olumsuz sonuçları etkisiz hale getirilecektir. Bu bakımdan değerler, davranış standartları yardımıyla örgütlenme fonksiyonunun etkililiğine tesir edecektir.

Örgütlerin artık toplumsal değerlere sahip çıkma zorunluluğu, yeni iş dünyasının zorunluluklarından. Eskiden şirketleri bir arada tutan çalışanların emniyet arayışı ve yöneticilerin otoriter yaklaşımıydı. Artık şirketleri, bağlı oldukları değerler, insanlıkları ve inanışları, yani kısaca vizyonları ayakta tutacaktır (Sicimoğlu, 1997 s.28). Aslında sunulan ürün ya da hizmete eklenen bu vizyon; o ürünü ya da hizmeti hem tüketiciye hem de çalışana sattıran şeyin kendisidir.

Artık iş anlayışı, iş tanımı ve iş yapma tarzı tamamıyla değişmektedir. Örgütlerde üretimin yerini bilgi almaktadır. Örgütler somut ürünler yerine bilgi üretmeye başlamaktadırlar. Bir anlamda maddi sermaye yerini entellektüel sermayeye bırakmaktadır. Kişiselleşen ürünler ve kişiselleşen tüketimin ortaya çıkmasıyla alışagelmış toplam maliyet kaygıları, yerlerini birim maliyet kaygılarına bırakmaktadır. Bu da bugüne kadar şirket yapılanmalarının esasını oluşturan temelleri yerinden oynatmaktadır (Sidi, 1997, s. 10).

Son olarak da gelişen teknolojiyle ürünlerin işlevsel farklılıkları çok kısa ömürlü olmaya başlamaktadır. Bunun yerine ürünlerin birlikte anıldığı ve onları tamamlayan değerler, bu ürünleri diğerlerinden ayırmaya başlamıştır (Sicimoğlu, 1997 s. 29).

Değerler incelendiğinde bilgi ve inançlarla ilgili iki yönünün olduğu görülür. Hangi değerlerin sadece bilgiye veya hangilerinin sadece inanca bağlı olduğu bilinmezse de, bütün değerlerin bilgi ve inanç yönlerinin olduğu ileri sürülür. Teknik değerlerde bilgi payı çoktur. Ancak, her teknik değer az da olsa inanç yönü vardır. Ahlâk değerlerinde ise inanç payı yüksek bilgi payı daha azdır (Ülken, 1965 s.43). Örgütte planlamayla ilgili değerler daha çok teknik değerlerdir. Bu bakımdan teknik değerlere göre planların yapılması ve uygulanması önemli bir güçlük göstermez. Çünkü teknik değerlerin özellikleri ve değişme biçimleri kontrol edilebilir. Planlamayla ilgili olan değerlerin inanç yönünün artması, işletmenin çalışma biçiminin gerektirdiği tekniğe bağlıdır. Emek yoğun çalışma tekniğine göre çalışan bir işletmede, insan faktörü önem kazanacak, bu da inanç yönü ağır basan değerlerin ön plana geçmesine yol açacaktır (Turgut, 1996, s. 52).

Her örgütte zamanla gelişen inançlar, semboller, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bunlar daha sonra örgütün ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiğine ilişkin olarak, bireyler arasında ortak anlayışlar yaratmaktadır.

Bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde aslında o örgütün baskın kültüründen yani örgüt bireylerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerden bahsetmekteyiz. Aslında baskın kültür örgütte belli bir kişiliği veren kültürün makro bakış açısıdır. Örneğin Delta Havayollarındaki işçilerin çoğu örgüt sadakat ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedir (Surgut, 1994, s. 76).

Hewlett-Packard da ise işçilerin hepsi ürün geliştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına anında tepki gibi değerleri paylaşmaktadır (Akıncı, 1997). İşte bu değerler, çalışanların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürün birer parçasıdır. Bir çok firma baskın kültürün yanına bir dizi alt kültürü de bünyesinde bulundurabilmektedir.

Alt kültür sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Alt kültürler genellikle büyük örgütlerde yatay ve dikey şekilde oluşmaktadır. Örneğin, bir örgütün satın alma veya halkla ilişkiler bölümü sadece o bölümün üyelerince paylaşılan birtakım değerlere sahip olabilir ki bu durumda

yatay alt kültür söz konusudur. Yine aynı şekilde bir örgüt bünyesinde bulunan bir ürün bölümü, diğerlerinden farklı bir kültüre sahip olabilir ki bu durumda dikey alt kültür söz konusudur.

Alt kültürler, coğrafik farklılıklardan da kaynaklanabilmektedir. Özellikle de çok uluslu örgütler açısından kültürel çeşitlilik önemli bir kavramdır. Bu tür örgütler, farklı kültürlerden oluşan işgücünü işe almada ve firmaya bağlamada, insan kaynakları stratejilerinden oluşan çeşitli programlara ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü farklı ülkelerdeki yöneticiler ve çalışanlar, yönetsel faaliyetlerle ilgili olarak farklı değerlere sahip olabilmektedirler. İşte bu yüzden çok uluslu örgütler, farklı ülkelerdeki yöneticilerini birbirleriyle yakın temasta bulunabilmeleri için sık sık biraraya getirerek ve ülkelerarası transferler yaparak global kurum oluşturmaya çalışmaktadırlar. Oluşturdukları kurum kültürünü tüm kıta ve ülkelerdeki çalışanlarına benimseterek, ulusal kültür farklılıklarından kaynaklanabilecek çatışmaları mümkün olduğunca azaltmaya çalışmaktadır.

Bütün örgütler için uygun en iyi kurum kültürü yoktur. Çünkü örgütün sahip olduğu kültür, örgütün amaçlarına, faaliyet gösterdiği alana, rekabet yapısına ve çevresel faktörlere bağlıdır. Dolayısıyla örgütler farkında olsun ya da olmasın bir şekilde bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan kültürün fiziksel varlığı yoktur, açık değildir ama bir şekilde günlük faaliyetleri yönlendiren bir dizi değerler söz konusudur.

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü oluşturmaktadır. Yani örgüt çalışanları temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa o kadar güçlü olacaktır.

Yeni kurulmuş veya sık sık personel devrinin yaşandığı örgütlerin kültürleri zayıf olarak nitelendirilebilir. Çünkü bu tür örgütlerin çalışanları, ortak anlamlar ve değerler yaratacak kadar bir arada bulunup deneyim yaşamamıştır.

Örgütlerde bireylerin farklı değer yargılarını birleştirip örgütün değerlerine yöneltmek önemlidir. Örgütlere farklı değerlere sahip bireyleri alarak onlarla bir arada olmanın bazı yararları da vardır.

İnsan faktörü yönünden düşüncecek olursak, örgüt farklı kişilerden oluşan bir gruptur. Benzer ya da farklı inançlara, değerlere sahip olabilecek bu insanlar, herşeyden önce farklı kişiliklere sahiptir. Ancak hepsi örgüt içinde belirli amaçların gerçekleştirilmesi için toplanmışlardır. Bir yandan insan ihtiyaçlarını giderirken bir yandan da kâr sağlamaya çalışan örgütler, hem içinde bulunduğu sosyal çevreyi daha iyi tanımaya çalışmakta, hem de personelin davranışlarını belirli esaslara bağlayarak arzu ettikleri örgütsel davranışa ve dolayısıyla örgütsel amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedirler. İşte bu noktada devreye giren ve örgüt içinde oluşturulan kurum kültürü, her örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, hem de çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda tek bir çatı altında toplayarak bütünleştirmekte, çalışanlarına rehberlik etmektedir.

Kişi-örgüt uyumu, kurumsal değer şartlarının ve birey değerleri şartlarının benzeşimi olarak açıklanır. Kişi-kurum uyumu, kişi-mevki etkileşimini tayin etmekte anlamlı bir yoldur. Bireyin değerleri temeldir ve nispeten süreklidir. Bu anlamda bireysel ve kurumsal değerler karşılaştırılabilir (Chatman, 1989).

Kişi örgüt uyumu, kişinin kurumsal değerlerinden hoşnutluğunun nasıl olduğunda odaklanır. Belli bir kurumsal şartlar ve çevrenin değerler sistemi biraraya geldiğinde bireyin davranışlarını etkilerler.

Değerler örgütün kültürünü tanımlamada en temel unsurlarıdır. Araştırmalar, bireylerin değer ve önceliklerinin, kurumun değerler ve öncelikleriyle (kurumdaki kıdemler) uyduğunda bireyin mutlu ve daha hoşnut olarak kurumla birleşebileceğini ileri sürmektedirler (Barley, Meyer ve Gaugh, 1988 s.116).

Kurumsal değerler genellikle grup üretimi olarak düşünülür ve grubun her üyesinin ayrı değerleri taşımaya rağmen üyelerin çoğunluğu destek için verilmiş değerlerin farkındadırlar (Schein, 1985 s. 92). Güçlü kurumsal değerler bireyler tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerlerdir.

Bir örgütteki insan değerleri insanlara anlamlı kurumsal mevkiler sağlasa da, değerler herhangi bir özel mevkiden üstün gelir. Bu yüzden değerler,

hareketler, davranışlar ve düşüncelerin ötesinde en yakın amaçlardan çok son amaçlara rehberlik eder (Hofstede, 1990 s.66).

Kişi kurum uyumu, üyelere varolan kurumsal değerler ve birey değerlerindeki değişimi takip eden üyelik ve görev süresi tarafından etkilenir. Araştırmalar gösteriyor ki; insanlar farklılıklarından dolayı kendi ilgilerini, değerleri ve kişilikleri üzerinde belirli kariyerlere alınırlar (Holland, 1985). Sigelman'ın yaptığı bir araştırmaya göre muhabirler kendi değerleri doğrultusunda ya liberal ya da tutucu kurumsal değerleri olan gazeteleri seçmişlerdir.

Örgütlerdeki bölümler, üst yönetimlere kendilerinin benzerliklerini açıklarlarsa onların daha dostça yaklaşacağına ve aktif olarak kritik kararlara katabileceklerine inanırlar. Benzer olarak, güçlü bölümler güçlerini, üst yönetimle benzerliklerini ne zaman ve nasıl açıklayacaklarını bilerek sürdürürler (Şirin, 19896, s. 47).

Selznick liderliğin gerçek görevinin seçkin değerleri temsil eden bir kurum yapısı yaratması, olduğunu söylemektedir. Değerler kurulduktan sonra kurumun değişen çevre şartlarında değerleri sürdürmek için çalışmaktadır. Değerler kurum kültürünün hazırlık unsurudur (Schein, 1985 s.105).

Grup İçinde Değerlerin Ortaya Çıkışı

Gruplar, uzun veya kısa ömürlü, basit veya karmaşık olsunlar içine aldıkları insanların ihtiyaçlarını, inançlarını, değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkilerler. Buna karşılık grupların yapı ve görevleri de bireyler tarafından etkilenir (Şirin, 1986, s.6).

Grup, kendi hedeflerine yönelik fonksiyonlarını ancak değerler vasıtasıyla yapabilir, hedeflerini kıymet hükümleri vasıtasıyla gerçekleştirebilir. Değerlerin toplamı, o grubun kültürü hakkında bize bir fikir verir. Gruplararası değer farklılıkları, aynı zamanda o grupların arasındaki kültür farklılığına da işaret eder (Durmuş, 1996, s. 27).

Bireyler bir gruba dahil olarak, o grubun kendine has değerlerini öğrenirler. Bunları kendilerine mal ederler. Değerler o fert için davranışların nasıl olacağı ve ne olacağı konusunda birçok davranış durumunda ona rehberlik ederler (Milton, 1978, s. 201).

Bir grup içinde bulunan bireyler, grubun değerlerini aynı biçimde ve aynı tempoda benimsemezler. Aynı sosyal değerleri kendi içinde benimsemiş olan bireyler bu değerlere aynı yoğunlukta bağlı değildirler, bu bağlılıklarını aynı şekilde dışa vuramazlar. Grubun bütün üyelerinin değerleri, onların ortak taraflarını ortaya koysada kişisel farklar kendini gösterir. Grup değerleri incelenirken kişisel farklar unutulmamalıdır (Şerif, 1985, s.115).

Gruplar da bazen birey için başlı başına bir değer haline gelir. Bu durumda gruba bağlılığın, bireyin öteki değerlerinin önüne geçmesi sözkonusu olabilir. Bireyin değerleri ile grubun değerleri arasında bir benzerlik varsa, birey gruba kolay alışır.

Her grup, genel kültürün bazı özelliklerinden farklı bir şekilde ayrılmış ve düzenlenmiş ortak özelliklerine veya bir alt kültüre sahiptir. Grup kültürünün olması halinde davranış ve inançları, durumların anlaşılması ve benzeri kültür öğeleri ortak anlamlı olacaktır. Kültür sadece geniş örgütler için değil, işletmedeki kişilerin ilişkilerinin sonucu çıkan alt gruplar için de söz konusudur (Erdoğan, 1991 s.95).

Grup kültürü içinde davranışları düzenleyen, değerler ve değerlerin sosyal kural, yapı ve kalıpları vardır. Bu davranış kalıpları, toplum fertlerinin büyük bir kısmınca benimsenen değer ve inançlardan oluşur. Toplumun ahlak ve din kuralları, eğitim düzeyi, ekonomik ve siyasal ilişkilerine hakim olan düşünce sistemi, toplumun davranış kalıplarının kaynağı ve sınırlayıcı etkenleridir. Her toplum için bu değer ve ilişkilerin birleşimi farklıdır. Bu bakımdan davranış kalıpları ve davranış sapmalarında hoşgörü sınırı da farklı olacaktır (Lewis, 1966, s. 107).

Benzer inanç ve tutumlar, benzer kültürel değerlerin yaygınlığı, örgütlenme işlevinin uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Bu değerlerle ilgili sapma sınırları ise bu işlevin etkililiğini belirleyecektir (Lindsey ve Know, 1984, s. 923).

Değerlerin Gruplara ve Zamana Göre Değişmesi

Toplumda zamanla değer yargılarında değişmeler görülebilir. Bazı kültürel değerler (doğruluk, cesaret gibi) bütün insanlık için aynı önemi taşır; fakat bu değerlerin sosyal anlamı her toplumda ayrı bir yere sahip olabilir. Toplumsal değerlerin evrimi de farklı olmaktadır.

Değer ölçülerinin gruplara göre farklı olması, örgütlenme açısından önem kazanmaktadır. Bir toplum içindeki grupların farklı değer yargılarının olması, örgütlendirmeyi güçleştirir.

Yaş ve Değerler

Sungur'a göre olgun ve yetişkin bireylerde değerlerin belirlenme süreci, akıcı, esnek, belli bir an üzerine kurulu hatta o anın doyurucu ve kendini gerçekleştirici olması niteliğine bağlı bir süreçtir (Sungur, 1997 s.199).

Douglas (1992)'in yaptığı bir araştırmaya göre yaş ilerledikçe değerler daha çok kalıplaşmakta insan kendi kültürlerine daha çok bağlanmaktadır. Kalıplaşan değerlere karşı iyi, kötü, güzel, çirkin gibi kavramları yaş ilerledikçe objektif olarak değerlendirme süreci de artmaktadır.

İnsanlar, doğrudan yaşantılarına dayanarak değerler geliştirme yeteneğini yitirip, toplumsal onay, sevgi ve statü kazandıran değerlere göre davranmaya başlamışlardır.

Rogers'a göre, küçük bir çocuğun değerlere karşı tutumunun bir özelliği değerlerinin kaynağını kendi içinde bulmuş olmasıdır. Birçok yetişkinin tersine küçük çocuklar neyi sevdiklerini ya da neyi sevmediklerini çok iyi bilirler. Bu seçimin kaynağı da tümüyle kendi içindedir. Kendi değerlendirme sürecinin merkezinde bulunurlar ve seçimlerini gerçekleştirecek öğeleri yine kendi duyguları oluşturur (Sungur, 1997 s.199).

Yeterlik

Yeterlik, bir meslek elemanının işiyle ilgili rollerini oynayabilme, görevini yerine getirebilme gücüdür. İnsanın bir görevde yeterlik sahibi olabilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları istenilen düzeyde kazanmış olması beklenir. Yeterlik tanımının kapsadığı iki boyuttan birincisi, oynanacak rolün özelliklerinin belirlenmesi, ikincisi bu rolü oynayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumların açıklanmasıdır. Diğer bir tanıma göre yeterlik kavramı, belli bir yer ve zaman belirtir. Yeterlik, kişinin çevredeki belli bir yerde, belirli bir işi, gerekli olduğu zamanda yapabilmesidir. Yeterliğe dayalı personel yetiştirme programı aşağıdaki işlemlerle hazırlanır ve uygulanır (Bursalıoğlu, 1975 s.5).

1. Yeterlik gereksinmelerinin saptanması.
2. Yeterliklerin belirlenmesi.
3. Her yeterliğin nitelik ve etkinlik düzeyinin karşılaştırılması.
4. Yeterlik kazanma yollarının saptanması.
5. Yeterlik kazanma derecelerinin değerlendirilmesi.
6. Yeterlik, kazanma yollarının ve değerlendirme sistemlerinin geçerliklerinin araştırılması (Bursalıoğlu, 1975 s. 20-21).

Yapılan araştırmada yöneticilerin 14 alandaki yeterlikleri araştırılmış ve buna bağlı olarak hangi alanlarda eğitim ihtiyacının olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bir hizmet içi eğitim programı saptanan ihtiyaçları karşılamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı yapılmakta olan görevin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan görevin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenir.

A. Yeterliklerin geliştirilmesi istenilen personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Aynı görevde kalacak personelin yetişme noksanlığını saptamak üzere, yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlikler ile personelin sahip olduğu yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir. Oryantasyon, temel, geliştirme ve özel alan eğitim programlarının hazırlanması için hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması şöyle açıklanabilir (Taymaz, 1992 s. 26).

Yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlikler (Bilgi-Beceri-Tutum)	Personelin olduğu yeterlikler (Bilgi-Beceri-Tutum)	sahip yeterlikler	Personele Kazandırılması Gereken Yeterlikler (Bilgi-Beceri-Tutum)
--	--	----------------------	--

B. Bir Üst Kademeye Yüksелеcek veya görevi değiştirecek personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı: Yükseltme veya tamamlama türü eğitim programını hazırlamak üzere gelecekte yapılacak işin gerektirdiği yeterlikler ile kazandırılmış olan yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir (Taymaz, 1992 s.27).

Gelecekte Yapılacak iş için gerekli yeterlik (Bilgi-Beceri-Tutum)	Yapılmakta Olan İş İçin Kazandırılmış Yeterlikler (Bilgi-Beceri-Tutum)	Personele Kazandırılması Gereken Yeterlikler (Bilgi-Beceri-Tutum)
---	---	--

Yeterlik; bir işin belli bir yerde gerekli olduğu zamanda yapılabilmesi olarak tanımlanabilir. Örgütte yetersiz bireylerin sayısı artarsa, örgütsel işlerde amaçların gerçekleşimi azalır (Gardner, 1980 s.98). Örgütte yetersiz bireylerin sayısı artarsa, başka değişkenler o kuruluşun ayakta durmasını sağlamıyorsa o kuruluşun sonunu hazırlar.

Yeterliklerin düzey boyutu, hangi iş ve işlemlerin ne düzeyde gerçekleştirilmesi gerektiğine bakılarak, bilme veya tanımadan, değerlendirmeye kadar çeşitli basamaklar halinde düzenlenebilir (Bursalıoğlu, 1981 s.22). Bu düzenlenişin üç temel basamağı, bilgi düzeyindeki yeterlikleri kapsayan bilme, bilgilerin eylem olarak gösterilme düzeyini veren uygulama, çözümlene ve birleştirmeyi de içeren değerlendirme olarak verilebilir. Bilme “ne” olduğunun kavranması, uygulama “nasıl” yapılacağına gerçekleştirilmesi, değerlendirme ise “nedenlerin” ortaya konarak gerçeğin bilincine ulaşılmasıdır. Bilmede gerçeğin

soyut, uygulamada somut yönü, değerlendirmede ise, gerçeğin kaynakları, oluşumu ve geleceği söz konusudur (Başar, 1993 s. 68).

Değerlendirme düzeyindeki çözümlenme sürecinde, kapsam, öğelerine ayrılır, bu öğeler ve aralarındaki ilişkiler, nedenler araştırılarak bulunmaya çalışılır. Birleştirme sürecinde öğeler, aralarındaki ilişkilere ve nedenlerine bakılarak, bir sistem bütünlüğü içinde, takım haline getirilir. Değerlendirme sonunda, yapılanların tümü gözetilerek, karara ulaşılır.

Yeterlik Türleri

Teknik Yeterlikler: Göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur (Başar, 1993 s. 66-67).

Bir teknik yeterliğin sağlanması, çoğu kez başka teknik yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve karar yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma konularındaki yeterlikler, iletişime ilişkin teknik yeterliklere büyük ölçüde bağlıdır (Van Dersal, 1974 s. 8-9-113).

İnsancıl Yeterlikler: İnsancıl ya da sosyal olarak adlandırılabilir olan yeterlikler, yönetsel açıdan, insancıl davranışın aynı tür davranışla karşılık göreceği ve bu davranış biçiminin edimi artıracığı görüşüyle de destek bulurlar (Unesco, 1982 s.59).

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir (Katz ve Kahn, 1971 s. 56-58).

Karar Yeterlikleri: Karar yeterlikleri bir anlamda sorun çözme yeterliğiyle eşit anlamlı düşünülebilir. Sorunun farkına varma, bilgi toplama, sınıflama, çözümlene seçenekleri değerlendirme, seçme uygulama, izleyip düzeltme olarak ele alınabilir (Unesco, 1982s. 49).

Karar verilecek konuyu anlama, doğruluk, kapsamlılık, yerindelik, ilişkisellik ölçütlerine uygun geçerli, güvenilir veriler toplama sonucu oluşabilecektir. Verilerin değerlendirilmesinde, nesnelik, nicelik-nitelik, gerçek yararlılık gibi ölçütler yanında, bu ölçütlerin kullanımını etkileyen değer sistemi de devreye girer. Yararlılık, verimlilik, uygunluk gibi ölçütlerin kullanıldığı karar seçeneklerinden birinin seçilmesi sürecini, izleme, yeniden değerlendirme ile yeni kararlar için veri sağlama çalışmaları izler (Başaran, 1993 s.70).

Yöneticinin örgütü bir bütün olarak görebilmesi, örgüt ve bireyin işlevleri arasındaki ilişkileri, birey ve çevresi, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiselliği, bunları etkileyen güçleri, bir durumdaki önemli etkenleri bilip gözetip bunlardan yararlanabilmesi, vereceği kararın önemini, sınırlarını etki alanını, sonuçlarını bilip değerlendirebilmesi, karar için gerekseyeceği yeterliklerdendir (Katz ve Kahn, 1971 s.57).

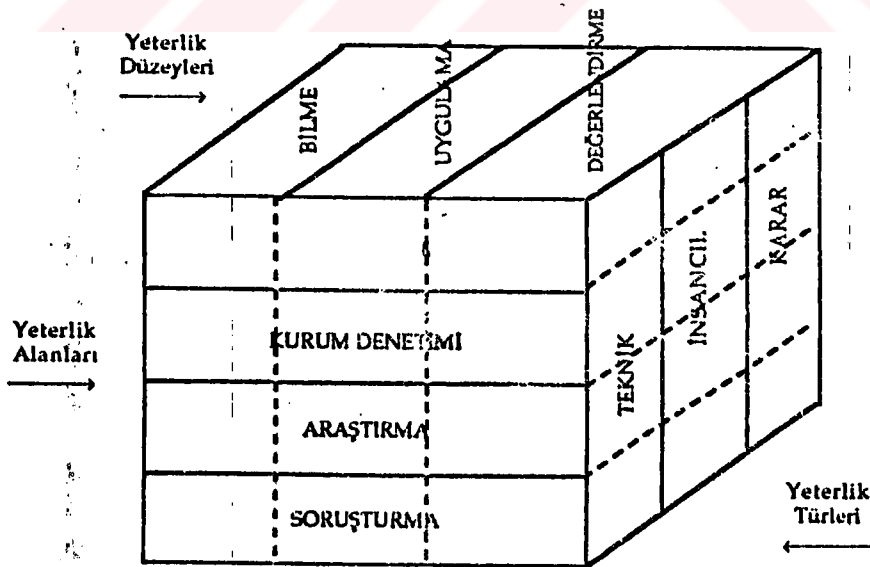
Yöneticinin karar seçeneklerini değerlendirmede kullandığı dayanakların temelini değer sisteminin oluşturduğu söylenebilir. Değerler, nesne, olay ve görüşlerin o toplum, sınıf ve birey bakımından taşıdığı önemi belirtir (Ozankaya, 1982, s.402).

Amaçlar, etkileşen bu değerler üzerine kurulur ve amaçlara ulaşmak için yapılan eylemler "olan" değerler ise olması gerekeni gösterirler. Davranış ve beklentiler, değerler gözetilerek düzenlenir. Nelerin yapıp nelerin yapılmayacağını belirlemesi bakımından değerler, karar vereni yöneltici, bağlayıcı etki yaparlar. Birbirlerine dayanan ve uygun değerlerden oluşan bir değer sisteminin başlıca görev ve yararları olarak; kararlara, davranışlara amaç verip, doğru, yanlış, iyi, kötü, haklı, haksız gibi kavramlar oluşturarak davranışları yönlendirmesi; aynı değer sistemine sahip grupların toplu eylemlerini sağlaması, davranışları kestirme olanağı vermesi, davranışları değerlendirmede ölçü alması sayılabilir (Bursalıoğlu, 1982 s.25).

İşletmelerde farklı toplumsal kesimlerden gelmiş, farklı yetişmiş kişiler bulunabildiğinden, bunların sahip oldukları farklı değerlerin çatışması da kaçınılmaz olur. Yönetici böyle durumlarda uzlaştırıcı olmalı, bu çatışmalardan

örgüt amaçları yönünde yararlanmalıdır. Değer sistemi kişilerin yetişmesine, toplumun yaşama ve gelişmesi de değer sistemlerine bağlıdır (Bursalıoğlu, 1982 s.307). Değer sistemlerine göre, insan tipleri için, gerçekçi, pratik, estetik, gösterişçi, dinsel, özverili gibi tanımlamalar yapılmıştır (Robinson and Shaver, 1973 s.303). Ama insanları her zaman bu gruplardan yalnızca birine yerleştirmek yerine, grup sınırlarını esnek ve grupları binişimli görmeye çalışmak ve değer sistemlerine sınır çizmenin güçlüklerini hesaba katmak gerekir.

Değer sistemi, karar seçeneklerinin hangisinin benimseneceği konusunda bazen bağlayıcı etkiler taşır. Karar sürecindeki sınırlayıcı etkenler, biyolojik, sosyolojik ve -beklenti-algı-duygu-iradeden oluşan- psikolojik olarak ayrımlanabileceği gibi (Bursalıoğlu, 1982 s.147); karar vericiden, örgütten, sorundan, çevreden, verilerden kaynaklanan etkenler olarak da gruplanabilir (Unesco, 1982s.38). Kararların uygunluğunu sınırlayan etkenler, karar vericinin bilgi ve beceri noksanlığıyla değer sisteminden gelir. Karar vericinin grup dinamiği, güdüleme, yakıştırma, eşgüdüm, katılma, işbirliği, amaçlama, değer ve gereksinimleri gözetme konularında da yeterli olması, demokratik bir ortam yaratması, takdir hakkını kullanırken, kamu yararını gözetmesi beklenen yeterliliklerdendir (Bursalıoğlu, 1982 s.136). Karara ilişkin yeterliklerin teknik bilgi yanında, zeka, kavrama, mantık, irade güçlerine bağlı olduğu da açıktır.



Sekil: II- Yönetici Yeterliklerinin Boyutları ve İlişkileri

Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim. Ankara: Pegem Yayınları, 1992.

Seçme süreci işletmelerde yeterlik dahilinde işlemelidir. Böyle olmazsa yeterli kişilerin göreve gelmesi rastlantıya bırakılır. Mesleğe bağlılık, yerini seçim sürecini etkileyen değişkenlere bağlılığa bırakır. Geleceğe güveni sarsılan ve değer sistemi yıpranan bireyler çoğalır, örgütsel etkililik zarar görür (Grant, 1981 s.29). İşletmelerin seçim politikasının belirlenebilmesi için, seçilecek personelin rol ve yeterliklerinin tanımlaması gerekir.

Yeterliğe dayalı bir yetiştirme modelinin, süreçleri gösteren öğeleri, sistem kuramı ışığında sıralanabilir (Bursalıoğlu, 1981).

Yetiştirme yöntemleri, geleneksel ve yeterliğe dayalı yöntemler olarak gruplanabilir. (Bursalıoğlu, 1981 s.14) Geleneksel yöntemler, bazı temel alanlardaki yetiştirimin, bireyi, başka alanlarda kullanılacak bilgi beceri ve tutumlara sahip kılacağı varsayımıyla ilişkilidirler. Yeterliğe dayalı yetiştirme yöntemleri, özellikle iş alanlarının etkisiyle, bilginin edime dönüştürülmesindeki güçlüklerin çözümü için geliştirilmişlerdir. Bu yöntemler, amaca dönük ve bireysel öğretime daha çok olanak vermektedirler. Yeterliğe dayalı yetiştirmede, bireyin ne yapacağını göstergesi olan etkinlik ölçülerine göre, etkinlik hedefleri saptanır ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayıcı etkinlikler planlayıp uygulanır. Böylece, görevde karşılaşılabilecek durumlar daha belirgin boyutlarla tanımlanmış, sonuçta kazanılan beceriler açıkça ortaya konmuş olur (Bursalıoğlu, 1981 s.16).

Yeterliğe göre yetiştirimin iki boyutunun konu ve davranışta yeterlik olduğu söylenebilir. Gerekli bilgi ve becerilerin kazandırılması ile sağlanan konuda yeterlik, daha çok araç niteliğinde görülmelidir.

Amaç, davranışta yeterliğin sağlanması olmalıdır (Bursalıoğlu, 1982 s.337-343). Yeterlik eğitiminde yöntemler problem çözme merkezli olmalı, yaratıcılık ve beceri gözetilip bunların ortaya çıkmasına olanak tanınmalı, eğitim sistemine dışarıdan bakışlar sağlanmalı, bireysel başarı ve yarışmada ısrar edilmelidir (Thompson, 1984 s.208).

Yeterliğe dayalı yetiştirme akımı, sanayi yönetim, eğitim, sistem teknolojisi gibi çeşitli alanların etkileriyle oluşmuştur. Özellikle işletmecilik ve iş yönetiminde, yöneticilerin kazanması ve kullanması gerekli yeterlikleri, amaçlara göre yöntem ilkesinin gerçekleşmesi için bir önlem sayılmıştır. Sistem teorisi,

eğitim yöneticisinin iş ve görev analizlerine göre hazırlanması bakımından, yeterliğe dayalı yetiştirmeyi etkilemiştir (Bursalıoğlu, 1975 s.14).

Kamu kesiminde yürütülen hizmetlerin etkililiğinin arttırılmasında personel yeterliğinin yükseltilmesinin büyük payı bulunmaktadır. Bu açıdan hizmetiçi eğitim konusuna önemle yaklaşılması temel ilke olmalıdır (TODAİE, 1991 s. 205).

Hizmet içi eğitim yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Bir kurumda belirli bir göreve atanan birey işe başladığı günden ayrılıncaya kadar mesleğiyle ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimdir (Taymaz, 1992 s.3).

İleri bir ekonomik gelişim aşaması, işgücünde ileri bir eğitim düzeyi gerektirir, öte yandan yüksek nitelikli bir işgücü de toplumsal gelişmeyi hızlandırır. Bu bağlamda eğitim, ekonominin gerektirdiği niteliklere sahip insangücünün üreticisi gibi ele alınmakta ve ekonominin önkoşulu olan bir yatırım olarak kabul edilmektedir (Peker, 1989, s.3).

