

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2003, C.8, S.3 s.27-48.

## YÖNETİCİLERİN EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ İLE DEMOKRAFİK ÖZELLİKLERİNİN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

### ESTABLISHING RELATIONS BETWEEN EDUCATION NEEDS OF MANAGERS AND THEIR DEMOCRAFIC QUALIFICATIONS

Dr.M.Ali PARLAYAN

#### ÖZET

*Yönetici eğitiminin etkinliğinde temel sorunlardan birisi; yöneticinin demografik özellikleri onun yönetici eğitimine yaklaşımını ne şekilde etkilediğidir.*

*Bu çalışmada irdelenmeye çalışılan temel sorun ise; "Türkiye'de ilk 500 büyük sanayi işletmesi arasında yer alan özel sektör sanayi işletmelerinde görev yapan yöneticilerin demografik niteliklerinin, onların yönetici eğitimine bakış açısına etkide bulunup bulunmadığıdır".*

*Söz konusu sorunun irdelendiği bu çalışmanın amacı; araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin demografik özelliklerinin, yönetici eğitimine yaklaşımlarını saptamak ve bu değişkenin onların yönetici eğitimine bakış açıları ile ilişkileri konusunda geliştirilen hipotezleri test etmektir.*

*"Yönetici eğitiminin, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli aşamalarından birini oluşturması", araştırma konusunu önemli kılan nedenlerden birisidir.*

#### ABSTRACT

*One of the main problems in the efficiency of manager education is in what way the demographic qualities of the manager affect his approach towards manager education.*

*The main problem examined in this study is " if the demographic qualities of the managers who work at private sector industrial enterprises located among the first five hundred large industrial enterprises in Turkey, affect their points of view about manager education."*

*The aim of this study in which aforementioned problem is examined is to determine the demographic qualities and the approaches towards manager education of the firm managers in the extension of research, and to test the hypotheses developed on the subject in which these variabilities are claimed to have connections with the viewpoints of the managers towards their manager education.*

*One of the reasons that makes the research subject important is that manager education forms one of the important stages of managing process of human resources.*

Eğitim, Eğitim Gereksinimi, Yönetici, Hizmet Öncesi Eğitim.  
Education, Need for Education, Manager, Pre-service Education.

## GİRİŞ

Son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlayan ve giderek etkisini artıran küreselleşme sürecinde; uluslararası boyutta rekabet üstünlüğünü yakalayan şirketlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde; “insan unsurunun artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir<sup>1</sup>. Bu nedenle en değerli sermaye olarak, “insan varlığına yapılan yatırım” gösterilmektedir<sup>2</sup>.

İnsan kaynaklarının yönetiminin temel fonksiyonlarından birisi de çalışanların eğitilmesidir<sup>3</sup>. Yönetici eğitiminin amacına ulaşabilmesi yani etkinliğin sağlanabilmesi çok sayıda faktör ile ilişkilidir. Genel olarak yöneticinin demografik özellikleri onun “yönetici eğitimine” yaklaşımını etkileyen faktörleri ana başlığını oluşturduğu düşünülebilir.

## 1.DEMOGRAFİK NİTELİKLER

Örgütlerin sosyo-mekanik sistemler olmaları sebebiyle “insan” faktörü hemen hemen tüm araştırmalarda örgütsel performansı belirleyen ve direk olarak etkileyen “kilit faktör”dür.Çünkü her insan, çevresindeki farklı şeyleri algılar, farklı düşünür, farklı yeteneklere sahiptir ve farklı reaksiyon gösterir. Bu durumda, homojen özellik taşıyan sosyal toplulukların (grupların) üyeleri olan insanların “ortak payda” durumundaki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmak akla en yakın hareket tarzıdır<sup>4</sup>.

Yönetici davranışlarını etkileyen demografik faktörler, kişilik, aile, yaş ve tecrübe, cinsiyet, ve sosyal çevre olarak ele alınabilir.

“Kapalı kutu” olarak nitelendirilen insanın, duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak maksadıyla değişik bilim

\* Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi

<sup>1</sup> Ahmet Selamoğlu, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul,1998, s.32

<sup>2</sup> Ömer Peker,**Yönetici Eğitimi**,Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları,Ankara1989,s 3.

<sup>3</sup> Brone L.E., D.L.Kurtz,“Principles of Management”,İkinci Baskı, Roudam Hause,New York,1984,s.245.

<sup>4</sup> Uğur Zel, “Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı olarak İncelenmesi”, (8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s. 325.

dallarından bir çok araştırmacı tarafından “insan bilinmeyi”nin karanlıkta kalan yüzünü biraz daha aydınlatmak maksadıyla bugüne kadar yapılan araştırmaların bulgularını bütün insanlar için genellemek mümkün değildir. Çünkü her insan, çevresindeki farklı şeyleri algılar, farklı düşünür, farklı yeteneklere sahiptir ve farklı reaksiyon gösterir. Bu durumda, homojen özellik taşıyan sosyal toplulukların (grupların) üyeleri olan insanların “ortak payda” durumundaki özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmak akla en yakın hareket tarzıdır<sup>5</sup>.

### 1.1 Kişilik

Kişilik bazı sözlüklerde; "Bireyin, toplumsal çevresi içinde karşılaştığı ve edindiği izlenimlerle oluşturduğu davranış özelliği"<sup>6</sup>olarak tanımlanmaktadır. Tanım, psikolojik yönden ele alındığında ise, "bir insanın bütün ilgilerini, duygularını, tavırlarını, görüş ve düşünüş tarzını; davranışlarını ve çevresine kendine özgü uyum biçimini, hatta dış gösterişi gibi çeşitli özelliklerini kapsar"<sup>7</sup>. Davranış bilimleri açısından kişilik, bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımaları şeklinde ifade edilmektedir<sup>8</sup>. Dikkat edilecek olursa, yukarıdaki tanımlara göre kişilik "kendine özgü", ve "ayırt edici" özellikleri kapsamaktadırlar<sup>9</sup>. Kısaca özetlenecek olursa "kişilik", doğuştan gelen özelliklerle çevreden gelen etmenlerin etkileşimi ile meydana gelen bir bütündür. Bu etkileşim her ferdin özelliğine göre değiştiğinden, kişilikte her insana ait ayrı bir özellik taşır.

### 1.2 Aile

Kişiliğin gelişmesinde aile ve çocuk etkileşimi çok önemlidir. Bu etkileşim sürecinde önemli bir olgu toplumsallaşmadır. Toplumsallaşma, çocuğun, ailesi ve içinde bulunduğu sosyal grubu tarafından kabul edilen standart, gelenek, töre ve beklentilere uygun davranışları geliştirmesi sürecidir. Birey, daha çok cinsiyetine, sosyal ve dinsel gruplarına uygun davranışları öğrenir. Toplumsallaşma, ilk önce aileden başlar.

Çocuğun toplumsallaştırılması aile içinde gerçekleştirildiği için kişilik gelişmesinde temel bir ortam olmuştur. Aile toplumun minyatürüdür. Bütün toplumlarda en fazla evrensellik gösteren bir kurumdur. Duygusal bir temele dayalıdır. İnsanların sevgi gereksinimi karşılayan en temel kurumdur. Toplumsal kuralları içerir<sup>10</sup>.

Aile, temel ve evrensel kurumlardan birisidir; toplumun oluşması ve devamlılığını sağlar. Aile bir yandan topluma yeni bireyler kazandırırken,

<sup>5</sup> Zel, a.g.e.s. 325.

<sup>6</sup> Kemal Demiray, **Temel Türkçe Sözlük**, İnkılap Kitabevi, 1990, s. 434.

<sup>7</sup> Feriha Baymur, **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994. s. 286.

<sup>8</sup> Camille Wortman, **Psychology**, New York: Alfred Knopf Inc1988., s. 345.

<sup>9</sup> Selman Erdem; **Psikoloji**, Fil Yayınevi, İstanbul 1997, s. 143.