Eğitim Yönetimi Uzmanının Yeterlikleri

Gerek kamu sektöründe, gerekse özel sektörde bütün hizmet ve mal üretimi alanlarında "etkililiği ve verimliliği arttırmak" eğitmenlerin gündeminde sürekliliğini koruyan bir konudur. Bu amaçla, örgütlerde, çalışan insanlara -yani insan kaynaklarına- değişik nitelikte eğitim hizmetleri verilmekte ve bu hizmetler için azımsanmayacak harcamalar yapılmaktadır.

Örgütlerde insan kaynaklarını geliştirmeyi amaçlayan eğitim hizmetlerinden beklenen yararın elde edilmesi; temelde, ğretim programları ile yetiştirme etkinliklerinin etkili biçimde hazırlanıp ygulanması ve değerlendirilmesiyle olanaklıdır (zer, 1996 s.34). Bu da büyük ölçüde

örgütlerde eğitim hizmetlerini yürütmekle görevli ve gerekli yetkilerle donanmış insan kaynağı geliştirme uzmanlarının gerçekleştirebileceği biridir.

İnsan kaynağı geliştirme uzmanının yeterlikleri şöyle sıralanabilir:

1. "İnsan kaynağı" alanıyla ilgili konularda bilgi sahibi olma; örgütsel gelişme, insan kaynağı planlaması, eleman seçimi ve alımı, sendika-işçi ilişkileri gibi konuları bilme.

2. Örgütsel yapı ve işleyişle ilgili bilgi sahibi olma; mal ve hizmet üreten örgütlerin genelde nasıl yapılandığını, hangi temel birimlerden oluştuğunu, örgütün nasıl işlediğini bilme.

3. Örgütü tanıma; çalışılan örgütün yapısını, politikasını, mali gücünü ve öteki niteliklerini bilme.

4. Başkalarıyla etkili iletişim kurma; örgüt içindeki ve dışındaki kişi ve birimlerle sözlü ve yazılı, sağlıklı, etkili iletişimde bulunma.

5. İnsan kaynağına yönelik eğitim hizmeti sunan kuruluş ve kişileri tanıma; örgütteki insan kaynağının geliştirilmesinde yararlanılabilecek eğitim kuruluşları ile uzman kişileri bilme ve onlarla ilgili kimlik bilgilerini tutma.

6. Eğitim projeleri hazırlama ve yönetme; belirli bir amaca yönelik ayrıntılı eğitim projesi hazırlayarak bunun gerçekleşmesini sağlama.

7. Eğitim planı hazırlama; örgütte bir yıl boyunca yapılacak eğitim etkinliklerini, etkinliklere kimlerin katılacağını, etkinliklerin zamanını, yerini ve maliyetini belirleme.

8. Maliyet-yarar çözümlenmesi yapma; yapılan eğitim etkinliklerinin ekonomik, politik ve psikolojik yararları ve sınırlılıklarını değerlendirme.

9. Bireysel ve mesleki gelişmeyle ilgili danışmanlık yapma; örgüt çalışmalarının kişisel gereksinmelerini, amaçlarını, değerlerini, sorunlarını ve çözüm seçeneklerini tanımlarına yardımcı olma.

10. Örgütün eğitim kültürünü; örgüt çalışanlarının eğitimleriyle ilgili bilgileri düzenli olarak tutma ve saklama.

11. Yönetim işlerinde bilgisayardan yararlanma; planlanan ve uygulanan eğitim etkinlikleriyle ilgili bilgileri, belgeleri bilgisayarlarda saklama ve gerektiğinde kullanma.

12. Örgütün üretim alanına ilişkin bilgiye sahip olma; üretilen mal ya da hizmetin niteliğini, üretim sürecini, sorunları bilme.

13. Örgüt çalışanlarının temel niteliklerini bilme; örgütün her düzeyinde çalışanları, yaş, eğitim düzeyi, mesleki nitelikleri gibi yönlerden tanıma.

14. Eğitim yoluyla çözülebilecek sorunları belirleme; örgütte görülen sorunların hangilerinin eğitim yoluyla çözülebileceğine, hangilerinin eğitimi dışı önlemlerle çözülebileceğine karar verme.

15. İş görev çözümlenmesi yapma; örgütteki her bir iş ya da görevin gereklerini ekip çalışması yaparak ortaya çıkarma, iş tanımlarını oluşturma.

16. Eğitim gereksinimlerini belirleme; doğru süreci izleyerek ve uygun teknikleri kullanarak örgütte eğitim gereksinimlerini ortaya çıkarma.

17. Eğitim/öğretim programı hazırlama; belirli bir alanda ya da konuda bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlama.

18. Eğitim programı yürütme; hazırlanmış olan programları beklenen öğrenmeleri sağlayacak biçimde uygulamaya koyma.

19. Eğitim/öğretim programı değerlendirme; programların uygulanması ardından, uygun ölçme araçları hazırlayıp uygulayarak, belirlenen amaçlara ulaşım ulaşılmadığına ya da ne ölçüde ulaşıldığına karar verme.

20. Eğitim/öğretim programı geliştirme; özellikle sürekliliği olan programları, değerlendirme sonuçlarından yararlanarak iyileştirme.

21. Öğretim etkinliği, ders planı hazırlama; bir ya da birkaç saatlik süre içinde öğretimi yapılacak konunun amaçlarını, ana çizgilerini öğretme, yöntem, teknik araç ve gereçleri ile öğretme-öğrenme etkinliklerini, değerlendirme yollarını önceden belirleme ve düzenleme.

22. Öğretim için uygun ortamlar düzenleme; öğretilecek bilgi ve becerilerin kazanılmasına en elverişli yeri seçme, ilgi çekici ve uygun bir ortam oluşturma.

23. Öğretimde öğrenmeyi sağlayıcı etmenlerden (ipucu, katılma, pekiştirme, dönüt ve düzeltme) yararlanma; öğretimi, katılımcılara neleri nasıl öğreneceklerini bildirerek, onların öğrenme etkinliğinde bulunmalarını sağlayarak, doğru davranışlarını pekiştirerek, öğrenip öğrenmediklerini sürekli izleyip eksiklerini tamamlayarak gerçekleştirme.

24. Öğretim, yöntem ve tekniklerini etkili biçimde uygulama; öğretimde uygun yöntem ve teknikleri seçme, onları doğru olarak uygulama.

25. Eğitim araç ve gereçlerini etkili biçimde kullanma; öğretim için uygun araç ve gereçleri seçme, onları doğru olarak kullanma.

26. Öğretimde yetişkinlerin öğrenme özelliklerine uyma; yetişkinlerin bilgi, beceri ve tutumları nasıl kazandıklarını bilme ve öğretimi ona göre gerçekleştirme.

27. Öğretimi/katılımcıların başarısını değerlendirme; öğretim sonunda uygun ölçme aracı hazırlayıp uygulanarak katılımcıların başarısını değerlendirme; öğretim sonunda uygun ölçme aracı hazırlayıp uygulayarak katılımcıların öğrenip öğrenmediklerini belirleme ve elde edilen sonuçlara değer biçme.

28. Yazılı öğretim aracı hazırlama; daha kolay anlamayı ve öğrenmeyi sağlayacak öğretici metinler yazma ya da başkalarınca yazılmış metinleri kolay öğrenmeyi sağlayacak biçime dönüştürme.

29. Görsel-işitsel öğretim gereci hazırlama; öğretimde kullanmak amacıyla grafik, şekil, çizim ve bunları oluşturma, bunları çeşitli araçlarla göstermeye hazır duruma getirme, basit ses kasetleri hazırlama.

30. Öğretim gereci hazırlamada bilgisayardan yararlanma; yazılı ve görsel öğretim aracı hazırlamaya elverişli bilgisayar programlarını bilme ve onları etkili biçimde kullanma.

31. Araştırma yapmayı gerektiren sorunları belirleme; sorunların çözümü için araştırmaya gerek olup olmadığına karar verme.

32. Bilgi kaynaklarından yararlanma; basit gereçlerle öteki kaynaklardan bilgi toplama, bunun için uzman kişi ve kuruluşlardan yardım alma.

33. Veri toplama tekniklerini kullanma; araştırmaya uygun olarak anket, görüşme, test vb. teknikleri seçme, hazırlama ve uygulama.

34. Araştırma verilerinden yararlanma; verileri inceleyerek onlardan sonuç çıkarma.

35. Araştırmaları raporlandırma; araştırma sürecini, elde edilen verileri, sonuçları ve önerileri belli bir sıra ve düzen içinde sıra ve yazıya geçirme.

36. Araştırmalarda bilgisayardan yararlanma; verileri çözümlemede ve araştırmada bilgisayar kullanma.

Kişilik

Psikologlara göre kişilik, bireyin özel ve ayırıcı (distinctive) davranışlarını içermektedir. Özeldir çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil eder. Ayırdedicidir çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırır (Morgan, 1991 s. 311). Bu tanıma katılım çok fazladır fakat davranışın özel ve ayırıcı yönlerinin nasıl anlaşılacağı ve adlandırılacağı üzerinde bireylerin ayırdıkları görülür. Kişiliği ortaya koymak için bazı ölçekler geliştirilmiştir. Yapılan araştırmada kişiliği tanımlamak için Sıfat Listesinden yararlanılmıştır.

Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırd edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir (Cüceloğlu, 1991, s. 404). Tutarlıdır çünkü, zaman boyutu içinde o kişinin benzer durumlarda davranışı pek değişmez. Kişilik, çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olarak yapılaşmış özellik gösterir. Birey iç ve dış çevresiyle sürekli ilişki halindedir. Birey kendi içindeki duygu ve düşünceleri olduğu kadar kendi dışında yer alan insan olay ve nesnelere de algılar. Bireyin kişiliği iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkinin biçimini belirler.

Bütün bu açıklamalardan sonra kişiliği bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu yaşam biçimi kavramı içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alacaktır. Bütün bu faktörler esas olarak kişiliği belirler. Bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansımaları yaşam biçimi olarak tanımlayabiliriz (Erdoğan, 1991 s. 236).

Kişiliği belirleyen etkenleri şöyle sıralanmaktadır:

- a) Dış görünüm
- b) Bireyin yetenekleri zeka, ahlâk, istek gibi özellikleri
- c) Bireyin içinde yaşadığı kültür
- d) Bireyin üstlendiği rol ve görevler.

Araştırmada kişilik özelliklerini ortaya çıkarmak için kullanılan Sıfat Listesi Psikodinamik Kişilik kuramına dayandığından burada Psikodinamik kişilik kuramı incelenecektir.

Psikodinamik Kişilik Kuramı

Bu yaklaşımın öncüsü Sigmund Freud'dur. Freud'a göre kişiliğin üç temel birimi bulunmaktadır. Bunlar id, ego, süperego'dur. İd, insanların en kaba, en ilkel, kalıtımsal dürtü ve arzularını içerir. Ego, id'i denetim altında tutmaya çabalayan kişilik birimidir. Gerçeklik ilkesine uyarak işler. Süperego, toplumun inandığı doğru ve yanlış kararlarının kaynağını teşkil eder.

Süperegoyla id arasında çatışma vardır. Kaygı ve savunma mekanizmaları bu çatışmadan doğar.

Kaygı, id ve süperego arasındaki çatışma bireyin psikolojisinde kaygı olarak ortaya çıkar (Cüceloğlu, 1991, s. 410). Savunma mekanizmaları ise kaygı ile başa çıkabilmek için oluşturulmuş düşünce, tutum ve davranış biçimleridir (Cüceloğlu, 1991 s. 411).

Freud'un getirdiği en önemli kavramlardan biri bilinçaltı kavramıdır. Bilinçaltı farkında olmadığımız, arzu, istek, dürtü, duygu, düşüncelerin depolandığı yerdir.

Freud'un yaklaşımını benimseyen araştırmacılar, projektif testleri geliştirmişlerdir. Bu testlerin temelindeki sayıltı, insanlara verilen belirsiz uyarıcıların, altta yatan gereksinimleri belirleyebileceğidir.

Carl Jung, içe dönük ve dışa dönük kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçe dönük kimselerin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına yönelmiştir. Dışa dönük kimse ise, başkalarıyla beraber olmak ister (Cüceloğlu, 1991 s. 415). Bilinçaltının iki tür olduğunu savunmuştur. Bunlar:

1. Bireye özgü bilinçaltı,
2. Bireyin daha önceki insanlığın duygularının, korkularının ve çabalarının saklandığı ortak (collective) bilinçaltı.

Adler, Freud'un görüşlerini benimsemekle beraber, üstünlük çabasına verdiği önemle ondan ayrılmıştır. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmediği esas güçtür ve cinsel dürtülerden kuvvetlidir. Birey diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar. Aşağılık duygusu Adler'in oluşturduğu kavramlardan biridir (Cüceloğlu, 1991 s. 416).

Yeni Freud'cular'dan Erich Fromm, insanın doğadan ve diğer insanlardan kopmuş olduğundan ve bundan ötürü yalnızlık duyduğundan söz eder. İnsan yargı ve düş kurma gücüne sahiptir. Bunlar, insanın varoluşunun temel koşullarını ortaya koymaktadır. From, insanların sahip olduğu beş temel ihtiyaçtan söz eder.

Bunlar, ilişki, alışkanlık, köklülük, kimlik ve yönelim dayanağı gereksinimleridir (Gençtan, 1981, s. 281). Ona göre insanın tutkuları ve kaygıları da içinde yaşadığı kültürün ürünleridir.

Eric Ericson'un kişilik kuramı, insanın gelişiminin sosyal temelleri üzerinde kurulmuştur (From, 1990, s. 28) Ona göre kişilik, sosyal etkiler sonucu yaşam deneyimleri ile oluşur. Kalıcı olan kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve mizacını oluşturan kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür.

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Eğitim Yönetimi Alanında Yapılan Araştırmalar

Çakır tarafından "İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi"ne yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Eğitim konusunda temel bilgiler verilmiş, eğitim ihtiyacının belirlenmesinin yeri ve önemi ile eğitim ihtiyacının belirlenmesinden önce ve sonra gerçekleştirilmesi gereken çalışmalar açıklanmaya çalışılmıştır. İşletmelerde eğitim ihtiyacının işlev ve bölümlere göre belirlenmesi ele alınmıştır. Araştırma sonucunda eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda Türk işletmelerinde genel olarak karma bir yaklaşımın benimsendiği ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda görev tanımları, iş gerekleri, performans değerlendirme sonuçları yanında yöneticilerin öznel yargı ve değerlendirmelerde, kimin hangi eğitime katılacağı konusunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır (Çakır, 1976 s.52).

Ataol ve Katrinli tarafından "Endüstride Eğitim Yönetimi" üzerine bir araştırma yapılmış 18 endüstriyel işletme örneklem içine alınmıştır. Elde edilen sonuçlar şöyledir. Eğitim yöneticileri yaş bakımından oldukça genç bir gruptur. İşletmeler eğitim açısından yeni örgütlenmeye başlamıştır. Yaratıcılığa çok az yer verdikleri görülmüştür. Düşünsel ve duygusal boyutta gelişme göstermektedirler. İşletmelerde daha çok teknik eğitime yer verilmektedir. Uygulanan eğitim programları bilgi ve beceri artışı sağlamaktadır (Ataol ve Katrinli, 1989, s. 136).

Uğurlu tarafından 1990 yılında "Hizmet İçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması" üzerine bir araştırma yapılmıştır. Hizmet içi

eğitim, planlaması ve uygulanması, uygulamada seçilecek yöntemler ve değerlendirmesi üzerine çalışılmış, THY'daki hizmet içi eğitim üzerine bilgiler verilmiştir (Uğurlu, 1990 s. 12).

Taşındı tarafından "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerinde Eğitim İhtiyacının Saptanması"nın nasıl olacağına ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla eğitim ihtiyacı belirleme anketi hazırlanmıştır. Anket yöneticilerin kişisel, kişilerarası, kuruma uyum, yönetim ve organizasyon, teknik bilgi ve beceri özelliklerini ele alarak eğitim ihtiyacını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma eğitim, yönetim, eğitim açığının saptanması, kullanılan yöntemler, eğitimin kim tarafından verilmesine ilişkin bilgileri de içermektedir (Taşındı, 1990 s. 28).

Marşap, "Yönetici Eğitimi" adlı araştirmasında nasıl bir eğitim? sorusuna cevap aramıştır. Yönetici eğitiminin yöneticilerin çok çeşitli örgütsel durumlar ya da kapsamlarda genellikle iyi belirlenmemiş, çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için uygun olan bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir dizi yeteneği geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Yönetici adaylarını mesleğe hazırlamayı amaçlayan programları iki ana bölümde toplamıştır (Marşap, 1990 s. 40).

1. Hizmet öncesi eğitim
2. Hizmet içi eğitim

Yazıcı, 1991 yılında "İnsan Kaynaklarının Yönetimi" üzerine araştirmasını yapmıştır. Eğitim programlarının organizasyonların kültürüne uygun olması, programların çalışanların kolayca anlayabileceği biçimde tasarlanması, her türlü yardımın kolaylıkla sağlanacağı bir iletişim ortamı yaratılması, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin birbirine sıkça bağlanması gerektiği araştırma sonucunda elde edilmiştir. Örgütün yapı taşları olarak;

- a) Sistematik problem çözme
- b) Yeni yaklaşımları deneme
- c) Geçmişe ait tecrübelerden öğrenme
- d) Başkalarında öğrenme

e) Bilginin aktarılması belirtilmiştir (Yazıcı, 1991 s. 38).

Verel tarafından, "Örgütlerde Hizmet İçi Yöneticilik Eğitimi"ne yönelik araştırma yapılmıştır. İşletmelerde eğitim olgusu, eğitim ihtiyacının hangi yöntemlerle belirleneceği üzerine bilgiler verilmiştir (Verel, 1991 s. 26).

Açıkalın tarafından "Hizmet İçi Eğitim Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları" üzerine bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, hizmet içi eğitime ilişkin engeller; eğitim birimlerinin yeterli sayıda uygun personelle donatılmamış olduğu yönündedir. Kurumların düzenli bir eğitim politikası yoktur. Kaynak yetersizdir. Kurumda bazı yetkililer eğitimin faydasına inanmamaktadır. Eğitimin engelleri bürokratik kaynaklıdır. Cinsiyet, kıdem, öğrenim alanı, katıldıkları eğitimi türü, sayısı gibi değişkenler, üst yöneticilerin eğitim tutumlarında fark yaratmamaktadır (Açıkalın, 1991 s. 48).

Türkçü, tarafından yapılan "Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirme" adlı araştırma 16 kamu ve özel banka ele alınarak yapılmıştır. Araştırmada Türk bankacılık sektöründe görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerinin nitelikleri ve bankaların uyguladıkları yönetici eğitimi programları incelenmiştir. Araştırma kapsamına giren beş bankada onbir yıldan daha uzun süredir yönetici eğitimi programı uygulanmakta, diğerlerinde 3-10 yıldır böyle bir eğitim programı uygulanmaktadır. % 62,50'sinin eğitim programlarını eğitim müdürlükleri düzenlemektedir. Araştırmaya katılan bankalar, işletme içi ve dışı eğitim programlarından birlikte yararlanmayı uygun bulmaktadır. Bankalar, üst ve orta kademe yöneticilerinin eğitim programlarına katılmasına olumlu bakmaktadırlar. Yöneticilerde eğitim gereksinmesi saptanırken en çok uygulanan yöntem performans değerlemedir. Araştırmaya katılan banka yöneticilerinin en çok insan ilişkileri ve teknik konularda bilgi ve yetenek kazandırılmaya gereksinme duydukları saptanmıştır (Türkçü 1994 s. 101).

Yeterliklerle İlgili Araştırmalar

Bursalıoğlu eğitim yöneticisinin yeterlikleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmadaki yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu

yeterlikler değerlendirilmiştir. Bu yeterlikler arasındaki farklar müdürlerin amirleri ve maiyetlerinin görüşlerine göre karşılaştırılmıştır (Bursalıoğlu, 1975 s.52).

Öz, denek olarak ilköğretim denetçileri ve ilkokul öğretmenlerini ele alarak modern denetimin özellikler ile uygulanan denetimi karşılaştırıp yeterlik durumlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bir araştırma yapmıştır. Denetçi rolleri rehberlik, eşgüdüm, kaynaklık olarak ele alınmıştır. Araştırmada yapılması gerekenler ile yapılanlar; yapılması gerekenler ile modern denetimin gerekleri; modern denetimin gerekleri ile yapılanlar karşılaştırılmış, sonuçta denetçilerin yetiştirilmesi, bu yetiştirmede eğitim programları düzenlenmesi önerilmiştir. (Öz, 1977 s. 78)

Kaya yaptığı bir araştırmada Milli Eğitim müdür ve yardımcıları, eğitim enstitüsü müdür ve yardımcıları ile ilköğretim müdürlerinden oluşan deneklerin % 35,8'i, eğitim yöneticilerinin yöneticilik bilgileri yönünden yeterliğini az; % 50,6'sı yönetim görevine atanmada yöneticilik eğitiminin önemini hiç, % 38,8'i denetim kaynağı sisteminin yeterlik derecesini az olarak değerlendirmişlerdir.

Akdeniz, "Lise müdürlerinin yeterliklerini" konu alan bir araştırma yapmıştır. Yöneticilerde olması gereken ve olan yeterlikleri belirleme yoluna gitmiştir. Denekleri milli eğitim müdürleri, lise müdür ve öğretmenleri olan bu araştırmada, karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdüm, değerlendirme, yetki ve sorumluluk, liderlik, hava, öğrenci kişilik hizmetleri, personel yönetimi, okul aile ilişkileri, araştırma, geliştirme, demirbaş kullanma ve koruma olmak üzere on dört yeterlik alanı saptanmıştır (Akdeniz, 1980 s. 55).

Başar, denetçilerin yeterlikleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Ders denetimiyle ilgili yeterlikler, kurum denetimiyle ilgili yeterlikler, araştırma yeterlikleri, soruşturma yeterlikleri araştırılmıştır (Başar, 1987 s.28).

Sungur, yeterliğe dayalı eğitim yöneticisi yetiştirme adlı araştırmasını İstanbul işletmeleri üzerine yapmıştır. Araştırmanın amacı, sanayi ve hizmet sektöründe eğitim çalışmalarını üstlenmiş personelin gereksindiği yeterlikleri saptamak olarak belirlenmiştir. Araştırmada 14 alt bölümden oluşan yeterlik

anketi oluşturulmuştur. Bu alt bölümler, karar planlama, örgütlenme, iletişim, denetim, halkla ilişkiler, kişilerarası iletişim, problem çözme, eğitim teknolojisi, kişisel yeterlikler, meslek alanlarına ilişkin yeterlikler, programlama, uygulama, değerlendirme biçimindedir. 277 eğitim yöneticisi 172 soruyu yanıtlamıştır. Sonuç olarak sanayide çalışan eğitim yöneticisinin teknik yeterlilikleri, kavramsal yeterliklerle uzlaştıracak eğitim programlarına gereksinme duyduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim yöneticilerinin kendilerine ilişkin eğitim gereksinmelerini, eğitim planlaması, öğretim yöntemleri, uluslararası ilişkiler, eğitim teknolojisi, bilimsel araştırma gibi eğitimin ayrıntılı, alanlarına yöneltmişlerdir. Ortam veya kişisel nedenlerin etkisiyle de bütçe, bilgisayar, sendikal hizmetler alanında varolması gereken düşük yeterlikler olarak sıraladıkları sonucunda ulaşılmıştır (Sungur, 1993 s.61).

Ataklı, yönetici davranışları ve yeterlikleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada yönetici davranışlarının çoğunun öğretmenin verimliliğinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu yönetici davranışlarından bazıları ortak kararların uygulanmasında personele örnek olabilme, kişi ve grupların okul ve çevredeki görev ve statülerini belirleyebilme, personel arasındaki çatışmaları çözebilme, açık, etkili haberleşme, yöntem ve araçlarını kullanabilme, durumun gerektirdiği liderlik rolünü oynayabilme, güdüleme yollarını uygulayabilme, tarafsız değerlendirme yapabilmidir (Ataklı, 1994 s. 53).

Ersan'ın yaptığı bir çalışmaya göre, başarılı yöneticilerde; göreve ilişkin yetki, gerekli mesleki bilgi, durum ve sonuçlara ilişkin duyarlılıkta süreklilik, çözümleme, sorun çözme, yerinde ve uygun karar verme, sosyal beceri ve nitelikler, duygusal olmama, olayları bilinçli olarak yönlendirme eğilimi, zihinsel kıvraklık, öğretme alışkanlık ve becerisi, yaratıcılık, kendini tanıma gibi niteliklerin bulunması gerektiği bulgularla ortaya konmuştur (Ersan, 1994 s. 43).

Karaman, "müfettişlerin yeterlikleri" üzerine bir araştırma yapmıştır. Müfettişlerin altı yeterlik alanına ilişkin yeterlikleri saptanmıştır. Bu alanlar şunlardır; yöneticilik, liderlik, rehberlik, öğreticilik, araştırma uzmanlığı ve sorgu hakimliği. Sıralanan bu altı alanda 237 yeterlik saptanmıştır. Bu yeterliklerin yeterlik alanlarına dağılımı şöyledir:

Yöneticilik = 49 yeterlik
 Liderlik = 48 yeterlik
 Rehberlik = 65 yeterlik
 Öğreticilik = 23 yeterlik
 Araştırma uzmanlığı = 34 yeterlik
 Sorgu hakimliği = 18 yeterlik (Karaman, 1994 s. 56)

Karagözoğlu, "spor yöneticilerinin yeterliklerini" araştırmıştır. Yöneticilerin 11 yeterlik alanı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda şu verilere ulaşılmıştır;

a) 40-49 yaş grubundaki spor yöneticileri, kendilerini diğer yaş gruplarındaki yöneticilere göre daha yetersiz görmektedir.

b) Spor yöneticilerinin çeşitli yönetsel yeterlikler açısından kendilerini yeterli görmeleri eğitim durumuyla doğru orantılı olarak artmaktadır.

c) Görevde kalma süresi arttıkça yeterlik düzeyi de artmaktadır. (Karagözoğlu, 1994 s. 138)

Erkan, "özel bankalardaki eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri" üzerine bir araştırma yapmıştır. Yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterlikler 14 alt başlık altında değerlendirilmiştir. Yöneticilerin kendilerini en fazla yeterli gördükleri alan örgütlenme olarak ortaya çıkmış, en düşük olarak yeterli algıladıkları alanlar ise iletişim ve denetleme konularında toplanmaktadır (Erkan, 1995 s. 52).

Özer, "insan kaynağı geliştirme uzmanının yeterlikleri" üzerine bir araştırma yapmıştır. 36 tane yeterlik alanını ortaya koyan bu araştırmada uzmanların etkili iletişim kurma, iş çözümlemesi yapma, program hazırlama konularında diğer alanlara göre daha az yeterli oldukları ortaya konmuştur (Özer, 1996 s. 63).

Swiderski, 148 yönetici üzerinde yaptığı araştırmada, orman muhafazasıyla görevli ekip yöneticilerinin liderlik davranışlarını incelemiş, bu liderlerin alanda çalışırken karşılaşılabilecekleri zorluklarla ilgili yeterliklerini

araştırmıştır. Bu araştırmada bulunan yeterlik değerlerine göre, yöneticilerin gösterdiği psikiyatrik semptomlar da araştırılmış ve yeterlik faktörlerinin geliştirilmesine çalışılmıştır (Swiderski, 1981, s. 50).

Pankau 110 hastane eğitim yöneticisi üzerinde yaptığı araştırmada, hastane yöneticilerinin temel yeterliklerini araştırmıştır. Birinci aşamada temel bilgi yeterlikleri, ikinci aşamada ise bu yeterliklerin izafi olarak önemi araştırılmıştır (Pankau, 1980 s. 43)..

Bunch, 83 yönetici üzerinde yaptığı araştırmasında mesleki eğitim veren okul yöneticilerinin yeterliklerini araştırmıştır. İlk aşamada ABD'deki diğer eyaletlerdeki çalışmalar dikkate alınarak başarılı yöneticilik için gerekli olan yeterliklerin tesbitine çalışılmış, ikinci aşamada ise, Kentucky'de görev yapan meslek okulu yöneticilerinin yeterlikleri incelenmiştir. Sonuç olarak 38 yeterlik alanı belirlenmiş ve bu yeterlikler açısından eksiklik gösteren yöneticilerin eğitimi için önerilerde bulunulmuştur (Bunch, 1990 s. 59).

Değerlerle İlgili Araştırmalar

Rokeach, değerlerin eğitim bakımından farklılaşp farklılaşmadığını incelemiştir. Düşük eğitilmişler temizlik ve konfora, yüksek eğitilmişler başarı ve mantığa önem vermektedir (Rokeach, 1973 s. 201).

Le Compte ve Le Compte'un Türk ve Amerikalı öğrencileri karşılaştırdıkları araştırmalarında Türk gençlerinin Amerikalılara nispetle itaatkar oldukları, tercihlerin de bağımsızlığa daha az değer verdikleri bulunmuş, ancak deneklerin kendi görüşlerine göre kendi babalarından daha fazla bağımsız davranışlara değer verdikleri saptanmıştır (Le Compte, 1974, s. 159).

Güngör araştırmasında yaş ve cinsiyet farklılıklarına göre değer profillerini saptamıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre üniversite öğrencileri, orta yaşlı insanlara oranla siyasi değer boyutuna daha fazla önem vermektedir. Orta yaşlılar iktisadi değere daha fazla önem vermektedir (Güngör, 1993 s. 112).

England, 5 ayrı ülkede üst ve orta düzeyde yöneticilerle yaptığı araştırmada yöneticilerin eğilimlerinin farklı olduğu saptanmıştır. (England, 1978, s. 35)

Ülgener'in yaptığı araştırmaya göre Türkiye'de egemen olan sosyo-ekonomik tutum ve değerlerden bazıları, kadercilik, kanaatkarlık, risk üstlenme, kişisel girişim ve rekabetten kaçınma, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, aile işletmeciliği türünün egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, günlük yaşama ve geleceğe ilişkin plansızlık olarak belirlenmiştir (Ülgener, 1981 s. 66).

Lindsey ve Knox yaptıkları araştırmada şu bulgulara rastlamışlardır. Eğitim düzeyinin yüksek olduğu insanların çalışmada içsel ödüllere (çalışmanın kendisine değer vermek; ilgi çekici iş ve özerklik isteği gibi) daha çok değer verdiği ve harici değerlere (para, güvenlik, prestij gibi) daha az önem verdiği saptanmıştır (Lindsey ve Knox, 1984 s. 918).

Şirin, gençlerin değerler sıralaması üzerine bir araştırma yapmıştır. Birinci sırada barış içinde bir dünya ve dürüstlük değerleri seçilirken son sırada zevk ve heyecanlı bir hayat değerlerini seçmişlerdir (Şirin, 1986 s. 120).

Clark ve Clark ABD'de de yaptıkları bir araştırmada üç yaşındaki zenci çocuklarının insanlarda siyah-beyaz ayırımı yapabildiklerini ve beyazı siyaha üstün gördüklerini ortaya koymuştur. Bireylerin tutumlarının kültürel değerleri yansıttıkları ortaya çıkarılmıştır (Clark, 1988 s. 74).

Enz, değer benzeşimi üzerinde bir araştırma yapmıştır. Motivasyon ve desteklenen değerler arasındaki benzeşimi açıklamıştır. Benzerlikleri destekleyen üst yöneticilerin kendi bölümlerinde etkili oldukları ortaya konmuştur. Bölüm üyeleri de benzer değerleri ortaya koyarak beğeni kazanma yoluna gittikleri ortaya konmuştur (Enz, 1988 s. 48).

TÜSİAD tarafından 1990-1991 yılları arasında 16 ilde "Türk Toplumunun Değerleri" adlı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar şöyledir:

- İş ve Çalışma Hayatına İlişkin Değerler

Deneklerin % 60'ı çalışmayı kazançtan bağımsız, hoşlanarak veya profesyonelce yapılması gereken bir iş olarak görmektedir. % 36 ise çalışmaya hayatta kalmak için katlanılan bir külfet, ya da ancak kazançla orantılı olarak yürütülmesi gereken faaliyetlerden ibaret görüşmüşlerdir.

Derneklerin % 57i başarının çalışmaya bağlı olduğunu benimsemiş bulunmaktadır. İster işyeri sahibiyle birarada olsun, ister yalnızca çalışanlar tarafından olsun, işin çalışanların kararları ile yönetilmesini önerenler çoğunluktadır (% 58). Deneklerin % 35'nin işyerinin sahip ve çalışanlarca birarada yönetilmesi gerektiğini, % 20'sinin ise yalnızca çalışanlarca yönetilmesi gerektiğini belirttiği görülmektedir. İşyerlerinin devletçe yönetilmesini önerenler ise % 16 ile en küçük grubu oluşturmaktadır.

İş hayatında üstlerin vereceği emirlere astların uymasının körü körüne bir itaat olayı olmadığı görüşü genel kabul görmektedir. Amirin emrine uyulur diyenlerin oranı % 22.6, Emre doğruysa uyulur diyenlerin oranı % 55, koşullara bağlı olarak uyulur diyenlerin oranı % 19 civarındadır.

Ücretle ilgili değerlendirmeler de çalışmaya verilen değeri vurgulayan niteliktedir. Çok çalışana çok ücret ödenmesini haklı bulanların oranı % 70; çok çalışana çok ücret ödenmesini haksızlık olarak görenlerin oranı % 30 şeklindedir (TÜSİAD, 1991 s. 51).

Caldwell ve O'Reilly yaptıkları araştırmayla firmaların güçlü sosyal pratiklere sahip olması anlayışıyla kişinin değerlerinin kurumunkilere benzemesi anlayışının olumlu bir bileşim olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada toplanmış firma bilgileri ışığında ortaya konan firmaların değer profilleri ile firmaya yeni girenlerin değerleri karşılaştırılmıştır (Caldwell ve O'Reilly 1990 s. 648).

Chatman, yaptığı araştırmada bireylerin iş seçiminde en önemli faktörün değer benzerliğinin olması gerektiğini önermiştir. Böylelikle insan kaynaklarının önerdiği uzun kariyer çizgisinin ve uzun süreli planlamanın sağlanacağını savunmuşlardır (Chatman, 1991 s.248). Chatman'ın bir örgütte araştırma yaparak o örgütün değerlerini belirleme yoluna gitmiştir. İki yıl sonra firma yeniden

eleman seçme yoluna gitmiştir ve kurum değerleriyle birey değerlerinin aynı olup olmadığı araştırılmıştır. Ortak olan değerler şu şekilde ortaya çıkmıştır.

1. Yenilik
2. Tutarlılık
3. İnsanlar için saygı
4. Çevreye uyma
5. Detaylı çalışma
6. Takım uyumu
7. Hareketlilik (Chatman, 1991 s. 260).

Adler yaptığı bir araştırmaya göre birbirine bazı yönlerden çok benzeyen Fransa ve Almanya'nın bile kültürel özellikler ve farklı değer yargılarından dolayı birbirlerinden ayrı yönetim tarzları gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu farklılıkların yöneticilerin örgüt algılarını ve yönetim uygulamalarını da etkilemektedir (Adler, 1991 s.70).

Ayral akademisyenlerin çalışmayla ilgili değerler üzerine bir araştırma yapmıştır. Akademisyenlerin sorumlu, başarılı olma ve yetenekleri kullanma gibi bilgi ve kavramaya ait değerler ile, takdir, terfi ve statü gibi ödül olarak algılanan değerlere daha çok önem verdikleri saptanmıştır (Ayral, 1992, s. 69).

Hofstede, ABD'li ve Alman öğrencilerden oluşan bir gruptan mezun olduktan sonra yapmak istedikleri ideal işin özelliklerini belirtmeleri için verilen 24 özellikten en önemli bulduklarını sıralamaları istemiştir. Araştırma sonucunda, ABD'li ve Alman öğrenciler arasında belirgin farklılıklar ortaya çıkmıştır. ABD'li öğrenciler, çok kazanma, işte ilerleyebilme, çıkar yöneticiyle iyi iş ilişkileri, iş güvenliği özelliklerini ilk sıralarda tercih ederken, Alman öğrenciler, işe kendi yaklaşımını uygulayabilme özerkliği, kararları verirken bağlı olduğu yöneticiyle tartışma yapabilme, eğitim fırsatları verilmesi, bağlı olduğu örgütün başarısına katkıda bulunabilme, kendi yetenek ve becerilerini bütünüyle kullanabilme ve başkalarına yardım edebilme özelliklerini tercih etmişlerdir (Hofstede, 1993 s 44).

Bekçioğlu "Firmaların Sorumluluğu ve Ahlaki Değerlerin İyileşmesinde Önderlerin Rolü" adlı, araştırması sonucunda şu bulgulara ulaşmıştır. Dünya küreselleşme sürecine girmektedir ve bu süreç tüm insanlığı etkilemektedir. Bunun sonucunda da evrensel değerler sistemi ortaya çıkan yeniliklere bağlı olarak dünyadaki bu değişikliklerin ilk tüketicileri de firmalardır. Firmaların da sosyal sorumluluk ile evrensel etik değerleri birleştirebilecek önderlere ihtiyacı vardır (Bekçioğlu, 1994 s. 53).

Surgut'un yaptığı araştırmada da şu sonuçlara ulaşılmıştır. Türk kültürü, ortak davranışı, bireyciliğin önünde tutmaktadır. Sanıldığı gibi bu kültürde erkeksi değerler egemen değildir. Belirlenimcilik egemen olup belirsizlikten kaçınma yüksektir. Dıştan denetimli bireyler üreten bir kültürdür. Yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç uzaklığı yüksektir. Çatışmadan kaçınmayı da bastırmayı öngörür. Uzlaşma ve yarışmadan kaçınma yeğlenir. Türk kültürünün örgütsel yapı ve yönetsel uygulamalardaki sonuçlarına ilişkin daha kapsamlı araştırmalara gereksinim vardır (Surgut, 1994 s. 56).

Şişman, "güçlü örgüt kültürü için etkili önderlik" konusunda bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştırma sonucunda örgüt kültürünün çözümlenmesi olarak; kültürün, bir örgütü oluşturan üyelerce paylaşılan sayılı; değer, sembol ve uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Güçlü örgüt kültürünün bazı özellikleri üzerinde durularak güçlü kültür oluştırmada önderlerin rolü üzerinde durulmuştur (Şişman, 1995 s. 43).

Çelik 256 öğretmen üzerinde "Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin "Kültürel Liderlik Rollerini" konusunda araştırma yapmıştır cinsiyet, kıdem, çalışılan okul ve öğretmenlik konumu açısından öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Cinsiyet açısından erkek öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en başarılı oldukları kültürel liderlik rolü; bir sembol yöneticisi olarak okul yöneticisi konuşma ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanabilmektir. Bayan öğretmenlere göre okul yöneticisinin en başarılı oldukları kültürel liderlik rolü; okul kültürünün resmi temsilciliğini yapma olarak saptanmıştır (Çelik, 1995 s. 71).

Yetim, değer yönelimleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Kentte yaşayan yüksek eğitilmiş bireylerin için toplumsal ilişkilerde bireylerin eşitliğine bireyler arası uzlaşmaya dayalı yanyanalık değeri önem kazanırken, aile ilişkilerinde ailenin bağımsızlaşması anlamında bireysellik değeri daha önemli olduğu görülmüştür. Kırsal kesimde yaşayan düşük eğitilmiş bireylerin ise hem toplumsal hem de aile ilişkileri bakımından daha çok bireylerin eşitliğine dayalı bir yönelim göstermekte oldukları saptanmıştır (Yetim, 1995 s. 46).

Turgut 1996 yılında işadamlarının yaşam ve çalışma değerleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırma MÜSİAD ve TÜSİAD üyesi işadamlarıyla yapılmıştır. MÜSİAD üyesi işadamları ahlaki değerlere daha çok önem vermektedirler. MÜSİAD'lı işadamları haklı kazanç ve çalışkanlık üzerinde dururlarken TÜSİAD ve MÜSİAD'lılar daha çok çalışkanlık üzerinde durmuşlardır. Maddi kazanç, her iki grup içinde az önemsenen değer olarak ortaya çıkmıştır. Bireysellik ve kendini geliştirme öne çıkmaktadır (Turgut, 1996, s. 78).

Durmuş, 1996 yılında "değerlerin meslek grupları açısından incelenmesi" üzerine bir araştırma yapmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; Değerler ile meslek tercihleri arasında bir ilişki olduğu ve değerlerin meslek seçiminde önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Durmuş, 1996 s. 98).

Değişen değerleri ortaya koyabilecek bir araştırmada 1996 yılında PIAR-GALLUP Hürriyet İnsan Kaynakları Genç İşgücü Araştırmasıdır. Bu araştırma Uyangil tarafından yapılmıştır. Avrupa'da stratejik insan kaynakları yönetimi araştırması Türkiye raporu olarak yayınlanmıştır.

Bireylerin işlerine karşı taşıdıkları tutumlar değerlere göre değişmektedir bunlar;

Çalışılan / çalışacak bir işte aranan özellikler:

Ücret: % 74,8

Mevki / Ünvan: % 53,7

Alınmış olan eğitimle ilgili bir alan olması: % 46,5

Varmak istediğim hedef için iyi bir alan olması: % 44

Yaratıcılığını kullanabileceği bir iş olması: % 37,9

Kişisel gelişim ve eğitim imkanının olması: % 34,1

Takım çalışması ortamının olması % 27,1

İnsiyatif kullanabilme: % 24,9

Ofis içi iş olması / masabaşı iş olması: % 11,3

Fikri yok / Bilmiyor: % 0,5

Çalışılan / çalışılacak bir iş ortamına yönelik beklentiler bireylerin taşıdıkları değerlere göre şöyle saptanmıştır.

Huzurlu uyumlu / sakin bir ortam olması: %25,6

İyi / rahat / sağlıklı bir ortam / fiziksel koşullar olması: % 16,2

Yükselmeye elverişli olması: % 10,2

Kendini gerçekleştirebileceğim / eğitebileceğim bir ortam olması: % 8,5(Atış, 1991, s. 9).

Sicimoğlu, 264 yönetici üzerinde Türk yöneticisinin değerlerine yönelik bir araştırma yapmıştır. Ulaşılan sonuçlar şöyledir:

1) Türk tüketicisi bireyselliğin farkına varmaya başlamıştır. İş yerine bağlılık da yeniden tanımlanmaktadır. İnsanlar artık yaşamlarını sürdürmek ama bunu yaratıcı potansiyellerini kullanarak ve zevkle yapmak için çalıştıklarını söylemektedirler.

2) Türk yöneticisi maddiyata önem vermektedir. "Manevi tatmin maddi tatminden daha önemlidir" cümlesini yöneticiler emin değilim şeklinde yanıtlamaktadır. Türk yöneticisi maddi kazancıyla manevi kazancını dengelemeye çalışmaktadır.

3) Türkiye'de yeni lider anlayışı oluşmaya başlamıştır. Yeni lider, çalışanlarını motive edebilen, bunu takım çalışması yoluyla yapmayı tercih eden ve takımına takım ruhunu aşılabilen kişi olarak tanımlanmaktadır.

4)Yöneticiler veri ve bilgi eksikliğinin, Türk yöneticilerin batılı meslekdaşlarına göre daha fazla çalışmasını gerekli kıldığını söylemektedirler.

5) Türkiye'de patronlarla yöneticiler arasında temel bir amaç uyumsuzluğu söz konusu olduğu, yöneticilerimizin geneli tarafından kabul görmektedir. Yöneticiler Türkiye'de patronların yöneticilere gereğinden fazla müdahale ettiğini düşünüyorlar ve profesyonelleşmenin ve şirket yönetiminin şirketin yararı için bu işin uzmanlarına terk edilmesi gerektiğine inanmaktadırlar.

6) Yöneticiler, doğu kültürünün iş ortamına etkilerinden emin değiller. Türk insanın inisiyatif alma ve fikirlerini söyleme konusunda çekingenlik gösterip göstermediğini bilmiyorlar. Batı'da uygulanan yaklaşımların bizim için doğru olup olmadığını bilmiyorlar ama yine de dünyada uygulanan yönetim tarzlarının Türkiye'de de uygulanabileceğini düşünüyorlar. Yöneticilerimiz her ne kadar kökenlerimizin ne derece etkin olup olmadığını bilmeseler de kendimize ait bir tarz geliştirebileceğimizi ve bir sentez yaratabileceğimizi düşünüyorlar.

7) Türk yöneticisi gerçeklere yüzleşmekten ve kendini eleştirmekten çekinmemektedir. Çoğu dünyadaki gelişmeleri yeteri kadar takip etmediklerini düşünmektedir. Bunu da gereksiz detaylarla çok vakit kaybetmeye bağlıyorlar. Yöneticilerimiz gerektiği halde organizasyon yapısını değiştiremediklerini, iş tanımının çok belirli olması gerektiğini ve Türkiye'de uzun vadeli planlar yapılamadığını söylemektedirler.

8) Yöneticiler, gönüllü işlerden yanalar. Baskıcı ve emir kumanda zinciri içinde işleyen bir yapı değil insanların takım çalışması yaptığı ve böylece iyi fikirlerin ortaya çıktığı yapıları özlemektedirler. Bu gruplarda liderlerin doğal olarak kendiliğinden belireceğini ve bu tür çalışmaların verimi arttırdığını söylemektedirler (Sicimoğlu, 1997, s. 29).

Sıfat Listesi (ACL) ile İlgili Araştırmalar

Cashdan ve Wesh yüksek okul öğrencilerinin yaratıcılık potansiyellerinin kişilikle ilişkisini araştırmışlardır. Üstün yaratıcı yeteneğe sahip öğrencilerin; çevrelerinde değişiklik arayan ve insanlararası ilişkilerde açık ve aktif olan bağımsız, uyumsuz kişiler oldukları ortaya çıkmıştır. Düşük yaratıcı yeteneğe sahip gençlerin, başarı için kuvvetli bir isteğe sahip oldukları gözlenmiştir (Cashdan ve Wesh, 1966, s. 455).

Graham ve Calendo kamu kuruluşunda çalışan elemanların kişilik yapılarıyla, iş performanslarını karşılaştırmışlardır. Kişilik testi sonuçları, elemanların iş performanslarını kestirmede başarılı olamamıştır. (Graham ve Calendo, 1969 s. 487).

Mason ve diğerleri üniversitede öğrenim gören üstün performanslı öğrencilerin kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik araştırma yapmışlardır. Araştırma da ACL ve Allport-Vernon-Lindzey Değerler ölçeği kullanılmıştır. Örneklem grubu öğrenciler, yerel normlara göre oto kontrol, kişisel uyum, şefkat, yakınlık ve uyarlık ölçeklerinde düşük puan almışlardır. Buna karşılık Bağımsızlık, Saldırganlık, Başarma ve Başatlık ölçek puanları, diğerlerinden daha üstündür. (Mason, 1969, s. 400)

Domino yapmış olduğu araştırmada ACL Sıfat Listesi'nin yaratıcı kişilik alt ölçeğini geliştirmiş ve geçerliğini araştırmıştır. Bu çalışma, ACL'ye bağlı ilk yaratıcı kişilik ölçeğinin geliştirilmesidir (Domino, 1970 s. 51).

Hess ve Broshaw farklı yaş seviyelerinde kendilerini anlama ile ideal benlik arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada kendini algılama ile ideal benliğin ölçümü için ACL kullanılmıştır. Örneklem grubu 4 farklı yaş ve eğitim seviyesinden oluşan grupları içermektedir. Bütün yaş gruplarında iki kavram arasında farklılık görülmüştür. Her iki kavram için en yüksek ortalamayı ve ilişkiyi en yaşlı grup elde etmiştir. (Hess ve Brashow, 1970 s. 67).

Welsh, kişilik kuramları dersine devam eden, mezuniyet sonrası öğrencisi 17 kişilik bir sınıfa ACL vererek Freud ve Jung'u anlatabilen sıfatları işaretlemelerini istemiştir. Sonuçta, Freud ve Jung'u betimlemek için kullanılan sıfatların bir çoğunun birbirinin aynı ve bunların yetenekli kimseleri betimleyici türde sıfatlar olduğu görülmüştür. Bununla birlikte diğer sıfatlar açıkça Freud ve Jung'u birbirinden ayırmıştır (Welsh, 1975 s. 152).

Welsh, üstün zekalı ergenlerde; zeka ve yaratıcılık değişkenleri ile kişilik yapısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Zeka seviyesi ve yaratıcılık gücü arttıkça, ACL'daki yakınlık, duyguları anlama ve şefkat alt boyutu puanları düşmektedir.

Buna karşılık, başatlık, saldırganlık, bağımsızlık yaratıcı kişilik puanları yükselmektedir (Welsh, 1975 s. 175).

Gough, Lazzari ve Fiorovanti benlik ve ideal benliğin karşılaştırılması için araç olarak ACL'yi kullanmışlardır. Benlik ve ideal benlik arasında anlamlı fark bulunmuştur. Özgüven, oto kontrol, başarı, başatlık, düzen, sebat, karşı cinsle ilgi, şefkat alt ölçeklerinde farklılık daha belirgindir (Gough, Lazzari ve Fiorovanti, 1978 s.4).

Wiggins ve Harzmuller 187 üniversite öğrencisi üzerinde Bem Cinsiyet Rolü Envanteri, - Sıfat Listesi ve 16 maddelik bir anket kullanarak araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonunda, bütün kadın deneklerin, kendilerini erkeklere göre daha dışa dönük olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Androjen kadınlar kendilerini baskın ve dışa dönük olarak görürken, kadınsı kadınlar kendilerini alçak gönüllü ve uysal olarak belirtmişlerdir. Androjen erkekler kendilerini cana yakın ve uysal, erkeksi erkekler ise baskın ve soğuk olarak nitelendirmişlerdir. (Wiggins ve Harzmuller, 1978 s. 78)

Abrami ve Perry öğrenci kişilik özellikleri ile başarıları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 388 kişilik bir örneklem grubu üzerinde ç alışılmıştır. ACL'nin bazı alt ölçekleri ile öğrenci başarısı arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. (Abrami ve Perry, 1982 s. 125)

Clington master düzeyindeki danışmanlık bölümü öğrencilerinin davranış kalıpları ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Davranış kalıplarının belirlenmesi için Hutchins davranış ölçeği kişilik özelliklerinin belirlenmesi için de ACL kullanılmıştır. Davranış kalıpları açısından farklılaştırılan öğrencilerin kişilik yapıları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. (Clington, 1990 s. 186)

Akkoyun ve Bacanlı 1988 yılında sıfat listesinin Türkçeye uyarlanması, yürütülmekte olan kültürlerarası çalışmanın yerine getirilmesi amacı ile bir çalışma yapmışlardır. İlgili çalışmada, Transactional Analiz (TA) Ego durumları ölçeklerinin ağırlıklı olarak kullanılması gerektiği için, uyarlama çalışmasında ego durumları ölçekleri temel alınmıştır. (Akkoyun ve Bacanlı, 1988 s. 48)

Arı, ego durumlarının ölçülmesi için bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçeğin, ölçüt geçerliği için ACL'nin ego durumları ölçeklerini kullanmıştır (Arı, 1989 s. 168).

Akkoyun ve Ersever, İdeal Benliğin değerlendirilmesi çalışmasında ACL'nin İdeal Benlik alt ölçeğini kullanmışlardır. (Akkoyun ve Ersever, 1989 s. 675)

1991 yılında Bacanlı Sıfat Listesinin ego durumları ölçeklerini kapsayan bir el kitabı yayınlamıştır.

Savran 1993 yılında Danışmanlık bölümü öğrencilerinin kişilik özellikleri belirlemek için ACL kullanmıştır. Kişilik özellikleri belirlenerek, kontrol grupları ile karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. (Savran, 1993 s. 45) Savran 1993 yılında danışmanlık bölümü öğrencileriyle Sıfat Listesi adlı kişilik testinin Türkiye koşullarına uygun olarak Türkçe Dilsel Eşdeğerlik, Geçerlik, Güvenirlik ve Norm çalışmasını yapmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama teknikleri, bilgi toplama süreci ve veri çözümlerine ilişkin açıklamalar üzerinde durulmaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. Yöneticinin, yeterlik ölçeğiyle var olan yeterlikleri saptanmaya çalışılmış, değerler ölçeğiyle işlerine ilişkin değerleri araştırılmış ve Sıfat Listesiyle (ACL) kişilik özellikleri saptanmaya çalışılmıştır.

Evren

Araştırmanın evrenini İstanbul ili sınırları içindeki 48 kamu, özel ve yabancı bankaların insan kaynakları ve eğitim bölümleri oluşturmaktadır.

Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul ili sınırları içindeki kamu ve özel bankalar arasından seçkisiz yolla alınan 26 banka oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme içinde 250 eğitim yöneticisi bulunmaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturan 26 banka ve ölçekleri cevaplandıran yönetici sayıları Çizelge 1'de görüldüğü şekildedir.

Veri Toplama Teknikleri

Veriler aşağıdaki araçlar yoluyla elde edilmeye çalışılmıştır.

Değerler Anketi

Değerler anketi; Super tarafından 1970 yılında geliştirilmiştir. Daha sonra, 1989 yılında en son şekli verilmiştir.

Değerler anketinde soru içeren ifadeler bulunmamaktadır. İfadeler bireylerin işlerine ilişkin değerlerini ortaya koyacak şekilde düzenlenmiştir. Yöneticiler, işlerine ilişkin değerleri dört tercihten birisini işaretleyerek ortaya koyarlar. İfadeler sözel biçimde hazırlanmıştır. Bunlar:

"Çok Az", "Az", "Çok" ve "Pek Çok" biçimindedir.

Değerler anketi toplam 106 maddeden oluşmaktadır. 21 alt başlık bulunmaktadır. Bunlar:

1. Beceri Geliştirme (Ability Utilization): Bu değeri kendinde taşıyan birey, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekleri işinde kullanıp geliştirmek ister. İşini kendi planlayıp, sürekli yeni şeyler öğrenmek amacındadır.

2. Başarı (Achievement): Bireyin en büyük isteği işinde başarı duygusuna sahip olmaktır. Yetenekli olduğu alanda bir şeyler yapmak, bundan iyi sonuçlar almak, çabasının ürünü görmek ister. İşinde yüksek standartlara varma çabasıdadır.

3. İlerleme (Advancement): Yenilikler düşünüp işinde önemli bir yere gelmek ister. Böylelikle mesleğinde hızlı yükselme amacındadır.

4. Estetik (Aesthetics): Yapılan işin estediği önemlidir. Hayatı güzelleştirip, işinde güzelliklerin farkına varmak ister.

5. Özgecilik (Başkalarını Düşünme, Altruism): Amacı insanlara yardımcı olan işlerde çalışmaktır. Sorunları olan insanlara yardım etmek, dünyanın huzurunu ve refahını geliştirmek ister. Ekip çalışması ile başkalarıyla ortak ürün geliştirmek amacındadır.

6. Otorite (Authority): İşinde liderlik, herşeyi kendisi yöneten insan olmak, başkalarını yönlendirecek kararlar almak, emretme yetkisine sahip olmak ister.

7. Otonomi (Autonomy): Kendi tarzına uygun işleri seçmekte serbest olmak, kendi hesabına hareket etmek ister. Kendi patronu olmak, çalışma saatlerini kendi belirlemek amacındadır.

8. Yaratıcılık (Creativity): İşinde yeni şeyler keşfetmek, geliştirmek, tasarlamak, yenilikler yaratmak ister. İşinde buluş yapmak, yeni fikir ve yöntemleri uygulayabilme yetkisi ister.

9. Ekonomik Ödüller (Economic Rewards): İsteddiği her şeye sahip olmak için kendisinden çok ücretin yüksek olmasına bakar. Yüksek yaşam standartları ve iyi bir gelir düzeyi peşindedir.

10. Yaşam Tarzı (Life Style): Kendi hayatını kendi fikirleri doğrultusunda yaşamak ister. Kendi işini kendisi planlamak, kararlarını kendi almak, istediği işte ve istediği zamanda çalışmak amacındadır.

11. Kişilik Gelişimi (Personel Development): İşinde kişisel doyum sağlamak, kişiliğini geliştirmek, kendi işini geliştirmek, hayatta yapacağı şeyler hakkında fikir sahibi olmak isteyen bireylerdir.

12. Fiziksel Aktivite (Physical Activity): Bu bireyler işlerinde fiziksel olarak aktif olmak isterler. Tekrara dayalı işler, sportif ve kültür-fizik çalışmaları onlar için önemlidir. Açık havada olmayı tercih ederler.

13. Prestij (Prestige): Başarıları sayesinde kabul görmek, hayranlık kazanmak, işi nedeniyle saygın olmak, işinde özel biri olarak görülmek, takdir edilmek isterler.

14. Risk: İşlerinde bazı risk ve tehlikelerin varlığını hissetmekten, tehlikeli işlere el atmaktan, işlerinde tehlikelere meydan okumaktan çekinmezler.

15. Sosyal Etkileşim (Social Interaction): Yalnız çalışmaktansa grupla çalışmak, her kesimden insanla çalışabilme olanağına sahip olmak, konuşabileceği insanlarla birlikte olmak ister.

16. Sosyal İlişkiler (Social Relations): Hoşlandığı ve dost bildiği insanlarla birlikte olmak, kolay dost kazanabileceği işte çalışmak ister.

17. Çeşitlilik (Variety): Farklı olmak, farklı şeyler yapmak işteki görevleri arasında değişiklik yapmak, hareket serbestliği olan işte çalışmak, işini çeşitli yollarla yapabilme isteğindedir.

18. Çalışma Şartları (Working Conditions): Çalışılan yerdeki ışık ve mekan, sağlık koşulları, ısı değişikliklerinden etkilenmeyen bir ortam kısacası fiziksel şartlar onlar için önemlidir.

19. Kültürel Kimlik (Cultural Identity): Etnik kökenin sorun olmadığı din ve ırk ayrımının olmadığı genelde aynı etnik kökenden olan insanlarla çalışmak isterler. Kendi kültürünün değerlerine bağlı kalmak önemlidir.

20. Fiziksel Başarı (Physical Prowess): İşinde fiziksel gücü kullanmaktan, büyük ve ağır makinalar kullanmaktan çekinmezler. İşyerinin çeşitli bölümleri arasında dolaşabileceği bir işte çalışmaktan zevk alırlar.

21. Ekonomik Emniyet (Economics Security): Bu bireyler için düzenli bir gelire sahip olmak, iş güvencesi, işte rahatlık önemlidir.

Değerler ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için split half madde analizi yapılmıştır. Güvenirlik katsayısı olarak cronbach Alpha katsayısı benimsenmiştir. Testin herbir alt boyutunun güvenilirliğini test etmek üzere de Alpha If Item Deleted katsayısı kullanılmıştır. Değerler ölçeği güvenirlilik analizi çizelgesi EK-IV'de gösterilmektedir.

Sıfat Listesi (Adjective Check List)

Sıfat listesi (ACL), ilk olarak 1949 yılında, Berkeley Kişilik Değerlendirme ve Araştırma Enstitüsünde (IPAR) enstitü personelinin değerlendirme programında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Sıfat listesinin temeli Q-sort tekniğidir. Bu teknik somut ve bireysel bir tekniktir. Q-decteki tanımlayıcı ifadelerin düzenlenişi, bir kişinin diğer deneklerle karşılaştırılması ile değil, o kişinin kendine özgü niteliklerinin belirginleşmesi ve bir model oluşturması ile belirlenir.

Grough ve Heilburn 1965 yılında sıfat listesinin (ACL) ilk el kitabını yayınlamışlardır. Bu el kitabında, 21 alt ölçek yer almaktadır.

1980 yılında sıfat listesinin günün değişik koşullarına uygun olarak yeni bir düzenlemesini gerçekleştirmişlerdir. 1983 yılı el kitabında testte toplam 37 alt ölçek bulunmaktadır.

1989 yılında Akkoyun ve Ersever ideal benliğin değerlendirilmesi çalışmasında ACL'nin İdeal Benlik alt ölçeğini kullanmışlardır. 1991 yılında Bacanlı sıfat listesini ego durumları ölçeklerini kapsayan bir el kitabı yayınlamıştır. Doktora çalışmaları doğrultusunda Füsun Akkoyunlu ve Hasan Bacanlı, kontrol, ihtiyaç ve çeşitli ölçekler grubunu kullanmışlardır.

Savran 1993 yılında sıfat listesinin (ACL) geçerlik ve güvenirlik çalışmasını gerçekleştirmiştir. Dilsel eşdeğerlilik çalışması için İngilizce eğitim veren bir üniversiteden mezun olmuş iyi derecede İngilizce bildiği kabul edilen 30 kişilik pedagojik formasyon grubu üzerinde yapılmıştır.

Sıfat listesinin İngilizce ve Türkçe formlarının alt ölçekler boyutunda puanlama işlemi tamamlandıktan sonra, her bir alt ölçek bağımsız bir test olarak kabul edilerek, puanlar arasında pearson çarpım momentler korelasyon katsayısı kullanılarak ilişki hesaplanmıştır. Daha sonra, puanlar arasındaki farklılığa bakılmıştır. Bu işlemde bağımlı grup t testi kullanılmıştır. Güvenirlik çalışmaları çerçevesinde testin devamlılık ve iç tutarlılık katsayıları bulunmuştur.

Geçerlilik çalışması için başvurulan yöntemlerden biri karşılaştırma için Kayan tarafından Türkiye koşullarına uygun geçerli ve güvenirlik çalışması yapılan Edwards Kişisel Tercihler Envanteri seçilmiştir. Yapı geçerliği için 100 kişilik çalışma grubunda alınan sonuçlar ışığında alt ölçekler arasındaki korelasyonlar hesaplanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda Türkiye için norm çalışması tamamlanmış profil kağıdı düzenlenmiştir. Sıfat listesi, gündelik yaşamda niteleme ve tanımlama için kullanılan sözcük ve kavramları, sistematik ve standart bir düzenleme ile sunabilmektedir (Savran, 1995). Sıfat listesi başlangıçta, gözlemcilerin denekleri tanımlamaları amacıyla geliştirilmesi olsa da kişinin kendini tanımlama amacıyla daha çok kullanılmaktadır. Listenin temel kullanımı verdiği cevaplar çerçevesinde onun kişiliğinin belirlenmesi doğrultusundadır. Ancak, Sıfat Listesinin farklı pek çok kullanımı söz konusudur. Örneğin ünlü bir kişilik bir coğrafi bölge, ticari bir ürün veya bir fikrin

karakterize edilmesinde Sıfat Listesi kullanılabilir. Araştırmada deneklere işlerini bir kişi olarak düşünmeleri istenmiş bu kişinin taşıdığı düşündüğü sıfatları işaretlemeleri istenmiştir.

Sıfat Listesinin kaynağı, dilin kendisinde, niteleme ve belirtme amacıyla kullanılan belirli bir sözcük grubunun gelişiminde yatmaktadır. Her dilde bu türden bir fonksiyonel sözcük grubu bulunmaktadır. Bir dildeki sıfatların, başka bir dile çevrilmesi oldukça zordur. Aynı zamanda sıfat gruplarının dağılımları farklı kültürlerde; değişik türde olmaktadır. Ancak tüm bu zorluklara rağmen, ACL yöntemi tanımlayıcı bir teknik olarak, her türlü koşul ve yerde kullanılabilir.