<sup>10</sup> Mahmut Tezcan, **Sosyolojiye Giriş**, TDFO Ankara 1993. s. 128

diğer yandan yetişkinler için özel rollerin kaynağı görünümündedir. Bir kurum olarak ailenin devamını sağlama fonksiyonu içerisinde, çocuğun sosyal yapıya kazandırılması görevi de yer almaktadır<sup>11</sup>.

Kişi doğumla toplum üyesi olmaya başlamakta, dış dünyayı algılamaya başlaması ile birlikte aile bireylerden etkilenmekte, onlar aracılığıyla çevreyi kavramaktadırlar. Aile üyeleri arasında çocuğun ne yapması, ne yapmaması öğretilmeye çalışılır. Aile içi ilişkilerde karşılıklı sevgi ve saygı, birbirinin hakkına riayet etmek ve hoşgörü, demokrasi terbiyesinin çocuğa kazandırılmasını da sağlamaktadır<sup>12</sup>.

Yöneticilerin yetişmiş oldukları aile ortamları onların yönetici eğitimine duydukları gereksinim düzeyini belirlemede önemli bir etkindir. Özellikle yöneticilerin otoriter ya da demokratik aile ortamlarında yetişmiş olmaları, onların hizmet içi eğitim kapsamında yönetici eğitimine bakış açılarını etkilemektedir.

### 1.3 Yaş ve Tecrübe

Kişinin yaşı ve tecrübesi, işletmelerde başarıyı belirleyen etken faktörlerdendir. Bu açıdan personelin yaşı ve tecrübesi, demografik özelliklerinden birisini oluşturur<sup>13</sup>.

İşyerindeki “yaş ve tecrübe” konusu üzerine yapılan pek çok araştırma, yaş ve tecrübe ile performans arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örneğin Woldman ve Avolio, çalışanın performansının yaş ile doğru orantılı olduğunu vurgulamıştır<sup>14</sup>. Ancak yaş, tecrübe ve performans üzerinde yapılan bu çalışmalardan kesin bir kaniye varmak güçtür. Yapılan bazı araştırmalar da pek çok iş için gerekli olan fiziksel ve zihinsel yeteneğin yaş ve tecrübe ile orantılı olmadığı tespit edilmiştir. Yaş ve tecrübe olarak kıdemli olan yöneticilerin gençlere göre daha az verimli olacakları düşünülmemelidir. Bu tecrübeleri sayesinde genç meslektaşlarından çok daha verimli olabilirler<sup>15</sup>.

Yaş'ın demografik nitelik olarak önemi, çalışanların iş hayatındaki tecrübe düzeyini de yansıttığından ileri gelmektedir.

<sup>11</sup> İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniv. Yayını, No: 3456, İst. 1987. S. 109.

<sup>12</sup> Savaş Büyükkaragöz, Aile İçi Demokrasi ve Eğitimi, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5.Kitap, Ankara, 1995, s. 114.

<sup>13</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991.

<sup>14</sup> C. Robert Liden, D. Stillwell, Gerald R.Ferris, “The Effects of Supervisor and Superordinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings”, *Human Relations*, Vol: 49, No: 3, 1996, s.328.

<sup>15</sup> Liden, a.g.e. s.329.

### 1.4 Cinsiyet

Küreselleşmenin “dışa açılmayı” ve “içe açılmayı” kışkırtan etkileri çerçevesinde her toplumda görülen toplumsal değişimlerden biri de “kadın-erkek” şeklindeki cinsiyet ayrımının gerilemesi ve kadının toplumların geleneksel ve tarihsel dokusundan kaynaklanan engelleri aşarak daha fazla rol üstlenmesidir<sup>16</sup>. Küreselleşmenin, kadınların profesyonel iş hayatına girmesini hızlandırıcı etkisi, sosyolojilerin küreselleşmeye işaret eden iki tür değişime odaklanması ile açıklanabilir. Birinci grupta; toplumsal yapıda görülen karmaşıklığın artması ve bireyleşmeden oluşan yapısal değişiklikler yer almaktadır. İkinci grupta ise, kültürün yayılımı ve giderek benzeşmesine yönelik gelişmeler bulunmaktadır<sup>17</sup>. Çalışma hayatında küreselleşme çerçevesinde yaşanan değişimler ve yeni değerler, iş dünyasında erkek hakimiyetinin kırılarak kadının güçlenmesine neden olmuştur. Özellikle küreselleşme ile beraber artan rekabet, işletmeleri bir taraftan kalite ve fiyat açısından malları ve hizmetleri daha etkin bir biçimde tüketiciye yönlendirmeye, diğer taraftan da mevcut kurumsal yapı ve uygulamalarını insan kaynaklarının geliştirilmesi doğrultusunda “çalışma hayatının kalitesinin iyileştirilmesi”, “işin insanileştirilmesi”, “esneklik” vb. uygulamalarıyla çevrelenmiş yeni iş gücü yapısı ve davranış biçimine uygun hale getirmeye mecbur kılmaktadır. Bu anlayış doğrultusunda iş hayatında katılımı yetersiz olan, bilgi, beceri ve yeteneğinden yeteri kadar yararlanılmayan kadınların iş hayatına büyük oranda katılması ve daha etkin rol alması gelişen ekonomiler için bir “stratejik” zorunluluk halini almıştır.

Kadınların girmekte, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektikleri meslek gruplarının başında “yöneticilik” gelmektedir. Bugün kadının toplumsal ve ekonomik yaşama en ileri düzeyde katılmanın sağlandığı ülkelerde bile “kadın yönetici” kavramını yerleştirmek için büyük çabalar harcanmakta fakat yine de yetersiz araştırmalarla konuya destek olabilecek sonuçlara varılmaktadır. Potansiyel kadın işgücünün, yöneticilik de dahil olmak üzere çalışma yaşamına girmesini ve dolayısıyla çalışan kadın işgücünün de performansını etkileyen bir çok sebep bulunmaktadır<sup>18</sup>. Yönetimde kadınların varlığı ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Örneğin kadınların okur-yazarlık oranının %40’dan az olduğu Tanzanya gibi ülkelerde yönetimde kadınların tartışılması anlamsızdır. Yine bir iş için kadının kocasının iznine muhtaç olduğu Güney Afrika ülkelerinde de aynı durum geçerlidir. Buna karşılık Finlandiya gibi ülkelerde kadınların gerçekten şanslı oldukları ve Fransa gibi ekonomik yönden gelişmiş ülkelerde yönetimde kadınlar için anlamlı gelişmeler bulunduğu vurgulanmaktadır<sup>19</sup>.

<sup>16</sup> Sabahat Bayrak, Atilla Yücel, “Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?”, (8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.,125

<sup>17</sup> Recai Coşkun, **Küreselleşme**, Beta Basım Yayım, 2002, İst., s.29.

<sup>18</sup> Şenay Eser, Kadının Çalışmasının Aileye Etkileri, Aile Şurası Bildirileri Tanıtım Serisi, No:3, Ankara 1996, s.357,359.

<sup>19</sup> Nancy Adler, Nafna Izraili, “Competitive Frontiers, Women Managers in a Global Economy”, *Journal of Marketing*, 1995,s.107.

Geleneksel olarak “yönetimin yumuşak karnı” olarak nitelendirilen personel yönetiminin, kadınlar için ideal bir iş olduğu düşünülmektedir. Hatta personel yönetimi için “kadın yöneticilerin geleneksel kalesi” denilmektedir<sup>20</sup>. Kadınlar genel olarak orta düzey yönetici kademesinde başarılı olduklarını ispatladıklarında, modern örgütlerde etkili yöneticilerin tek bir cinsiyetten gelmediğini de göstermişlerdir. Yönetimle ilgili kurallara bağlı kalan kadınlar, başarının ilk sinyallerini vermişler ve böylece kendilerini üst yönetici konumuna getirebilecek davranışlara yönelebilmişlerdir<sup>21</sup>. Adler ve Izraeli tarafından yapılan bir çalışma da 21 farklı ülkenin ekonomisinde kadının yönetimindeki etkinliği araştırılmıştır. Bu çalışmada yerel sosyal değerlerin çözümlenmeden devam ettiği ülkelerde global ekonomi ve yönetimde kadının rolünü tartışmanın zamansız görüldüğü sonucuna varılmıştır<sup>22</sup>.