Sıfat Listesi bir kişilik testidir. Bireylerin, kendilerini tanımlamaları doğrultusunda kişilik özellikleri belirlenir. Ancak son yıllarda Sıfat Listesi çok farklı amaçlar için çeşitli araştırmalarda kullanılmaktadır. Örneğin bir araştırmada, örneklem gruplarına, Sıfat Listesi verilerek, Abraham Lincoln ve George Washington'un nitelendirilmesi istenmiştir. Elde edilen sonuçlara dayalı olarak, bu iki tarihi şahsiyetin kişilik yapıları belirlenmiştir.

Sıfat Listesi Alt Ölçekleri

1. İşaretlenmiş Toplam Sıfat Sayısı

İşaretlenen toplam sıfat sayısı ölçeğiyle şu özelliklerin ortaya çıkarılmasına çalışılmıştır. Yüksek puan alanların, çevrelerini tanımaya istekli ama her nedense tepkilerinde kararsız, gelgeç gönüllü, dışa dönük bireyler oldukları gözlenmektedir. Bu bireyler görünüşte çekici, canlı ve coşkulu aynı zamanda sorumluluk duyguları zayıf kişilerdir. Düşük puan tutturan kişiler, daha az aceleci, ilgi alanları dar, daha çekingen ve sıradan, düşünmeden hareket etmekten kaçınan kişilerdir.

2. Tercih Edilen Olumlu Sıfatların Sayısı

Bu ölçekte yüksek puan alanlar uyumlu, dost canlısı, yakınlarını koruyan, güçlükler karşısında canlılıklarını yitirmeyen ve üretken bireylerdir. Düşük puan grubunda iki tür denek bulunmaktadır. Birinci gruptaki denekler, zevksiz,

yaşamdan zevk almayan, geleceğe korku ile bakan, yaşam koşullarındaki değişimler karşısında kolayca yılgınlığa uğrayan kişilerdir. İkinci gruptakiler ise, daha az sayıda olmakla birlikte, daha kuşkucu, aksi, sivri dilli başkalarının kusurlarını bulan ve bunları onların yüzlerine vurmaktan çekinmeyen kişilerdir. Birinci grupta, toplum tarafından arzu edilen özelliklerde başarısızlık söz konusuysen, ikinci grupta, ise deneklerin topluma meydan okuyucu tepkileri söz konusudur.

3. Tercih Edilmeyen Sıfatların Sayısı

Bu ölçekte yüksek puan grubuna girenler; inançsız gelecek konusunda karamsar, değişken, inatçı, çabuk incinen ya da alıngan kişiler olarak karakterize edilirler. Onlara göre, başkalarının şansına da başarısı haksızlıktır. Kendilerine karşı duydukları şüphe ve yetersizlik hisleri, acı ve başkalarına karşı düşmanlık hissetmelerine yol açar. Diğer taraftan düşük puan grubuna girenler ise, daha mazbut daha ince düşünceli, daha az yargılayıcı ve daha alıngan kişilerdir.

4. Genellik

Genellik ölçeği deneklerin sıfat listesini cevaplandırırken takındıkları tavırla ilgilidir. Genellik ölçeğinde yüksek puan grubuna girenler; güvenilir, başkalarına karşı anlayışlı, yapmacıksız ve insanlarla ilişkilerinde rahat kişiler olarak kabul edilirler. Düşük puan grubuna girenler ise, başkalarıyla ilişkilerinde tutarsız ve kararsız, karşı çıkışlarını meydana okurcasına ortaya koyabilen, her zaman kavgaya ve kendini savunmaya hazır, insanlarla olan ilişkilerinde gündelik beklentileri yerine getirmeyi zor kabul eden insanlardır.

İhtiyaç Ölçekleri

Bu ölçeklerin seçiminde şu özellikler geçerlidir;

- a) Ölçeklerin her biri gözlemlenebilir davranışlara bağlanabilmektedir.
- b) Ölçeklerin her biri, normal sayıdaki bir insan topluluğu içinde kişilik işleyişiyle ilgilidir.

5. Başarı Ölçeği

Toplum tarafından kabul edilen değerlere sahip olma yolunda başarı çabasıdır. Başarı ölçeğinde yüksek puan grubuna girenler, çalışkan, amaçlarına ulaşmaya gayret eden, işlerini iyi yapmayı amaçlayan ve genellikle bunu başaran kişilerdir. Başarı motivasyonu; yarışma güdüsünden çok, yapılan işlerde yüksek ve toplum tarafından onay gören kriterlere ulaşma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Düşük puan alanlar ise; daha az etkin, daha az gözüpek ve daha az kararlı fakat aynı zamanda da çekingenliklerinde belirli bir çekicilik olan, daha uygun arkadaşlırlar.

6. Başatlık Ölçeği

Gruplarda liderlik rolü üstlenmek için çalışmak veya bireysel ilişkilerde etkin ve belirleyici olmakla ilgilidir. Başatlık ölçeğinde yüksek puan alanlar, güçlü bir iradeye sahip, hırslı, kararlı ve etkileyici, amaçlarını gerçekleştirmede kendilerinden emin, başkalarından gelen karşı çıkışlar ve eleştiriler karşısında yılanan bireylerdir. Düşük puan alanlar ise, güven duygusu zayıf, toplu girişimlerin dışında kalmayı tercih eden, rekabet veya kendini ortaya koymayı gerektiren durumlardan kaçınan kişilerdir.

7. Sebat Ölçeği

Yüklenilen görevleri yerine getirmede kararlılık ve sebat göstermektir. Sebat ölçeğinde yüksek puan alanlar, güçlü bir görev duygusuna sahip, işlerini bilinçli bir şekilde yapan, değersiz veya önemsiz olan işlerle uğraşmaktan kaçınan kişilerdir. Onlar için, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış olanı desteklemek, yeni ve farklı olanı keşfetmekten daha önemlidir. Düşük puan grubundakiler ise, değişken, kolay yönlendirilebilir, yeni deneyimlerden ve günlük yaşamın sayısız farklı yönlerinden zevk alan teklifsiz kişilerdir.

8. Düzen Ölçeği

Tertip, düzen ve etkinliklerin planlanmasına gösterilen özendir. Tutarlılığa önem vermedir. Düzen ölçeğinde yüksek puan alanlar, nesnel ve akılcı olma peşinde, dürtülerini kontrol etmede katı ve amaçlarını gerçekleştirmek için

tuttuğu yoldan sapmayan, sabit fikirli kişilerdir. Değişimleri ve yenilikleri hoş karşılamazlar. Düşük puan grubundakiler ise, kendini daha az baskı altında tutan, dışavurumcu ama aynı zamanda da hedeflerine ulaşmak için belirli bir yol tutmada daha az sebat eden kişilerdir. Yüksek puanlılar, disiplin ve gayret gerektiren işleri tercih ederken, düşük puanlılar, kısa yoldan döyüm amacıyla anlık zevkler peşindedirler.

9. Duyguları Anlama Ölçeği

Kişinin kendisinin veya başkalarının davranışlarını anlama çabasıdır. Kendini başkalarının yerine koyma, başkalarının ne yaptıklarını değil neden yaptıklarını anlamaya çalışma, başkalarının davranışlarını analiz etmekten hoşlanma ve başkalarının belli durumlarda nasıl davranacaklarını kestirmeye çalışmadır. Duyguları anlama ölçeğinde yüksek puan alan bireyler, mantıklı ve ileri görüşlü, entellektüel ve kavramsal konulara ilgi gösteren kişiler olarak nitelendirilirler. Düşük puanlıların ilgi alanı dardır ve batıl inançlara sahiptirler. Yüksek puanlılar karmaşık ve içsel olarak farklı olmaya çabalarken, düşük puanlılar sade ve sıradan biri olma eğilimindedirler.

10. Şefkat Ölçeği

Arkadaşları sıkıntıda olduğunda onlara yardım etme, başkalarına sempati ile yaklaşma, başkalarını affetme, onlar için iyilikler yapma, ilgiye ihtiyaç duyanlara sıcak bir yaklaşım gösterme, başkalarının kendisine sorunlarını anlatmasından hoşlanmayı içerir. Şefkat ölçeğinde yüksek puan alanlar; insanları seven, uyumlu, sade ve becerikli toplumsal davranışlara sahip, mizaç olarak anlayışlı ve destekleyicidirler. Düşük puanlılar ise; yakın ilişkilerden kaçınırlar, başkalarına karşı daima temkinlidirler ve diğer insanların yaklaşma çabalarına şüpheyile bakarlar.

11. Yakınlık Ölçeği

Arkadaşlarına ve dostlarına karşı vefalı olma, arkadaş gruplarına katılma konusunda istekli olma, dostları için, bir şeyler yapma, yeni dostluklar kurmaktan hoşlanma, yardımını dostlarıyla paylaşmaktan haz alma, güçlü dostluklar

kurmadır. Yakınlık ölçeğinde yüksek puan alanlar, toplumsal olaylarda rahat, insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan ve grubun değişik isteklerine kolaylıklar sağlayabilen kişilerdir. Düşük puanlılar ise, insan davranışlarında ürkek bir tutum takınırlar. İçlerindeki gerginlik ve endişe, toplumsal ilişkilerini tamamen engellemese de, oldukça zorlaştırır.

12. Karşı Cinsle İlişki Ölçeği

Karşı cinsten kişilerle ilişki kurmaktan ve duygusal doyum sağlamaktan hoşlanma, karşı cinsten birine aşık olmaktır. Karşı cinsle ilişki alt ölçeğinde yüksek puan alanların yaşama zevkle sarılan, kişisel yakınlaşmalara sıcak bir şekilde karşılık veren, karşı cinsten biriyle arkadaşlık yapmaktan hoşlanan, güçlü cinsel dürtüleri olan, sağlık ve canlılıktan bolca nasibini almış kişiler oldukları görülmektedir. Fazla düşünceli olan düşük puanlılar ise; diğer insanlara karşı mesafeli, karşılıklı ilişkilerden doğan mücadelelerden ürken ve değişen durumlara uyum sağlamalarına yetmeyecek kadar az davranış biçimlerine sahip kişilerdir.

13. Gösteriş Ölçeği

Espirili ve zekice şeyler söyleme, şakalar yapma ve hikayeler anlatma, başkalarının dikkatini çekme ve görünüşü hakkında fikir belirtmelerini isteme, başkalarının üzerinde nasıl bir etki bırakacağını görmek için bir şeyler söyleme, bireysel başarılar üzerinde konuşma, ilgi merkezi olmak isteme, başkalarının anlamını bilmediği kelimeler kullanmaktan hoşlanmadır. Gösteriş ölçeğinde yüksek puan grubuna girenler, güçlü, rahatsız edecek kadar dikkat çekici, ağzı kalabalık, dikkat çekmek için aşırı çaba harcayan, karşı çıkışlar ve ertelemeler karşısında sabırsız ve sessizce boyun eğmeye müsait kişileri baskı altında tutmaya ve yönetmeye istekli kişilerdir. Düşük puanlılar ise; tedbirli, çekingen, çatışmalardan kaçınan, kişisel streslerden ve zıtlıklardan kaçınabilmek için isteklerinden vazgeçen kişilerdir. Özgüven yokluğundan dolayı düşük puanlılar ön planda olacakları ilişkilerden daima uzak kalmak isterler.

14. Bağımsızlık Ölçeği

Başkalarından veya toplumsal değer ve beklentilerden bağımsız hareket edebilme, herhangi bir konuda düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilme isteğini yapmada kendini özgür hissetme, başkalarının neler düşüneceğini dikkate almadan konuşma ve davranmadır. Bağımsızlık ölçeğinde yüksek puan alanlar, bağımsız ve öz denetime sahip kişiler oldukları kadar, kendilerine güvenli, iddialı ve sağlam iradelidirler. Başkalarının duygularına karşı ilgisizdirler, bencil ve inatçı kişiler olarak bilinirler. Düşük puanlılar ise; daha sıradan, denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış şeylerde güvence arayan, riskten kaçınan ve güvendikleri üstlerinden gelen talimatları hemen yerine getiren kişilerdir.

15. Saldırganlık Ölçeği

Başkalarına karşı saldırgan ve kırıcı tavırlar takınmak, kendisi gibi düşünmeyenlere karşı çıkma başkalarıyla alay etme, başkaları hata yaptığı zaman onları suçlama, kendisine kötü davrananlara karşı kin gütmedir.

Saldırganlık alt ölçeğinde yüksek puan alanlar; başkalarını yenilmesi gereken rakipler olarak gören, mücadeleci ve saldırgan kişilerdir. Bu kişiler çoğu zaman kontrol altına alınması güç ve toplumsal kurallara pek uygun olmayan yollardan ifade edilen güçlü dürtülere sahiptir. Düşük puan alanlar ise, sabırlı, çatışmalardan kaçınan, başkalarından mümkün olduğunca az şey isteyen ve toplumsal yaşamlarında çekingen ve barışçı kişilerdir.

16. Değişiklik Ölçeği

Yeni ve değişik şeyler yapma, seyahat etmekten ve yeni insanlar tanımaktan hoşlanma, yeni şeyler deneme, günlük rutini değiştirme, değişik yerlerde yaşama, yeni moda ve heveslere kapılmadır. Değişiklik ve çeşitlilikten hoşlanan yüksek puanlılar; tipik olarak kavrayışı güçlü, yapmacıksız ve kuvvetli estetik duygulara sahip kişilerdir. Problemleri ve olayları çabuk kavrarlar, kendilerine güvenirlere ve karmaşık durumlarda güçlüklerè kolayca göğüs gererler. Diğer taraftan düşük puanlı kişiler; çevrelerinde sakinlik ve süreklilik

ararlar, sonu belli olmayan riskli işlerden kaçınırlar. Hayal güçleri ve şevkleri kısıtlıdır.

17. İlgı Görme Ölçeği

Başkalarından anlayış, sevgi ve duygusal destek görme isteği ve ihtiyacıdır. İlgı görme ölçeğinde yüksek puan alanlar, gerilim ve kriz anları karşısında, problemlerle başa çıkmada kendilerini yetersiz hisseden çatışmalardan kaçınan ve fantazi dünyalarına çekilmeyi tercih eden kişilerdir. Düşük puanlılar ise; daha güçlü, daha etkin, başkalarına destek olmaları beklenen kişilerdir. Bunlar; bağımsız, kendi iç dünyalarının belirsizliğine kafa yormayan, hedeflerini belirlemede ve gerçekleştirmede etkin ve başarılı kişilerdir.

18. Kendini Suçlama Ölçeği

Bir şeyi yanlış yaptığında suçluluk hissetme, işler yolunda gitmediğinde kusuru kendinde arama, yanlış yapılan işlerden dolayı cezalandırılmayı isteme, bireysel olarak acı çekmenin kişiye yarar getireceğine inanma, çatışmaktan kaçınıp, teslim olmayı yeğleme, bir işte beceri gösteremediği zaman çöküntüye uğrama, kendinden üstün birinin bulunduğu yerde kendini aciz hissetme, pek çok yönlerden kendini aşağı bulmadır. Kendini suçlama ölçeğinde yüksek puan alanlar, pek az istekleri olan, başkalarının istek ve arzularına boyun eğen ve her ne pahasına olursa olsun çatışmalardan kaçınan kişilerdir. Toplumsal yaşama endişe ve karamsarlıkla bakarlar ve başkalarını kendilerinden daha güçlü, etkili, başarıyı daha çok hakeden kişiler olarak görürler. Düşük puanlılar ise; belirgin derecede kendine güvenen, çabuk tepki gösteren kişilerdir. Haklarını almakta, ısrarcı davranırlar.

19. Uyarlık Ölçeği

Başkalarıyla ilişkilerinde bağımlı roller üstlenmektir. Uyarlık ölçeğinde yüksek puan alanlar, alçak gönüllü, vicdan sahibi ve sabırlı kişilerdir. Kendilerine olan saygılarını yitirmeden, başkalarının kararlarına uyan ve saygı gösteren bu kişiler, ortaklaşa yapılan ve kişilerarası ilişkilerde galip gelme mücadelesinin olmadığı işleri tercih ederler. Düşük puanlılar ise; mücadeleden, riske atılmaktan

ve rakiplerini yenmekten zevk duyan kişilerdir. Davranışları kararlı ve daha çok dürtüseldir. Başkalarıyla sık sık çekişme ve çatışmalara girerler.

20. Danışmaya Hazır Oluş Ölçeği

Değişime açık ve başkalarından gelen tavsiye ve desteklerden yarar görebilecek kişilerin belirlenmesinde yardımcı olmaktır. Danışmaya hazır oluş ölçeğinde yüksek puan alan erkekler; diğer kişilerle olan ilişkilerinde utangaçlık, çekingenlik ve hatta kendilerini hiçe sayan tutumlar gibi nedenlerden dolayı sorunları olan kişilerdir. Kendilerini toplumdan dışlanmış gibi hissederek ve yaşamdan yeteri kadar zevk alamazlar. Toplumsal statülerini geliştirme çabasındadırlar. Diğer yandan düşük puanlılar; belirgin derecede daha az baskı altında, daha girişimci ve amaçlarına ulaşmada ve doyum sağlamada yeteneklerine daha çok güvenen kişilerdir.

Danışmaya hazır oluş ölçeğinde yüksek puan alan kadınlar zeki ve becerikli oldukları kadar sert kişilikli buldukları, statü ile yetinmeyen, başkalarına güvenme konusunda şüpheli ve arkadaşlarına karşı destekleyicidir. Alışılmış kadın rollerinin gereklerini yerine getirme konusunda boyun eğmez. Başkalarında şefkat duyguları uyandırmaktan çok, tepki ve kınama duygularının oluşmasına yol açabilir. Başkalarının görüş ve tavsiyelerini almak, bu kişilerin kendi iç çatışmalarını azaltmaya ve daha az yıpratıcı, daha az tepki uyandırıcı ilişki tepkilerinin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu ölçekte düşük puan alan kadınlar ise, yumuşak hırslı olmaktan uzak, kendilerinden çok başkalarıyla ilgilenen kişiler olarak tanımlanmaktadır.

21. Oto-Kontrol Ölçeği

Oto-kontrol ölçeğinde yüksek puan alanlar; ciddiyet, çalışkanlık ve işine bağlılık gibi özelliklerinden dolayı beğenilen kişilerdir. Fakat bu olumlu özelliklere, kişiliğin bağımsız gelişimi ve içtenlik feda edilmiş gibidir. Düşük puanlılar ise; yelpazenin tam aksi ucunda yer alırlar. Burada dürtüler kontrol altına alınamaz ve kişilerarası ilişkiler, hiçe sayılmış kurallar, şanssızlıklar ve kendi narsist görüşlerinden vazgeçmeyi reddeden insanlarla yapılan tartışmalar ve zıtlaşmalarla doludur.

22. Özgüven Ölçeği

Özgüven ölçeğinde yüksek puan alanlar; girişimci, hedeflerine ulaşmada yeteneklerine güvenen kişilerdir. İyi bir izlenim bırakmak uğruna işlerini çabuk halleden kişiler değildirler. Gözlemcilere göre bu kişiler; gerçekten kararlı, girişimci ve kendine güvenen kişilerdir. Düşük puanlılar, kaynaklarını harekete geçirmekte ve işe başlamakta güçlük çeken kişilerdir. İnsanlar onları utangaç, sıkıntılı ve pek ön plana çıkmayan kişiler olarak nitelendirirler.

23. Kişisel Uyum Ölçeği

Kişisel uyum ölçeğinde yüksek puan alanlar, yaşama karşı olumlu bir tutum takınan, başkalarıyla birlikte olmaktan zevk alan kişilerdir. Bir işe başlarken, bunu sonuçlandırabilecek yetenekleri olduklarına inanırlar. Düşük puan alanlar; kaygılı, gergin, aksi ve başkalarıyla yakın ilişkiler kurmaktan kaçınan ve hayatta karşılaştıkları güçlüklerle ve gerilimlerle başa çıkabilecek becerilerden yoksun olan kişilerdir. Başkaları onları takıntılı, hep savunma durumunda ve kolaylık yanıtılabilir kişiler olarak tanırlar.

24. İdeal Benlik Ölçeği

İdeal benlik ölçeğinde yüksek puan alanlar; kişilerarası ilişkilerde etkili olma ve hedeflere ulaşabilme yetenekleriyle karakterize edilirler. Bunlar iyi uyum sağlamış ancak toplum tarafından daha az hoşlanılan kişiler olarak değerlendirilirler. Düşük puan alanlar ise kendilerini yaşamdan dışlanmış gibi hisseden ve kendilerine birer hedef belirleyip ona ulaşmayı zor bulan kişilerdir.

25. Yaratıcı Kişilik Ölçeği

Yaratıcı kişilik ölçeğinde, yüksek puan alanlar, estetik durumlar karşısında tepki veren, gözüpek, zeki ve çabuk tepki veren kişilerdir. İlgi alanlarının genişliği, bilişsel yetenek ve fikirlerde akıcılık gibi entellektüel özellikler belirgindir. Düşük puanlılar ise, daha olumlu, daha az dışavurumcu, daha geleneksel ve tutucu açıkça belli olmayan durumlarda harekete geçmede daha az atak kişilerdir.

26. Askeri Liderlik Ölçeği

Askeri Liderlik ölçeğinde yüksek puan alanlar; görev ve zorunluluklara motive olmuşlardır, üzerinde görüş birliğine varılmış ve kararlaştırılmış işlere dört elle sarılırlar ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çalışırlar. Bu kişiler başkaları üzerinde derin ve kalıcı bir etki bırakırlar. Başarılı organizasyon ve dikkatli planlamaya değer verirler ve hiçbir zaman sınırlı ve gergin değildirlir. Düşük puanlılar ise, sonu gelmez çabalara ve özdisipline daha az değer verirler. Çeşitlilik ve değişkenlikten zevk alırlar. Kuralların esnekliğini görmek için sınırları zorlarlar.

27. Erkeksi Özellikler Ölçeği

Erkeksi özellikler ölçeği şu üç amaç için geliştirilmiştir.

- a) Kadın ve erkek denekleri birbirinden ayırmak,
- b) Bireyleri cinsel tercihlerine göre ayırmak,
- c) Kişileri erkeksi özellikleri açısından ayırmak.

Erkeksi özellikler ölçeğinde yüksek puan alanlar, hırslı, kararlı, sabırsız, bir işe başlamakta ve sürdürmede aceleci ve hedeflerine ulaşmada kararlı kişilerdir. Düşük puanlılar ise; nazik, kibar, güçlükler karşısında kadercı saldırılara karşı hassas, doğrudan ya da somut deneyimler yerine hayalleri ve fantazileri tercih eden kişilerdir. Yüksek puanlılar harekete, görünür kazançlara ve kendilerini güçlü bir şekilde ortaya koymaya ağırlık verirken düşük puanlılar ise, içsel duygulanımlarına daha fazla ağırlık verirler.

28. Kadınsı Özellikler Ölçeği

Kadınsı özellikler ölçeğinde yüksek puan alanlar, başkalarında olumlu izlenimler uyandırır ve onlara karşı dayanışmacı anlayışlı ve paylaşımcı davranırlar. Düşük puanlılar ise; başkalarıyla aralarına mesafe koyarlar, onların iyi niyetlerinden şüphe ederler ve iletişim kurma çabalarını reddederler. Gözlemciler yüksek puanlılar; neşeli, sıcak ve anlayışlı, düşük puanlılar ise; müşkülpesent, ketum ve kendinden fazlasıyla emin kişiler olarak görürler.

Yüksek puanlılar, başkalarıyla ilişkilerinde yakınlaşmayı ve karşılıklı anlaşmaya değer verirler, düşük puanlılar ise, özdenetimi ve bağımsızlığı tercih ederler.

Yeterlik Anketi

Yeterlik anketi, 1975 yılında Bursalıoğlu tarafından ilköğretmen okulu müdürlerinin göstermekte olduğu ve göstermesi gereken yeterliklerin saptanması amacıyla oluşturulmuştur. Daha sonra anketin son şekli Sungur'un 1993 yılında yeterliliğe dayalı eğitim yöneticisi yetiştirme, İstanbul İşletmeleri örneği araştırması için Örgütsel Davranış dersi kapsamında geliştirilmiş olan yeterlik maddeleri ve alanda çalışanlarla bu konuda uzman öğretim üyelerinin katkılarıyla oluşturulmuştur. Araca son şeklinin verilmesi daha önce yapılan bir pilot çalışmayla sağlanmıştır.

Hazırlanan ankette soru içeren ifadeler bulunmamaktadır. Her ifade belli bir yeterliği açıklamaktadır. Yöneticiler kendilerine bu yeterlikler açısından beş terimden birisini işaretleyerek değerlendirmiştir.

Tercihleri oluşturan ifadeler, yöneticilerin değerlendirme kaygısını en aza indirebilmek için sözel ifadelerden oluşturulmuştur. Bunlar:

"Hiç", "Az", "Orta", "Çok" ve "Pek Çok" tercihlerinden oluşmuştur.

1. Karar: Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yolların en uygun olanının seçilmesidir. Yönetim sürecinin kalbidir. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından belirlenir.

2. Planlama: Uygulamadan önce düşünmeyi öngören zihinsel süreçtir. Önceden belirlenmiş amaçlara rasyonel bir yaklaşım ve bunların gerçekleştirilmesine hazırlık aşamasıdır.

3. Örgütlenme: Yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleridir.

4. Örgütsel İletişim: İnsan davranışlarını değiştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, yetkinin görevlerini geliştirmek ve etkili bir koordinasyon sağlamak amaçları ile kullanılır.

5. Denetim: Davranışı kontrol yöntemidir.

6. Halkla İlişkiler: İş ve çevre arasında ilişkinin sağlanmasını, karşılıklı haberleşme bağının kurulmasını, işin tanıtılmasını içerir.

7. Kişiler Arası İletişim: İnsanlarla iletişim içine girebilme özelliğidir.

8. Problem Çözme: Bireyle bireyin amacı arasına giren engeli en uygun biçimde aşabilmektir.

9. Eğitim Teknolojisi: Öğretme ve öğrenmeyi teşvik etmek, kolaylaştırmak ve bireyi güdülemek amacını güden araç-gereçlerle belirli öğretim-öğrenme sistemlerine göze hazırlanmış programların eklenmesi ve geliştirilmesine ilişkin tüm süreç tasarım ve yönetimlerini kapsar.

10. Kişisel Yeterlikler: Bireyin işin gereklerini yerine getirebilecek yeterliklere sahip olmasıdır.

11. Meslek Alanlarına İlişkin Yeterlikler: Çeşitli uzmanlık alanları hakkında bilgi sahibi olma.

12. Programlama: Belirli bir eylemi gerçekleştirmek için gerekli projeler, kurallar, görevler ve işlerin yapılmasıdır.

13. Uygulama: Programı yerine getirebilmedir.

14. Değerlendirme: Uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilmektir.

Veri Çözümleme Teknikleri

Eğitim yöneticilerinin kişilik özellikleri, değerleri ve yeterlikleri arasındaki bağıntının gözden geçirilmesi amacıyla elde edilen veriler; t testi, Tukey-B testi ve varyans analizi ile çözümlenmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

İstanbul ili özel ve kamu bankalarının insan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin, kişilik, ise ilişkin değerleri ve yeterliklerinin belirlenmesi için yapılan tarama sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmıştır. Bu amaçla t testi, Tukey-B testi ve varyans analizi uygulanmıştır.

Bulgular yorumlanırken $p < .05$ düzeyinde anlamlı bulunmayan veriler çizelge olarak gösterilmemiştir.



ÇİZELGE 1

ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNE GİREN ÖZEL, KAMU VE YABANCI BANKALAR İLE ENVANTERLERİ CEVAPLAYAN YÖNETİCİ SAYISI

Banka Adı	Cevaplayıcı Sayısı
Yapı Kredi Bankası	16
Pamukbank	10
Dışbank	10
Tekstilbank	10
Türk Ticaret Bankası	12
Citibank	10
Kentbank	10
Demirbank	9
Koçbank	15
Yurtbank	9
İktisat Bankası	11
Kıbrıs Kredi Bankası	6
Adabank	8
Körfezbank	9
Parkbank	6
Yaşarbank	9
Finansbank	9
Al Baraka Türk	8
Interbank	10
Toprakbank	10
Egebank	10
Esbank	8
Sümerbank	10
Midlandbank	6
EGS Bank	10
İmar Bankası	9
Toplam	250

Toplam İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticisi Sayısı = 250

Genel Banka Toplamı = 26

ÇİZELGE 2

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN YAŞA GÖRE DAĞILIMI

Yaş Grubu	Değer	Frekans	Yüzelik	Geçerli Yüzelik	Yığılmalı Yüzelik
33 yaş ve altı	1	124	49,6	49,6	49,6
34 yaş ve üstü	2	126	50,4	50,4	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Araştırma örneklemini toplam 250 kişidir. Bunların 124 kişisi 33 yaş ve altı, 126 kişisi 34 yaş ve üstüne sahiptir.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin yaşa göre dağılımı yapılırken medyan temel alınmış, 5'lik ya da 10'luk gruplandırmalara gidilmemiştir. Bunun nedeni ise belli yaşlarda yığılmanın fazla olması kimi yaş gruplarına hiçbir yöneticinin denk düşmemesidir.

ÇİZELGE 3

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Kıdem	Değer	Frekans	Yüzelik	Geçerli Yüzelik	Yığılmalı Yüzelik
Düşük kıdemli (7 yıl)	1	111	44,4	44,4	44,4
Yüksek kıdemli (7 yıl)	2	139	55,6	55,6	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin 111 tanesi 7 yıl ve 7 yıldan daha az bir kıdeme sahipken 139 kişi 7 yıldan daha uzun süreli bir kıdeme sahiptir.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin kıdem değişkenine göre dağılımı yapılırken medyan temel alınmıştır. Bunun nedeni ise belli yıllarda yığılmanın fazla olması, belli yıllarda bu yığılmanın düşmesidir.

ÇİZELGE 4

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Görev Adı	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Yığılmalı Yüzdeler
İnsan Kaynakları Müdürü	1	20	8,0	8,0	8,0
İnsan Kaynakları Md. Yrd.	2	59	23,6	23,6	31,6
İnsan Kaynakları Uzmanı	3	90	36,0	36,0	67,6
İnsan Kaynakları Şefi	4	40	16,0	16,0	83,6
Eğitim Yöneticisi	5	8	3,2	3,2	86,8
Eğt. Böl. Uzmanı	6	33	13,2	13,2	100,0
Toplam		250	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 250 yöneticinin, % 8'i insan kaynakları müdürü, % 23,6'sı insan kaynakları müdür yardımcısı, % 36'sı insan kaynakları uzmanı, % 16'sı insan kaynakları şefi, % 3,2'si eğitim yöneticisi % 13,2'si Eğitim bölümü uzmanı olarak dağıldığı görülmektedir.

Eğitim bölümleri henüz insan kaynakları bölümlerinden ayrılıp kendi başlarına birer bölüm haline gelmemişlerdir. Eğitim işlemi insan kaynakları uzmanları tarafından yerine getirilmektedir. Bununla birlikte özellikle büyük özel bankalar eğitime daha fazla önem verilmesi gerektiğinin farkına varmış eğitim bölümünü insan kaynaklarından ayırarak başlı başına ayrı bir birim olarak kurmuşlardır.

ÇİZELGE 5

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DAĞILIMI

Cinsiyet	Değer	Frekans	Yüzdeler	Geçerli Yüzdeler	Yığılmalı Yüzdeler
Erkek	1	75	30,0	30,0	30,0
Kadın	2	175	70,0	70,0	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 250 yöneticinin, 75 tanesi erkek, 175 tanesi kadın olarak saptanmıştır. % 70'lik kısmın kadın yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Daha çok bankalarda kadınların çalıştığı düşünülürse çıkan sonuç beklenen doğrultuda olmuştur. Özellikle insan kaynakları ve eğitim bölümlerinde kadınlar ağırlıklı olarak görev almaktadırlar. Bunun nedenleri olarak, kadınların iletişim kurma özelliklerinin fazla olması, yeni şeyler öğrenme ve öğretmeye daha açık olması gösterilebilir.

ÇİZELGE 6
YÖNETİCİLERİN SIFAT LİSTESİ ALT BOYUTLARINDAN
ALDIKLARI PUANLAR

Açıklama	Ort.	S.Sapma	Alınan en küçük puan	Alınan en yüksek puan	N	Değişken
Başarı	49,91	5,28	40,90	68,10	250	A1
Bağımsızlık	53,14	6,68	42,20	83,10	250	A10
Saldırganlık	45,35	5,11		42,20	250	A11
Değişiklik	47,05	6,06	27,10	79,50	250	A12
İlgi görme	42,52	6,04	26,60	73,30	250	A13
Kendini suçlama	34,40	7,13	16,30	67,80	250	A14
Uyarlık	40,91	6,10	15,70	67,60	250	A15
Danışmaya hazır oluş	43,60	5,29	3,80	56,00	250	A16
Oto kontrol	50,97	5,52	31,30	75,20	250	A17
Özgüven	49,53	3,91	36,30	68,10	250	A18
Kişisel uyum	37,73	6,91	12,70	61,50	250	A19
Başatlık	43,24	5,00	32,90	70,00	250	A2
İdeal benlik	40,82	6,48	17,20	66,70	250	A20
Yaratıcı kişilik	50,53	5,11	42,20	71,60	250	A21
Askeri liderlik	33,91	8,74	3,60	61,00	250	A22
Erkeksi özellikler	32,17	8,74	5,60	46,90	250	A23
Kadınslı özellikler	28,38	10,05	,30	47,70	250	A24
Sebat	38,92	4,26	22,90	52,80	250	A37
Düzen	40,71	4,66	21,90	58,10	250	A4
Duygularınlama	40,06	6,59	6,60	61,10	250	A5
Şefkat gösterme	37,15	7,02	13,80	73,70	250	A6
Yakınlık	41,01	8,16	2,80	64,30	250	A7
Karşı cinsle ilişki	42,60	5,43	16,90	64,30	250	A8
Gösteriş	45,90	5,17	17,70	69,40	250	A9

Yöneticilerin sıfat listesi alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında en çok sergiledikleri kişilik özellikleri olarak; bağımsızlık, otokontrol, yaratıcı kişilik, başarı ve özgüven olarak bulunmuştur.

ÇİZELGE 7
YÖNETİCİLERİN DEĞERLER ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARINDAN
ALDIKLARI PUANLAR

Değişken	Ort.	S.Sapma	Alınan en düşük puan	Alınan en yüksek puan	N
Beceri geliştirme	50,26	4,23	38	60	250
Başarı	51,46	7,19	33	63	250
İlerleme	51,88	3,26	40	59	250
Estetik	58,30	5,42	43	69	250
Başkalarını düşünme	52,71	5,52	33	64	2507
Başkalarını düşünme	52,60	5,48	33	64	250
Otorite (maddi)	56,53	7,23	35	68	250
Otorite (maddi)	56,58	7,25	35	68	250
Otonomi (tek başına)	53,52	5,98	37	68	250
Otonomi (maddi)	53,52	5,98	37	68	250
Yaratıcılık	60,98	5,24	46	68	250
Kültürel kimlik	58,96	7,08	37	70	250
Ekonomik ödülleri	52,58	3,87	31	63	250
Ekonomik güvenlik	45,55	5,97	25	58	250
Yaşam tarzı (maddi)	52,22	7,14	26	70	250
Yaşam tarzı (tek başına)	52,18	7,16	26	70	250
Kişisel gelişme	51,48	8,20	21	66	250
Bedensel aktivite	50,94	4,41	39	68	250
Fiziksel başarı	54,62	4,23	42	68	250
Risk	55,11	6,48	35	73	250
Sosyal etkileşim	49,88	5,11	31	59	250
Sosyal ilişkiler	51,42	5,77	31	64	250
Çeşitlilik (grup içi)	52,64	8,57	25	71	250
Çeşitlilik (bedensel)	52,64	8,58	25	71	250
Çalışma şartları	50,07	9,65	28	68	250

Yöneticilerin değerler ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında değer olarak taşıdıkları beş özellik şunlardır; yaratıcılık, kültürel kimlik, estetik, otorite (maddi) ve otorite (manevi)'dir.

ÇİZELGE 8
YÖNETİCİLERİN YETERLİK ÖLÇEĞİ ALT BOYUTLARINDAN
ALDIKLARI PUANLAR

Değişken	Ort.	S.Sapma	Aldıkları en düşük puan	Aldıkları en yüksek puan	N
Meslek alanlarına ilgi	50,56	4,42	25	61	250
Örgütsel İletişim	37,27	4,41	24	44	250
Örgütlenme	39,73	12,83	97	167	250
Uygulama	15,13	2,56	7	20	250
Programlama	12,41	6,69	6	113	250
Planlama	38,88	11,61	98	160	250
Problem çözme	18,54	2,42	11	24	250
Değerlendirme	15,66	2,77	8	20	250
Denetleme	27,51	4,54	15	38	250
Eğitim teknolojisi	11,12	1,86	7	15	250
Halkla ilişkiler	34,02	4,46	20	44	250
Kişilerarası iletişim	11,74	1,75	8	15	250
Kişisel yeterlilikler	53,65	4,70	36	65	250

Yöneticilerin yeterlik ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlara bakıldığında en çok yeterli oldukları beş alan şöyledir; kişisel yeterlikler, meslek alanlarına ilişkin yeterlikler, örgütlenme, planlama ve örgütsel iletişimdir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Birinci alt problemde şu sorulara cevap aranmıştır.

1.a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticileri, Yeterlik Ölçeği puanına göre hangi alanlarda daha yeterlidirler?

b) Yeterlik ölçeği puanı yaş, cinsiyet, kıdem ve göreve göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin Yeterli Olduğu Alanlar

ÇİZELGE 9

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EN ÇOK YETERLİ OLDUKLARI ALANLAR

Değişken	Ortalama
Kişisel Yeterlikler	53,65
Meslek Alanlarına İlişkin Yeterlikler	50,56
Örgütlenme	39,73
Planlama	38,88
Örgütsel İletişim	37,27

n = 250

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin yaş, kıdem, görev ve cinsiyet değişkenlerine göre yapılan araştırmada yeterlik ölçeği alt boyutları açısından en fazla yeterli oldukları alanlar; kişisel yeterlikler, meslek alanlarına ilişkin yeterlikler, örgütlenme, planlama ve örgütsel iletişim şeklinde ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, işlerini yerine getirebilecek kişisel yeterliklere sahiptir. Diğer meslek alanlarına ilişkin yeterli bilgileri kendi içlerinde taşımaktadırlar. Yetkinin görevlerini yerine getirecek, etkili koordinasyonu sağlayacak, kişiler ve gruplar arası ilişkiyi arttıracak örgütsel iletişim özelliklerini taşımakta, kadrolama ve

donatım, belirli amaçlara ulaşmak için planlama ve örgütlemeye yeterli görülmektedirler.

Erkan'ın 1995 yılında yaptığı "bankalardaki eğitim yöneticilerinin yeterlikleri" adlı araştırmada da en yüksek yeterlik örgütleme olarak ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte problem çözme ve eğitim teknolojisi yeterliliğinin düşük çıkması yeniliklerin örgüte getirilmesi ve değişikliklerin yapılmasını kısıtlayıcı etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 10

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ PLANLAMA ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Planlama						
33 yaş ve altı	124	136,4435	12,082	-3,36	248	,001
34 yaş ve üstü	126	141,2778	10,629	-,36	243,0	,001*

*p. <.05

Yeterlik ölçeği, planlama alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde 33 yaş ve altı yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

33 yaş ve altı yöneticiler belirlenmiş amaçlara rasyonel bir şekilde yaklaşmak için bunları gerçekleştirmeden önce düşünmeyi ondan sonra uygulamaya geçmeyi tercih etmektedirler. Uzmanlaşmanın artmasıyla planlama da önem kazanmaktadır. Her uzman kendi alanında gerçekleştireceği çalışmalarını adım adım ortaya koymaktadır.

ÇİZELGE 11

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ ÖRGÜTLEME ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Örgütlenme						
33 yaş ve altı	124	137,7742	14,837	-,241	248	,017
34 yaş ve üstü	126	141,6508	10,188	-2,40	217,55	,017*

* p. <.05

Yeterlik ölçeği, örgütlenme alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde 34 yaş ve üstü yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

34 yaş ve üstü yöneticiler yapıyı kurma, kadrolama ve donatıma daha fazla önem vermektedirler.

ÇİZELGE 12

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Örgütsel İletişim						
33 yaş ve altı	124	36,5645	4,366	-2,54	248	,012
34 yaş ve üstü	126	37,9683	4,360	-2,54	247,92	,012*

*p. <.05

Yeterlik ölçeği, örgütsel iletişim alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında p.<.05 düzeyinde 34 yaş ve üstü yöneticiler lehine anlamlı fark vardır.

34 yaş ve üstü yöneticiler örgütte haberleşme ağı kurma, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirme, etkili bir koordinasyon oluşturma konusunda daha yeterlidirler.

ÇİZELGE 13

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ PLANLAMA ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Planlama						
Düşük Kıdem (7 yıl ve altı)	111	136,1261	12,776	-3,42	248	,001
Yüksek Kıdem (7 yıl ve üstü)	139	141,0791	10,096	-3,34	206,19	,001*

* p. <.05

Yeterlik ölçeği, planlama alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar lehine p. <.05 düzeyinde anlamlı fark vardır.

7 yıl üstü kıdeme sahip olan yöneticiler önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için rasyonel bir yaklaşımla hazırlık çalışmaları yapmada daha yeterli görülmektedir.

ÇİZELGE 14

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ ÖRGÜTLEME ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Örgütlenme						
Düşük Kıdem (7 yıl ve altı)	111	137,0901	15,778	-2,95	248	,003
Yüksek Kıdem (7 yıl ve üstü)	139	141,8345	9,409	-2,80	170,40	,006*

*p. <.05

Yeterlik ölçeği, örgütlenme alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar lehine $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

7 yıl ve üstü kıdeme sahip olanlar, yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemlerinde daha yeterlidirler.

ÇİZELGE 15
KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Örgütsel İletişim						
Düşük Kıdem (7 yıl ve altı)	111	36,4324	4,522	-2,72	248	,007
Yüksek Kıdem (7 yıl ve üstü)	139	37,9424	4,217	-2,70	28,12	,007*

*p. <.05

Yeterlik ölçeği, örgütsel iletişim alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar lehine $p < .05$ düzeyinde anlamlı fark vardır.

7 yıl üstü kıdeme sahip olanlar, kişiler ve gruplar arası ilişkiler geliştirmek, etkili bir koordinasyon sağlamak ve haberleşme ağı kurmada daha yeterlidirler.

ÇİZELGE 16
GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ PLANLAMA ALT BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B TESTİ

Planlama	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	2289,5627	457,9125	3,5757	,0039
Gruplar İçi	244	31246,8373	128,0608		
Toplam	249	33536,4000			

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

*

*p. <.05

Brans	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						
İnsan K. Şefi						
Eğt. Böl. uzm.						
İnsan K. Md. Yrd.	*					
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

Görev değişkenine göre yeterlik ölçeği planlama alt boyutu puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur ($p < .05$).

İnsan kaynakları bölümü müdür yardımcıları insan kaynakları uzmanlarından ve öteki meslektaşlarından daha yüksek puan almışlardır.

İnsan kaynakları müdür yardımcıları amaçlara ulaşmak için rasyonel bir hazırlık yapmada diğer meslektaşlarına göre daha yeterlidirler. Planlama yeterliği zaman içinde kazanılmaktadır. Genç yöneticiler risk alma ve başarı değerleri doğrultusunda planlamada daha yetersiz görülmektedir.

ÇİZELGE 17

GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE YETERLİK ÖLÇEĞİ UYGULAMA ALT BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B TESTİ

Kaynak	Uygulama				
	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	96,7387	19,3477	3,0817	,0102
Gruplar İçi	244	1531,9053	6,2783		
Toplam	249	1628,6440			

*p. <0.05

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Branş	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						
İnsan K. Şefi						
Eğt. Böl. uzm.						
İnsan K. Md. Yrd.	*					
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

Görev değişkenine göre yeterlik ölçeği uygulama alt boyutu puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur ($p<.05$).

İnsan kaynakları müdür yardımcıları, insan kaynakları uzmanlarından yüksek puan almışlardır.

İnsan kaynakları müdür yardımcıları programı yerine getirmede daha yeterlidirler. Bu yeterlik zaman içinde kazanılmaktadır.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

İkinci alt problemde şu sorulara cevap aranmıştır:

2.a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Değerler Anketi puanına göre işe ilişkin değerleri nelerdir?

b) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin değerler sıralaması puanı ile yaş, kıdem, cinsiyet, göreve göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Çok Sahip Oldukları Değerler

ÇİZELGE 18

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EN ÇOK SAHİP OLDUKLARI DEĞERLER

Değişken	Ortalama
Yaratıcılık	60,98
Kültürel Kimlik	58,96
Estetik	58,30
Otorite (maddi)	56,53
Otorite (manevi)	56,58

N= 250

Eğitim yöneticilerinin işe ilişkin sahip oldukları en yüksek değerler, yaratıcılık, kültürel kimlik, estetik, otorite (maddi) ve otorite (manevi) olarak ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, yeni şeyler keşfetmek, geliştirmek, tasarlamak, yeni şeyler yaratmak, yeni yöntemleri uygulamayı istemektedirler. Araştırma örneklemini içinde yabancı bankaların bulunduğu ve burada yabancı yöneticilerin yer aldığı gözönünde tutulursa kültürel kimlik alt boyutunun yüksek çıkması, yöneticilerin kendi etnik kökeninden insanlarla çalışmak istemeleri onların rahatsızlığını göstermektedir. Yöneticiler işlerinde estetiğe de değer vermektedirler. Bununla

birlikte hayatı güzelleştirip, işinde güzelliklerin farkında olmak istemektedirler. Yöneticiler işlerinde lider olmak, herşeyi kendisi yöneten insan olma, başkalarını yönlendirici kararlar alma, emretme yetkisine sahip olma değerlerini taşımaktadırlar.

ÇİZELGE 19

GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ YAŞAM TARZI ALT BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B TESTİ

Yaşam tarzı (tek başına)					
	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	600,4238	120,0848	2,4055	,0375
Gruplar İçi	244	12180,4762	49,9200		
Toplam	249	12780,9000			

*p. <.05

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Branş	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						
İnsan K. Şefi						*
Eğt. Böl. uzm.						*
İnsan K. Md. Yrd.						*
İnsan K. Md.						*
Eğt. Yöneticisi						

İnsan kaynakları şefleri, uzmanları, eğitim bölümü uzmanları, insan kaynakları müdür yardımcılarını eğitim yöneticilerinden ve insan kaynakları müdürlerinden yüksek puan almışlardır.

Eğitim bölümü uzmanları, insan kaynakları müdür yardımcılarını, insan kaynakları şefleri ve uzmanları kendi hayatlarını kendi fikirleri doğrultusunda

yaşamak istemekte, kendi kararlarını kendi almak, istediği iş ve zamanda çalışmak istemektedirler. İnsan kaynakları müdürleri ve eğitim yöneticilerinin yetkileri daha fazla ve emir veren kararda etkili kişiler olduklarından bu boyutta düşük puan almışlardır.

ÇİZELGE 20

GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ ÇEŞİTLİLİK ALT BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B TESTİ

Kaynak	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	1095,9800	219,1960	3,1074	,0097
Gruplar İçi	244	17211,8960	70,5406		
Toplam	249	18307,8760			

p. <0.05

Branş	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.					*	
İnsan K. Şefi						
Eğt. Böl. uzm.					*	
İnsan K. Md. Yrd.					*	
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Değerler ölçeği, çeşitlilik (grup içi) alt boyutundan alınan puan ile görev değişkeni arasında p.<.05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur.

İnsan kaynakları uzmanları, insan kaynakları müdür yardımcıları, eğitim bölümü uzmanları, insan kaynakları müdürlerinden yüksek puan almışlardır. Farklı olmak, farklı şeyler yapmak, işlerini çeşitli yollarla yapabilmek istegindedirler.

ÇİZELGE 21

**GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ YAŞAM TARZI
ALT BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE
TUKEY-B TESTİ**

Yaşam tarzı (maddi)					
Kaynak	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	626,7426	125,3485	2,5321	,0295
Gruplar İçi	244	12078,7134	49,5029		
Toplam	249	12705,4560			

*p. <.05

Branş	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						*
İnsan K. Şefi						*
Eğt. Böl. uzm.						*
İnsan K. Md. Yrd.						*
İnsan K. Md.						*
Eğt. Yöneticisi						

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Görev değişkenine göre değerler ölçeği yaşam tarzı puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur (p<.05).

İnsan Kaynakları departmanı şefleri eğitim yöneticilerinden yüksek puan almışlardır. İnsan Kaynakları Uzmanları eğitim yöneticilerinden yüksek puan almışlardır. İnsan Kaynakları Müdürleri eğitim yöneticilerinden yüksek puan almışlardır. İnsan Kaynakları müdür yardımcıları eğitim yöneticilerinden yüksek puan almışlardır. Kendi hayatlarını kendi fikirleri doğrultusunda yaşamak, işlerini kendi planlamak, istediği iş ve zamanda çalışmak amacındadırlar.

ÇİZELGE 22

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ RİSK BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	Kişi Sayısı	Ort.	SS	t değeri	sd	p.<
Risk						
Düşük kıdem (7 yıl ve altı)	111	56,0090	6,590	1,97	248	,050*
Yüksek kıdem (7 yıl)	139	54,3957	6,325	1,96	231,	,051

*p. <.05

Değerler ölçeği, risk alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem düşükçe risk alt boyutundan alınan puan artmaktadır. Düşük kıdemliler, işlerinde bazı risk ve tehlikelerin varlığını hissetmekten, tehlikeli işlere el atmaktan, işlerinde tehlikelere meydan okumaktan çekinmemektedirler. İlerleme ve iyi bir yerlere gelme çabası da bunu desteklemektedir.

ÇİZELGE 23

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ RİSK ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Risk						
33 yaş ve altı	124	56,1371	6,451	2,51	248	,013*
34 yaş ve üstü	126	54,1032	6,376	2,51	247,	,013

*p. <.05

Değerler ölçeği, risk alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark vardır. Yaş küçüldükçe risk puanı da artmaktadır.

Yaş büyüdükçe ekonomik emniyet ve varolan durumu kaybetmek korkusuyla risk puanı azalmaktadır.

ÇİZELGE 24

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ ESTETİK ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Estetik						
33 yaş ve altı	124	57,6210	5,588	-1,98	248	,049
34 yaş ve üstü	126	58,9683	5,175	-1,98	2459	,049*

*p. <.05

Değerler ölçeği estetik alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Yaş arttıkça estetik puanı da artmaktadır. Yaş arttıkça yöneticiler hayatın güzelliklerinin farkına varmak ve işlerinde de bunu görmek istemektedirler.

ÇİZELGE 25

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ BECERİ GELİŞTİRME ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Beceri geliştirme						
Erkek	75	51,3733	4,465	2,75	248	,006*
Kadın	175	49,7886	4,052	2,64	128,6	,009

*p. <.05

Değerler ölçeği, beceri geliştirme alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan

almışlardır. Erkek yöneticiler sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri işlerinde kullanıp geliştirmek, sürekli yeni şeyler öğrenmek istemektedirler.

ÇİZELGE 26

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ BAŞARI ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Başarı						
Erkek	75	53,3333	6,402	2,73	248	,007*
Kadın	175	50,6571	7,372	2,89	160,0	,004

*p. <.05

Değerler ölçeği başarı alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almıştır. Erkek yöneticiler işlerinde başarı duygusuna sahip olmak istemektedirler. Yetenekli olduğu alanda birşeyler yapmak, bundan iyi sonuçlar almak, çabasının ürününü görmek istemektedirler.

ÇİZELGE 27

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ ESTETİK ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Estetik						
Erkek	75	59,7333	5,285	2,78	248	,006*
Kadın	175	57,6857	5,369	2,79	142,1	,006

*p.<.05

Değerler ölçeği, estetik alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almıştır. Erkek

yöneticiler estetiğe daha fazla önem vermektedirler. Hayatı güzelleştirip işlerinde güzelliklerin farkında olmak isterler.

ÇİZELGE 28

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ BAŞKALARINI DÜŞÜNME ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Başkalarını düşünme						
Erkek	75	54,4267	4,731	3,28	248	,001*
Kadın	175	51,9714	5,686	3,53	166,7	,001

*p.<.05

Değerler ölçeği, başkalarını düşünme (grup içi) alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almıştır. Erkek yöneticiler insanlara yardımcı olan işlerde çalışmak istemekte, dünyanın huzurunu ve refahını geliştirmek, sorunla olan insanlara yardımcı olmak istemektedirler.

ÇİZELGE 29

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ OTONOMİ ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Otonomi						
Erkek	75	51,9867	6,126	-2,69	248	,008
Kadın	175	54,1829	5,811	-2,64	133,6	,009*

*p.<.05

Değerler ölçeği otonomi alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden yüksek puan almışlardır. Kadın yöneticiler

kendi tarzına uygun işleri seçmekte serbest olmak, kendi hesabına hareket etmek, kendi patronu olmak amacındadırlar.

ÇİZELGE 30

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ SOSYAL İLİŞKİLER ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Sosyal ilişkiler						
Erkek	75	52,8933	5,736	2,67	248	,008*
Kadın	175	50,7943	5,682	2,66	138,8	,009

*p. <.05

Değerler ölçeği, sosyal ilişkiler alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden yüksek puan almıştır. Hoşlandıkları ve dost bildikleri insanlarla birlikte olmak, kolay dost kazanabileceği işlerde çalışmak istemektedirler. Kadın olmanın verdiği özelliklerle bu puan daha da artmaktadır.

ÇİZELGE 31

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ EKONOMİK GÜVENLİK ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	Kişi Sayısı	\bar{x}	SS	t değeri	sd	p.<
Ekonomik güvenlik						
Erkek	75	47,5867	5,568	3,61	248	,000*
Kadın	175	44,6800	5,936	3,71	148,6	,000

*p. <.05

Değerler ölçeği, ekonomik güvenlik alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark

bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almıştır. İş güvencesi, düzenli bir gelire sahip olmak, işte rahatlık aramaktadırlar.

ÇİZELGE 32

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ PRESTİJ ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Prestij						
Erkek	75	46,6133	5,984	-2,41	248	,017
Kadın	175	48,4971	5,525	-2,33	130,	,021*

*p.<.05

Değerler ölçeği prestij alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almıştır. Başarıları sayesinde kabul görmek, hayranlık kazanmak, işi nedeniyle saygın olmak, işinde özel biri olarak görülmek, takdir edilmek istemektedirler.

ÇİZELGE 33

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ FİZİKSEL BAŞARI ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Fiziksel başarı						
Erkek	75	52,5067	3,614	-5,47	248	,000*
Kadın	175	50,6571	7,372	2,89	160,0	,004

*p.<.05

Değerler ölçeği, fiziksel başarı alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan

almışlardır. İşyerinin çeşitli bölümleri arasında dolaşabileceği bir işte çalışmaktan zevk almaktadırlar.

ÇİZELGE 34

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE DEĞERLER ÖLÇEĞİ RİSK ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Risk						
Erkek	75	51,6133	5,927	-5,96	248	,000
Kadın	175	56,6114	6,134	-6,05	144,	,000*

*p.<.05

Değerler ölçeği, risk alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. İşlerinde bazı risk ve tehlikelerin varlığını hissetmekten, tehlikeli işlere el atmaktan, işlerinde tehlikelere meydan okumaktan çekinmemektedirler.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Üçüncü alt problemde şu sorulara cevap aranmıştır:

3.a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin sıfat Sıfat Listesi puanına göre kişilik özellikleri nelerdir?

b) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Sıfat Listesiyle ortaya çıkarılan kişilik özellikleriyle yaş, görev, kıdem ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin En Çok Sergiledikleri Kişilik Özellikleri

ÇİZELGE 35

İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN EN ÇOK SERGİLEDİKLERİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Değişken	Ortalama
Bağımsızlık	53.14
Oto Kontrol	50.97
Yaratıcı Kişilik	50.53
Başarı	49.91
Özgüven	49.53

Eğitim yöneticilerinin en fazla gösterdikleri kişilik özellikleri bağımsızlık, oto kontrol, yaratıcı kişilik, başarı, özgüven olarak sıralanmaktadır.

Yöneticiler başkalarından veya toplumsal değer ve beklentilerden bağımsız hareket edebilme, herhangi bir konuda düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilme, isteğini yapmada kendini özgür hissetme, çalışkanlık, işine bağlılık, ilgi alanlarında genişlik, zeki, çabu tepki veren, amaçlarına ulaşmaya gayret eden, girişimci kişilik özellikleri göstermektedirler.

ÇİZELGE 36

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ŞEFKAT GÖSTERME ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Şefkat gösterme						
Erkek	75	39,7693	2,493	3,97	248	,000*
Kadın	175	36,0343	7,977	5,59	233,8	,000

*P. <.05

Sıfat Listesi, şefkat gösterme alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine yüksek düzeyde anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler, insanları sevme, uyumlu sade ve becerikli toplumsal davranışlara sahip, mizaç olarak anlayışlı ve destekleyicidirler. Kadın yöneticiler ilerleme ve başatlık uğruna sade ve anlayışlı olma özelliklerini kaybetmeye başlamışlardır.

ÇİZELGE 37

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ YAKINLIK ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Yakınlık						
Erkek	75	42,9120	2,801	2,44	248	,015*
Kadın	175	40,1886	9,474	3,47	229,7	,001

*p.<.05

Sıfat Listesi yakınlık alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine yüksek düzeyde anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler, toplumsal olaylarda rahat, insanlarla birlikte

olmaktan hoşlanan ve grubun değişik isteklerine kolaylıkla uyum sağlayabilen kişilerdir.

ÇİZELGE 38

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ BAŞATLIK ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Başatlık						
Erkek	75	42,3547	2,425	-1,84	248	,067
Kadın	175	43,6194	5,727	-2,45	247,	,015*

*p.<.05

Sıfat Listesi Başatlık alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler, güçlü bir iradeye sahip, hırslı, kararlı ve etkileyici, amaçlarını gerçekleştirmede kendilerinden emin, başkalarından gelen karşı çıkışlar ve eleştiriler karşısında yılmayan bireylerdir.

ÇİZELGE 39

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ SEBAT ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Sebat						
Erkek	75	40,0653	2,962	2,83	248	.005*
Kadın	175	38,4251	4,635	3,35	211,7	.001

*p.<.05

Sıfat Listesi Sebat alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler, güçlü bir görev duygusuna sahip, işlerini bilinçli bir şekilde yapan, değersiz veya önemsiz olan işlerle uğraşmaktan kaçınan kişilerdir.

ÇİZELGE 40

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ DÜZEN ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Düzen						
Erkek	75	41,9067	2,819	2,70	248	,007*
Kadın	175	40,1903	5,176	3,37	234,3	,001

*p.<.05

Sıfat Listesi Düzen alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine fark bulunmuştur.

Erkek yöneticiler, amaçlarını gerçekleştirmek için tuttuğu yoldan sapmayan, sabit fikirli, nesnel ve akılcı olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÇİZELGE 41

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KARŞI CİNSLE İLİŞKİ ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Karşı cinsle ilişki						
Erkek	75	44,3627	2,100	3,43	248	,001*
Kadın	175	41,8474	6,191	4,77	239,3	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi karşı cinsel ilişki alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Erkek yöneticiler yaşama zevkle sarılan, kişisel yakınlaşmalara sıcak bakan kişilerdir.

ÇİZELGE 42

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ GÖSTERİŞ ALT
BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Gösteriş						
Erkek	75	44,7160	2,067	-2,39	248	,018
Kadın	175	46,4023	5,963	-3,32	240,	,001*

*p.<.05

Sıfat listesi gösteriş alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Kadın yöneticiler güçlü, dikkat çekici ve bunun için çaba harcayan, kişileri baskı altına almaya çalışan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

ÇİZELGE 43

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ BAĞIMSIZLIK ALT
BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Bağımsızlık						
Erkek	75	50,4840	2,686	-4,26	248	,000
Kadın	175	54,2834	7,509	-5,87	242,5	,000*

*p.<.05

Sıfat Listesi bağımsızlık alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Kadın yöneticiler, bağımsız, öz denetime sahip, kendine güvenen, iddialı ve sağlam iradeli olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu kişilik özelliklerini göstermeleri onların erkekler dünyasında varolma çabasını ortaya çıkarmaktadır.

ÇİZELGE 44

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ DEĞİŞİKLİK ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Değişiklik						
Erkek	75	45,3360	3,468	-2,98	248	,003
Kadın	175	47,7863	6,754	-3,78	240,	,000*

*p.<.05

Sıfat Listesi değişiklik alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Bu ölçekten elde edilen veriler bağımsızlık alt ölçeğinden elde edilen verileri desteklemektedir. Kadın yöneticiler, problemleri ve olayları çabuk kavrarlar, kendilerine güvenleri fazladır ve karmaşık durumlarda güçlüklerle kolayca göğüs gererler.

ÇİZELGE 45

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ İLĞİ GÖRME ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
İlgi görme						
Erkek	75	41,3293	2,767	-2,06	248	,040
Kadın	175	43,0371	6,937	-2,78	247,	,006*

*p.<.05

Sıfat Listesi ilgi görme alt boyut puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Kadın yöneticiler bazı durumlarda başkalarından anlayış, sevgi ve duygusal destek görme istegindedirler.

ÇİZELGE 46

**CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KENDİNİ SUÇLAMA
ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kendini suçlama						
Erkek	75	37,8427	3,634	5,26	248	,000*
Kadın	175	32,9246	7,729	6,84	245,9	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi kendini suçlama alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Birşeyi yanlış yaptığında suçluluk hissetme, işler yolunda gitmediğinde kusuru kendinde arama şeklindeki kişilik özellikleriyle karakterize edilebilirler.

ÇİZELGE 47

**CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ DANIŞMAYA HAZIR
OLUŞ ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Danışmaya hazır oluş						
Erkek	75	46,2360	1,858	5,45	248	,000*
Kadın	175	42,4646	5,857	7,67	234,85	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi danışmaya hazır oluş alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkekler lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Bunlar toplumsal statülerini geliştirme çabasındadırlar. Diğer kişilerle ilişkilerinde utangaçlık, çekingenlik tutumları içindedirler.

ÇİZELGE 48

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ OTO KONTROL ALT
BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Oto kontrol						
Erkek	75	49,8853	2,349	-2,05	248	,041
Kadın	175	51,4411	6,367	-2,82	244,1	,005*

*p.<.05

Sıfat Listesi oto kontrol alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Ciddiyet, çalışkanlık ve işine bağlılığı ön planda tutmaktadırlar.

ÇİZELGE 49

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ÖZGÜVEN ALT
BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Özgüven						
Erkek	75	48,7520	1,972	-2,06	248	,040
Kadın	175	49,8583	4,458	-2,72	247,7	,007*

*p.<.05

Sıfat Listesi özgüven alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadınlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Kadın yöneticiler daha girişimci, hedeflerine ulaşmada yeteneklerine güvenen kişilerdir.

ÇİZELGE 50

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KİŞİSEL UYUM ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kişisel Uyum						
Erkek	75	40,4987	3,733	,430	248	,000*
Kadın	175	36,5383	7,595	5,52	243,52	,000

*p.<.05

Sıfat listesi kişisel uyum alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Erkek yöneticiler, yaşama karşı olumlu bir tutum takınan, başkalarıyla birlikte olmaktan zevk alan kişilerdir.