### 1.5 Sosyal Çevre

Bireylerin içinde doğup büyüdüğü, yaşadıkları toplumun değerlerini, becerilerini, bilgilerini öğrenmeleri ve öğrendiklerini kendinden sonra gelecek kuşaklara aktarmaları süreci olarak da tanımlanabilen eğitimin temel fonksiyonlarından birisi, “davranış değişikliğine yol açması”dır. İşletmelerde başarının temelini oluşturan eğitimin ilk ayağı, hizmet öncesi eğitimidir. Ülkemizde kurumsal olarak hizmet öncesi eğitim ilköğretim, lise ve yükseköğretim aşamalarından oluşmaktadır. Bireylerin aldıkları hizmet öncesi eğitimin niteliği kadar, bu eğitim aşamalarında kişinin hangi sosyal çevrede bulunduğu da önemlidir. Çünkü, birey davranışlarının önemli bir kısmını sosyal öğrenme ile kazanmaktadır.

## 2. GENEL OLARAK YÖNETİCİ EĞİTİMİ VE ÖNEMİ

Yönetici eğitimi; eğitim gereksiniminin tespitinden başlayıp, eğitimin amaçlarını, politikasını, planlanmasını, hedefinin tespitini içeren hazırlıkları kapsayan, uygulama devresinde eğitim yöntemlerinin seçimi, iş başında veya iş dışında eğitim ile ilgili etkinlikleri içine alan, daha sonra ölçme ve değerlendirme ile sona eren, fakat yeniden başa dönüp sürekli devam eden bir süreçtir.

Eğitim, Eğitim Terimleri Sözlüğünde “Genel anlamda bireyde davranış değiştirme süreci veya bireylerin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik (talep edilen) değişme meydana getirmesi süreci” şeklinde tanımlanmaktadır.

<sup>20</sup> Larraien Gooch Sue Ledwith, “Women in Personnal Management Re-visioning of a Handmaiden’s Role?”, Mc. Millan Business, England, 1996, s.99.

<sup>21</sup> B.Rosener. Judy, “Ways Women Lead”, Harvard Business Review, November-December, 1990, s. 119, 1360.

<sup>22</sup> Adler, Izraeli, a.g.e. s.106.

Zamanımızda özellikle teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi ve yönetim işlevinin çok karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin biçimsel bir eğitim-öğretimden geçerek bilgi sahibi olmaları gereğini ortaya çıkarmıştır. Kişinin, zamanın koşullarına uygun bilgi edinmesinin başka bir yolu yoktur<sup>23</sup>.

Yönetici eğitimi, eğitim tanımına bağımlı olarak amaç ve fonksiyonları ile ele alındığında; "öğrenme sonunda elde edilen davranışların örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmesi amacıyla, örgütün yöneticilerin öğrenmesini kolaylaştırmak için kullandığı yöntemler" şeklinde tanımlanmaktadır<sup>24</sup>.

### 2.1 Yönetici Eğitim Gereksinimi

Bir işletmede kişinin performansını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı faktörler vardır. Performans bu faktörlerin uyumunun sonucudur. Firmalarda performansı etkileyen faktörlerin uyumu için gerekli olan unsurların birisi, eğitimidir.

Yöneticinin yönetim işlevini yerine getirmesinde arzulan standart performans ile o görevi yapan kişi veya kişilerin mevcut performansı karşılaştırıldığında bir yetersizlik ve eksiklik görülüyorsa, bu takdirde performansı etkileyen faktörlerin uyumu için kuruluşun yönetici eğitim uygulamasına ve o görevlilerin de eğitime ihtiyacı var demektir<sup>25</sup>.

Eğitim ihtiyacını belirleme işlemi, programlı bir yönetici eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturur. Yöneticinin eğitim ihtiyacı yapılmakta olan görevin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan görevin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenir<sup>26</sup>.

### 2.2 Yönetici Eğitim Planının Hazırlanması

Eğitim planlaması; "En geniş anlamında, rasyonel ve düzenli analiz tekniğinin eğitim sürecine, eğitimi eğitilenlerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla uygulanmasıdır"<sup>27</sup>.

<sup>23</sup> Sinan Artan, **Yöneticilik ve Yönetici Eğitimi**, İş İdaresi Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No 11 1989, s. 86

<sup>24</sup> Şengül Altınışık, "Kamu Hizmetinde TKY'nin Sağlanması İçin Etkili Bir Araç Olarak Hizmetçi Eğitim", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, No:289, 1999, Ankara., s.188

<sup>25</sup> Fikret Öncü, **Yönetimde Eğitim**, Değişim Dinamikleri Yayınları İstanbul 1998. s.76.

<sup>26</sup> Nancy Taylor, **Selecting and Training The Training Officer**, Institute of Personnel Management, London 1966., s. 66.

<sup>27</sup> H.Philip Coomps, **Eğitim planlaması Nedir?**, Çeviren Cemal Mıhçıoğlu, M.E.B., Ankara 1973, s. 1.

### 2.3. Yönetici Eğitim Planı

Var olan durumdan tespit edilmiş hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak usullerin ve kullanılacak kaynakların belirlenmesidir<sup>28</sup>.

Yönetici eğitim programları hazırlanırken, işletmede hangi kademedeki yöneticinin eğitime ihtiyacı olduğunun ve bu ihtiyacın ne tür bir eğitimle karşılanacağına kararlaştırılması gerekir.

### 2.4 Eğitim Gereksinimi Saptanmasında Kullanılan Analizler

#### 2.4.1 Örgüt Analizi

Örgüt analizi, daha çok uzun vadeli eğitim planlarında eğitim ihtiyacının saptanması amacı ile kullanılmaktadır. Örgüt analizi, işletmenin tüm eğitim açığını ya da ihtiyaçlarını saptamak için, genel bir inceleme yapmaktır. Yani örgütün analizi organizasyonun tümünü inceler. Genel olarak örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığı, varsa hangi bölümlerde buna gerek duyulduğu, böyle bir eğitimin ne ölçüde başarılı olacağı vb.konular bu analizle belirlenir.

Örgüt analizi yapılırken, işletmenin amacına götüreceği kaynakların analizinin de yapılması gerekir. Burada göz önünde bulundurulması gereken üretim faktörleridir. Bu faktörler: Emek, Sermaye, Doğal kaynaklar ve Yönetimdir<sup>29</sup>.

Örgüt analizi örgüt içerisinde eğitime önem verilmesi gereken yerin belirlenmesine yardımcı olur. Örgütteki sorunlu alanların saptanması, eğitim ve geliştirme için bir yol gösterici olabilir. Doğal olarak eğitim, bu gibi sorunların hepsi için çözümler getiremez, ancak bu tür çalışmalarla sorunlar ve bunların kaynakları ortaya çıkarılabilir. Eğer bu çalışmalarla sorunların eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı hissedilirse, bir adım daha atılarak görev ve işgören analizlerini içeren eğitim açığı analizi yapılır. Böylece eğitim ihtiyacı olup olmadığı daha sağlıklı bir biçimde saptanır<sup>30</sup>.

#### 2.4.2 Çevre Analizi:

Her işletmenin kendine özgü bir çevresi vardır. İşletme belirli bir çevrenin etkisi altında kalır ve yine her işletme belirli bir çevreyi etkiler. İşletme çevresi, koşullar, problemler ve fırsatların kaynağıdır. P. Lauter Türkiye'de 16 büyük endüstri kuruluşunda yaptığı bir araştırma sonucunda, yöneticileri ve örgütleri etkileyen çevreyi 4 başlık altında toplamıştır<sup>31</sup>.

<sup>28</sup> Bilal Ak, *Sağlık Hizmetinde Yönetim*, Yeni Asya Yayınları, Ankara 1993, s. 146.

<sup>29</sup> İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Der Yay., İstanbul 1993, s.30.

<sup>30</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, 5. Baskı, İst.2003 s.214

<sup>31</sup> Ceylan Aldemir, *Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1995, s. 127.