ÇİZELGE 51

CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ İDEAL BENLİK ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
İdeal Benlik						
Erkek	75	42,5893	4,017	2,87	248	,004*
Kadın	175	40,0589	7,157	3,55	230,70	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi ideal benlik alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Erkek yöneticiler, kişilerarası ilişkilerde etkili ve hedeflerine ulaşmada isteklidirler.

ÇİZELGE 52
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ YARATICI KİŞİLİK
ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Yaratıcı Kişilik						
Erkek	75	48,9600	1,987	-3,24	248	,001
Kadın	175	51,2000	5,840	-4,50	239,6	,000*

*p.<.05

Sıfat Listesi yaratıcı kişilik alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde kadın yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kadın yöneticiler erkek yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Kadın yöneticilerin ilgi alanları daha geniş, fikirlerde akıcı ve çabuk tepki veren kişilik özellikleri vardır.

ÇİZELGE 53
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ASKERİ LİDERLİK
ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Askeri liderlik						
Erkek	75	40,2340	3,685	8,49	248	,000*
Kadın	175	31,2000	8,881	11,37	247,	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi askeri liderlik alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Erkek yöneticiler, görev ve zorunluluklara motive olmuşlardır, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çabalarlar.

ÇİZELGE 54
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ERKEKSİ
ÖZELLİKLER ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ
SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Erkeksi özellikler						
Erkek	75	39,9560	3,773	11,33	248	,000*
Kadın	175	28,8400	8,120	14,77	246,4	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi erkeksi özellikler alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden daha yüksek puan almışlardır. Bunlar, hırslı, kararlı, sabırsız bir işe başlamakta ve sürdürmede aceleci ve hedeflerine ulaşmada kararlı kişilerdir.

ÇİZELGE 55
CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KADINSI
ÖZELLİKLER ALT BOYUTU İÇİN BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ
SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kadınları özellikler						
Erkek	75	37,2813	5,127	11,23	248	,000*
Kadın	175	24,5680	9,203	13,92	231,6	,000

*p.<.05

Sıfat Listesi kadınları özellikler alt boyutu puanına göre kadın ve erkek yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyide erkek yöneticiler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Erkek yöneticiler kadın yöneticilerden yüksek puan almışlardır. Bunlar başkalarında olumlu izlenimler uyandırır, onlara karşı dayanışmacı, anlayışlı ve paylaşımcı davranırlar.

ÇİZELGE 56
KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ERKEKSİ
ÖZELLİKLER ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Erkeksi özellikler						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	30,7405	9,285	-2,34	248	,020
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	33,3201	8,129	-2,31	220,	,022*

*p.<.05

Sıfat Listesi, erkeksi özellikler alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Kıdem arttıkça erkeksi özellikler puanı da artmaktadır. Kıdem arttıkça yöneticiler hırslı, kararlı, sabırsız, bir işe başlamada ve sürdürmede aceleci, hedeflerine ulaşmada kararlı olmaktadır.

ÇİZELGE 57
KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KADINSI ÖZELLİKLER
ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kadınları özellikler						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	26,2270	1,348	-3,08	248	,002
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	30,1029	9,502	-3,05	226,	,003*

*p.<.05

Sıfat Listesi, kadınları özellikler alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Kıdem arttıkça kadınları özellikler puanı da artmaktadır. Kıdem arttıkça, yöneticiler başkalarında olumlu izlenimler uyandırmakta, anlayışlı ve paylaşımcı olmaktadır.

ÇİZELGE 58
KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ OTO KONTROL ALT
BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Oto kontrol						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	51,8685	6,313	2,31	248	,022*
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	50,2604	4,698	2,23	197,	,027

*p.<.05

Sıfat Listesi, oto kontrol alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark vardır. 7 yıl ve daha altı kıdem süresine sahip olanların oto kontrol puanı daha yüksektir. Kıdem düştükçe oto kontrol puanı düşmektedir. Böylelikle yöneticilerde ciddiyet, çalışkanlık ve işine bağlılık özellikleri artmaktadır.

ÇİZELGE 59

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KENDİNİ SUÇLAMA
ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kendini suçlama						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	33,355	7,938	-2,09	248	,038
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	35,2345	6,310	-2,03	207,	,043*

*p.<.05

Sıfat Listesi, kendini suçlama alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem arttıkça kendini suçlama puanı da artmaktadır. Kıdem arttıkça yöneticiler yapamadıkları konusunda kendilerini suçlamaktadırlar. Çatışmadan kaçınmakta, yanlış yapılanlarda suçluluk hissetmektedirler.

ÇİZELGE 60

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ YAKINLIK ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Yakınlık						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	39,5559	9,673	-2,54	248	,012
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	42,1633	6,526	-2,43	1852	,016*

*p.<.05

Sifat Listesi, yakınlık alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem arttıkça yakınlık puanı da artmaktadır. Kıdem arttıkça, toplumsal olaylarda rahatlık hissedilmektedir. Yöneticiler insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan kişilerdir.

ÇİZELGE 61

KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KARŞI CİNSLE İLİŞKİ ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Karşı cinsle ilişki						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	41,7721	6,474	-2,18	248	,030
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	43,2647	4,324	-2,09	1835	,038*

*p.<.05

Sifat Listesi, yakınlık alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. Kıdem arttıkça karşı cinsle ilişki puanı da artmaktadır. Kıdem arttıkça yöneticiler, kişisel yakınlaşmalara sıcak bakmakta ve yaşama zevkle sarılmaktadırlar.

ÇİZELGE 62

**KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ DUYGULARI ANLAMA
ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Duyguları anlama						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	39,4333	7,934	-1,34	248	,182
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	40,5532	5,247	-1,328	1820	,202*

*p.<.05

Sıfat Listesi, duyguları anlama alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark bulunmamıştır. Kıdem arttıkça duyguları anlama puanı yükselmektedir. Yöneticiler, kıdem arttıkça mantıklı ve ileri görüşlü, kavramsal konulara ilgi gösteren kişilerdir.

ÇİZELGE 63

**KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ BAŞARI ALT BOYUTU
BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Başarı						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	50,9667	5,993	2,88	248	,004*
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	49,0597	4,469	2,79	198	,006

*p.<.05

Sıfat Listesi, başarı alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanların başarı puanı daha yüksektir. Kıdem düştükçe başarı puanı düşmektedir. Bu yöneticiler, çalışkan, amaçlarına ulaşmaya gayret eden, işlerini iyi yapmayı amaçlayan ve genellikle bunu başaran kişilerdir.

ÇİZELGE 64

**KIDEM DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ BAŞATLIK ALT
BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Başatlık						
Düşük kıdemli (7 yıl)	111	44,0613	5,032	2,34	248	,020*
Yüksek kıdemli (7 yıl)	139	43,5842	4,894	2,33	232,	,020

*p.<.05

Sıfat Listesi, başatlık alt boyutu puanına göre 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanlar ile 7 yıl üstü kıdem süresine sahip olanlar arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark vardır. 7 yıl ve altı kıdem süresine sahip olanların başatlık puanı daha yüksektir. Kıdem düştükçe başatlık puanı yükselmektedir. Yöneticiler, liderlik rolü üstlenmek istemekte ve bireysel ilişkilerde etkin ve belirleyici olmak amacındadırlar.

ÇİZELGE 65

**YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ERKEKSİ ÖZELLİKLER
ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Erkeksi özellikler						
33 yaş ve altı	124	30,4944	9,152	-3,07	248	,002
34 yaş ve üstü	126	33,8286	8,008	-3,06	2424	,002*

*p.<.05

Sıfat Listesi, erkeksi özellikler alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaş arttıkça erkeksi özellik puanında artmaktadır. Yaşın artmasıyla hırs, sabırsızlık ve kararlılık artmaktadır.

ÇİZELGE 66

**YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KADINSI ÖZELLİKLER
ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kadınısı özellikler						
33 yaş ve altı	124	26,3694	10,082	-3,20	248	,004
34 yaş ve üstü	126	30,3627	9,661	-3,20	2475	,002*

*p.<.05

Sıfat Listesi, kadınısı özellikler alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaş arttıkça kadınısı özellikler puanı da artmaktadır. Yöneticiler yaşları arttıkça başkalarında olumlu izlenimler uyandırmakta ve onlara karşı dayanışmacı, anlayışlı ve paylaşımcı davranırlar.

ÇİZELGE 67

**YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ OTO KONTROL ALT
BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI**

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Oto Kontrol						
33 yaş ve altı	124	51,7823	6,295	2,32	248	,021*
34 yaş ve üstü	126	50,1794	4,521	2,31	223,	,022

*p.<.05

Sıfat Listesi, oto kontrol alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaş arttıkça oto kontrol puanıda artmaktadır. Bu yöneticiler ciddiyete, çalışkanlığa ve işine bağlılığa önem verirler.

ÇİZELGE 68

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ÖZGÜVEN ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Özgüven						
33 yaş ve altı	124	50,0032	4,485	1,92	248	,056*
34 yaş ve üstü	126	49,0571	3,200	1,92	222,	,057

*p.<.05

Sıfat Listesi, özgüven alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Yaş küçüldükçe özgüven puanı artmaktadır. Yaşın küçülmesiyle girişimcilik artmaktadır. Bu kişiler hedeflerine ulaşmada yeteneklerine güvenirlirler.

ÇİZELGE 69

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KENDİNİ SUÇLAMA ALT BOYUTU BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Kendini suçlama						
33 yaş ve altı	124	33,1750	7,586	-2,73	248	,007
34 yaş ve üstü	126	35,6056	6,446	-2,73	240	,007*

p.<.05

Sıfat Listesi, kendini suçlama alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Yaş arttıkça kendini suçlama puanında artmaktadır. Bu kişiler çatışmalardan kaçarlar. Başkalarını kendilerinden daha güçlü, etkili ve başarıyı daha çok hakeden kişiler olarak görürler.

ÇİZELGE 70

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ YAKINLIK ALT BOYUTU
BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Yakınlık						
33 yaş ve altı	124	39,9202	9,306	-2,10	248	,037
34 yaş ve üstü	126	42,0738	6,721	-2,09	2239	,037*

*p.<.05

Sıfat Listesi, yakınlık alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı bir fark vardır. Yaş arttıkça yakınlık puanında artmaktadır. Bu yöneticiler insanlarla birlikte olmaktan hoşlanan, rahat kişilerdir.

ÇİZELGE 71

YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ BAŞARI ALT BOYUTU
BAĞIMSIZ GRUP t TESTİ SONUÇLARI

Değişken	n	\bar{x}	SS	t	sd	p.<
Başarı						
33 yaş ve altı	124	50,9250	5,763	3,08	248	,002*
34 yaş ve üstü	126	48,9040	4,553	3,07	233,	,002

*p.<.05

Sıfat Listesi, başarı alt boyutu puanına göre 33 yaş ve altı yöneticiler ile 34 yaş ve üstü yöneticiler arasında (p.<.05) düzeyinde anlamlı fark vardır. Yaş arttıkça başarı puanı düşmektedir. Yaş arttıkça yöneticiler daha az etkin, daha az kararlı olmaktadır.

ÇİZELGE 72

**GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ İDEAL BENLİK ALT
BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B
TESTİ**

İdeal Benlik					
	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	489,3858	97,8772	2,3995	,0379
Gruplar İçi	244	9953,0632	40,7912		
Toplam	249	10442,4490			

p.<0.05

Brans	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						
İnsan K. Şefi				*		
Eğt. Böl. uzm.						
İnsan K. Md. Yrd.						
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Görev değişkenine göre sıfat listesi ideal benlik puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur (p<.05). Eğitim bölümü uzmanları insan kaynakları müdür yardımcılarında yüksek puan almışlardır. Eğitim bölümü uzmanları kişilerarası ilişkilerde daha etkilidir ve hedeflerine çabuk ulaşmaktadırlar.

ÇİZELGE 73

**GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ KİŞİSEL UYUM ALT
BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B
TESTİ**

Kişisel Uyum					
	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	623,9203	124,7841	2,7025	,0213
Gruplar İçi	244	11266,3255	46,1735		
Toplam	249	11890,2458			

Brans	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						
İnsan K. Şefi						
Eğt. Böl. uzm.	*					
İnsan K. Md. Yrd.	*					
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir

Görev değişkenine göre sıfat listesi kişisel uyum puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur ($p < .05$). İnsan kaynakları müdür yardımcıları, insan kaynakları uzmanlarından yüksek puan almışlardır. Eğitim Bölümü uzmanları, insan kaynakları uzmanlarından yüksek puan almışlardır. İnsan kaynakları müdür yardımcıları ve eğitim bölümü uzmanları, yaşama karşı olumlu bir tutum takınan, başkalarıyla birlikte olmaktan zevk alan kişilerdir. Bir işe başlayıp sonuçlandırabilecek yetenekleri olduklarına inanmışlardır.

ÇİZELGE 74

**GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ ÖZGÜVEN ALT
BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B
TESTİ**

Özgüven	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	223,5152	44,7030	3,0406	,0111
Gruplar İçi	244	3587,2906	14,7020		
Toplam	249	3810,8058			

p.<.05

Branş	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.						
İnsan K. Şefi						
Eğt. Böl. uzm.	*	*		*	*	
İnsan K. Md. Yrd.						
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Görev değişkenine göre sıfat listesi özgüven alt boyutu puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur (p<.05). Eğitim Bölümü uzmanları; insan kaynakları müdürleri, insan kaynakları departman şefleri, insan kaynakları müdür yardımcıları ve insan kaynakları uzmanlarından yüksek puan almışlardır. Eğitim bölümü uzmanları, daha girişimci, yeteneklerine güvenen ve kararlı kişilikleriyle diğerlerinden ayrılmaktadırlar.

ÇİZELGE 75

**GÖREV DEĞİŞKENİNE GÖRE SIFAT LİSTESİ UYARLIK ALT
BOYUTU İÇİN BİR BOYUTLU VARYANS ANALİZİ VE TUKEY-B
TESTİ**

Uyarlık					
	S.D.	Kareler Toplamı	Kareler Ortalama	F Değeri	F Prob.
Gruplar Arası	5	389,4426	77,8885	2,1421	,0612
Gruplar İçi	244	8872,1424	36,3612		
Toplam	249	9261,5850			

p.<.05

Brans	İnsan K. Uzm.	İnsan K. Şefi	Eğt. Böl. Uzm.	İnsan K. Md. Yrd.	İnsan K. Md.	Eğitim Yön.
İnsan K. Uzm.		*				*
İnsan K. Şefi						
Eğt. Böl. uzm.						
İnsan K. Md. Yrd.						
İnsan K. Md.						
Eğt. Yöneticisi						

(*) işareti gruplar arasında manidar farklılık bulunduğunu gösterir.

Görev değişkenine göre sıfat listesi uyarlık puanı açısından gruplar arasında fark bulunmuştur (p<.05). İnsan kaynakları uzmanları insan kaynakları bölümü şeflerinden ve eğitim yöneticilerinden yüksek puan almışlardır. İnsan kaynakları uzmanları, insan kaynakları bölümü şefleri ve eğitim yöneticilerine göre başkalarıyla ilişkilerinde bağımlı roller üstlenmektedirler.

BÖLÜM V

ÖZET, YARGI VE ÖNERİLER

ÖZET

Bu araştırmada İstanbul ilindeki Özel, Kamu ve Yabancı Bankaların İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticilerinin İşe İlişkin Değerleri, Kişilikleri ve Yeterlikleri Üzerine Bir Tarama" çalışması yapılmıştır. Bu amaçla İstanbul'da bulunan bankalardan seçkisiz yolla alınan ikiyüzelli insan kaynakları ve eğitim yöneticisine ulaşılmıştır. Toplam yirmialtı banka incelemeye alınmıştır. Araştırmada üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Yeterlilikleri ölçmek için Sungur tarafından geliştirilen Yeterlik anketi, kişilik özelliklerini ölçmek için sıfat listesi (Adjective Check List), değerleri ölçmek için Super'ın Değerler Ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerin ölçeklerinden aldıkları puanlar, varyans analizi, Tukey-B testi, t testi ve korelasyon gibi istatistiksel tekniklerle değerlendirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak alınmıştır.

Belirlenen genel amaç doğrultusunda araştırmada şu alt problemlere aranmıştır.

1.a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticileri yeterlik ölçeği puanına göre hangi alanlarda daha yeterlidirler?

b) Yeterlik ölçeği puanı, yaş, cinsiyet, kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

2.a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Değerler Anketi puanına göre işe ilişkin değerleri nelerdir?

b) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Değerler Anketi puanı ile yaş, kıdem, cinsiyet, görev değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

3.a) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Sıfat Listesi puanına göre kişilik özellikleri nelerdir?

b) İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin Sıfat Listesi ile ortaya çıkarılan kişilik özellikleri ile yaş, kıdem, görev ve cinsiyete göre anlamlı farklılıklar var mıdır?

Araştırma sonuçlarına göre, insan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin en çok yeterli oldukları alanlar:

1. Kişisel yeterlikler,
2. Meslek alanlarına ilişkin yeterlikler,
3. Örgütlenme,
4. Planlama,
5. Örgütsel iletişim olarak ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkeninde sadece planlama alt boyutunda 33 yaş ve altındaki yöneticilerin puanı daha yüksek bulunmuştur.

Yeterlik ölçeğinde yaş arttıkça örgütlenme ve örgütsel iletişim alt boyutlarından alınan puanlarda artmaktadır.

Yeterlik ölçeğinde kıdem arttıkça planlama, örgütlenme, örgütsel iletişim puanları da yükselmektedir.

Yeterlik ölçeğinde, insan kaynakları müdür yardımcıları, planlama ve uygulama alt boyutlarında öteki meslektaşlarından farklılaşmışlardır.

Araştırma bulgularına göre, insan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin en çok yeterli oldukları alanların başında kişisel yeterlikler gelmektedir. Tüm gruplar içerisinde de anlamlı farklılık sadece İnsan Kaynakları Müdür Yardımcılarının sahip olduğu planlama ve uygulama yeterliğidir. Yaş arttıkça örgütlenme ve örgütsel iletişim yeteneği meslek içinde kazanılmaktadır. Kıdem arttıkça da planlama, örgütlenme, örgütsel iletişim yeterlikleri artmaktadır.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerinin değerleri sırasıyla,

1. Yaratıcılık,
2. Kültürel kimlik,
3. Estetik,

4. Maddi otorite
5. Manevi otorite

Değerlerde çeşitlilik (Grup içi) konusunda İnsan Kaynakları Uzmanları, Müdür yardımcıları, Eğitim Uzmanları, öteki meslektaşlarından daha yüksek puan almışlardır.

Tüm gruplarda, kıdem ve yaş arttıkça risk alma puanı azalmaktadır. Yaş arttıkça estetik puanı artmaktadır.

Cinsiyet değişkeninde erkekler başarı, estetik, sosyal ilişkiler, başkalarını düşünme (Tek başına), ekonomik güvenlik, otonomi (Tek başına) alt boyutlarında yüksek puan almışlardır.

Kadınlar, başkalarını düşünme (Grup içi), otonomi, prestij, fiziksel başarı, risk alt boyutlarında erkeklerden daha yüksek puan almışlardır.

Araştırmada kullanılan üç araçtan elde edilen veriler birbirlerini açıklayıcı ve destekleyici niteliktedir.

Kadınsı özellikler olan başkalarını düşünme, grup içinde otonomi, prestij, fiziksel başarı, risk 1990'lı yılların iş yaşamındaki kadınların değer profilini ortaya koymaktadır.

Erkekler için ise başarı ve estetik değerleri ön plana çıkmaktadır. Eğitimin iyiyi ve güzeli arayan değerleri bu yolla sanayi ve bankacılık ortamına aktarılmış olmaktadır.

Öteki grupların ortak değerlerde uzlaşmış olmalarına karşın, eğitim yöneticileri bankacılık ortamındaki maddi yaşamı, eğitsel değerler yararına reddetmiş görünmektedirler.

Bankacılık, genelde ve bu araştırmanın özelinde bir kadın mesleği olmak yolundadır. Bu ortamda erkek yöneticilerin daha kadınsı davranmaya eğilimli olmaları doğaldır. Doksanlıyılların otuz beş yaşını geçmemiş kadınları da risk almaya eğilimli görülmektedir.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticilerini kişilik özellikleri sırasıyla:

1. Bağımsızlık
2. Oto kontrol
3. Yaratıcılık
4. Başarı
5. Özgüven

Sıfat Listesi boyutunda kadınlar başarı, başatlık, gösteriş, bağımsızlık, ilgi görme, oto kontrol, özgüven, yaratıcılık alt boyutlarında erkeklerden daha yüksek puan almışlardır.

Erkekler duyguları anlama, şefkat gösterme, sebat, yakınlık, karşı cinsle ilişki, değişiklik, kendine suçlama, danışmaya hazır oluş, kişisel uyum, ideal benlik, askeri liderlik, erkeksi özellikler ve kadınsı özellikler alt boyutunda yüksek puan almışlardır.

Yine sıfat listesinde düşük kıdemliler, oto kontrol, başarı, başatlık, yüksek kıdemliler, erkeksi özellikler, kadınsı özellikler, kendini suçlama, yakınlık, karşı cinsle ilişki, şefkat gösterme alt boyutlarında yüksek puan almışlardır.

Sıfat listesinde 34 yaş üstünde, erkeksi özellikler, kadınsı özellikler, oto kontrol, kendini suçlama, yakınlık, 34 yaş ve altı olanlar özgüven ve başarı boyutlarında yüksek puan almışlardır.

Çoğunluğu kadın olan banka yöneticileri, başarı, başatlık gösteriş gibi erkeksi kişilik özellikleri gösterirken banka ortamında erkekler de kadınlara özgü olan duyguları anlama, şefkat gösterme gibi kadınsı kişilik özellikleri göstermeye başlamışlardır.

Yaş ve kıdem özelliklerinde özgüven, başarı genç yöneticilerin kişiliği ve tutumları olarak ortaya çıkmaktadır.

Görev değişkenine göre uyarlık alt boyutunu İnsan Kaynakları ve Eğitim uzmanları ortak kişilik özellikleri göstermektedirler. Uzmanların bir projeyi oluşturup, başlatıp uygulama ve sonuçlandırma görevinde yönetici yetkisine sahip

olmaları kişiliklerine uyarlık alt boyutunu katmıştır. İnsan Kaynakları müdür yardımcıları da kişisel uyum özellikleri ile yöneticilerine uyarlık göstermektedirler.

Özgüven kazanmış yöneticiler, müdürler, müdür yardımcıları ve şef düzeyindeki insan kaynakları yöneticisi ve eğitim uzmanlarıdır.

Eğitim yöneticileri burada kişilik ve değerler açısından farklılaşmamıştır. Bu durum, eğitim yönetimi statüsünün bankalarda oluşmadığı ve yerleşmediğini göstermektedir. Bankalardaki eğitim birimleri sembolik bir yönetim birimi olarak görülmektedir.

İdeal benlik boyutunda eğitim uzmanları öteki gruplardan farklılaşmıştır.

Kişisel uyum alt boyutunda İnsan Kaynakları müdür yardımcıları ve eğitim uzmanları farklılaşmıştır.

Özgüven alt boyutunda eğitim yöneticileri ve insan kaynakları uzmanları öteki gruplardan farklılaşmıştır. Uyarlık alt boyutunda İnsan Kaynakları ve Eğitim bölümü uzmanları diğerlerinden daha farklı puan ortaya koymuştur.

İnsan kaynakları ile İnsan Kaynakları müdür yardımcıları, insan kaynakları müdürleri ile bölüm şefleri aynı değerleri paylaşmakta çeşitlilik alt boyutunda farklılaşmaktadırlar.

YARGI

Bankalardaki İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticileri işlerini,

- a) Kişisel yeterlikleri,
- b) Genç olmanın verdiği başarı hırsları ve risk alma gücü, ile yapmaktadırlar.

Bankalardaki eğitim bilimleri, insan kaynaklarının bir alt sistemi olarak görünmekte ve sembolik bir yönetici ile yürütülmektedir. Sahip olmaları gereken yeterlikleri kıdem yoluyla yani usta ve çırak ilişkisi biçiminde kazanmaktadırlar. Ataul ve Katrinli'nin (1989) yaptıkları araştırmada da endüstriyel işletmelerde

yeralan eğitim yöneticilerinin genç bir grup olduğu ortaya çıkarılmış, bunların işlerini yerine getirecek yeterliklere henüz sahip olmadığı yargısına varılmıştır.

Yeterlik ölçeği puanlarına bakıldığında kıdem arttıkça planlama, örgütlenme, örgütsel iletişim puanları da artmaktadır. Bu yeterlikler zaman içinde kazanılmaktadır.

Erkek yöneticilerin "Kendini Suçlama" biçiminde ortaya çıkan kişilik boyutu ve başarıyı hâlâ en yüksek değer olarak algılamaları onların hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim eksikliğinden doğan huzursuzluğa işaret etmektedir. Yöneticiler başarıyı en yüksek değer olarak gördüklerinden işler yolunda gitmediğinde kusuru kendinde arama, çatışmadan kaçınıp, çöküntüye uğrama özelliklerini göstermektedirler. Ayral'ın (1992, s.46) akademisyenlerin çalışmayla ilgili değerlerine yönelik yaptığı araştırmada başarılı olma en yüksek değer olarak ortaya çıkmaktadır. Bankaların insan kaynakları ve eğitim yöneticileri genelde mühendislik ve iktisad branşlarından gelmektedirler. Eğitim işini yüklenen bu bireyler kendileri için başarıyı ön plana çıkarmışlardır.

Tüm gruplarda, yaşam tarzının maddi boyutu ilk sırada, yer almakta ve bunu ÇEŞİTLİLİK izlemektedir. Bu sıralamada İnsan Kaynakları ve Eğitim yönetimi farklılaşmış görünmemektedir. Sungur'un (1993) yaptığı araştırma sonuçları da benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Eğitim yöneticileri teknik yeterlikler kadar kavramsal yeterliklere de gereksinim duymaktadırlar. Özellikle gelişmelere temel oluşturacak problem çözme alanında yetersiz görülmektedirler.

İnsan kaynakları ve eğitim yöneticileri kendi fikirleri doğrultusunda yaşayıp, kendi işlerini kendileri planlamak, istediği iş ve zamanda çalışmak istemektedirler. Bunları yaparken maddiyata da önem vermekte ekonomik güvenlik istemektedirler.

Bankaların insan kaynakları ve eğitim bölümlerinde kadınlar ağırlıklı olarak yer almaktadırlar. Kadın yöneticiler, başarı, başatlık, gösteriş gibi erkeksi kişilik özellikleri göstermektedirler. Banka ortamında erkekler de kadınlara özgü olan duyguları anlama, şefkat gösterme gibi kadınsı kişilik özellikleri göstermeye başlamışlardır.

ÖNERİLER

1. Bankalarda Hizmetiçi Eğitim kurum ve kuruluşlarını daha etkili kılmak için öncelikle "EĞİTİMCİLERİN EĞİTİMİ" yürürlüğe koymalıdır.

2. Bankaların Eğitim Birimleri İnsan Kaynakları Birimlerinin yan kuruluşları değil, politika, amaç, uygulama ve değerlendirme süreçlerini ortak yürüten birimler olmalıdır.

Eğitim Yöneticileri ve uzmanları sistemin çevresi ve geleceğiyle ilgili araştırmaların başlatıcısı ve yürütücüsü olmalıdırlar. Bankaların eğitim birimleri, üst yöneticileriyle doğrudan iletişim içinde çalışmak, örgüt imajı, kimliği, örgüt geliştirme vb. konularda proje vermelidir. Bu amaçla bankaların İnsan Kaynakları ve Eğitim Yöneticileri.

- a) Kavramsal
- b) Teknik
- c) İnsancıl beceriler yönünde yetiştirilmelidir.

Yöneticiler, meslekteki yeterlik, kişisel anlamda yeterlik ve değişime paralel olacak yenilikleri uygulamak için gerek değerlerle donatılmalı ve kendi örgütleri için yeni değerler yaratacak düzeye gelmelidirler.

Eğitim Yöneticilerinin

1. Hizmet öncesi yetişme kaynakları araştırılmalı.
- 2."Eğitimcilerin Eğitimi" konusundaki diğer eğitim gereksinimleri saptanmalıdır.
- 3.Hizmet sektöründeki eğitimcilerin eğitimin değerlerini kazanma, uygulama ve yenilerini yaratmalarını kolaylaştıracak örgütsel değerler araştırması sektör bağlamında çeşitlendirilmelidir.

KAYNAKÇA

Abrami, Paul. R. Perry. "The Relationship Between Student Personality Characteristics, Teacher Ratings and Student Achievement" Journal of Educational Psychology. 1, 74: 1982.

Açıklalın, Aytaç. Çadaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları, 1996.

Açıklalın, Şule "Hizmetiçi Eğitim Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları". Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1991.

Adler, Nancy., A Typology of Management Studies Involving Culture Journal of International Business Studies. Fall. Boston: PWS Publishing Company, 1983.

_____. International Dynamics of Organizational Behavior. Boston: PWS Publishing Company, 1991.

Akdeniz, Mustafa. "Lise Müdürlerinin Yeterlikleri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1991.

Akıncı, Beril. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Halkla İlişkiler", Human Resources Dergisi, 4: 10-11, Şubat 1997.

_____. "Kurum Kültürü", Human Resources Dergisi, 6: 22-24, Nisan 1997.

Akkoyun F. ve H. Bacanlı. "Sıfat Tarama Listesinin Türkçeye Uyarlanması: T.A. Ego Durumları Ölçekleri Üzerine Bir Çalışma" V. Ulusal Psikoloji Kongresine Sunulan Tebliğ. Ankara: 1988.

Akkoyun F. ve H. Ersever. "İdeal Benliğin Değerlendirilmesi" A.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 2: 675-685, 1989.

- Alkan, Cevat. Eğitim Teknolojisi. Ankara: Yazıcıoğlu Yayınları, 1984.
- Allport, G.W. Personality. New York: Holt Rinehart and Winston, 1973.
- Arı, R. "Üniversite Öğrencilerinin Baskın Ben Durumları ve Bazı Özlük Niteliklerinin Ben Durumları Atılgenlikleri ve Uygun Düzeylerine Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, 1989.
- Armstrong, Michael. Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogem Page, 1980.
- _____. Management Processes and Functions. London: Institute of Personnel Management, 1990.
- Artan, Sinan. "Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama," Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Eskişehir 1976.
- _____. "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ülkemizdeki İşletmeler," Human Resources Dergisi, 4: 25-27, Şubat 1997.
- Aşkun, İnal Cem. İşgören. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi, 1978.
- Ataklı, Aylanur. "İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi", Eğitim ve Bilim Dergisi, 8: 93, Ankara 1994.
- Ataol, Alpay ve Alev Katrinli, "Endüstride Eğitim Yönetimi" Ege Üniversitesi Düşünceler Dergisi, 3: 125-138, Şubat 1989.
- Atış, Biril, "PIAR GALLUP Hürriyet İnsan Kaynakları Genç İşgücü Araştırması." Hürriyet. 6 Kasım 1996. s.9.
- Aydın, Mustafa. Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara. Pegem Yayınları, 1995.
- _____. Eğitim Yönetimi, Malatya: Hatiboğlu Yayınevi, 1994.

- Ayral, Ecmel. "Akademisyenlerin Çalışmayla İlgili Değerleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 1992.
- Ayvalıoğlu, Namık. Turkish and American Values. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, 1985.
- Balcı, Ali. Örgütsel Gelişme. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.
- Barley, Stephen R., Gordon W. Meyer ve Debra C. Cash, "Cultures of Culture: Academics, Practitioners, and the pragmatics of normative control". *Administrative Science Quarterly*, 1988.
- Başar, Hüseyin. Eğitim Denetçisi. Ankara: Pegem Yayınları, 1993.
- Başaran, İbrahim Ethem. Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.
- Bekçioğlu, Selim. "Firmaların Sorumluluğu ve Ahlaki Değerlerin Eşleşmesinde Önderlerin Rolü, "Umut Vakfı Önderlik ve Eğitimi Semineri". Eskişehir: 1994.
- Berger, Gaston. Yöneticileri Yetiştirme Metodları. Çeviren: Suheyl Gürbaşkan İstanbul: Reklam Yayınları, 1971
- Beyer, Janice. Ideologies, Values and Decision Making in Organizations. Handbook of Organizational Design. New York: Oxford University Press, 1981.
- Bimbaum, Robert. Previdential Searches and the Discovery of Organizational Goals. Ohia: Ohia State University Press, 1988.
- Bingöl, Dursun. "Örgüt Kültürü ve Önderlik. Değişimin Önkoşulları", Umut Vakfı Önderlik ve Eğitimi Semineri. Eskişehir: 1994.
- Bozkurt, Emine. "İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi", Eğitim Yönetimi Dergisi, 2: 231-285, 1996.

Bunch, Roth D. Competencies of Kentucky's Vocational School Principals: A Study to Identity Competencies Necessary For The Successful Administration of State Operated National Schools in Kentucky University of Lisville. Kentucky University Press: 1990.

Bursalıoğlu, Ziya. Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1990.

_____. Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, 1975.

_____. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Pegem Yayınları, 1991.

_____. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları, 1991.

Butler, John E. ve Greald R.Ferris ve Nancy K.Napier. Strategy and Human Resources Management. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing, 1991.

Caldwell, D. ve Charles A. O'Reilly. "Measuring Person. Job Fit Using A Profile Comparison Process. Journal of Applied Psychology. 75: 644-657, 1990.

Campbell, Andrew ve Sally Young. Brief Case: Mission, Vision and Startegic Intent. Great Britain: Long Range Planinng, 1991.

Cashdan, Sheldon and G.Welsh. "Personality Correlations of Creative Potential in Talented High School Student Journal of Personality". 34:3, 1966.

Chatman, Jennifer. "Cultural Discrepancies: Assessing the Effects of Mergers and Acquisitions on Organization Members Working Paper Kellogg Graduate School of Management". Northwestern University Press, 7:232-250, 1991.

_____. Matching People and Organizations, Selection and Socilazation in Public Accounting Firms. İndiana: Cornell University Press, 1991.

- Organizational Culture in the Service sector: A Between-Industry Comparison. Northwestern: Academy of Management Best Paper Proceedings. 1989.
- Clington, Timoty. "Assesment of Behavior and Personality Characteristics of Master's Level Coonseler Education Students Across Training and Supervision". D.A. 9024571, 3: 186-201, 1990.
- Cox, T. Cultural Diversity in Organizations. San Francisco: Brnett. Koehler Publishers. 1994.
- Cüceloğlu. Doğan. İnsan ve Davranışı. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.
- Çakır,Şakir. "İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1976.
- Çelik, Vehbi. "Küreselleşme Sürecinde Avrupa'da Eğitim Yönetimi," Eğitim Yönetimi Dergisi, 4: 557-567, 1995.
- David, C.Mortin, Kathy M. Bartor. Management. New York: Mc Graw Hill, 1991.
- Davidman, M. The Will to Work: What People Struggle to Achieve. California: 1990.
- Davis, Keith. İşletmede İnsan Davranışı. Çeviren: Kemal Tosun (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.)
- Domino, Georges. "Identification of Potentially Creative Persons from the ACL" Journal of Counsulting and Clinical Psychology. 1, 35: 48-51, 1970.
- Dönmezer, Sulhi. Sosyoloji. İstanbul: Beta Yayınları, 1990.
- Drucker, Peter. Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası. Çeviren: Fikret Uçcan (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1993).

- Drucker, Peter. Yeni Gerçekler. Çeviren: (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1994)
- Dubrin, S.A. Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness. New York: Prentice Hall, 1992.
- Durmuş, Çiğdem. "Değerlerin Meslek Grupları Açısından İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul 1996.
- England, George W. "Managers and Their Value System: a Five Country Comparative Study." Colombia Journal of World Business, 18, 35: 1978.
- _____. The Manager and His Values An International Perspectives. Cambridge: M.A. Rallinger, 1985.
- Enz, Cathy A. Power and Shared Values in the Compare Culture. Ann Arbor. Indiana: M.I. Research Press. 1986.
- _____. The Role of Value Concrnity in Intraorganizational Power. Indiana: Cornell University Press. 1988.
- Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- _____. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı değerlendirme Teknikleri. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
- Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1987.
- Erkan, Memnune, "Özel Bankalardaki Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri Üzerine Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1995.
- Ernst, Young. The Manager's Hand Book. Horsham: Ravette Books. 1994.

- Ersan, Nurgun. "Başarılı Yöneticilerin Nitelikleri". Eğitim ve Bilim Dergisi. 18:92, Ankara 1994.
- Etzioni, Amitai. A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York: New York Free Press, 1975.
- From, E. Sevgi ve Şiddetin Kaynağı. (Çev: Yurdanur Salman, Nalan İçten) İstanbul: Payel Yayınları, 1990.
- Gardner, James. Training the New Supervision Amacom. New York: 1980.
- Gentile, M.C. Defferences that Work. Organizational Excellence through Diversity. Boston: Harward Business School Press, 1994.
- Gough, H.G. Fioraventi ve Stracra "An Adjective Check List Scale to Predict Military Leadership" Journal of Cross Cultural Psychology, 9: 4, 1978.
- Graham William and J.Calendo. Personality cornelates of Supervisory Ratings. Personnel Psycholog. 22 (4). 1969.
- Güçlü, Nezahat. "Cultural Communication," Eğitim Yönetimi Dergisi. 4: 583-586. Ankara 1995.
- Güngör, E. Değerler Psikolojisi, Hollanda Türk Akademisyenler Birliği. Yayınları-Amsterdam 1993.
- Hammer, M. ve J. Champy. Değişim Mühendisliği. Çev: İstanbul: Sabah Kitapları: 1993.
- Hersey, Paul and Kenneth Blanchard. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood: N.J. Prenitece Hall. Inc, 1982.
- Hess. A. Cad H. Brodshow. "Positiveness of Self Concept and İdeal Self as a Function of Age,U.S.A.: Journal of Genetic Psychology. 1:117, 1970.

- Hinterhuber, Hans H. Stratejik İşletme Yönetimi. Çeviren: Lale Uraz (İstanbul: Erler Matbaası, 1984).
- Hodson, R. A.İ. Sullivan. The Social Organization of Work. California: Wadsworth, 1994.
- Hofstede, G. Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. California: Sage Publications, 1980.
- _____. Bram Nesvijen, Deni'e Ohago and Geert Sanders. Measuring and Organizational Cultures. A qualitative and quantitative study peross. twenty, asos. Administrative, California: 1990.
- Horgie, Owen. Communication Skills Training Management Manipulation or Personnel Development?. Human Relations, 1994.
- Inkeles, Alex ve David H. Smith. Becoming Modern: Individual Change in Six Developing Countries. Cambridge: Mass Harvard University Press, 1974.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1988.
- Kalkandelen, Hayrettin. Hizmetiçi Eğitim El Kitabı. Ankara: 1979.
- Karagözoğlu, Cengiz. "Spor Yöneticilerinin Yeterlikleri İstanbul Örneği" Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 1994.
- Karaman, Ümit. "Müfettiş Yeterliklerinin Saptanması ve Hizmetiçi Eğitim Programı Hazırlanması," Eğitim Yönetimi Dergisi,3:587-602, 1994.
- Katz, Daniel. Robert L. Kahn. Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Çeviren: H. Can, Y. Boyar. (Ankara: TODAİE, 1977)
- Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: TODAİE, 1984.

- _____. İnsan Yetiştirme Düzenimiz: Politika/Eğitim/Kalkınma. Ankara: H.Ü. Sosyal ve İdari Bilimler Döner Sermayesi İşletmesi, 1984.
- Kaynak, Toray. İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 1996.
- Keenan, Kate. The Management Guide to Selection People. Horshom: Ravette Books, 1995.
- Kluckholn, Clyde. Values and Value-orientations in the theory of rection. M.A. Cambridge: Harvard University, 1977.
- Koontz, Harold. Cyrill O'donnell and Heinz Weichrich. Management. Japon: Mc Graw Hill Book Company, 1983.
- Kountz, H. C.O, Dannel H. Weihrich. Essential of Managemen. New York: Mc Graw Hill Bortcompany, 1979.
- Laçınler, Ebru Katip. "Farklılıkların ve Benzerliklerin Yönetimi," Human Resources Dergisi. 4:29-33, Şubat, 1997.
- Le Compte W. and L Compte G. "Generational Altribution in Turkish and American Youth Jorunal of Cross Cultural Psychology" Ankara, 4, 2: 1974.
- Lewis, Bernard. Gelişen Ülkelerde Değişen Toplumsal Değerler Meseleleri- İktisadi Kalkınmanın Sosyal Meseleleri. İstanbul: İstanbul Matbaası, 1966.
- Lindsey, P. ve Know, W.E. "Continvity and Change in Work Values Among Young Adults: Alongitudional Study". American Journal of Socialogy. 89: 910-950, 1984.
- Marşap, Akın. "Yönetici Eğitimi," Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1990.
- Mason, Evelyn. ve Diğerleri "Further Study of Personality Characteristics of Bright College Freshmen", Psychological Reports. 2, 23: 395-400, 1968.

- Milton, Rokeach. Beliefs-Attitudes and Values. Jossey Bars. San Francisco 1978.
- _____. The Nature of Human Values. Free Prers. New York. 1973.
- Morgan, Clifford, T. Psikolojiye Giriş. Ankara: H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları, 1991.
- Öz, M. Feyzi "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Müfettişlerinin Rolü" Basılmamış Doktora Tezi, Ankara: 1977.
- Özer, Bekir. "Türkiye'de İnsan Kaynağı Geliştirme Uzmanının Yeterlikleri", Bursa: III. Ulusal Eğitim Bilimleri Konseyi, 1996.
- Özgeldi, Mürşide. "Yöneticilerin Katıldıkları Eğitim Programlarının Etkinliğinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1992.
- Pakdel, A. Canan, "Örgütsel İklim ve Örgüt Algılama", Umut Vakfı Önderlik ve Eğitim Semineri. Eskişehir: 1994.
- Palmer, Margaret, Kenneth T. Winters. İnsan Kaynakları. Çeviren: Doğan Şahiner (İstanbul: Rota Yayınları, 1993).
- Pankau, Joseph W. Knowledge "Competencies for Directors of Hospital Education". P.H. O. University of Illinois at Urbanacampaign, U.S.A.: 1980.
- Parscale, R.T, Athes. A.g. The Art of Japanese Management. New York: Simon Schuster, 1981.
- Peker, Ömer. Yönetici Eğitimi. Ankara: TODAİE, 1989.
- Reboul, Olivier. Değerlerimiz Evrensel midir? Çeviren: Hüseyin Izgar (Ankara: Eğitim Yönetimi Dergisi, 1995)
- _____. Eğitim Felsefesi. Çeviren: (İstanbul: İletişim Yayınları, 1991).

- Robert, N. Mc Murry. Conflicts In Human Values Management. New York: Mc Graw Hill Book Comp. 1964.
- Robins, Stephen. Organizational Behovior, Conceptsn Controversies and Application. New Jersey: Prentice Hall Inc, 1989.
- Robinson and Shaver. The Nature of Human Values New York: Free Press, 1973.
- Rokeach, M. The Nature of Human Vaber. The Free Press. New York. 1973.
- Savran, Canan. "Sıfat Listesinin (ACL) Türkiye Koşullarına Uygun Dilsel Eşdeğerlilik, Geçerlik, Güvenirlik, Norm çalışması ve Örnek Bir Uygulama" Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul 1993.
- Schein. Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey. Bass, 1985.
- Seçkin, Nezahat. "Milli Eğitim Bakanlığı Müfettişlerinin Yeterlikleri," Yayınlanmamış Doktora Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1978.
- Selznick, Philip. Organizational culture in the service sector: A between. Industriy conperison, Academy of Management Best Paper. Proceidings. Evanston: 1991.
- _____. Leadership in Administration: A Sochological Interpretation. Evanston: K. Row, 1991.
- Sicimoğlu, Haluk. "Geleceğin İş İnsanı," Human Resourches Dergisi. 5: 28-29, Mart 1997.
- Sidi, Victor. "21. y.y.'a Girerken Değişim ve Bilgi Çağı," Human Resources Dergisi. 7:10, Mayıs 1997.
- Sönmez, Veysel. Eğitim Felsefesi. Ankara: Adım Yayıncılık, 1991.

Sungur, Nuray. "Yeterliçe Dayalı Eğitim Yöneticisi Yetiştirme İstanbul İşletmeleri Örneği," Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1993.

_____. Yaratıcı Düşünce. İstanbul: Evrim Yayınevi Yönetim Dizisi: 6, 1997.

Surgut, Selami. "Kültürlerarası Farklılaşma ve Önderlik" Umut Vakfı Önderlik ve Eğitimi Semineri. Eskişehir: 1994.

Storr, A. Jung. Selected Writing. Fontana: Paperbacks. Glasgow, 1983.

Swiderski, Michael J. Outdoor Leadership Competencies Identified By Outdoor Leaders in Five Western Regions, England: 1981.

Şahin, Ela. "İnsan Kaynakları," İnsan Kaynakları Dergisi. 3: 18-36, Mayıs, 1996.

Şenatalar, Ferhat. Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Siyasal Bilimler Yüksek Okulu Üniveriste Kitabevi, 1978.

Şerif, Muzaffer. Sosyal Kuralların Psikolojisi. İstanbul: Alan Yayıncılık, 1985.

Şirin, Ahmet. "Gençlerin Değer Sıralaması Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi-İstanbul, 1986.

Şişman, Mehmet. "Önderlik ve Eğitimi," Eğitim Yönetimi Dergisi. 2: 1995.

_____. "Güçlü Örgüt Kültürü İçin Etkili Önderlik" Umut Vakfı Önderlik ve eğitim Semineri. Eskişehir: 1994.

_____. "Yönetim Kuramı ve Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları", Eğitim Yönetimi Dergisi, 2: 295-307, Ankara 1996.

Şive, Ozan Çağım. World Congress on Personnel Management. Hong Kong: Haziran 1996.

- Tan, Mine. Toplum Bilime Giriş. Ankara. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1981.
- Taşındı, Sibel. "Orta ve Üst Kademe Yöneticilerde Eğitim İhtiyacının Saptanması ve Bir Örnek Olayı", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1990.
- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim. Ankara: Pegem Yayınları, 1992.
- Tolan, Barlas. Sosyoloji. Ankara: Adıma Yayıncılık, 1993.
- _____. Uygulamalı Okul Yönetimi. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 1989.
- Tekeli, Mine. "Çağın Önderleri, Kalkınma Eğitimcileri ve Gönüllü Kuruluşlar, Umut Vakfı Önderlik ve Eğitim Semineri. Eskişehir: 1994.
- Terrence, E. Deal, Allan A. Kennedy. Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life Reading. Mais. Addison. Westley co, 1982.
- Tosun, Kemal. "Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişkiler," Sevk ve İdare Dergisi. 9: 39, Kasım 1971.
- Turgut, Tülay. "İş Adamlarının Yaşam ve Çalışma Değerleri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi-İstanbul, 1996.
- Türkçü, Nilüfer. "Yönetici Eğitimi Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Bir Araştırma," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1994.
- TÜSSİAD. Türk Toplumunun Değerleri. İstanbul: 1991.
- Uğurlu, İsmail Gürol. "Hizmetiçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1990.

- UNESCO. Basic Concepts and Considerations in Educational Planing and Management. Bangkok: 1982.
- Ülgen, Hayri. "Organizasyon Yapısı, Organizasyon Planlama ve Geliştirme," Gebze: TÜSSİDE Seminer Bildirisi., 1989.
- Ülgener, Sabri F. İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dosyası. İstanbul: Der Yayınları, 1981.
- Ülken, Hilmi Ziya. Değerler, Kültür ve Sanat. İstanbul: Kağıt ve Basım İşçileri A.Ş. Matbaası. 1965.
- Van Dersal. Toward a theory of the career. Organizational Careers: Some New Perspective. New York: Willey, 1974.
- Varol, Muharrem. Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, 1993.
- Verel, Azize. "Organizasyonlarda Hizmetçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 1991.
- Veziroğlu, H. Nazlı. "Önderlik Nitelikleri: Batı Demokrasilerinde ve Türkiye'de Algılanışı" Umut Vakfı Önderlik ve Eğitim Semineri. Eskişehir: 1994.
- Welsh, G.S. Adjective Check List Descriptions of Freud and Jung. Jorunal of Personality Assesment, 1975.
- Welsh, G.S. Personality Correlates of Identellifent and Creative in Gifted Adolescents The Gifted and The Creative: A Fifty Year Perspective, Baltimore: John Hopking Üniv. Press, 1977.
- Werkmeister, W.H. Man and His Values. Lincoln: Univerity of Nebraska Press, 1989.
- World Confress on Personnel Management. Hong Kong 25-28 Haziran 1996.

Yazıcı, Selim. "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi," Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi,1991.

Yetim, Ü. Yönetim Değerleri Yaşam Doyumu Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, 8. Ulusal Psk. Kongresi Bildirisi, Eskişehir: 1995.



EK I

YETERLİLİK ANKETİ

Adı - Soyadı :
Doğum yeri ve yılı :
Cinsiyeti :
Öğrenim durumu :
En son bitirdiği okul :
Mesleği :

Bu anket çalışmasında azdan çoğa doğru 1-5 skalası içerisinde kendinizi değerlendirmeniz istenmektedir. Size göre uygun olan cevap seçeneğinin içerisinde (X) ile işaretleyiniz.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Örnek :

Cevap skalası

1- Hiç 2- Az 3- Orta 4- Çok 5- Pek Çok

	1	2	3	4	5
1) H I E (hizmet içi eğitim) etkinliklerinin yönlendirilmesinde teoriden çok pratik yönelimli olabilme	(X)	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
I. KARAR					
1. Seçenekler arasında uygun seçim yapabilme	()	()	()	()	()
2. Karmaşık yollar arasında seçim yapabilme	()	()	()	()	()
3. Kararın doğuracağı sonuçları önceden kestirebilme	()	()	()	()	()
4. Mantıksal ve matematiksel temelleri olan akılcı çözümler getirebilme	()	()	()	()	()
5. Hedeflere varabilmek için hedef sıralaması yapabilme	()	()	()	()	()
6. Doyum sağlayıcı alternatifler sunabilme	()	()	()	()	()
7. Çözümleri gerçekleştirmede özendirici olanaklar yaratabilme	()	()	()	()	()
8. Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlarda ikisini dengeli olarak yürütebilme	()	()	()	()	()
9. Şirkette olumlu bir hava yaratmak için ortak kararların uygulanmasında örnek olabilme	()	()	()	()	()
10. Birbirine aykırı bilgi ve becerilerini uzlaştırabilme	()	()	()	()	()
11. Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme	()	()	()	()	()
12. Gruplar ve bireyler arası karar çözümlerinde tarafsız kalabilmeyi başarabilme	()	()	()	()	()
13. Günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme	()	()	()	()	()
14. Liderlik davranışları bakımından personelin bilgi ve becerilerinden karar verebilmede yararlanabilme	()	()	()	()	()
15. Belli bir konudaki farklı kararlarda anlayış ve hoşgörü gösterebilme	()	()	()	()	()
16. Karar vereceği konunun kapsamını, sınırlılıklarını ve sonuçlarını önceden tahmin edebilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
17. Kararların sonuçlarını değerlendirebilme ve başka durumlardan yararlanabilme	()	()	()	()	()
18. Birey ve grup kararlarını dengede tutabilme	()	()	()	()	()
19. Karar aşamasında işle ilgili tüm teknik bilgiye sahip olabilme	()	()	()	()	()
20. Yönetimle ilişkili kararları verirken bu kararlara katılma olanağı verme	()	()	()	()	()
21. Demokratik karar verebilmek için sürekli kendini yenileyebilme	()	()	()	()	()
22. Karar verebilmenin önem ve sorumluluğunu bilebilme	()	()	()	()	()
23. Ortak kararların uygulanmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()
24. Karar vermede bağımsız olabilme	()	()	()	()	()

II. PLANLAMA

1. Sorunun tanımı ve açıklanmasını net bir biçimde yapabilme	()	()	()	()	()
2. Sorunun nedenlerini ve çözüm yollarını belirleyebilme	()	()	()	()	()
3. Verileri toplayabilme ve analizini yapabilme	()	()	()	()	()
4. Uygulanabilir ve denenebilir bir plan yapabilme	()	()	()	()	()
5. Alınan kararın uygulamaya konulması için ayrıntılarla ilgili talimatı verebilme	()	()	()	()	()
6. Planlamaya ilişkin kararları verirken üst kademe ile diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir rol oynayabilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
7. Planlama ile ilgili kararlardan etkileneceklere, kararlara katılabilme olasılığı verebilme	()	()	()	()	()
8. Planlamada tarafsız kalabilmeyi başarabilme	()	()	()	()	()
9. Planın sonuçlarını değişik açılardan değerlendirebilme	()	()	()	()	()
10. Planlamanın karar, haberleşme, koordinasyon gibi diğer süreçler ile kaynaştırılmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()
11. Diğer plan ve program uzmanları ile iş birliği yapabilme	()	()	()	()	()
12. Planlamada yer alacak görevli kişiler ve grupların rollerini ve statülerini tanımlayabilme	()	()	()	()	()
13. Planlama sonucu grupların özelliklerinden doğabilecek davranışları tayin edebilme	()	()	()	()	()
14. Planlamada açık ve etkili haberleşme yöntem ve araçlarından yararlanabilme, bunlardan etkili biçimde yararlanabilme	()	()	()	()	()
15. Planlamada birimlerden her birinin verim ölçülerini örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde katkı derecelerini saptayabilme	()	()	()	()	()
16. Sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme	()	()	()	()	()
17. İyi bir plan için en iyi ortamı sağlayabilme	()	()	()	()	()
18. Planlamada kullanılan bina, tesis ve demirbaşlarının kullanma, koruma ve bakımında demirbaşın koruma, sayım ve kayıt işlemleriyle amaca uygun kullanılmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()
19. Plan sonucuna ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
20. Plan yaparken personelin görev, rol ve statülerini tanımlayabilme	()	()	()	()	()
21. Yapılan plan ve bütçeyi en iyi şekilde kullanabilme	()	()	()	()	()
22. Plan yaparken personel danışma hizmetlerini de uzun süreli bir plan ve kısa süreli programlar içinde düzenleyebilme	()	()	()	()	()
23. Planlama yaparken verimi işe ve bireye dönük düşünebilme	()	()	()	()	()
24. Planlama yaparken, birimlerden her birinin verim ölçülerinin, amaçların gerçekleşmesine katkı derecelerini saptayabilme	()	()	()	()	()
25. Planlamaya ilişkin kararları verirken birey veya grup kararlarını değişik durumlara göre değerlendirme	()	()	()	()	()
26. Planlama sonucunun başarısını ve çevre kalkınmasına katkısını halka duyurabilme	()	()	()	()	()
27. Planlamada personel içi olumlu bir hava yaratmak için yetkiden önce etki yollarını deneyebilme	()	()	()	()	()
28. Planlama yaparken yardımcı hizmetleri göz önünde bulundurma	()	()	()	()	()
29. Planlama sonucu verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme	()	()	()	()	()
30. Planların değerlendirilmesini önceden yapılmış araştırmalar ile destekleyebilme	()	()	()	()	()
31. Yapılan planlamaların başarı derecesini ölçmede amaçlar bakımından tarafsız değerlendirmeler yapabilme	()	()	()	()	()
32. Bütçenin bir parçası olarak, gelecek yılların tazminat ve ücretlerini planlama	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
33. Personel bulma için planlar yapabilme	()	()	()	()	()
34. Sendikaların olumsuz etkilerini ortadan kaldıracak çalışmaları planlayabilme	()	()	()	()	()
35. Performans yönetimine ilişkin plan, program, beceri enyanteri vs. geliştirme	()	()	()	()	()
36. Günlük ve geleceğe yönelik planlarda yönetimin kalitesini artırmayı planlama	()	()	()	()	()
37. H İ E birimi kadrosunun geliştirme etkinliklerini planlayabilme, onların gelişimini kısa dönemler içerisinde değerlendirebilme	()	()	()	()	()

III. ÖRGÜTLENME

1. Güç ve eylemler topluluğunu planlı bir biçimde örgütleyebilme	()	()	()	()	()
2. Amaca dönük eylemler geliştirebilme	()	()	()	()	()
3. İnsanlar, iş ve kaynaklar arasında etkili iletişim kurabilme	()	()	()	()	()
4. Görevlerin birden fazla kişinin bir başkasına gözetimcilik etmeyeceği biçimde göçerilmesi	()	()	()	()	()
5. Yönetmel rolleri, rol çatışmasına yol açmayacak biçimde belirleyebilme	()	()	()	()	()
6. Diğer personelin bilgi ve becerilerinden yararlanabilme	()	()	()	()	()
7. Diğer bireylerle koordineli bir biçimde çalışabilme	()	()	()	()	()
8. Çalışmaları kontrollü ilerletebilme	()	()	()	()	()
9. Eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunu sağlayabilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
10. Çevredeki eğitim ve öğretim çalışmalarının koordinasyonunun madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirebilme	()	()	()	()	()
11. Sistem kavramına uygun bir koordinasyon düzenini kurabilme	()	()	()	()	()
12. Kurum ve çevrenin güçlerini kaynaştırabilme	()	()	()	()	()
13. Yeni düzenler getirebilme	()	()	()	()	()
14. Örgüt içindeki personelin katılımını yararlı kılacak sağlıklı ölçütleri geliştirebilme	()	()	()	()	()
15. Görevli ilgili gruplar için eğitici tedbirler alabilme	()	()	()	()	()
16. İlgili kuruluşlar ve uzmanlarla işbirliği geliştirebilme	()	()	()	()	()
17. Araştırmalar sonucunda gerektiğinde bu ilişkileri yeniden düzenleyebilme	()	()	()	()	()
18. Hizmet içinde ve iş başında yeni gelişme olanakları oluşturabilme	()	()	()	()	()
19. Sağlam, güvenilir bulgulara dayanarak kurumu ve yönetimi geliştirebilmek	()	()	()	()	()
20. Madde ve insan kaynaklarını amaçlaya yönelik olarak birleştirebilme	()	()	()	()	()
21. Örgütteki bütün-parça ilişkisini kurabilme	()	()	()	()	()
22. Örgüt içi insan kaynaklarına ilişkin tüm verileri toplayabilme	()	()	()	()	()
23. Kilit personel listesini yapmave bunlarla ilgili projeler geliştirme	()	()	()	()	()
24. Kariyer planlaması için gerekli dataları hazırlama	()	()	()	()	()
25. Örgütü ilgilendiren diğer etkililik raporlarını gözden geçirebilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
26. Örgüt içi iletişim araçları, iletişim mektupları, toplantılar, bülten tahtaları vs. geliştirebilme	()	()	()	()	()
27. Örgütte görev alan diğer eğitim uzmanlarının mesleki düzeylerini yükseltecek çalışmalar yapabilme	()	()	()	()	()
28. Örgütteki moral ve motivasyonu yükseltebilecek çalışmalar yapabilme	()	()	()	()	()
29. Örgütün dış hizmet politikasını tayin, yorum ve uygulayabilme	()	()	()	()	()
30. Performans yönetimine ilişkin plan, program, beceri avantajları vs. geliştirme	()	()	()	()	()
31. Yenilikleri cesaretle uygulayabilme, tanıtabilme	()	()	()	()	()
32. Yönetim kararlarının ne iş gören avukatlığı ne de yönetim polisliği ile alınmadığını bilebilme	()	()	()	()	()
33. Örgütte çalışan özürü yada teknik olarak iş başından ayrılamayacak bireyler için özel programlar geliştirebilme	()	()	()	()	()
34. Tüm eğitim programlarının örgüt içi bir gereksinmeye dayandırılmasını sağlayabilme	()	()	()	()	()
35. Başkalarının işlerini örgütleyebilme yeterliliği	()	()	()	()	()
36. İş görenlerin görevlerini örgütleyebilme	()	()	()	()	()
37. Programların uygulanacağı yerleri en uygun şekilde seçebilme ve düzenleyebilme	()	()	()	()	()

IV. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

1. Gruplar arası iletişimi sağlayabilme	()	()	()	()	()
2. İletişimde açıklık ilkesini sağlayabilme	()	()	()	()	()

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 3. Doğru iletişim kurabilme | () | () | () | () | () |
| 4. İnsanların bilgi edinmek istedikleri politika ve prosedürleri geliştirebilmek amacıyla iletişim için uygun plan yapabilme | () | () | () | () | () |
| 5. Güçlü bir iletişim ağına sahip olabilme | () | () | () | () | () |
| 6. Yurtiçi ve yurtdışı H İ E (Hizmet İçi Eğitim) kurumlarıyla bağlantı içinde olabilme | () | () | () | () | () |
| 7. Faaliyetlerle ilgili olarak yerli ve yabancı her türlü kitle iletişim araçlarını takip edebilme | () | () | () | () | () |
| 8. Başka kurumlarca düzenlenen seminer, konferans vb. faaliyetleri takip edebilme | () | () | () | () | () |
| 9. Örgütte iletişim kaynaklarını doğru biçimde yönlendirebilme ve doğru iletişimi bir ihtiyaç haline getirebilme | () | () | () | () | () |

V. DENETİM

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. Disiplin sağlanmasında eğitici tedbirler alabilme | () | () | () | () | () |
| 2. Çalıştığı ortamda gerekli olan güveni sağlayabilme | () | () | () | () | () |
| 3. Disiplin ve devamın sağlanmasında araştırma , yayın ve kaynak kişilerden yararlanabilme | () | () | () | () | () |
| 4. Yardımcı hizmetlerin sağlanmasında nakliye , sigorta ve posta hizmetlerini düzenleyip denetleyebilme | () | () | () | () | () |
| 5. Mesleki bütünlük ve değerleri her aşamada savunabilme | () | () | () | () | () |
| 6. Örgüt içi denetim yerine bireyler arası etki yollarını kullanabilme | () | () | () | () | () |

1 2 3 4 5

7. H.İ.E birimi kadrosunun çalışmaları denetleyebilmesi () () () () ()

VI. HALKLA İLİŞKİLER

1. Dikey ve yatay haberleşmenin gidişli-dönüşlü işlemlerini, yatay haberleşmenin aynı düzeyde bulunan herkese ulaşmasını sağlayabilme () () () () ()

2. Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme () () () () ()

3. Toplumun gereksindiği insan gücüne önem verebilme () () () () ()

4. İş- çevre ilişkilerinde işe ilişkin eleştirileri değerlendirme ve gerekli tedbirleri alabilme () () () () ()

5. İş- çevre ilişkilerinde, çevresel basınla olan ilişkilerinde tarafsız ve olumlu davranış gösterebilme () () () () ()

6. H.İ.E için gerekli kaynakları yaratacak ilişkileri geliştirip yönlendirebilme () () () () ()

7. Örgütün çevresine (müşteri ve ilişik sistemler) duyarlı olabilme () () () () ()

8. H.İ.E birimi tarafından üretilmiş tüm belgeleri yayımlayabilme () () () () ()

VII. KİŞİLER ARASI İLETİŞİM

1. İnsan ilişkilerinde rahat olabilme () () () () ()

2. Komuta ve kurmay ilişkilerini destekleyen çalışmalar yapabilme () () () () ()

3. H.İ.E faaliyetleri sırasında öğretici - öğrenci ilişkilerini olumlu düzeyde tutabilme () () () () ()

VIII. PROBLEM ÇÖZME

	1	2	3	4	5
1. Madde ve insan kaynaklarını amaçlara dönük olarak birleştirebilme	()	()	()	()	()
2. Birbirlerine yakın bilgi ve becerileri uzlaştırabilme	()	()	()	()	()
3. Sorunları öncelik sırasına göre düzenleyebilme	()	()	()	()	()
4. Günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri bulabilme	()	()	()	()	()
5. Teknolojideki hızlı yeniliklerin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini giderebilme	()	()	()	()	()

IX. EĞİTİM TEKNOLOJİSİ

1. Eğitim teknolojisinin tüm yöntemlerinden haberdar olma, varolan kaynakları etkili bir biçimde kullanabilme, yenilerini yaratabilme	()	()	()	()	()
2. Tüm eğitim programlarının etkililiğini sınavacak yöntemler geliştirebilme ve uygulayabilme	()	()	()	()	()
3. Ölçme ve değerlendirme kavram ve ilkeleri hakkında bilgi sahibi olabilme	()	()	()	()	()

X. KİŞİSEL YETERLİLİKLER

1. Etkili konuşabilme ve ikna edebilme özelliğine sahip olabilme	()	()	()	()	()
2. Düş kırıklığı eşliğini yüksek düzeyde tutabilme	()	()	()	()	()
3. Ego yetkinliğine sahip olabilme	()	()	()	()	()
4. Özdenetim ve özsorumluluğa sahip olabilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
5. Pratik icat ve keşiflerde bulunabilme yeterliliği	()	()	()	()	()
6. Fikirlerinde diretebilme, onları tekrar tekrar sınayabilme	()	()	()	()	()
7. Başkalarında okuma ve kendini geliştirme güdüsünü en yüksek düzeye çıkarabilme	()	()	()	()	()
8. Düşüncede ve uygulamada esnek olabilme	()	()	()	()	()
9. Kendine özgü anlaşılır yöntemler geliştirebilme	()	()	()	()	()
10. Azimli ve kararlı olabilme	()	()	()	()	()
11. Etkili kararlar verebilme	()	()	()	()	()
12. Saygı duyulan bir kişiliğe sahip olabilme	()	()	()	()	()
13. Eleştiriye açık olabilme	()	()	()	()	()
14. Etkili bir konferans lideri olabilme	()	()	()	()	()

XI. MESLEK ALANLARINA İLİŞKİN YETERLİLİKLER

1. Mesleği ile ilgili yabancı literatürü izleyebilecek düzeyde yabancı dil bilgisi yeterliliğine sahip olabilme	()	()	()	()	()
2. Eğitim programlarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında , öğrenme uzmanının bilmesi gerekenlere sahip olabilme	()	()	()	()	()
3. İyi bir sistem çözümleyicisinin niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
4. İyi bir iletişim uzmanının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
5. İyi bir psikolojik danışmanın niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5
6. İyi bir yöneticinin niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
7. İyi bir öğretmenin niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
8. İyi bir planlama uzmanının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
9. İyi bir araştırmacının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
10. İyi bir eğitim programcısının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
11. İyi bir değerlendirme uzmanının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
12. İyi bir bütçe uzmanının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()
13. İyi bir bilgisayar uzmanının niteliklerine sahip olabilme	()	()	()	()	()

XII. PROGRAMLAMA

1. Programları araçlar ile birleştirebilme	()	()	()	()	()
2. İhtiyaca yönelik programlar hazırlayabilme	()	()	()	()	()
3. Uygulanabilir nitelikte programlar düzenleyebilme	()	()	()	()	()

XIII. UYGULAMA

1. Programı amaca uygun bir şekilde sunabilme	()	()	()	()	()
2. Programa uygun araç ve yöntemler seçebilme	()	()	()	()	()
3. Verilmek istenen bilgileri zenginleştirebilme	()	()	()	()	()
4. Dinleyenlerin katılımını sağlayabilme	()	()	()	()	()

XIV. DEĞERLENDİRME

	1	2	3	4	5
1. Uygulamanın başarı derecesini tarafsız olarak belirleyebilme	()	()	()	()	()
2. Değerlendirmeden önce araştırma ve düzenleme çalışmaları yapabilme	()	()	()	()	()
3. Değerlendirmenin adil olması için değerlendirme ölçeğini önceden belirleyebilme	()	()	()	()	()
4. Değerlendirilene katılım olanağı verebilme	()	()	()	()	()



EK II

DEĞERLER ANKETİ

* Diğer anket formlarında aşağıdaki bilgileri doldurmuş iseniz sadece adınızı yazarak bir sonraki aşamaya geçiniz.