- 1.Politik ve yasal çevreler,
- 2.Sosyo kültürel çevre,
- 3.Ekonomik çevre,
- 4.Eğitimsel çevre,

#### 2.4.3. İş Analizi:

İş analizi, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi ustalık, çaba, eğitim, bilgi ve yetenekler gerektiğini araştıran bir tekniktir<sup>32</sup>.

İş analizi her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşullarını gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir<sup>33</sup>.

#### 2.4.4 Performans Analizi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde kullanılan diğer bir analiz de kişinin analizidir. İş analizi ile işin gerekleri belirlendikten sonra, yöneticinde var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansının, istenen performansa uygun olup olmadığının saptanması gerekir. Burada eğitim ihtiyacı şu genel düşünceye göre tanımlanabilir. Yöneticinin eğitime ihtiyacı, istenilen performans düzeyi ile bireysel performansı arasındaki farktır. Kişi analizinde, performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak belirlenen personelin mevcut performansı, istenilen performansla karşılaştırılarak, aralarında fark olup olmadığına bakılır. Şayet fark var ise, bunun bilgi ve nitelik eksikliğinden mi, yoksa motivasyon, işe uyumsuzluk, doyumsuzluk, ücret ve benzeri başka sebeplerden mi kaynaklandığının tespiti ayrıca önem taşır<sup>34</sup>. Kişi analiz yöntemleri, öngörülen eğitime alınacak yöneticiler hakkındayapılan ölçme ve değerlendirmelerdir.Bunlar 3 kısma bölünerek incelenebilir<sup>35</sup>.

- 1.Davranış gözlemleri
- 2.Görüşler
- 3.Objektif psikolojik ölçmeler.

<sup>32</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu , **Personel Yönetimi**, Politika ve Yönetel Teknikler,2. Baskı Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No.3 Eskişehir 1984. s. 237.

<sup>33</sup> İnal Cem Aşkun, **İşgören, Eğitsel Yapıt**, Bayteş Yayıncılık, Cem Ofset, İstanbul 1982, s.104.

<sup>34</sup> Oya Özçelik, "**Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi**", Andolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 537, 1.Baskı, Eskişehir,1996. s.126,127.

<sup>35</sup> Charles E Watson, "**Management Development Through Training**", Addison-Wesley Publishing Company, B+,Massachusetts,1984. Aktaran S.Sırrı.s.67.

Performans değerlemeleri, personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir<sup>36</sup>. Görev tanımlarına bağlı kalınarak hazırlanan standartlara göre, kişinin gösterdiği performans saptanır. Bu karşılaştırma sonucunda eksiklik görülürse kişinin bazı konularda eğitime gereksinim duyduğu anlaşılacaktır. Performans değerlemesinde kişilerin işteki bilgisi, planlama, örgütlenme, koordinasyon, denetim, karar verme, güvenilirlik, inisiyatif kullanma, kavrama yetenekleri gibi yönlerden yapılan değerlendirme sonuçları da sınıflandırılır<sup>37</sup>.

Performans analizi, değerlendirilen görevlinin, sadece belirli bir dönemi kapsayan çalışmasının, öngörülen standart performansa göre gerçekçi ve tarafsız bir değerlemesidir.

### 3.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

#### 3.1 Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini 500 büyük sanayi işletmesi içinde yer alan 435 özel sektör sanayi işletmesinin alt, orta ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Evreni oluşturan bu yöneticilerin hepsine ulaşmanın araştırma kapsamında mümkün olamaması, örneklem üzerinde çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Örnekleme işlemi bir ana kütle temsil eden örnekten o ana kütle hakkında bilgi edinmek, ana kütle özelliklerini öğrenmek işlemidir. Amacı ana kütle hakkında sonuçlara ulaşmaktır. Maliyet, zaman gibi bir takım faktörler örnekleme başvurusunun nedenini oluşturmaktadır<sup>38</sup>. Bu amaçla öncelikle basit tesadüfi örnekleme yoluyla 114 firma seçilmiştir. Bu 114 firmanın her birisine alt, orta ve üst düzey yöneticilerine uygulanmak üzere 10'ar adet anket formu gönderilmiştir. Geri dönen anket formu sayısı 120'dir. Bu şekilde oluşan örneklem hacminin istatistiksel olarak evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu düşünülmektedir.

#### 3.2 Veri Toplama ve Değerleme Yöntemleri

İşletmecilik dallarında yapılan araştırmalarda, bilgi ve veri toplamak amacıyla genellikle anket, görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılmaktadır. "Anket yöntemi görüşme tekniğinin görüşmeci boyutundan yoksun olduğu gibi, yapısı gereği standartlaştırmaya çok daha elverişli bir tekniktir. Anket tekniğinde araştırmacı, bilgi verecek kimseyle yani anketi cevaplayanla yüz

<sup>36</sup> R. Michael Carrel, Kuzmits-N.Elbert, "Personnel", Merril Publishing Comp., Ohio, 1989, s. 219.

<sup>37</sup> W.John RIEGEL, "Executive Development" A Survey of Experience IN Fifty American Corporations, University of Michigan Press, Michigan, 1952. s. 112.

<sup>38</sup> Tuncer Tokol, Pazarlama Araştırması, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1994, s.14.

yüze değil önceden hazırlanmış genellikle kapalı uçlu sorulardan oluşan bir anket formu yardımıyla ilişki kurar”<sup>39</sup>.

Anket yöntemi birinci derecede veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde bilgiler araştırma konusu olan ana kütleden seçilen örneğe dahil kişilere sözlü veya yazılı soru sormak yoluyla sağlanır. Anketin amacı davranışları, demografik özellikleri, bilgi düzeyini ve fikirleri ölçmektir<sup>40</sup>.

Değerleme yöntemleri olarak aşağıda sıralanan teknikler kullanılmıştır.

1. Ki Kare (  $\chi^2$  ) Testi: Hangi olayda olursa olsun fiili durumun beklenen duruma uygun olup olmadığını tespit edebilmek, yani aralarındaki farkın tesadüfi sebeplere bağlayacak kadar küçük olup olmadığına karar verebilmek için ki-kare testi fiili frekanslarla, teorik frekanslar arasında mukayese yapmaya dayanmaktadır<sup>41</sup>. Ki-Kare testinde niteliksel olarak belirtilen veriler kullanılır. Örneğin; kadın-erkek, sosyo-ekonomik düzeyi iyi-orta-kötü gibi. Ayrıca ölçümle belirtildiği halde sonradan nitelik haline dönüştürülerek incelenmesi gereken verilere de ki-kare testi uygulanabilir<sup>42</sup>.

2. Ağırlıklı Aritmetik Ortalama: Bir dizi veya bölümünün, belli bir vasfa ilişkin, aritmetik ortalaması, birim değerleri cebirsel toplamının birim sayısına bölünmesiyle elde edilen değerdir. Eğer birimlerin önem derecesi farklı ise aritmetik ortalamasının hesabında tartıların da hesaba katılması gerekir<sup>43</sup>.

### 3.3 Sınırlılıklar

Araştırmanın çeşitli yönlerden saptanmış sınırları bulunmaktadır. Öncelikli sınırlama konunun kapsamı ile ilgilidir. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin sadece “yönetici eğitimi” ile ilgili boyutu incelenmiştir. Hizmet içi eğitimin iş görenlere ilişkin yönü kapsam dışı bırakılmıştır. Diğer bir sınırlama uygulama alanına ilişkindir. 2000 yılı itibarıyla ülkemizde ilk 500 arasına giren özel sektör sanayi işletmelerinin yöneticileri uygulama alanına dahil edilmiştir. Sanayi sektörü dışında faaliyet gösteren işletmeler, ilk 500 firma arasında yer alamayan sanayi işletmeleri ve kamu işletmelerinin tamamı araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmada sadece yöneticilere anket uygulanmış olması da, çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Yöneticilerin “yönetici eğitime” yaklaşımları boyutu çalışmanın konusunu oluşturduğu için, girişimciler,

<sup>39</sup> Özer Serper, *Uygulamalı İstatistik 1*, Filiz Kitabevi, İstanbul,1992, s.29.

<sup>40</sup> Tokol, a.g.e. s.28.

<sup>41</sup> Kenan Gürtan, *İstatistik ve Araştırma Metodları*, İst. Üniv. Yay. No. 2941, İstanbul, 1982, s. 763.

<sup>42</sup> Kadir Sümbüloğlu, Vildan Sümbüloğlu, *Biyoistatistik*, 3. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1990,s.125.

<sup>43</sup> Necati İşçil, *İstatistik Metodları ve Uygulamaları*, Ankara 1973, s.110-112.

işgörenler, ilgili diğer kişiler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Çalışmada bağımlı değişkenler ile ilgili olarak da sınırlamalar söz konusu olmuştur. Yöneticilerin yönetici eğitimine yaklaşımını etkileyen çok sayıda faktör bulunmasına karşılık bu çalışmada sadece demografik özellikler incelenmiştir.

### 3.4 Varsayımlar

Araştırmanın yönetiminde, bütününe ve konuya ilişkin olarak ayrı ayrı tespit edilen varsayımlar şu şekilde oluşmaktadır;

1. Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket yönteminin araştırma için uygun bir araç olduğu varsayılmıştır.

2. Anket sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırma için en uygun test yöntemleri olduğu varsayılmıştır.

3. Anket uygulanan örneklem hacminin evreni temsil etme yeterliliğine sahip olduğu varsayılmıştır. Örneklem seçimi için kullanılan tesadüfi örnekleme yönteminin de araştırmanın amacına uygun bir teknik olduğu varsayılmıştır.

### 3.5 Hipotezler

Araştırmanın temel hipotezi şu şekildedir.

$H_1$ : Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin demografik özellikleri ile onların yönetici eğitimine yaklaşımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmanın ana hipotezine bağlı olarak geliştirilen hipotezler şunlardır:

$H_1$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitimine gereksinim duyma düzeyleri ile yaş ve tecrübe düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_2$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitimine gereksinim duyma düzeyleri ile cinsiyetleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_3$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitimine gereksinim duyma düzeyleri ile yetiştiği aile şekilleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_4$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitime gereksinim duyma düzeyleri ile yetiştiği aile ortamı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_5$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitime gereksinim duyma düzeyleri ile okul öncesi ve ilköğretim dönemlerini geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_6$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitime gereksinim duyma düzeyleri ile ortaokul ve lise dönemlerini geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_7$  = Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetici eğitime gereksinim duyma düzeyleri ile yüksek okul yıllarını geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 3.6 Verilerin İşlenmesi, Çözümü ve Yorumlanması

Verilerin işlenmesinde “SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows, Release 8.0” istatistik paket programından yararlanılmıştır.

## 4.BULGU VE YORUMLAR

### 4.1 Yöneticilik Tecrübesi İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki

Yöneticilerin yönetici eğitime duydukları gereksinim düzeyleri konusundaki görüşlerinin yöneticilik tecrübesine ve yaşlarına göre oluşan dağılım tablo 4.1'de olduğu gibidir.

Tablo 4.1: Yöneticilik Tecrübesi İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi.

Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi	Yöneticilik Tecrübesi			Toplam
	Az Tecrübeli	Orta Tecrübeli	Çok Tecrübeli	
Duymuyor	38	18	06	62
Duyuyor	28	14	16	58
TOPLAM	66	32	22	120

Tablo 4.1'e bakıldığında; tecrübesi az olan yöneticilerin %57'nin yöneticilik eğitime gereksinim duymadıkları, % 43'nün ise yöneticilik eğitime gereksinim duydukları görülmektedir. Kısmen tecrübeli yöneticilerin %56'sı yöneticilik eğitime gereksinim duymadıklarını, % 44'ü

ise yöneticilik eğitimine gereksinim duyduklarını belirtmektedirler. Tecrübesi fazla olan yöneticilerin %27'nin yöneticilik eğitimine gereksinim duymadıkları, %73'nün ise yöneticilik eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir.

Tecrübesi az ve orta düzeyde olan yöneticilerin, eğitime duydukları gereksinim düzeylerinde bir farklılık gözlenmezken, tecrübesi fazla olanlarda bu açıdan önemli bir farklılık ortaya çıkmaktadır. Tecrübesi fazla olanlarda yöneticilik eğitimine duyulan gereksinim bir hayli yüksek orandadır.

Yöneticilerin yaşı ile yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi arasında da tecrübe konusundaki bulgulara benzer ilişkiler bulunmuştur. Bu nedenle yaş ile ilgili ayrı bir irdeleme yapılmamıştır.

Tecrübe arttıkça eğitim konusundaki bilinç düzeyi ve sorumlulukta artmaktadır. Tecrübe ile eğitime duyulan gereksinim arasındaki ilişki, yönetsel düzeyler ile eğitime duyulan gereksinim arasındaki ilişkiye benzemektedir.

Yöneticilerin yaşı ile yönetici eğitimini yeterli bulma düzeyi arasında da benzer sonuçlar bulunduğu için, ayrı bir analize yer verilmemiştir.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile yönetici tecrübesi arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ve test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilik tecrübesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilik tecrübesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.03) < \alpha(0.05)$  olduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilecektir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim düzeyi yönetici tecrübesine göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden istatistiksel olarak yönetsel tecrübe, eğitime duyulan gereksinimi belirlemede önemli bir etkidir.

#### **4.2 Cinsiyet ile Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki.**

Yöneticilerin yönetici eğitimine duydukları gereksinim düzeyleri konusundaki görüşlerinin cinsiyete göre dağılımı tablo 4.2'de gösterildiği şekildedir.

Tablo 4.2: Cinsiyet ile Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi.

Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi	Cinsiyet		Toplam
	Erkek	Kadın	
Duymuyor	50	12	62
Duyuyor	52	6	58
TOPLAM	102	18	120

Tablo 4.2 incelendiğinde; erkek yöneticilerin %49'nun yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %51'nin ise yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Kadın yöneticilerin %66'sının yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %34'nün yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir.

Tabloya dikkat edildiğinde yöneticilik eğitimine gereksinim duymayanların oranı kadın yöneticilerde daha fazladır.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi ait araştırma hipotezimiz ve test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile cinsiyet arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.03) < \alpha(0.05)$  bulunduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilecektir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Bir başka ifade ile cinsiyet istatistiksel açıdan yönetici eğitimine duyulan gereksinimi belirlemede önemli bir etkidir.

#### 4.3 Yöneticilerin Yetiştikleri Aile Biçimi İle Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki

Yöneticilerin yetiştikleri aile biçimi ile yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi arasındaki ilişki tablo 4.3'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.3: Yöneticilerin Yetiştikleri Aile Biçimine Göre Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi.

Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi	Yetiştığı Aile			Toplam
	Çekirdek	Orta Büyüklük	Geniş	
Duymuyor	32	24	06	62
Duyuyor	40	14	04	58
TOPLAM	72	38	10	120

Tablo 4.3 incelediğinde; çekirdek aileden gelen yöneticilerin %44'nün yöneticilik eğitimine gereksinim duymadıkları, %56'nın ise yöneticilik eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Orta büyüklükte aileden gelen yöneticilerin %63 oranında yöneticilik eğitimine gereksinim duymadıkları, %33'nün ise yöneticilik eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Geniş aileden gelen yöneticilerin %60 oranında yöneticilik eğitimine gereksinim duymadıkları, %40'nın ise yöneticilik eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir.

Yöneticilik eğitime en fazla gereksinim duyan yöneticilerin genellikle çekirdek aileden gelen yöneticiler oldukları görülmektedir. Orta büyüklükteki aileden ve geniş aileden gelen yöneticiler ise daha düşük oranda yönetici eğitimine gereksinim duyduklarını ortaya koymuşlardır.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile yöneticilerin yetiştikleri aile biçimi arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ile test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin yetiştikleri aile biçimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin yetiştikleri aile biçimleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.03) < \alpha(0.05)$  bulunduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim yetiştikleri aile biçimlerine göre farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin yetiştikleri aile biçimleri yöneticilik eğitimine duyulan gereksinimi belirlemede istatistiksel olarak önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

#### 4.4 Yöneticilerin Yetiştği Ortam İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici eğitimine duydukları gereksinim düzeyi dağılımları tablo 4.4'de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.4: Yöneticilerin Yetiştği Aile Ortamı İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi.

Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi	Yetiştği Ortam		Toplam
	Otoriter	Demokrat	
Duymuyor	38	24	62
Duyuyor	42	16	58
TOPLAM	80	40	120



Tabloya dikkat edildiğinde; otoriter bir aileden gelen yöneticilerin %47'sinin yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %53'nün ise yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Demokrat bir aileden gelen yöneticilerin %60'nın yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %40'nın ise yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Demokratik bir aile ortamından gelen yöneticiler büyük bir oranda yönetici eğitimine gereksinim duyduklarını, otoriter bir aile ortamından gelen yöneticilerin de daha düşük düzeyde yönetici eğitimine gereksinim duydukları gözlemlenmektedir.

Burada vurgulanan demokratik bir aile tipinde yetişenlerin eğitime daha açık olmalarıdır.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile yöneticilerin yetiştikleri aile ortamı arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ile test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin yetiştikleri aile ortamları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin yetiştikleri aile ortamları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.03) < \alpha(0.05)$  bulunduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim yetiştikleri aile ortamlarına göre farklılık göstermektedir. Bir başka ifade ile yöneticilerin yetiştikleri aile ortamı yöneticilik eğitimine duyulan gereksinimi belirlemede istatistiksel olarak önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

#### 4.5 Okul Öncesi ve İlkokul Dönemlerini Geçirdiği Yer İle Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki

Ankete cevap veren yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yere göre yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi tablo 4.5 dağılımı gibidir.

Tablo 4.5: Okul Öncesi ve İlkokul Dönemlerini Geçirdiği Yer İle Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi.

Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi	Hayatını Geçirdiği Yer			Toplam
	Köy	Küçük Şehir	Büyük Şehir	
Duymuyor	24	08	30	62
Duyuyor	20	20	18	58
TOPLAM	44	28	48	120

Tablo 4.5'e dikkatlice bakıldığında; okul öncesi ve ilkokul dönemlerini köyde geçiren yöneticilerin %54'nün yönetici eğitime gereksinim duymadıkları, %46'nın yönetici eğitime gereksinim duydukları, küçük şehirde yetişen yöneticilerin %28'nin, yönetici eğitime gereksinim duymadıkları, %72'nin ise yönetici eğitime gereksinim duydukları görülmektedir. Büyük şehirde yetişen yöneticilerin %62 oranında, yönetici eğitime gereksinim duymadıkları, %38'nin ise yönetici eğitime gereksinim duydukları görülmektedir.

Okul öncesi ve ilkokul dönemlerini küçük şehir ortamında geçiren yöneticiler % 72 oranında yönetici eğitime gereksinim duymaktadırlar. Buna karşın aynı dönemi köy ve büyük şehirde geçiren yöneticiler yönetici eğitime gereksinim duymadıklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin okul dönemlerini geçirdikleri çevre insanın kişiliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kişilik de yöneticilerin bakış açılarını etkileyen bir faktördür. Küçük çevrede yetişen yöneticilerin görüş açısı daha dar olabileceği için hizmet içi eğitime eğitimin önemini yeterince algılamamış olabilir ve bunun içinde gereksinim duyanların oranı daha az çıkmış olabilir. Büyük çevrede yetişenlerin ufku daha açık olabilir, ancak bunlar da hizmet öncesi sosyal öğrenme düzeyi yüksek olduğu için hizmet içi eğitim gereksinimleri daha az olabilir. Bu nedenle küçük ve büyük çevrede yetişenlerin hizmet içi eğitime duydukları gereksinim birbirine yakındır.

Yönetici eğitime duyulan gereksinim ile yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yer arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ile test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitime duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitime duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.01) < \alpha(0.05)$  bulunduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitime duydukları gereksinim okul öncesi ve ilkokul çağlarını geçirdikleri yere göre farklılık göstermektedir.

Bu sonuca göre yöneticilerin okul öncesi ve ilkokul dönemlerini geçirdikleri çevre yöneticilik eğitime duyulan gereksinimi belirlemede istatistiksel olarak önemli bir etkidir.

#### 4.6 Okul Öncesi ve İlkokul Dönemlerini Geçirdiği Yer İle Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki

Ankete cevap veren yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yere göre yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi tablo 4.6 dağılımı gibidir.

Tablo 4.6: Okul Öncesi ve İlkokul Dönemlerini Geçirdiği Yer İle Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi.

Yönetici Eğitimine Duyulan Gereksinim Düzeyi	Hayatını Geçirdiği Yer			Toplam
	Köy	Küçük Şehir	Büyük Şehir	
Duymuyor	24	08	30	62
Duyuyor	20	20	18	58
TOPLAM	44	28	48	120

Tablo 4.6'e dikkatlice bakıldığında; okul öncesi ve ilkokul dönemlerini köyde geçiren yöneticilerin %54'nün yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %46'nın yönetici eğitimine gereksinim duydukları, küçük şehirde yetişen yöneticilerin %28'nin, yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %72'nin ise yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Büyük şehirde yetişen yöneticilerin %62 oranında, yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %38'nin ise yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir.

Okul öncesi ve ilkokul dönemlerini küçük şehir ortamında geçiren yöneticiler % 72 oranında yönetici eğitimine gereksinim duymaktadırlar. Buna karşın aynı dönemi köy ve büyük şehirde geçiren yöneticiler yönetici eğitimine gereksinim duymadıklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin okul dönemlerini geçirdikleri çevre insanın kişiliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Kişilik de yöneticilerin bakış açılarını etkileyen bir faktördür. Küçük çevrede yetişen yöneticilerin görüş açısı daha dar olabileceği için hizmet içi eğitime eğitimin önemini yeterince algılamamış olabilir ve bunun içinde gereksinim duyanların oranı daha az çıkmış olabilir. Büyük çevrede yetişenlerin ufku daha açık olabilir, ancak bunlar da hizmet öncesi sosyal öğrenme düzeyi yüksek olduğu için hizmet içi eğitim gereksinimleri daha az olabilir. Bu nedenle küçük ve büyük çevrede yetişenlerin hizmet içi eğitime duydukları gereksinim birbirine yakındır.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yer arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ile test hipotezimiz şu şekildedir:

$$H_1 = \text{Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri}$$

yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitime duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin hayatlarını geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.01) < \alpha(0.05)$  bulunduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim okul öncesi ve ilkökul çağlarını geçirdikleri yere göre farklılık göstermektedir.

Bu sonuca göre yöneticilerin okul öncesi ve ilkökul dönemlerini geçirdikleri çevre yöneticilik eğitimine duyulan gereksinimi belirlemede istatistiksel olarak önemli bir etkidir.

#### 4.7 Yöneticinin Orta ve Lise Hayatlarını Geçirdikleri Çevre İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasındaki İlişki

Yöneticilerin orta ve lise çağlarını geçirdikleri ortama ilişkin çevre dağılımı ile yönetici eğitime duyulan gereksinim düzeyi tablo 4.7de görüldüğü gibidir.

Tablo 4.7: Yöneticilerin Orta ve Lise Dönemlerinde Yetiştikleri Çevre.

Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi	Hayatını Geçirdiği Yerin Büyüklüğü			Toplam
	Küçük	Orta	Büyük	
Duymuyor	20	08	34	62
Duyuyor	10	24	24	58
TOPLAM	30	32	58	120

Tablo 4.7 incelendiğinde; orta ve lise çağlarını küçük bir çevrede geçiren yöneticilerin %66 oranında yönetici eğitime gereksinim duymadıkları, %44'nün ise yönetici eğitime gereksinim duydıkları görülmektedir. Orta ve lise çağlarını orta büyüklükte bir çevrede geçiren yöneticilerin %25 oranında yönetici eğitime gereksinim duymadıkları, %75'nin ise yönetici eğitime gereksinim duydıkları görülmektedir.

Orta ve lise çağlarını büyük bir çevrede geçiren yöneticilerin %58 oranında yönetici eğitime gereksinim duymadıkları, %42'nin ise yönetici eğitime gereksinim duydıkları görülmektedir.