Adı - Soyadı :
Doğum yeri ve yılı :
Cinsiyeti :
Öğrenim durumu :
En son bitirdiği okul :
Mesleği :

Bu anket çalışmasında Çok az- Az- Çok- Pek çok dörtlü skalası içerisinde işinizde olması gerektiğini düşündüğünüz nitelikleri değerlendirmeniz istenmektedir. Size göre uygun olan cevap seçeneğinin içerisinde (X) ile işaretleyiniz.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

Örnek :

	<u>Cok az</u>	<u>Az</u>	<u>Cok</u>	<u>Pek çok</u>
1- Tüm bilgi ve becerilerimi kullanmak benim için önemlidir.	()	(X)	()	()

	<u>Cok az</u>	<u>Az</u>	<u>Cok</u>	<u>Pek çok</u>
1- Tüm bilgi ve becerilerimi kullanmak benim için önemlidir.	()	()	()	()
2- İyi yaptığım işlerden sonuç almak.	()	()	()	()
3- İlerleme kaydetmek.	()	()	()	()
4- Hayatı daha da güzelleştirmek.	()	()	()	()
5- Sorunları olan insanlara yardım etmek.	()	()	()	()
6- Başkalarına yardım etmek.	()	()	()	()
7- Kendi hesabına hareket etmek.	()	()	()	()
8- Yeni şeyler keşfetmek , geliştirmek , tasarlamak.	()	()	()	()
9- Yüksek yaşam standartına sahip olmak.	()	()	()	()
10- Kendi fikirlerinin doğrultusunda yaşamak.	()	()	()	()
11- Kişiliğini geliştirmek.	()	()	()	()
12- Tekrara dayalı işler yapmak.	()	()	()	()
13- Bilgi ve becerilerinin sayesinde başkalarının hayranlığını kazanmak	()	()	()	()
14- Tehlikeli işlere el atmak	()	()	()	()

- 24- Mesleğimde hızla yükselmek. () () () ()
- 25- İşimde güzelliklerin farkına varmak. () () () ()
- 26- Amacı , insanlara yardım olan işlerde çalışmak. () () () ()
- 27- İşimde lider olmak. () () () ()
- 28- İşimde kararı kendim vermek. () () () ()
- 29- İşimde yenilikler yaratmak. () () () ()
- 30- İyi bir gelir düzeyine sahip olmak. () () () ()
- 31- Kendi hayatımı yaşamak. () () () ()
- 32- Hayatta yapacağım şeyler hakkında fikir sahibi olmak. () () () ()
- 33- Sporif ve kültür-fizik çalışmalarında yer almak. () () () ()
- 34- Başarılarım sayesinde kabul görmek. () () () ()
- 35- İşimde bazı risk ve tehlikelerin varlığını hissetmek. () () () ()
- 36- Yalnız çalışmaktansa grupla çalışmak. () () () ()
- 37- Sevdiğim şeyleri insanlarla birlikte yapmak. () () () ()
- 38- Gün boyu çok sayıda farklı şeyler yapmak. () () () ()

- 49- Kendi tarzına uygun işleri seçmekte serbest olmak. () () () ()
- 50- İşimde yeni fikirleri uyguluyabilme şansına sahip olmak. () () () ()
- 51- İşim kendisinden çok ücretin yüksek olması. () () () ()
- 52- İsteddiğim işte ve istediğim zaman çalışmak. () () () ()
- 53- İşimde kişisel doyum sağlamak. () () () ()
- 54- İşimde fiziksel olarak aktif olmak. () () () ()
- 55- İşim nedeniyle kendime saygının yüksek olması. () () () ()
- 56- Gerekliğinde ilgimi çeken tehlikeli işlere el atabilme. () () () ()
- 57- Çalışırken başka insanlarla birlikte olmak. () () () ()
- 58- Hoşlandığım kişilerle beraber olmak. () () () ()
- 59- İşimdeki görevler arasında sık sık değişiklik yapabilmek. () () () ()
- 60- Hava değişikliklerinden korunan bir yerde çalışmak. () () () ()
- 61- Etnik kökenin sorun olmadığı bir yerde çalışmak. () () () ()
- 62- İşimde fiziksel gücümü kullanabilmek. () () () ()
- 63- İşte rahat bir pozisyonda çalışabilmek. () () () ()
- 64- İşimde sürekli yeni şeyler öğrenmek. () () () ()
- 65- Yetenekli olduğum alanda bir şeyler yapmak. () () () ()
- 66- Hep yenilikler düşünebilme. () () () ()
- 67- Dünyanın güzelliklerine katkıda bulunabilmek. () () () ()
- 68- Dünyanın huzurunu ve refahını geliştirmek. () () () ()
- 69- Başkalarını yönlendirecek kararlar almak için önemlidir. () () () ()
- 70- Kendi patronum olmak. () () () ()
- 71- Yeni fikirler ve yöntemler kullanmak. () () () ()
- 72- İyi yaşayacak kadar kazanmak. () () () ()

- 73- Kendi kararlarımı kendim almak. () () () ()
- 74- İç dünyamı zenginleştirmek. () () () ()
- 75- İşimde kaslarımla çalışmak. () () () ()
- 76- İşimde özel biri olarak görülmek. () () () ()
- 77- İşimde tehlikelere meydan okumak. () () () ()
- 78- Çene çalabileceğim insanlarla birlikte olmak. () () () ()
- 79- Kolaylıkla dost kazanabileceğim bir işte çalışmak. () () () ()
- 80- Hareket serbestisi olan bir işte çalışmak. () () () ()
- 81- Kendimi ortaya koyabileceğim bir işte çalışmak. () () () ()
- 82- Benimle aynı özgeçmişe sahip kişilerle çalışmak. () () () ()
- 83- İşyerimin çeşitli bölümleri arasında dolaşabileceğim bir işte çalışmak. () () () ()
- 84- Ekonomik güvencemi her an hissetmek. () () () ()
- 85- İşimi kendim planlayabilmek. () () () ()
- 86- İşimde başarı duygusuna sahip olmak. () () () ()
- 87- İşimde önemli bir yerlere gelmek. () () () ()
- 88- İşimin estetiğinin beğenilmesi. () () () ()
- 89- Ekip çalışması ile başkalarıyla ortak ürün geliştirmek. () () () ()
- 90- Emretme yetkisine sahip olmak. () () () ()
- 91- Çalışma saatlerimi kendim belirlemek. () () () ()
- 92- İşimde buluş yapan birisi olmak. () () () ()
- 93- İstedğim her güzel şeye sahip olmak. () () () ()
- 94- Kendi işimi kendim planlamak. () () () ()
- 95- Kendi işimi geliştirmek. () () () ()
- 96- Açık havada dolaşabilmek. () () () ()
- 97- Yaptığım işin başkaları tarafından takdir edilmesi. () () () ()

- 98- Riskli kazanç olanağına sahip olmak. () () () ()
- 99- Her kesimden insanla çalışabilme olanağına sahip olmak. () () () ()
- 100- Dostça ilişkilerimin olduğu bir işte çalışmak. () () () ()
- 101- İşimi çok çeşitli yollarla yapabilme. () () () ()
- 102- Isı değişikliklerinden etkilenmeyen bir ortamda çalışmak. () () () ()
- 103- Kendi kültürümün değerlerine bağlı kalmak. () () () ()
- 104- Ağır yük taşımak. () () () ()
- 105- Her koşulda karnımı doyuracak bir iş. () () () ()
- 106- İşimde bana iyi davranıldığını hissetmek. () () () ()



EK III

SIFAT LİSTESİ

* Diğer anket formlarında aşağıdaki bilgileri doldurmuş iseniz sadece adınızı yazarak bir sonraki aşamaya geçiniz.

Adı - Soyadı :
Doğum yeri ve yılı :
Cinsiyeti :
Öğrenim durumu :
En son bitirdiği okul :
Mesleği :

Bu anket çalışması 300 sıfattan oluşmuş bir sıfat listesidir. Bu sıfatları hızlıca okuduktan sonra ^{5/21} tanımladığınızı düşündüğünüz sıfatları yanlarına (X) işareti koyarak işaretleyiniz.elinizdeki listede çok sayıda eş ve zıt anlamlı sıfatlar bulunmaktadır. İşaretleme işlemini fazla zaman harcamadan hızlıca yapınız. Bir sıfat üzerinde fazla durmayınız.

Göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

1. Aceleci
2. Acelesiz
3. Acımasız
4. Açgözlü
5. Açık Düşünceli
6. Ağırbaşlı
7. Ağzısıklı
8. Akılcı
9. Akıllı
10. Akılsız
11. Aklı Başında
12. Aklı Karışık
13. Aksi
14. Alaycı
15. Alçak Gönüllü
16. Alışılmamış
17. Alıngan
18. Anlayışlı
19. Arkadaş Canlısı
20. Asi
21. Azimli
22. Bağımlı
23. Bağımsız
24. Bakımlı
25. Barışçı
26. Basiretli
27. Baskın
28. Başkalarının Haklarına Saygılı
29. Batıl İnançlı
30. Bencil
31. Benmerkezci
32. Bezgin
33. Bilge
34. Bireysel
35. Candan
36. Cazibeli
37. Cesur
38. Ciddi
39. Cinfikirli
40. Cömert
41. Cüretkar
42. Çalışkan
43. Çekingen
44. Çenesidüşük
45. Çirkin
46. Çocuksu
47. Çok Sinirli
48. Çok Yönlü
49. Dağınık
50. Dakik
51. Dalgın
52. Dayanıklı
53. Değişken
54. Değişken Huylu
55. Delidolu
56. Dengeli
57. Dengesiz
58. Derbeder
59. Derin Düşünceli
60. Dırdırcı
61. Dışa Dönük
62. Dişi
63. Dikbaşlı
64. Dikkati Dağınık
65. Dikkatli
66. Dikkatsiz
67. Diktatör
68. Doğal
69. Doğru Sözlü
70. Dolanbaçlı
71. Dost Canlısı Olmayan
72. Duygulu
73. Duygusal
74. Duygusal Olmayan
75. Duygusuz
76. Dürüst
77. Düşünceli

- | | | |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 78. Düşünmeden Davranan | 104. Güvenli | 130. İçekapanık |
| 79. Düşmanca | 105. Güzel | 131. İçten |
| 80. Egoist | 106. Hakkını Arayan | 132. İdareli |
| 81. Eleştirici | 107. Halinden Memnun | 133. İdealist |
| 82. Eliçabuk | 108. Hassas | 134. İğneleyici |
| 83. Eli Sıkı | 109. Haşarı | 135. İhtiyatlı |
| 84. Emin | 110. Haşin | 136. İlerici |
| 85. Endişeli | 111. Hayalci | 137. İleriyi Gören |
| 86. Enerjik | 112. Hayalperest | 138. İlgi Alanı Dar |
| 87. Erkeksi | 113. Hazırceap | 139. İlgi Alanı Geniş |
| 88. Faal | 114. Hevesli | 140. İlgisiz |
| 89. Fırsatçı | 115. Heyecanlı | 141. İnatçı |
| 90. Fikrinden Dönmeyen | 116. Hırslı | 142. İnsafsız |
| 91. Garip | 117. Hırssız | 143. İstikrarlı |
| 92. Geleneklere Uymayan | 118. Hilekar | 144. İşbilir |
| 93. Geleneksel | 119. Hislerine Hakim | 145. İşbirliğine Yatkın |
| 94. Gerçekçi | 120. Hoş | 146. İşveli |
| 95. Gergin | 121. Hoş Görülü | 147. İtaatkar |
| 96. Girişimci | 122. Hoş Görüsüz | 148. İyi Huylu |
| 97. Girişken | 123. Hoşnutsuz | 149. İyimser |
| 98. Gösterişçi | 124. Huysuz | 150. Kaba |
| 99. Gücenik | 125. Hükmetmeyi Seven | 151. Kadınsı |
| 100. Güçlü | 126. Hünerli | 152. Kaprisli |
| 101. Gürültücü | 127. İlimli | 153. Karmaşık |
| 102. Güvenilir | 128. Israrcı | 154. Kararsız |
| 103. Güvenilmez | 129. İçgörülü | 155. Katı |

- | | | |
|--------------------------------|-------------------|----------------------|
| 156. Kavgacı | 182. Kurnaz | 208. Özgün |
| 157. Kaygılı | 183. Kuruntulu | 209. Palavracı |
| 158. Kayıtsız | 184. Kuvvetli | 210. Pasif Kişilikli |
| 159. Kendi Çıkarlarını Gözeten | 185. Kültürlü | 211. Patavatsız |
| 160. Kendinden Emin | 186. Küstah | 212. Patırtıcı |
| 161. Kendine Acıyan | 187. Maceracı | 213. Planlı |
| 162. Kendine Güvenen | 188. Makul | 214. Pratik Zekalı |
| 163. Kendini İnkâr Eden | 189. Mantıklı | 215. Rahat |
| 164. Kendini Cezalandıran | 190. Meraklı | 216. Resmi |
| 165. Kendini Beğenmiş | 191. Merhametli | 217. Resmi Olmayan |
| 166. Keşfedici | 192. Merhametsiz | 218. Sabırlı |
| 167. Keyfine Düşkün | 193. Mesafeli | 219. Sabırsız |
| 168. Kıymet Bilen | 194. Mızımız | 220. Sadık |
| 169. Kibar | 195. Münakaşacı | 221. Sağduyulu |
| 170. Kibarlık Düşkünü | 196. Münasebetsiz | 222. Sağlıklı |
| 171. Kibirli | 197. Mütevazi | 223. Sakin |
| 172. Kibirsiz | 198. Namus Delisi | 224. Saldırgan |
| 173. Kin Güden | 199. Nankör | 225. Samimi |
| 174. Kişiliği Tam Oluşmamış | 200. Nazik | 226. Sanata Yatkın |
| 175. Kolay Etkilenen | 201. Neşeli | 227. Savunucu |
| 176. Kolay Heyacanlanmaz | 202. Nükteli | 228. Savurgan |
| 177. Konuşkan | 203. Olgun | 229. Saygılı |
| 178. Kontrollü | 204. Ölçülü | 230. Saygısız |
| 179. Korkak | 205. Önyargılı | 231. Sebatlı |
| 180. Korkusuz | 206. Övgücü | 232. Sebatsız |
| 181. Kötümser | 207. Özenli | 233. Seksi |

234. Sempatik
235. Serbest
236. Sert
237. Sessiz
238. Sevecen
239. Sevimli
240. Sıcakkanlı
241. Sıhhatli
242. Sıkıcı
243. Sıkılğan
244. Sıradan
245. Sinirli
246. Sistemli
247. Soğuk
248. Soğukkanlı
249. Sorumlu
250. Sorumsuz
251. Sosyal
252. Suskun
253. Şakacı
254. Şen
255. Şikayetçi
256. Şüpheli
257. Talepkar
258. Tedbirli
259. Tedirgin
260. Telaşlı
261. Tembel
262. Terbiyeli
263. Tertipli
264. Titiz
265. Toy
266. Tutucu
267. Uçarı
268. Umursamaz
269. Unutkan
270. Utangaç
271. Uyanık
272. Uygur
273. Uysal
274. Uyumlu
275. Uyuşuk
276. Ürkek
277. Velveleci
278. Vicdanlı
279. Vicdansız
280. Yakışıklı
281. Yalın
282. Yapmacıklı
283. Yapmacıksız
284. Yaratıcı
285. Yardıma Hazır
286. Yardımsever
287. Yavaş
288. Yaygaracı
289. Yetenekli
290. Yol Gösterici
291. Yol Yordam Bilen
292. Yufka Yürekli
293. Yüreksiz
294. Zalim
295. Zayıf
296. Zeki
297. Zeki Olmayan
298. Zihni Meşgul
299. Zorlayıcı
300. Durgun

CEVAP ANAHTARI

AD - SOYAD :
CİNSİYET :
YAŞ :
ÖĞRENİM DURUMU :
EN SON BİTİRDİĞİ OKUL :
MESLEK :

1. ()	31. ()	61. ()	91. ()	121. ()	151. ()	181. ()	211. ()	241. ()	271. ()
2. ()	32. ()	62. ()	92. ()	122. ()	152. ()	182. ()	212. ()	242. ()	272. ()
3. ()	33. ()	63. ()	93. ()	123. ()	153. ()	183. ()	213. ()	243. ()	273. ()
4. ()	34. ()	64. ()	94. ()	124. ()	154. ()	184. ()	214. ()	244. ()	274. ()
5. ()	35. ()	65. ()	95. ()	125. ()	155. ()	185. ()	215. ()	245. ()	275. ()
6. ()	36. ()	66. ()	96. ()	126. ()	156. ()	186. ()	216. ()	246. ()	276. ()
7. ()	37. ()	67. ()	97. ()	127. ()	157. ()	187. ()	217. ()	247. ()	277. ()
8. ()	38. ()	68. ()	98. ()	128. ()	158. ()	188. ()	218. ()	248. ()	278. ()
9. ()	39. ()	69. ()	99. ()	129. ()	159. ()	189. ()	219. ()	249. ()	279. ()
10. ()	40. ()	70. ()	100. ()	130. ()	160. ()	190. ()	220. ()	250. ()	280. ()
11. ()	41. ()	71. ()	101. ()	131. ()	161. ()	191. ()	221. ()	251. ()	281. ()
12. ()	42. ()	72. ()	102. ()	132. ()	162. ()	192. ()	222. ()	252. ()	282. ()
13. ()	43. ()	73. ()	103. ()	133. ()	163. ()	193. ()	223. ()	253. ()	283. ()
14. ()	44. ()	74. ()	104. ()	134. ()	164. ()	194. ()	224. ()	254. ()	284. ()
15. ()	45. ()	75. ()	105. ()	135. ()	165. ()	195. ()	225. ()	255. ()	285. ()
16. ()	46. ()	76. ()	106. ()	136. ()	166. ()	196. ()	226. ()	256. ()	286. ()
17. ()	47. ()	77. ()	107. ()	137. ()	167. ()	197. ()	227. ()	257. ()	287. ()
18. ()	48. ()	78. ()	108. ()	138. ()	168. ()	198. ()	228. ()	258. ()	288. ()
19. ()	49. ()	79. ()	109. ()	139. ()	169. ()	199. ()	229. ()	259. ()	289. ()
20. ()	50. ()	80. ()	110. ()	140. ()	170. ()	200. ()	230. ()	260. ()	290. ()
21. ()	51. ()	81. ()	111. ()	141. ()	171. ()	201. ()	231. ()	261. ()	291. ()
22. ()	52. ()	82. ()	112. ()	142. ()	172. ()	202. ()	232. ()	262. ()	292. ()
23. ()	53. ()	83. ()	113. ()	143. ()	173. ()	203. ()	233. ()	263. ()	293. ()
24. ()	54. ()	84. ()	114. ()	144. ()	174. ()	204. ()	234. ()	264. ()	294. ()
25. ()	55. ()	85. ()	115. ()	145. ()	175. ()	205. ()	235. ()	265. ()	295. ()
26. ()	56. ()	86. ()	116. ()	146. ()	176. ()	206. ()	236. ()	266. ()	296. ()
27. ()	57. ()	87. ()	117. ()	147. ()	177. ()	207. ()	237. ()	267. ()	297. ()
28. ()	58. ()	88. ()	118. ()	148. ()	178. ()	208. ()	238. ()	268. ()	298. ()
29. ()	59. ()	89. ()	119. ()	149. ()	179. ()	209. ()	239. ()	269. ()	299. ()
30. ()	60. ()	90. ()	120. ()	150. ()	180. ()	210. ()	240. ()	270. ()	300. ()

EK IV

DEĞERLER ÖLÇEĞİ GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

REL-GRP: 1,00

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. Beceri Geliştirme	50,0720	4,2468	125,0
2. Başarı	51,9440	7,0874	125,0
3. Estetik	59,1600	5,1312	125,0
4. Yaratıcılık	60,8720	5,0736	125,0
5. Kişisel Gelişim	51,8880	8,0254	125,0
6. Özgecilik	53,5200	5,2848	125,0
7. Otonomi	54,2480	5,8526	125,0
8. Yaşam Şekli	52,6560	6,9562	125,0
9. Sosyal Etkiler	50,3200	5,0459	125,0
10. Kültürel Kimlik	59,5280	7,0110	125,0
11. Sosyal İlişkiler	51,9520	5,7738	125,0
12. Çalışma Şartları	51,5200	9,5711	125,0
13. Özgecilik	53,4560	5,2632	125,0
14. Çeşitlilik	52,8720	8,8235	125,0
15. İlerleme	51,9600	3,4975	125,0
16. Ekonomik Ödül	52,6880	4,0350	125,0
17. Ekonomik Emniyet	45,5600	5,9641	125,0
18. Prestij	48,3440	6,2400	125,0
19. Otorite	57,2560	6,8273	125,0
20. Otonomi	54,2480	5,8526	125,0
21. Yaşam Şekli	52,6080	7,0160	125,0
22. Fiziksel Güç	54,6880	4,3560	125,0
23. Risk	55,5280	6,9067	125,0
24. Otorite	57,2720	6,6858	125,0
25. Fiziksel Aktivite	51,1840	4,4854	125,0
26. Çeşitlilik	52,8080	8,8370	125,0

REL-GRP: 1,00

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	1388,1520	6661,0009	81,6150	26

REL-GRP:

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Beceri Geliştirme	1338,0800	6431,0742	,3111	,8756
Başarı	1336,2080	6193,7145	,3739	,8747
Estetik	1328,9920	6326,6693	,3773	,8743
Yaratıcılık	1327,2800	6302,9935	,4124	,8735
Kişisel Gelişim	1336,2640	5966,5185	,5082	,8708
Özgecilik	1334,6320	6182,9119	,5416	,8706
Otonomi	1333,9040	6084,9907	,5933	,8690
Yaşam Şekli	1335,4960	6101,6552	,4702	,8718
Sosyal Etkiler	1337,8320	6207,9151	,5378	,8709
Kültürel Kimlik	1328,6240	5869,5107	,6910	,8653
Sosyal İlişkiler	1336,2000	6155,8226	,5208	,8708
Çalışma Şartları	1336,6320	5635,4280	,6499	,8658
Özgecilik	1334,6960	6184,8585	,5417	,8706
Çeşitlilik	1335,2800	6033,6871	,4008	,8750
İlerleme	1336,12920	6516,2693	,2347	,8769
Ekonomik Ödül	1335,4640	6597,3475	,0723	,8795
Ekonomik Emniyet	1342,5920	6411,4854	,2240	,8780
Prestij	1339,8080	6159,7370	,4720	,8718
Otorite	1330,8960	6119,9972	,4628	,8721
Otonomi	1333,9040	6084,9907	,5933	,8690
Yaşam Şekli	1335,5440	6080,8952	,4852	8714
REL-GRP:	1,00			

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Fiziksel Güç	1333,4640	6475,1217	,2381	,8769
Risk	1332,6240	6236,5430	,3454	,8754
Otorite	1330,8800	6115,1871	,4792	,8716
Fiziksel Aktivite	1336,9680	6405,7893	,3274	,8753
Çeşitlilik	1335,3440	6026,0339	,4059	,8748

Reliability Coefficients

N of Cases = 125,0

N of Items = 26

Alpha = ,8771

REL-GRP: 2,00

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. Beceri Geliştirme	50,4560	4,2303	125,0
2. Başarı	50,9760	7,2839	125,0
3. Estetik	57,4400	5,5741	125,0
4. Yaratıcılık	61,0960	5,4186	125,0
5. Kişisel Gelişim	51,0720	8,3774	125,0
6. Özgecilik	51,8960	5,6580	125,0
7. Otonomi	52,8000	6,0429	125,0
8. Yaşam Şekli	51,7920	7,3279	125,0
9. Sosyal Etkiler	49,4400	5,1625	125,0
10. Kültürel Kimlik	58,4000	7,1233	125,0
11. Sosyal İlişkiler	50,8960	5,7373	125,0
12. Çalışma Şartları	48,6160	9,5375	125,0
13. Özgecilik	51,7360	5,5709	125,0
14. Çeşitlilik	52,4000	8,3589	125,0
15. İlerleme	51,8000	3,0107	125,0
16. Ekonomik Ödül	52,4720	3,7039	125,0
17. Ekonomik Emniyet	45,5440	5,9953	125,0
18. Prestij	47,5200	5,1409	125,0
19. Otorite	55,8960	7,6145	125,0
20. Otonomi	52,8000	6,0429	125,0
21. Yaşam Şekli	51,7520	7,3129	125,0
22. Fiziksel Güç	54,5520	4,1103	125,0
23. Risk	54,6960	6,0244	125,0
24. Otorite	55,7920	7,6982	125,0
25. Fiziksel Aktivite	50,7040	4,3404	125,0
26. Çeşitlilik	52,4640	8,3362	125,0

REL-GRP: 2,00

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	1365,0800	7774,2015	88,1714	26

REL - GRP : 2,00

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Beceri Geliştirme	1314,5520	7562,8138	,2630	,8981
Başarı	1314,0320	7171,4667	,4456	,8954
Estetik	1307,5680	7403,4732	,3541	,8969
Yaratıcılık	1303,9120	7228,6615	,5602	,8932
Kişisel Gelişim	1313,9360	6813,2217	,6441	,8904
Özgecilik	1313,1120	7109,7132	,6629	,8911
Otonomi	1312,2080	7070,5048	,6565	,8909
Yaşam Şekli	1313,2160	6981,2030	,6037	,8915
Sosyal Etkiler	1315,5680	7288,8764	,5203	,8940
Kültürel Kimlik	1306,6080	7259,0680	,6547	,8903
Sosyal İlişkiler	1314,1120	6824,3370	,4932	,8943
Çalışma Şartları	1316,3920	7128,7157	,5451	,8938
Özgecilik	1313,2720	6932,3532	,6532	,8913
Çeşitlilik	1312,6080	7687,8274	,5546	,8929
İlerleme	1313,2080	7691,2185	,1464	,8993
Ekonomik Ödül	1312,5360	7436,0410	,1066	,9000
Ekonomik Emniyet	1319,4640	7342,3486	,2923	,8982
Prestij	1317,4880	6980,6970	,4602	,8950
Otorite	1309,1120	7070,5048	,5781	,8922
Otonomi	1312,2080	6985,1759	,6565	,8909
Yaşam Şekli	1313,2560		,6017	,8916
REL-GRP:	2,00			

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
Fiziksel Güç	1310,4560	7693,1372	,0890	,9004
Risk	1310,3120	7501,1519	,2269	,8995
Otorite	1309,2160	6958,1707	,5892	,8919
Fiziksel Aktivite	1314,3040	7643,2778	,1477	,8998
Çeşitlilik	1312,5440	6930,7178	,5576	,8928

Reliability Coefficients

N of Cases = 125,0

N of Items = 26

Alpha = ,8982

Tabloların Yorumu

Herbir alt ölçeğin güvenilirliğini test etmek için önce herbir alt ölçek çıkarılıp cronbach Alpha katsayısı tekrar hesaplanmaktadır. Eğer madde çıkarıldığında bu katsayı yükseliyorsa o alt ölçeğin güvenilirliği düşük anlamına gelmektedir. Bunun tersi olarak madde çıkarıldığında güvenilirlik katsayısı düşüyorsa bu takdirde maddenin güvenilirliği yüksektir sonucu çıkmaktadır. Her iki grup için yapılan analizde de bütün maddelerin güvenilirliği yüksektir ($p < .05$). Ölçeğin kullanılmasında sakınca yoktur.