Bir önceki anket sorusunda olduğu gibi, orta ve lise yıllarını küçük ve büyük bir çevrede geçiren yöneticiler de büyük bir oranda yönetici

eğitimine gereksinim duymadıklarını ifade ederken, hayatlarını orta ve lise çağlarını orta büyüklükte bir çevrede geçiren yöneticiler % 75 oranında yönetici eğitimine gereksinim duyduklarını ifade etmişler.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile yöneticilerin orta ve lise dönemlerini geçirdikleri yer arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ile test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitime duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin Orta ve lise dönemlerini geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitime duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin orta ve lise dönemlerini geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.01) < \alpha(0.05)$  olduğundan  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim orta ve lise çağlarını geçirdikleri yere göre farklılık göstermektedir. Aynı şekilde yöneticilerin orta ve lise eğitimlerini aldıkları çevre, yöneticilik eğitimine duyulan gereksinimi belirlemede istatistiksel olarak önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

#### 4.8 Yöneticilerin Yüksek Okul Dönemlerini Geçirdiği Çevre İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi Arasında İlişki

Yüksek okul hayatını geçirdikleri yere göre yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi tablo 4.8'de olduğu gibidir.

Tablo 4.8: Yöneticilerin Yüksek Okulda Geçirdiği Çevre İle Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi

Yönetici Eğitime Duyulan Gereksinim Düzeyi	Hayatını Geçirdiği Yer		Toplam
	Küçük Şehir	Büyük Şehir	
Duymuyor	13	25	38
Duyuyor	09	73	82
TOPLAM	22	98	120

Tablo 4.8 incelendiğinde; yüksek öğrenimlerini küçük şehirde geçirenlerin %59'u yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %41'nin ise gereksinim duydukları görülmektedir. Yüksek öğrenimlerini büyük şehirde geçirenler %25 oranında yönetici eğitimine gereksinim duymadıkları, %75'nin ise yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir.

Büyük şehirde yüksek öğrenimlerini yapan yöneticilerin büyük bir oranda yönetici eğitimine gereksinim duydukları görülmektedir. Buna karşın küçük şehirlerde (bunlar genellikle Meslek Yüksek Okulları mezunlarıdır) yüksek öğrenimini yapan yöneticiler ise daha düşük oranda yönetici eğitimine gereksinim duyduklarını ifade etmişlerdir. Büyük şehirde yüksek öğrenim görenlerin yönetici eğitimine daha fazla gereksinim duymaları aldıkları eğitimin türü ile ilgili olabilir. Yüksek okuldan mezun olanlar artık başka bir eğitim sürecine girmeden iş hayatına atılmaktadırlar. Dolayısıyla yüksek okulda verilen eğitim doğrudan mesleğe yöneliktir. Bu nedenle bu eğitimi alan kişilerin bulunduğu çevre önemlidir. Genellikle büyük şehirde yüksek öğrenimini görenler dört yıllık fakülte mezunu olma ihtimalleri daha yüksektir. Küçük şehirde yüksek öğrenim görenler daha çok Meslek Yüksek Okulları mezunlarından oluşmuş olabilir. Bu faktör de kişilerin hizmet içi eğitimine bakış açılarını etkileyebilir. Yüksek öğrenimini büyük şehirde gören, dolayısıyla daha yüksek seviyede eğitim almış olan yöneticiler hizmet içi eğitim konusunda daha bilinçli davranabilecekleri ihtimali bu farklılığın ortaya çıkmasında önemli bir etkidir.

Yönetici eğitimine duyulan gereksinim ile yöneticilerin yüksek okul dönemlerini geçirdikleri yer arasındaki ilişkiye ait araştırma hipotezimiz ile test hipotezimiz şu şekildedir:

$H_1$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin yüksek okul dönemlerini geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

$H_0$  = Yönetici eğitimine duyulan gereksinim düzeyi ile yöneticilerin Yüksek okul dönemlerini geçirdikleri yer arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yapılan  $\chi^2$  test sonunda  $p(0.01) < \alpha(0.05)$  olduğundan,  $H_0$  hipotezi ret,  $H_1$  hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim yüksek okul çağlarını geçirdikleri yere göre farklılık göstermektedir. Bundan dolayı yöneticilerin yüksek okul dönemlerini geçirdikleri çevre yöneticilik eğitimine duyulan gereksinimi belirlemede istatistiksel olarak önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Anketlerin değerlendirilmesi ile oluşturulan frekans dağılım tabloları ve cross tablolar ile ilgili olarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin öneriler de aşağıdaki şekildedir:

Araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan ilk dört bölümde; çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerine ilişkin literatur taramasına yer verilmiş ve araştırma konusunu ilgilendiren derinlikte irdemeler yapılmıştır. Bu konulardaki anket sorularının değerlendirilmesinde ulaşılan sonuçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Kavramsal çerçevenin ele alındığı bölümlerdeki literatür bilgilerinde; kadınların girmekte yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektikleri meslek gruplarının başında “yöneticiliğin” geldiği ifade edilmektedir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin %15’ini kadınların oluşturması da bu bilgiyi doğrulamaktadır. Firma sahiplerine yönetici seçiminde cinsiyeti önemli bir ölçüt olarak kullanmamaları önerilebilir.

İkinci bölümdeki kuramsal açıklamalardan; yaş ve tecrübenin çalışanların verimini etkileyen önemli demografik faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Ankete cevap veren yöneticilerin yarıdan fazlasının orta yaş grubunda yer aldıkları görülmektedir. Yönetimsel tecrübe açısından da yöneticilerin yarısından fazlasının “az tecrübeliler” grubunda buldukları görülmektedir.

Kuramsal kısımda; “kişiliğin gelişmesinde ailenin önemli bir rol oynadığı” ifade edilmektedir. Aile, toplumsallaşmanın ilk başlangıç noktasıdır. Yakın aile bağları bir taraftan kişiler arası dayanışma sağlarken, diğer taraftan çocukların özerklik eğilimini engelleyebilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin yetiştikleri aile biçimleri ve aile ortamının irdelenmesine gerek duyulmuştur.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin yarıdan fazlasının çekirdek aile ortamında yetiştikleri görülmektedir. Yani bu yöneticilerin daha fazla ilgi ve daha bir koruma ile yetiştikleri söylenebilir. Bu nedenle firma sahiplerinin yönetici eğitim programlarında yöneticilerin söz konusu özelliklerine dikkat etmeleri önerilebilir. Çünkü bu konudaki hipotez test sonucuna göre; yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim düzeyi yetiştikleri aile biçimlerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin yine yarıdan fazlasının otoriter aile ortamında yetiştiği anlaşılmaktadır. Böyle bir ortamda yetişen bireylerin başkaları ile işbirliği yapabilme yeteneklerinin sınırlı olabileceği, kendilerine güvenlerinin fazla alamayacağı, bağımsız olabilme kabiliyetlerinin düşük olabileceği, emirlere riayet eden ve her davranışında izin alan bir tutum sergileyebileceği bilinmektedir. Bundan dolayı işletme sahiplerinin yönetici eğitim programlarında yöneticilerin bu konudaki özelliklerine dikkat etmeleri önerilebilir. Söz konusu faktör ile ilgili hipotez test sonucuna göre; yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim düzeyi, yetiştikleri aile biçimlerine göre farklılık göstermektedir.

Bireylerin içinde doğup büyüdüğü, yaşadıkları toplumun değerlerini, becerilerini, bilgilerini öğrenmeleri ve öğrendiklerini kendinden sonra gelecek kuşaklara aktarmaları süreci olarak da tanımlanabilen eğitimin temel fonksiyonlarından birisi, “davranış değişikliğine yol açması”dır. İşletmelerde başarının temelini oluşturan eğitimin ilk ayağı, hizmet öncesi eğitimidir. Ülkemizde kurumsal olarak hizmet öncesi eğitim ilköğretim, lise ve yükseköğretim aşamalarından oluşmaktadır. Bireylerin aldıkları hizmet öncesi eğitimin niteliği kadar, bu eğitim aşamalarında kişinin hangi sosyal çevrede bulunduğu da önemlidir. Çünkü, birey davranışlarının önemli bir kısmını sosyal öğrenme ile kazanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin hizmet öncesi eğitime devam ettikleri sürede buldukları çevre açısından yapılan değerlendirmelerde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Yöneticilerin yarıya yakını okul öncesi ve ilkokul dönemlerini büyük şehirde geçirdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin sosyal öğrenme olanakları açısından avantaj olarak düşünülebilir. Konu ile ilgili hipotez testi sonucunda; yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinimin okul öncesi ve ilkokul dönemlerini geçirdikleri çevreye göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Anketi cevaplayan yöneticilerin yine yarıya yakını ortaokul ve lise dönemlerini büyük şehirde geçirdiklerini belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin söz konusu dönemde sosyal öğrenme olanakları açısından avantaj olarak düşünülebilir. Bu faktör ile ilgili hipotez testi sonucunda; yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim düzeylerini ortaokul ve lise dönemlerini geçirdikleri çevreye göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Yine araştırma kapsamındaki yöneticilerin çok önemli bir kısmının üniversite dönemlerini büyük şehirlerde geçirdikleri görülmektedir. Bu veriler yöneticilerin üniversite dönemlerinde sosyal öğrenme olanaklarının yüksek olduğunun işaretidir. Söz konusu faktör ile ilgili hipotez testi sonucunda; yöneticilerin yöneticilik eğitimine duydukları gereksinim düzeylerinin üniversite dönemlerini geçirdikleri çevreye göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

#### KAYNAKÇA

1. ADLER Nancy, Nafna Izraili, “Competitive Frantiers, Women Managers in a Global Economy”, journal of Marketing”, 1995,s.106.
2. AK Bilal, **Sağlık Hizmetinde Yönetim**, Yeni Asya Yayınları, Ankara 1993.



3. ALDEMİR Ceylan., **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir 1995.
4. ALTINIŞIK Şengül, "Kamu Hizmetinde TKY'nin Sağlanması İçin Etkili Bir Araç Olarak Hizmetçi Eğitim", Kamu Yönetiminde Kalite I.Ulusal Kongresi, TODAİE Yayını, No:289, 1999, Ankara.
5. ARTAN Sinan, **Yöneticilik ve Yönetici Eğitimi**, İş İdaresi Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No 11 1989.
6. AŞKUN İnal Cem, **İşgören, Eğitsel Yapıt**, Bayteş Yayıncılık, Cem Ofset, İstanbul 1982.
7. ATMACA Dilek, "İşe Yeni Alınan Personelin Eğitimi ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamadan Örnekler", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
8. BASARABAND David and Darrel Root, "The Training Evaluation Process", **Training and Development**, October 1993.
9. BAYMUR Feriha; **Genel Psikoloji**, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1994.
10. BAYRAK Sabahat, Atilla Yücel," Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?", (8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, s.,125
11. BEYAK Sabahat, Atilla Yücel, "Kadın Yönetici, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?" Erciyes Üniv.8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler 25-27 Mayıs 2000 Nevşehir.
12. BİNGÖL Dursun,**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım, 5. Baskı, İst. 2003
13. BRONE L.E., D.L.Kurtz, "Principles of Management", İkinci Baskı, Roudam Hause, New York, 1984.
14. BÜYÜKKARAGÖZ Savaş, Aile İçi Demokrasi ve Eğitimi, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı, Aile Kurultayı, 5.Kitap, Ankara, 1995.
15. CARREL R. Michael, Kuzmits-N.Elbert, "**Personnel**", Merril Publishing Comp., Ohio, 1989.
16. COOMPS H.Philip, **Eğitim planlaması Nedir?**, Çeviren Cemal Mihçioğlu, M.E.B., Ankara 1973,
17. COŞKUN Recai, **Küreselleşme**, Beta Basım Yayım, 2002, İst., s.29.

18. DEMİRAY Kemal, **Temel Türkçe Sözlük**, İnkılap Kitabevi, 1990.
19. ERDEM Selman; **Psikoloji**, Fil Yayınevi, İstanbul 1997.
20. ERDOĞAN İlhan, "**İşletmelerde Davranış**", İstanbul Üniv. Yayını, No: 3456, İst. 1987.
21. ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 248, İstanbul 1991.
22. ESER Şenay, Kadının Çalışmasının Aileye Etkileri, Aile Şurası Bildirileri Tanıtın Serisi, No:3, Ankara 1996, s.357,359.
23. GOOCH Larraien Sue Ledwith, "**Women in Personnal Management Re-visioning of a Handmaiden's Role?**", Mc. Millan Business, England, 1996, s.99.
24. GOURLEY Dorothy, "21 ST Century Apartment Manager", **Journal of Property Management**, Jul/Aug. 1997, Vol. 62, Issue 4.,
25. GÜRTAN Kenan, **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İst. Üniv. Yay. No. 2941, İstanbul, 1982.
26. HUMMUR Wolfgang **Fikir Araştırması ve Yaratıcı Düşünce Alanındaki Yeni Yönetim Teknikleri**, Yeni İşletme Teknikleri, Çev. V. Şakir Sağbil, Ankara 1978.
27. İŞÇİL Necati, **İstatistik Metodları ve Uygulamaları**, Ankara 1973.
28. LİDEN C. Robert, D. Stillwell, Gerald R.Ferris, "The Effects of Supervisor and Superdinate Age on Objective Performance and Subjective Performance Ratings", **Human Relations**, Vol: 49, No: 3, 1996, s.328.
29. MUCUK İsmet, **Modern İşletmecilik**, Der Yay., İstanbul 1993.
30. OĞUZHAN A. Ferhan, **Orta dereceli Okullarda Öğretim**, Emel Matbaacılık, Ankara, 1985.
31. ONAL Güngör, **Temel İşletmecilik Bilgisi**, M.Ü.Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yay. No 456/689, İst., 1993.
32. ÖNCÜ Fikret, **Yönetimde Eğitim**, Değişim Dinamikleri Yayınları İstanbul 1998.

33. ÖZÇELİK Oya, “**Eğitim ve Geliştirme, İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 537, 1.Baskı, Eskişehir,1996.
34. PEKER Ömer, **Yönetici Eğitimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara 1989.
35. RIEGELW.John, “**Executive Development**” A Survey of Experience IN Fifty American Corporations, University of Michigan Press, Michigan, 1952.
36. ROSENER B.. Judy, “Ways Women Lead”, **Harvard Business Review**, **November-December**,1990, s. 119, 1360.
37. SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Politika ve Yönetimsel Teknikler,2. Baskı Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No.3 Eskişehir 1984.
38. SELAMOĞLU Ahmet, **Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı**, Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul,1998.
39. SERPER Özer, **Uygulamalı İstatistik 1**, Filiz Kitabevi, İstanbul,1992,
40. SEVER Sedat, Dil ve Edebiyat Öğretiminde Yaratıcılık, Eğitimde Nitelik Geliştirme, Eğitimde Arayışlar, 1.Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji Genel Müdürlüğü İst. 1991.
41. SÜMBÜLOĞLU Kadir, Vildan Sümbüloğlu, **Biyoistatistik**, 3. Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1990.
42. ŞENATALAR Ferhat, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İst. Üniv. Kitabevi, İst.1978.
43. TAYLOR Nancy, **Selecting and Training The Training Officer**, **Institute of Personnel Management**, London 1966.
44. TAYMAZ Haydar; **Hizmetiçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Pegem Yayını,No:3,Ankara 992,
45. TEZCAN Mahmut, **Sosyolojiye Giriş**, TDFO Ankara 1993.
46. TİKİCİ Mehmet, Hizmet İçi Eğitimin Norm Kadro ile İlişkilendirilmesi ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örnek Uygulama; Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir 1992.

47. TOKOL Tuncer, **Pazarlama Araştırması**, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa 1994.
48. ÜNİSAN Çağatay, “Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları”, Basılmamış Yük.Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 1988.
49. WORTMAN Camille, **Psychology**, New York: Alfred Knopf Inc1988.
50. ZEL Uğur,“Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı olarak İncelenmesi”, (8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir.