

118357

**TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNDE
YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ
VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN
SAPTANMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

S. Sırrı KABADAYI

Eskişehir - 1996

T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNDE
YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ
VE EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN
SAPTANMASI**

(Yüksek Lisans Tezi)

S. Sırrı KABADAYI

Danışmanı: **Prof. Dr. İnal Cem AŞKUN**

Eskişehir - 1996

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

İşletmelerin etkin, verimli ve başarılı olabilmeleri yönetimin, dolayısıyla yöneticilerin gücüyle yakından ilgilidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarında en büyük rolü oynayan yöneticilerin her yönden geliştirilmeleri bu açıdan çok önemlidir. Yöneticilerin eğitim ve geliştirilmesinde amaç, yöneticileri hem bugünün hem de yarınların gereklerine göre yetiştirmektir. Bu bakımdan işletmeyi hedeflerine ulaştıracak yöneticilerin yeterliliklerinin saptanması gerekir. Yöneticilerin gereksinim duydukları alanlarda eğitilmesi, işletmenin hedeflerine ulaştırılmasında büyük katkılar sağlar. Bu çalışmada, ağırlıklı olarak yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin saptanmasına ilişkin teknik ve uygulamalara yer verilerek işletmelerin yönetici eğitim gereksinimlerini saptama sürecini daha sağlıklı bir şekilde ele almalarına olanak sağlanmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde (Giriş); yönetim, yönetici ve yönetici eğitimi ile ilgili temel kavramlar ve görüşler açıklanmıştır.

İkinci bölümde, yönetici eğitimi evreleri, özellikle, yönetici eğitim gereksinimlerini saptama süreci ve yöntemleri kapsamlı bir şekilde ortaya konmuştur. Bu bölümde; yönetici eğitimi programlarının amaçlarının saptanması, yönetici eğitim programı planının hazırlanması, yönetici eğitim programı girdileri, yönetici eğitimi yöntemleri ve yönetici eğitim programlarının değerlemesine yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türk havacılık sektöründeki dokuz işletmede yapılan araştırma yer almaktadır. Bu çalışmada; havacılık sektörü işletmelerinin özellikleri ve yönetici eğitimi uygulamaları ile yöneticilerin özellikleri, yönetici eğitimine yaklaşımları ve eğitim gereksinimleri uygulanan anket ve yapılan görüşmelerle elde edilen bilgilerin SPSS paket programında değerlendirilmesiyle saptanmış ve araştırma sonuçlarına göre önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

The efficiency and success of an enterprise is closely related to the power of management and the power of the executives. The executives play the greatest role in the enterprise reaching its objectives, it is also very important to improve them in every respect. The purpose of training and development of executives is to develop them according to the present and future needs. This is why it is necessary to determine the competence of the executives who are to carry the enterprise to its objectives. Training the executives in the fields that they need to learn more about, provides great contributions to the enterprise in reaching its objectives. This study mainly focuses on techniques and applications in determining the training requirements of executives. The purpose is to enable enterprises to determine their own requirements more efficiently.

The study consists of three chapters. In the first chapter (Introduction), basic concepts and ideas related with management, executives (managers), executive training are explained.

In the second chapter, the phases of executive training, especially the determination of training requirements of executives, and the methods to be used are explained in detail. In this chapter; determination of the purposes of executive training programs, preparation of the training program plan, executive training program inputs, training methods and program evaluation are studied.

In the third chapter, there is the research held in nine enterprises in the Turkish aviation sector. In this research, features the aviation sector, the executive training practices and the characteristics of executives, their approach to executive training and training needs were studied, by evaluating the results of questionnaires and interviews using the SPSS program. According to the results of the research recommendations are given.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	XVI
TABLolar	XVI-XXVI
KISALTMALAR	XXVII-XXVIII
I. GİRİŞ	1
1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ	4
A- YÖNETİM	4
a-Yönetim Süreci	5
b-Yönetim Sürecinin Özellikleri	7
B-YÖNETİCİ	8
a-Yönetici Düzeyleri, Görev ve Sorumlulukları	9
b-Yönetici Rollerı	12
2. YÖNETİCİ EĞİTİMİ	16
A-YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI	18
B-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER	19
C-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN YARARLARI	23
D-YÖNETİCİ EĞİTİMİ AMAÇ VE POLİTİKALARI	25
II. YÖNETİCİ EĞİTİMİ EVRELERİ	29
3. YÖNETİCİ EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ SAPTAMA SÜRECİ	30
A- EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ SAPTAMA SÜRECİNİN	
KAVRAMSAL YAPISI	30
a-1. Aşama	31
b-2. Aşama	33
c-3. Aşama	36
d-4. Aşama	36
e-5. Aşama	36

f-6. Aşama	37
B- VERİ TOPLAMA ESASLARI	37
a-En Uygun Miktarda Veri Toplama	37
b-Verilerin Doğruluğu ve Güvenirliliği	38
c-Eğitime Karşı Olumsuz Tutumlar Yaratılmasından Kaçınma	38
4.YÖNETİCİ EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ SAPTAMA	
YÖNTEMLERİ	39
A-ÖRGÜT VE İŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ	39
a-Örgüt ve Endüstri Özellikleri	40
b-Görev Tanımları	40
c-Davranış Kayıtları	41
d-Kritik Olaylar	43
e-Kariyer Planları	43
f-Gelecek Sorunları	44
B-KİŞİ ANALİZ YÖNTEMLERİ	45
a-Davranış Gözlemleri	45
aa-Performans Değerleme	45
bb-Yönetici Gözlemi	48
cc-Görüşmeler	49
dd-Değerlendirme Merkezleri	50
ee-Ön Program Araştırması	51
b-Görüşler	51
aa-Eğitim Gereksinimi Olanlar Hakkında Görüşler ve Bu Kişilerin	
Yönetmel Yeterlikleri	51
bb-Yöneticilerin Araştırma ve Gelişme Gereksinimi Duydukları	
Özel Alanlar Hakkında Görüşler	52
cc-Komite Görüşleri	52
dd-Uzmanların Gözlem ve Görüşleri	52

ee-Yönetim İşlevleri Bilgi Düzeyinin Önemi	53
c-Objektif Bilgi Ölçümleri	53
aa-Yönetim Tarzının Belirlenmesi	53
bb-Yönetim Bilgisinin Ölçülmesi	54
cc-Yönetim Davranışı Tanımlamaları	54
dd-Örgüt İklimi Ölçmeleri	54
ee-Davranış Ölçümleri ve İzdüşümsel (Projective) Testler	55
5.YÖNETİCİ EĞİTİMİ PROGRAMININ AMAÇLARININ	
SAPTANMASI	55
A- AMAÇLARIN SAPTANMASINDA ÖLÇÜTLER	56
B- AMAÇLARIN SAPTANMASI VE SINIFLANDIRILMASI	57
6.YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMI PLANININ HAZIRLANMASI	59
7.YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMI GİRDİLERİ	61
A- PROGRAMIN İÇERİĞİ	61
B- EĞİTİCİLER	61
C- ÖĞRETİM MATERYALLERİ VE YARDIMCI DERS ARAÇLARI	62
D- FİZİKİ OLANAKLAR	64
8.YÖNETİCİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ	65
A- İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ	70
a-Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi	73
b-Düzenli Yönetim Görevleri Yöntemi (Yöneticiye Yardımcı)	74
c-Özel Tasarımlar (Proje) Yöntemi	75
d-İş Değiştirimi (Rotasyonu) Yöntemi	76
e-Komiteler Yoluyla Eğitim Yöntemi	77
B- İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ	78
a-Anlatma Yöntemi	80
b-Örnek Olay Yöntemi	81

c-Bekleyen Sorunlar Yöntemi	82
d-Rol Oynama Yöntemi	83
e-Duyarlık (T-Grup) Eğitimi Yöntemi	84
f-Grup Tartışmaları Yöntemi	85
9.YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ	
DEĞERLEMESİ	87
III.TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNDE YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE	
EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN SAPTANMASI ÜZERİNE ARAŞTIRMA	91
10.ARAŞTIRMANIN TANITILMASI	92
A-PROBLEM	92
B-AMAÇ	93
C-ÖNEM	93
D-SAYILTILAR	94
E-SINIRLILIKLAR	94
F-ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	95
a-Araştırma Modeli	95
b-Evren	95
c-Örnekleme	96
d-Veri Toplama Aracı	98
e-Veri Toplama Aracının Uygulanması	100
f-Verilerin Çözümlemesi	101
11.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR	102
A- İŞLETME VE YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	102
a- 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı	103
b- 2.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı	106
c- Türk Hava Yolları A.O.	109

d- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü	113
e- TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	117
f- TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.	120
g- Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.	124
h- Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	126
ı- İstanbul Hava Yolları A.Ş.	128
B- YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ	
İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ	129
a- Yöneticilerin Görev Ünvanları	129
b- Yöneticilerin Yaşları	129
c- Yöneticilerin Cinsiyetleri	132
d- Yöneticilik Düzeyleri	133
e- Yöneticilerin Faaliyet Alanları	133
f- Yöneticilerin Öğrenim Durumları	134
g- Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgileri	143
h- Yöneticilerin İşletmelerindeki Görev Süreleri	145
ı- Yöneticilerin Yöneticiliğe Atanma Yaşları ve Görev Süreleri	149
j- Yöneticilerin Atanma Şekilleri	152
k- Yöneticilerin Şimdiki İşletmeleri Dışındaki Görevleri	154
l- Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarına Katılma Durumu	158
m-Yöneticilerin Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Türleri	161
n- Yöneticilerin Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Konuları	164
o- Yöneticilerin Kendi Kendilerini Geliştirmeleri Konusunda Yaptığı Çalışmalar	166

p- Yöneticilere Göre Yönetici Eğitim Programlarına	
Katılım Konusunda Yönetimin Yaklaşımı	168
r- Yöneticilerin Astları Konumundaki Yöneticilerin	
Eğitimi Konusundaki Yaklaşımları	169
s- Şimdiki İşletmelerinde İşletme İçi ve İşletme Dışı	
Yönetici Eğitim Programlarına Katılan Yöneticilerin	
Yetersiz / Uygunsuz Bulduğu Konular	171
t- Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında	
Öğrendiklerini İşletmelerinde Uygulayabilme Durumu	176
u- Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında	
Öğrendiklerini İşletmelerinde Tamamen ya da Fazla	
Uygulayamama Nedenleri	177
v- Yöneticilere Göre En Yararlı Eğitim Biçimi	179
y- Yöneticilerin Eğitim Programlarına Katılımın	
Özendirilmesi Konusundaki Görüşleri	181
z- Havacılık Sektöründe Yöneticilerin Eğitim ve Gelişme	
Gereksiniminin Diğer Sektörlere Göre Farklılık Gösterip	
Göstermediği Konusunda Yöneticilerin Görüşleri	184
C- YÖNETİCİLERİN EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ	191
a- Mevcut Rol Boyutları	192
aa- Temsilci Rolü	194
bb- Lider Rolü	196
cc- Bağlantı Sağlayıcı Rol	198
dd- Bilgi Toplayıcı Rol	199
ee- Bilgi Yayıncı Rol	201
ff- Sözcü Rolü	203
gg- Girişimci Rolü	204
hh- Sorun Çözücü Rol	206

ıı- Kaynak Dağıtıcı Rol	208
jj- Arabulucu, Anlaşmacı Rolü	210
b- Rol İstikrarı ve Değişim	211
aa- Temsilci Rolü	214
bb- Lider Rolü	215
cc- Bağlantı Sağlayıcı Rol	217
dd- Bilgi Toplayıcı Rol	219
ee- Bilgi Yayıcı Rol	220
ff- Sözcü Rolü	222
gg- Girişimci Rolü	224
hh- Sorun Çözücü Rol	225
ıı- Kaynak Dağıtıcı Rol	227
jj- Arabulucu, Anlaşmacı Rolü	229
c- İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim	230
aa- Artan Rekabet	233
bb- Bilgi Yoğunluğu	235
cc- İş Yoğunluğu	236
dd- Rol Genişlemesi (Rol Büyümesi)	238
ee- Görev Stresi	239
ff- Astların Sayısı	241
gg- Zaman Baskısı	243
hh- Sorumluluk	244
ıı- Rol Dağılımı (Rol Belirsizliği)	246
jj- Güç Koşullara Uyum	247
d- Eğitim Gereksinimleri	249
aa- Kişisel Konular	252
aaa- Zaman Yönetimi.....	252
bbb- Stres Yönetimi	253
ccc- Toplantı Yönetimi ve Etkin Sunuş	254

ddd-	Etkin İletişim ve Duyarlık	256
eee-	Hızlı ve Etkin Okuma	257
fff-	Doğru ve Etkili Konuşma	258
ggg-	Kendini Geliştirme	260
hhh-	Yaratıcılık Geliştirme	261
ııı-	Araştırma Teknikleri	262
jjj-	Rapor Yazma Teknikleri	264
kkk-	Yabancı Dil Geliştirme	265
III-	Bilgisayar Kullanımı	266
bb-	Genel Yönetim Konuları	268
aaa-	Çağdaş Yönetim Teknikleri	268
bbb-	Stratejik Planlama	271
ccc-	İşletme Organizasyonu	273
ddd-	Etkin Liderlik	274
eee-	Sorun Çözme / Karar Verme	275
fff-	Motivasyon (Güdüleme)	277
ggg-	Astların Yetiştirilmesi (Coaching)	278
hhh-	Personel İlişkilerini Geliştirme	279
ııı-	Ekip (Takım) Çalışması	281
jjj-	Çatışma Yönetimi	282
kkk-	Amaçlara Göre Yönetim	283
III-	Örgütsel Değişim Yönetimi	285
mmm-	Şirket Kültürü Oluşturma	286
nnn-	Kriz Yönetimi	287
ooo-	İş Tatmini	289
ppp-	Yönetim İstatistiği	290
cc-	Personel Yönetimi Konuları	291
aaa-	Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi	291

bbb-	İnsangücü Planlaması	294
ccc-	Norm Kadro Tesbiti	296
ddd-	Personel Seçme ve Yerleştirme	297
eee-	İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi	298
fff-	Personel Değerlemesi ve Ödül Yönetimi	299
ggg-	Personel Eğitimi	301
hhh-	Personel Disiplini	302
ııı-	Temel İş Hukuku	303
jjj-	İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği	305
dd-	Üretim Yönetimi Konuları	306
aaa-	Yeni Üretim Yöntemleri (JIT, OPT vb.)	306
bbb-	Üretim Planlama ve Kontrol	309
ccc-	Malzeme Planlama ve Stok Kontrol	311
ddd-	Proje Yönetimi	312
eee-	Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000	313
fff-	İstatistiksel Proses Kontrol	315
ggg-	Maliyet Düşürme (Değer Mühendisliği)	316
hhh-	İş Basitleştirme ve Metod Geliştirme	317
ııı-	Süreçlerin Yeniden Tasarımı	319
jjj-	Verimlilik Yönetimi	320
kkk-	Yeni Ürün-Hizmet Tasarımı	321
lll-	Bakım Yönetimi	323
ee-	Finansal Yönetim Konuları	324
aaa-	Tüm Yöneticiler İçin Finansal Analiz	324
bbb-	Bilanço ve Mali Tablolar Analizi	327
ccc-	Maliyet Yönetimi ve Kontrol	329
ddd-	Maliyet Muhasebesi	330
eee-	Bütçeleme Teknikleri ve Denetimi	331
fff-	Kârlılık Analizi, Finansal Değerleme	332

ggg- İşletme Varlıklarının Yönetimi	334
hhh- Yatırım ve Proje Değerlemesi	335
ff- Pazarlama Yönetimi Konuları	336
aaa- Çağdaş Pazarlama Yönetimi	336
bbb- Pazarlama Stratejileri	339
ccc- Pazar Araştırması	341
ddd- Satış Hedefleri ve Tahminleri	342
eee- Dağıtım Kanalları ve Maliyet Analizi	344
fff- Reklam ve Halkla İlişkiler	345
ggg- Uluslararası Pazarlama	346
hhh- Gümrük Birliği ve AT ile Ticaret	348
iii- Hizmet Yönetimi	349
e- Mevcut Rol Boyutları, Rol İstikrarı ve Değişim, İş	
Ortamındaki İstikrar ve Değişim ile Eğitim	
Gereksinimleri Arasındaki İstatistiksel İlişkiler	351
aa- Havacılık Sektörü İşletmelerinde Genel İstatistiksel İlişkiler	352
bb- Kamu Sektörü Havacılık İşletmelerinde Genel İstatistiksel	
İlişkiler	354
cc- Özel Sektör Havacılık İşletmelerinde Genel İstatistiksel İlişkiler ...	356
dd- 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda İstatistiksel	
İlişkiler	358
ee- 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda İstatistiksel	
İlişkiler	360
ff- Türk Hava Yolları A.O.'da İstatistiksel İlişkiler	362
gg- Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde İstatistiksel İlişkiler	364
hh- TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'de İstatistiksel	
İlişkiler	366
ii- TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.'de İstatistiksel İlişkiler	368

IV.SONUÇ	371
V.ÖNERİLER	383
VI.YARARLANILAN KAYNAKLAR	390
VII.EKLER	401-453

ŞEKİLLER

<u>No.</u>	<u>Şeklin Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
1.1.	Yönetim (Yönetici) Düzeyleri	10
1.2.	Henry Mintzberg'e Göre Yöneticinin Rollerini	14
1.3.	İşletme ve Yönetici Eğitimi Amaçlarının Bütünleşmesi	26
2.1.	Örgütsel Düzeylere Göre Gereksinim Duyulan Bilgi ve Beceriler	34
2.2.	Eğitim Gereksinimi Analizi	46
2.3.	Yönetici Geliştirme Süreci ve Eğitim	47
2.4.	Yönetici Eğitimi-Bütünleştirici Bir Model	59
2.5.	Yönetici Eğitimi Denetim (Kontrol) Sistemi Modeli	88

TABLOLAR

<u>No.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No.</u>
2.1.	İş-Etkinlik Formu	42
2.2.	66 Yöneticinin Kullandığı Çalışma Şekilleri	42
2.3.	Eğitim Yöntemleri ile Öğrenme İlkeleri Arasındaki İlişki	67
2.4.	Önerilen Eğitim Yaklaşımları (Teknikleri)	69
2.5.	Eğitim Direktörlerine Göre Çeşitli Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği	71
2.6.	Çeşitli Eğitim Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöntemlerinin Kullanılabilirliği	72
3.1.	Yöneticilerin Görev Ünvanları	130
3.2.	Yöneticilerin Yaşları	131
3.3.	Yöneticilerin Cinsiyetleri	132
3.4.	Yöneticilerin Düzeyleri	133
3.5.	Yöneticilerin Faaliyet Alanları	134
3.6.	Yöneticilerin Öğrenim Durumları	135
3.7.	Yöneticilerin Üniversite (Ön Lisans-Lisans) Öğrenimi Gördükleri Okullar	136
3.8.	Yöneticilerin Üniversite (Ön Lisans-Lisans) Öğrenimi Gördükleri Dallar	139
3.9.	Yöneticilerin Lisans Üstü (Yüksek Lisans-Doktora) Öğrenimi Gördükleri Okullar	141
3.10.	Yöneticilerin Lisans Üstü (Yüksek Lisans-Doktora) Öğrenimi Gördükleri Dallar	142
3.11.	Yöneticilerin Bildikleri Yabancı Diller	144
3.12.	Yöneticilerin İşletmelerindeki Görev Süreleri	146
3.13.	Yöneticilerin Yöneticiliğe Atanma Yaşları ve Görev Süreleri	150
3.14.	Yöneticilerin Atanma Şekilleri	153

3.15.	Yöneticilerin Şimdiki İşletmeleri Dışında Görev Aldıkları Sektörler ...	154
3.16.	Yöneticilerin Şimdiki İşletmeleri Dışında Aldıkları Görevlerin Nitelikleri	157
3.17.	Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarına Katılma Durumu	159
3.18.	Yöneticilerin Şimdiki İşletmelerinde Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Türleri	161
3.19.	Yöneticilerin Başka İşletmelerde Katıldıkları Yönetici Eğitimi Programı Türleri	163
3.20.	Yöneticilerin Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Konuları	165
3.21.	Yöneticilerin Kendi Kendilerini Geliştirmeleri Konusunda Yaptığı Çalışmalar	167
3.22.	Yöneticilere Göre Yönetici Eğitim Programlarına Katılım Konusunda Yönetimin Yaklaşımı	169
3.23.	Yöneticilerin Astları Konumundaki Yöneticilerin Eğitimi Konusundaki Yaklaşımları	170
3.24.	Şimdiki İşletmelerinde İşletme İçi Yönetici Eğitim Programlarına Katılan Yöneticilerin Yetersiz / Uygunsuz Bulduğu Konular	173
3.25.	Şimdiki İşletmelerinde İşletme Dışı Eğitim Programlarına Katılan Yöneticilerin Yetersiz / Uygunsuz Bulduğu Konular	175
3.26.	Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında Öğrendiklerini İşletmelerinde Uygulayabilme Durumu	177
3.27.	Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında Öğrendiklerini İşletmelerinde Uygulayamama Nedenleri	179
3.28.	Yöneticilere Göre En Yararlı Eğitim Biçimi	181
3.29.	Yöneticilerin Eğitim Programlarına Katılımın Özendirilmesi Konusundaki Görüşleri	183

3.30.	Havacılık Sektöründe Yöneticilerin Eğitim ve Gelişme Gereksiniminin Diğer Sektörlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediği Konusunda Yöneticilerin Görüşleri	186
3.31.	Mevcut Rol Boyutları Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	193
3.32.	Yöneticilerin Mevcut Rol Boyutları Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	194
3.33.	Yöneticilerin Temsilci Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	195
3.34.	Yöneticilerin Lider Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	197
3.35.	Yöneticilerin Bağlantı Sağlayıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	199
3.36.	Yöneticilerin Bilgi Toplayıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi ...	200
3.37.	Yöneticilerin Bilgi Yayıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	202
3.38.	Yöneticilerin Sözcü Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	204
3.39.	Yöneticilerin Girişimci Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	205
3.40.	Yöneticilerin Sorun Çözücü Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi ...	207
3.41.	Yöneticilerin Kaynak Dağıtıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi ..	209
3.42.	Yöneticilerin Arabulucu, Anlaşmacı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi	210
3.43.	Rol İstikrarı ve Değişimi Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	212
3.44.	Yöneticilerin Rol İstikrarı ve Değişimi Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	213
3.45.	Yöneticilerin Temsilci Rolünün Değişim Düzeyi	214
3.46.	Yöneticilerin Lider Rolünün Değişim Düzeyi	216
3.47.	Yöneticilerin Bağlantı Sağlayıcı Rolünün Değişim Düzeyi	218
3.48.	Yöneticilerin Bilgi Toplayıcı Rolünün Değişim Düzeyi	219
3.49.	Yöneticilerin Bilgi Yayıcı Rolünün Değişim Düzeyi	221
3.50.	Yöneticilerin Sözcü Rolünün Değişim Düzeyi	223

3.51.	Yöneticilerin Girişimci Rolünün Değişim Düzeyi	224
3.52.	Yöneticilerin Sorun Çözücü Rolünün Değişim Düzeyi	226
3.53.	Yöneticilerin Kaynak Dağıtıcı Rolünün Değişim Düzeyi	228
3.54.	Yöneticilerin Arabulucu, Anlaşmacı Rolünün Değişim Düzeyi	229
3.55.	İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	231
3.56.	Yöneticilerin İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	232
3.57.	İş Ortamındaki Artan Rekabetin Değişim Düzeyi	234
3.58.	İş Ortamındaki Bilgi Yoğunluğunun Değişim Düzeyi	235
3.59.	İş Ortamındaki İş Yoğunluğunun Değişim Düzeyi	237
3.60.	İş Ortamındaki Rol Genişlemesinin (Rol Büyümesi) Değişim Düzeyi	239
3.61.	İş Ortamındaki Görev Stresinin Değişim Düzeyi	240
3.62.	İş Ortamındaki Astların Sayısının Değişim Düzeyi	242
3.63.	İş Ortamındaki Zaman Baskısının Değişim Düzeyi	243
3.64.	İş Ortamındaki Sorumluluğun Değişim Düzeyi	245
3.65.	İş Ortamındaki Rol Dağılımının (Rol Belirsizliği) Değişim Düzeyi	246
3.66.	İş Ortamında Güç Koşullara Uyumdaki Değişim Düzeyi	248
3.67.	Kişisel Konulardaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	250
3.68.	Yöneticilerin Kişisel Konulardaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	251
3.69.	Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	252
3.70.	Yöneticilerin Stres Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	254
3.71.	Yöneticilerin Toplantı Yönetimi ve Etkin Sunuş Konusundaki Eğitim Gereksinimi	255
3.72.	Yöneticilerin Etkin İletişim ve Duyarlık Konusundaki Eğitim Gereksinimi	256
3.73.	Yöneticilerin Hızlı ve Etkin Okuma Konusundaki Eğitim Gereksinimi	258

3.74.	Yöneticilerin Doğru ve Etkili Konuşma Konusundaki Eğitim Gereksinimi	259
3.75.	Yöneticilerin Kendini Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi ...	260
3.76.	Yöneticilerin Yaratıcılık Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	262
3.77.	Yöneticilerin Araştırma Teknikleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi ..	263
3.78.	Yöneticilerin Rapor Yazma Teknikleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi	264
3.79.	Yöneticilerin Yabancı Dil Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	266
3.80.	Yöneticilerin Bilgisayar Kullanımı Konusundaki Eğitim Gereksinimi ..	267
3.81.	Genel Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	269
3.82.	Yöneticilerin Genel Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	270
3.83.	Yöneticilerin Çağdaş Yönetim Teknikleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi	271
3.84.	Yöneticilerin Stratejik Planlama Konusundaki Eğitim Gereksinimi	272
3.85.	Yöneticilerin İşletme Organizasyonu Konusundaki Eğitim Gereksinimi	273
3.86.	Yöneticilerin Etkin Liderlik Konusundaki Eğitim Gereksinimi	274
3.87.	Yöneticilerin Sorun Çözme / Karar Verme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	276
3.88.	Yöneticilerin Motivasyon (Güdüleme) Konusundaki Eğitim Gereksinimi	277
3.89.	Yöneticilerin Astların Yetiştirilmesi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	279
3.90.	Yöneticilerin Personel İlişkilerini Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	280
3.91.	Yöneticilerin Ekip (Takım) Çalışması Konusundaki Eğitim Gereksinimi	281
3.92.	Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	283
3.93.	Yöneticilerin Amaçlara Göre Yönetim Konusundaki Eğitim Gereksinimi	284

3.94. Yöneticilerin Örgütsel Değişim Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	285
3.95. Yöneticilerin Şirket Kültürü Oluşturma Konusundaki Eğitim Gereksinimi	287
3.96. Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	288
3.97. Yöneticilerin İş Tatmini Konusundaki Eğitim Gereksinimi	289
3.98. Yöneticilerin Yönetim İstatistiği Konusundaki Eğitim Gereksinimi	291
3.99. Personel Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	292
3.100. Yöneticilerin Personel Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	293
3.101. Yöneticilerin Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	294
3.102. Yöneticilerin İnsangücü Planlaması Konusundaki Eğitim Gereksinimi	295
3.103. Yöneticilerin Norm Kadro Tesbiti Konusundaki Eğitim Gereksinimi ..	296
3.104. Yöneticilerin Personel Seçme ve Yerleştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	297
3.105. Yöneticilerin İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	299
3.106. Yöneticilerin Personel Değerlemesi ve Ödül Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	300
3.107. Yöneticilerin Personel Eğitimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	301
3.108. Yöneticilerin Personel Disiplini Konusundaki Eğitim Gereksinimi	303
3.109. Yöneticilerin Temel İş Hukuku Konusundaki Eğitim Gereksinimi	304
3.110. Yöneticilerin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Konusundaki Eğitim Gereksinimi	305
3.111. Üretim Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	307
3.112. Yöneticilerin Üretim Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	308

3.113. Yöneticilerin Yeni Üretim Yöntemleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi	309
3.114. Yöneticilerin Üretim Planlama ve Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi	310
3.115. Yöneticilerin Malzeme Planlama ve Stok Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi	311
3.116. Yöneticilerin Proje Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	312
3.117. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Konusundaki Eğitim Gereksinimi	314
3.118. Yöneticilerin İstatistiksel Proses Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi	315
3.119. Yöneticilerin Maliyet Düşürme (Değer Mühendisliği) Konusundaki Eğitim Gereksinimi	317
3.120. Yöneticilerin İş Basitleştirme ve Metod Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	318
3.121. Yöneticilerin Süreçlerin Yeniden Tasarımı Konusundaki Eğitim Gereksinimi	319
3.122. Yöneticilerin Verimlilik Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi ..	321
3.123. Yöneticilerin Yeni Ürün-Hizmet Tasarımı Konusundaki Eğitim Gereksinimi	322
3.124. Yöneticilerin Bakım Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	324
3.125. Finansal Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları	325
3.126. Yöneticilerin Finansal Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	326
3.127. Yöneticilerin Tüm Yöneticiler İçin Finansal Analiz Konusundaki Eğitim Gereksinimi	327
3.128. Yöneticilerin Bilanço ve Mali Tablolar Analizi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	328

3.129. Yöneticilerin Maliyet Yönetimi ve Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi	329
3.130. Yöneticilerin Maliyet Muhasebesi Konusundaki Eğitim Gereksinimi ..	330
3.131. Yöneticilerin Bütçeleme Teknikleri ve Denetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	332
3.132. Yöneticilerin Kârlılık Analizi, Finansal Değerleme Konusundaki Eğitim Gereksinimi	333
3.133. Yöneticilerin İşletme Varlıklarının Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	334
3.134. Yöneticilerin Yatırım ve Proje Değerlemesi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	336
3.135. Pazarlama Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları ...	337
3.136. Yöneticilerin Pazarlama Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları	338
3.137. Yöneticilerin Çağdaş Pazarlama Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	339
3.138. Yöneticilerin Pazarlama Stratejileri Konusundaki Eğitim Gereksinimi	340
3.139. Yöneticilerin Pazar Araştırması Konusundaki Eğitim Gereksinimi	341
3.140. Yöneticilerin Satış Hedefleri ve Tahminleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi	343
3.141. Yöneticilerin Dağıtım Kanalları ve Maliyet Analizi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	344
3.142. Yöneticilerin Reklam ve Halkla İlişkiler Konusundaki Eğitim Gereksinimi	346
3.143. Yöneticilerin Uluslararası Pazarlama Konusundaki Eğitim Gereksinimi	347
3.144. Yöneticilerin Gümrük Birliği ve AT ile Ticaret Konusundaki Eğitim Gereksinimi	349
3.145. Yöneticilerin Hizmet Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi	350

3.146. Havacılık Sektörü İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim İle Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	353
3.147. Havacılık Sektörü İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	354
3.148. Kamu Sektörü Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	355
3.149. Kamu Sektörü Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	356
3.150. Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	357
3.151. Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	358
3.152. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	359
3.153. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları ..	360
3.154. 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	361
3.155. 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	362

3.156. Türk Hava Yolları A.O. Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasındaki Yapılan Korelasyon Matrisi	363
3.157. Türk Hava Yolları A.O. Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	364
3.158. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	365
3.159. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	366
3.160. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Rolleri, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	367
3.161. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Rolleri, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	368
3.162. TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi	369
3.163. TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Rollerini, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	370

KISALTMALAR

a.g.k.	: adı geçen kaynak
A.O.	: Anonim Ortaklık, -ğı
A.Ş.	: Anonim Şirket, -i
AT	: Avrupa Topluluğu
B.	: Baskı
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
D.H.M.İ.	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	: Edition (Editör)
ESADER	: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi
HAVAŞ	: Havaalanları Yer Hizmetleri Anonim Şirketi
HAVELSAN	: Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi
H.İ.B.M.	: Hava İkmal Bakım Merkezi
IATA	: International Air Transportation Association (Uluslararası Hava Ulaşım Birliği)
İ.H.Y.	: İstanbul Hava Yolları
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.T.İ.A.	: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
KALDER	: Kalite Derneği
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KOİ	: Kamu Ortaklığı İdaresi
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
NATO	: North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantik Paktı Örgütü)
No.	: Numero (Numara)
ÖİK	: Özel İhtisas Komisyonu

s.	: sayfa
S.	: Sayı
SAGE	: Savunma Sanayii Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü
TAI	: Turkish Aerospace Industries (TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii)
TEI	: TUSAŞ Engine Industries (TUSAŞ Motor Sanayii)
THK	: Türk Hava Kurumu
THY	: Türk Hava Yolları
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TUSAŞ	: Türk Uçak Sanayii Anonim Şirketi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TÜSSİDE	: Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
vb.	: ve benzeri, ve bunun gibi, ve başkaları
Y	: Yıl
Ya.	: Yayını, yayınları

I. GİRİŞ

İşletmelerde yönetici olarak görev alan kişiler, planlama, örgütleme, yönlendirme, düzenleştirme ve denetim gibi temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek işletme amaçlarının gerçekleşmesine çaba gösterir, işletmenin tüm elemanlarını bu amaçlar doğrultusunda yönlendirir ve onlara önderlik ederler. Yöneticiler, işletmelerde üretim için gerekli tüm faktörlerin etkin biçimde sağlanmasından ve kullanılmasından sorumlu kişilerdir. Bu görev ve sorumlulukların gereği olarak yöneticiler sürekli biçimde ve çok sayıda kararlar almak, bunların uygulamasını izlemek ve sonuçları değerlendirmek zorundadırlar. Son derece karmaşık ve çok yönlü yönetim görevini yerine getirecek olan yöneticilerin kendilerine özgü, farklı ve üstün bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir.¹

Günümüzde yöneticiliğin gerektirdiği bilimsel bilgilerin ve sanatsal yeteneklerin boyutları giderek genişlemekte, nitelikleri değişmekte ve önemi artmaktadır. Diğer taraftan da bilgili ve yetenekli yöneticilere duyulan gereksinim her geçen gün daha da artmaktadır. Bu olgu, endüstrileşmiş ülkeler için olduğu kadar gelişmekte olan ekonomiler için de geçerli olmakta ve hatta ayrı bir anlam ve önem taşımaktadır. Gerçekten, gelişme çabası içinde olan ekonomilerde temel bir sorun haline gelen üretim faaliyetlerinin etkin bir biçimde başlatılabilmesi, sürdürülmesi ve sonuçlandırılması herşeyden önce yeterli sayıda ve nitelikte işletme yöneticilerinin varlığına bağlı bulunmaktadır.²

Ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak, işletme adı verilen organizasyonların toplum yaşamlarındaki önemlerinin artması ile birlikte, bunları yöneten kişiler de verdikleri kararlar ile toplumu etkiler hale gelmişlerdir. Öte yandan toplumdaki demokratikleşme ve insan hakları ile ilgili gelişmeler, artan iç ve dış rekabet, küreselleşme, iş ahlâkı ve artan sosyal sorumluluklar yöneticiliği daha güç hale getirmektedir. Bu ve benzeri gelişmelerin sonucu ortaya çıkan profesyonel yöneticiler, yöneticilik bilgilerini kullanarak işletme organizasyonlarının toplumun çeşitli kesimlerinin ihtiyaçlarını giderme sorumlulu-

¹ İsmet Sabit BARUTÇUGİL, “İşletmelerde Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.III, S.1 (Temmuz 1982), s.73.

² a.g.k., s.74'den, C. FERMAN, “İşletmelerde Temel Üretim Faktörü Olarak Yönetim ve Yönetici”, Sevk ve İdare Dergisi, S.100 (Aralık 1976), s.15.

ğunu yüklenmişlerdir. Bu sorumluluğu yerine getirmek için yöneticiler, organizasyon yapıları ve bu yapı içindeki çeşitli davranışlar ve süreçlerden oluşan araçları kullanmak durumundadırlar. Bu araçların sürekli olarak kullanılması, değişen koşullara göre ayarlanması, özelliklerinin ve sınırlarının bilinmesi yöneticinin eğitimi ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.³

İşletmelerin başarılı olmaları, esas itibariyle yaptıkları yatırımların verimli olmasına ve bunun da, yöneticilerin gereği gibi eğitilmiş ve yetenekli olmalarına bağlı olması, yönetici eğitimini bir çeşit temel yatırım, alt yapı yatırımı haline getirmektedir. Bu alana yapılacak yatırım, bir oranda diğer yatırımların verimliliğini de etkileyecektir. Ancak, yöneticilerin eğitilmeleri ile ilgili olarak, belirli bir plan, program ve araştırmaya sahip olmadan harcanacak çabalarında, aynı derecede amaca ulaştırmaktan uzak olacağı bir gerçektir.⁴

Yöneticilerin bugünün ve yarınların gereklerine göre yetiştirilmeleri, eğitim ve geliştirme gereksinimi duydukları alanların saptanmasını gerektirmektedir. Tez çalışması; yöneticilerin eğitimi ve gelişme gereksinimlerinin saptanmasında kullanılan araç ve tekniklerin ortaya konmasını ve bu bağlamda son on yıl içerisinde büyük gelişmeler gösteren ayrıca gelecekte de aynı gelişme sürecini sürdürmesi beklenen havacılık sektörümüzdeki yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin saptanmasını amaçlamaktadır.

Tez çalışmasının I. Bölümünde (Giriş), yönetim, yönetici ve yönetici eğitimi ile ilgili temel kavramlar ve görüşler açıklanmıştır.

II. Bölümde, yönetici eğitimi evreleri özellikle yönetici eğitim gereksinimlerini saptama süreci ve yöntemleri ayrıntılı olarak ortaya konmuştur. Bu bölümde yönetici eğitimi programının amaçlarının saptanması, yönetici eğitim programı planının hazırlanması, yönetici eğitim programı girdileri, yönetici eğitimi yöntemleri ve yönetici eğitim prog-

³ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., B.4, İstanbul, 1993, s.3.

⁴ Tamer KOÇEL, **“Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı”**, BANKA: Meslek ve Fikir Dergisi, C.VII, S.10 (Ekim 1970), s.32.

ramlarının değerlemesine yer verilmiştir.

III. Bölümde, Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren dokuz işletmede araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada örneklemi oluşturan havacılık işletmelerinin özellikleri ve yönetici eğitimi uygulamaları ile yöneticilerinin özellikleri, yönetici eğitimi konusundaki görüşleri ve eğitim gereksinimleri saptanmaya çalışılmıştır. Örneklemi oluşturan havacılık sektörü işletmelerinin çeşitli düzeylerdeki yöneticileriyle görüşmeler yapılmış ve 120 yöneticiye anket uygulanmıştır. Ankete verilen yanıtların değerlendirilmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara ilişkin yorumlar yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünde sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

1.YÖNETİM VE YÖNETİCİ

A-YÖNETİM

Yönetim konusu, günümüzün en temel ve belli başlı öneme sahip konusu olmakla kalmayıp, bütün yaşamımızı en derinden ve temelden etkilemektedir.⁵

Yönetim biliminin temel ögesini ve konusunu oluşturan yönetim kavramı, en geniş anlamda; amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder.⁶

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir san'at, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; san'at olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder. Bu üç yönden yönetimi "Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde,

⁵ Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Faköltesi Ya.No. 232, İstanbul, 1990, s.653.

⁶ Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Fatih Yayınevi Matbaası, C.I, B.4, İstanbul, 1978, s.5.

maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü” olarak tanımlamak mümkündür.⁷

Yönetimle ilgili bilimsel çalışmaların geçmişi yeni olmakla beraber, bugünün dünyasında yönetim evrensel bir kavram olmakla değerlendirilmektedir. Yönetim bilimi, bir asırdan kısa bir süre içinde çeşitli disiplinlerin katkılarıyla hızla gelişmiş, araştırmaların sağladığı bulgularla bilimsel niteliği giderek artmıştır.⁸

Yönetimin diğer belli başlı tanımları ise şunlardır:⁹

1. Yönetim, üretim etmenlerini verimli bir biçimde bir araya getirme faaliyetleridir.
2. Yönetim, bir amaca ulaşma ereğiyle yapılan işbirliği çabalarının uyumlaştırılması (koordine edilmesi) sürecidir.
3. Yönetim, insanları ortak bir amaca ulaştırma uğrunda işbirliğine inandırma faaliyetleridir.
4. Yönetim, işveren ile işgörenlere en çok refahı ve mutluluk ve kamuya olanaklı olan en iyi hizmeti sağlamak suretiyle, asgari emekle azami sonuçlar elde etmek san’atıdır.
5. Yönetim, bir işi başkasına seve seve, yani isteyerek yaptırma sürecidir.

a-Yönetim Süreci

Yönetsel faaliyetler işbirliği sistemlerinin sürekliliği (Örgütlerin yaşama ve gelişmeleri) ile yakından ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri de, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beş grupta toplamak mümkündür. Bu faaliyetler bir organ olarak yöneticinin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de, evrelerini oluştururlar.¹⁰

⁷ Atillâ BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi; Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No. 257, C.I, B.3, İstanbul, 1993, s.25.

⁸ Atillâ BARANSEL, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimine Genel Bakış”, ORGA-NİZASYON, Y.3, S.10, s.21.

⁹ Kemal TOSUN, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, B.6, İstanbul, 1992, s.361.

¹⁰ BARANSEL, **Çağdaş...**, s.26.

Yönetim sürecinin evreleri şöyle açıklanabilir.¹¹

1.Planlama: Planlama, belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre nasıl, ne zaman, ne kadar zamanda, kim tarafından, hangi politikaların ışığında yapılacağını gösteren bir tasarıdır. Planlama sürecinde ilk aşama, işletmelerin amaçlarının saptanmasıdır. Bundan sonra amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını analiz edilmesi gerekir. İş analizi adı verilen bu aşamadan sonra, işlerin hangi sıraya göre, ne kadar sürede ve hangi yöntemlerle yapılacağını gösteren işlem dizilerinin ve işlem yöntemlerinin saptanması aşaması gelir. Planlama sürecinin bir başka aşaması da işletme politikalarının kararlaştırılmasıdır.

2.Örgütlenme: Planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araçların, gereçlerin ve benzeri imkânların bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir. Örgütlenme işlevinin kapsamına, bölümlere ayırma, yetki ve sorumluluk, örgüt yapıları, örgüt şemaları ve kılavuzları, işgören ihtiyacının belirlenmesi, işgören seçimi gibi konular girmektedir.

3.Yürütme (yöneltme, emir-komuta): Planlama ve örgütlemeye kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme ya da başka yollarla astlara ne yapmaları gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara önderlik yapılması, verilen görevleri yerine getirebilecek biçimde güdülenmesi ve kendileriyle etkin iletişim kurulmasıdır.

4.Koordinasyon (uyumlaştırma, düzenleştirme, eşgüdüm): İşgörenlerin çabalarının, işletmeyi amaçlarına ulaştıracak biçimde birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanarak birbiri ardısıra gelmelerinin sağlanması ve içiçe geçip kenetlenerek birbirini bütünlemelerinin gerçekleştirilmesidir.

¹¹ Mehmet ŞAHİN ve diğerleri, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Ya.No. 39, C.I, Eskişehir, 1989, s.67.

5.Kontrol (denetleme): Yönetimin planlama, örgütleme, yürütme işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını ve başarmakta olduğunu ortaya koymak için, uygulamadan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve gerekli düzeltici eylemlerde bulunulmasıdır.

Bu temel evrelere genellikle yetiştirmede eklenir. Yetiştirme terimi yerine bazı kaynaklarda işgören eğitimi, personel eğitimi, hizmet içi eğitim veya yönetici adaylarının yetiştirilmesi gibi terimlerde kullanılır. Yetiştirmeden güdülen amaç, işletmedeki tüm insanların, planlama ve örgütleme aşamasında kendilerine verilen görevleri en iyi biçimde yerine getirmeleri için eğitilmeleridir.¹²

b-Yönetim Sürecinin Özellikleri

Yönetim sürecinin bir takım özellikleri vardır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:¹³

1. Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
2. Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturur.
3. Yönetimin olması için bir yönetici en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir. Bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
4. Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.
5. Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
6. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
7. Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en

¹² a.g.k., s.69.

¹³ Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No. 236, İstanbul, 1991, s.4.

iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.

8. Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.
9. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle, yönetim rasyonel bir süreçtir.
10. Yönetim, belirli bir işi gerçekleştirmek amacı ile kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için kârlı olmalıdır. Diğer bir deyimle kârlılık (rantabilite) çoğu yönetim süreçlerinin temel özelliğidir.

B-YÖNETİCİ

Yönetici en genel tanımıyla “başkaları aracılığıyla iş gören kişidir”.¹⁴ Yöneticinin daha geniş tanımı “kârı ve riski başkalarına ait olarak, mal veya hizmet üretmek üzere, üretim faktörlerini sağlayan ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kişidir”.¹⁵ Açık sistem ve durumsallık görüşlerine göre yönetici “bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir”.¹⁶

İkinci dünya savaşını izleyen dönemde işletmelerin büyük gelişme göstermesi sonucu işletmelerin sayı ve büyüklükleri artmış, pazarlar genişlemiş, rekabet ve üretimleri artmıştır. Buna bağlı olarak işletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşma büyük önem kazan-

¹⁴ KOÇEL, *İşletme...*, s.12.

¹⁵ Sinan ARTAN ve diğerleri, *İş İdaresi*, Anadolu Üniversitesi Ya.No. 39, C.I, Eskişehir, 1989, s.2

¹⁶ EREN, s.6.

miştir. Üretim, pazarlama, muhasebe, finans, personel gibi uzmanlık dallarında yetişmiş kişilere büyük gereksinme duyulmaya başlamıştır.¹⁷

Yöneticiye olan gereksinim, gelişmiş, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde yani dünyamızda hızla artmaktadır. Stanford Araştırma Enstitüsü'nün (A.B.D) yaptığı araştırma sonuçlarına göre, yönetici istemini artıran başlıca etmenler; mal ve hizmet üretiminde yeni teknolojilerin geliştirilmesi, sosyal baskıların çevre sorunlarını çapraşıklaştırması, artan devlet müdahale ve sınırlamaları, mal ve hizmetlerin dağıtımında yeni yöntemlerin gelişmesi, kamu sektörünün genişlemesi, nüfus artış hızının yavaşlamasıdır. Bu etmenlerin yanında, teknolojik, örgütsel, siyasal, sosyo-kültürel gelişme ve değişmelerin de etkileri düşünülürse, yöneticilik ve işletmeciliğin ne kadar güçleşeceği ve bunun da sonucu olarak, geleceğin yönetici ve işletmesinin ne kadar üstün yetenek ve niteliklerle donatılmasının zorunluluğu daha iyi anlaşılabilir.¹⁸

a-Yönetici Düzeyleri, Görev ve Sorumlulukları

Yöneticiler, işletmelerin basamaklar sırası (hiyerarşi) sisteminde tabanı oluşturan işçi, memur ve hizmetliler dışındaki tüm üst basamakları kapsar. Bu “yönetim piramidi” adı verilen Şekil 1.1’de gösterilmektedir.¹⁹

Çoğunlukla kabul görmüş olan bu üçlü sınıflamaya göre, işletmedeki yöneticiler, basamaksal sıraya uygun olarak ast’tan üst’e doğru, “alt”, “orta” ve “üst” düzey yönetimi şeklinde adlandırılmaktadır.

Yönetim piramidindeki alt düzey yöneticiler, genelde işletmelerdeki kısım şeflerinden, postabaşı, ustabaşı, baş kalfa ve odacıbaşlarına kadar ki bütün çalışanlardır. Alt düzey yöneticileri, çoğunlukla yönetim piramidinin dışında yer alan ve tabanı oluşturan işçi,

¹⁷ Sinan ARTAN, “İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu”, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, C.XIII, S.2 (Haziran 1977), s.85.

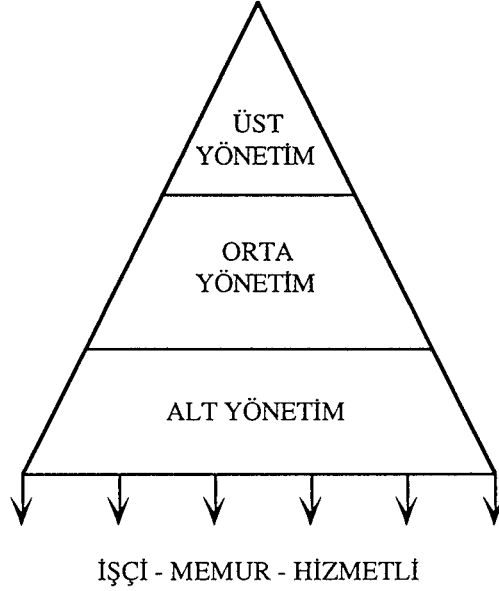
¹⁸ Kemal TOSUN, “Yönetici Eğitimi Sorunu”, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982), s.5.

¹⁹ ARTAN ve diğerleri, s.4.

memur, hizmetli vb. adlar altında çalışan ve herhangi bir yönetim görevi olmayan kişileri yönetirler. Başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır:²⁰

ŞEKİL 1.1

Yönetim (Yönetici) Düzeyleri



1. Mamulün ve hizmetin nicelik, nitelik, maliyet ve süre bakımından uygun bir şekilde üretilmesine özen göstermek,
2. Astlarını etkin bir şekilde yönetmek ve geliştirmek,
3. Mesleki ve teknik bilgileri günü gününe izlemek,
4. Bağlı bulunduğu üstünün emirlerini hemen uygulamak, kendi sınırları içinde kararları ve uygulama sonuçlarını bekletmeden üstüne duyurmak,
5. Kendi yetki alanı içindeki işleri ve kişileri planlamak, örgütlemek, yönlendirmek, düzenleştirmek, eğitmek ve denetlemek,
6. İşletmenin genel politikaları ve sendikalarla yapılan sözleşmeler konusunda gerekli bilgilere sahip olmak,
7. Şikayetleri tam olarak öğrenmek, bunların çıkmasına meydan vermemek, disiplini sağlamak,
8. Astlarına değişiklikleri göstermek, işbirliğini korumak, dürüst olmak.

²⁰ a.g.k., s.4.

Bölüm veya daire amirleri, servis şefleri, şef yardımcıları, genel sekreterler, idare amirleri ve yardımcıları ise genelde orta düzey yöneticileri oluştururlar. Alt düzey yöneticileri için daha önce sayılanların hemen hepsi, orta düzey yöneticileri için de geçerli olmakla beraber, bu görev ve sorumlulukların uygulanmasında derece ve etkinlik bakımından farklılıklar vardır. Bu farkların başlıcaları, orta düzey yöneticilerinin “sorumlulukları”nın daha ağır, işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda alınan kararlara “etki derecesi”nin daha fazla olmasıdır.²¹

Orta düzey yöneticileri için “yönetim görevi”, teknik bilgi ve yetenekten daha önemlidir. İnsancıl ilişki ve yetenekler ağırlıktadır. Orta düzey yöneticileri, planlar geliştirir, bunları uygulama aşamasına koyar ve yapılanları denetler. Maliyetleri analiz eder, üst düzey yöneticilerine raporlar verir. Böylece üst düzey yöneticilerinin işletmenin geleceği için doğru kararlar alabilmesinde en etkin rolü oynar.²²

Genel müdür, başkan, bölüm ve daire müdürleri, daire başkanları, müsteşarlar, müdürler ve yardımcıları ise genelde üst düzey yöneticilerini oluşturur. Alt ve orta düzey yöneticilerinin çalışmaları işletme içinde yapılan işlerle ilgili olmasına karşılık, üst düzey yöneticilerinin çalışmaları genelde işletme dışına dönük ve işletmeyi bir bütün olarak görebilme ile ilgilidir. Diğer bir deyişle, üst düzey yöneticisinin “kavramsal yetenek”e sahip olması gerekir. Üst düzey yöneticisinin başlıca görev ve sorumlulukları şunlardır:²³

1. İşletme imkânlarının, uzun ve kısa dönemde, işletme kârını en üst düzeye çıkar-
ması yönünde çalışmalarda bulunmak,
2. İşletme sermayesinin artmasını ve güvenliğini sağlamak,
3. Tüm çalışanların çıkarlarını korumak, tüketici talebini karşılamak,
4. İşletmenin ana politikalarını ve uzun süreli plânlarını hazırlamak,
5. İşletmenin çıkarlarını dış çevreye karşı korumak, gerekli stratejik önlemleri almak
ve uygulamak.

²¹ a.g.k., s.5.

²² a.g.k., s.5.

²³ a.g.k., s.5.

b-Yönetici Roller

Yönetim işini yapan yöneticilerin çalışmalarını anlamak için yöneticinin oynadığı rolleri tanımlamak gerekir.²⁴ Organizasyonlarda rol, bireyden beklenen tutum ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır.²⁵ Bireyden beklenen davranışlar ise öncelikle bireyin organizasyon içindeki statüsü (pozisyonu, mevkisi, kadrosu) tarafından belirlenmektedir. Statü ise, organizasyonlarda, bireyin yönetsel ya da organizasyonel hiyerarşi içindeki yerini ifade etmektedir.²⁶

Yönetim ve organizasyon ile ilgili analizlerde rol kavramının üç farklı şekilde kullanıldığı görülmektedir.²⁷ Birinci yaklaşımda, rol, “statünün dinamik yönü” olarak ele alınmakta, organizasyon içindeki bireylerin görevlerini nasıl verimli ve etkin şekilde yürütebileceklerinin açıklanmasında rol kavramından yararlanılmaktadır.²⁸ Dolayısıyla rol analizi, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi kavramlar sık sık kullanılmaktadır. Rol analizi, organizasyon içindeki bireylerin (özellikle yöneticilerin) görevleriyle ilgili davranışların analiz edilmesi ve açıklanmasıdır.²⁹ Böylelikle yöneticilerin kendi aralarında veya üstlerle astların birbirlerinden ne tür davranışlar bekledikleri, bu davranışlar gerçekleştiğinde ne tür faydalar elde edileceği gibi hususlar açıklığa kavuşturulmuş olmaktadır.

Rol çatışması bireyin yüklendiği rollerin ya da farklı bireylerin rollerinin çatışması anlamında olup başlıca dört şekilde ortaya çıkmaktadır.³⁰ Ast-üst çatışması, astın üstten

²⁴ İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, C.I, Eskişehir, 1992, s.18.

²⁵ Hikmet SEÇİM - Güneş BERBEROĞLU, “Yönetim - Organizasyonda “Rol” Kavramı”, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.V, S.2 (Kasım 1987), s.82’den, Herbert HICKS - S.Ray GULLETT (Çev: B. BAYKAL), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, İstanbul İ.T.İ.A İşl. Bil. Enst. Ya.No: 1, 1981, s.25.

²⁶ a.g.k., s.82’den, Leonard J. KAZMIER (Çev. Cemil CEM ve diğerleri), **İşletme Yönetimi İlkeleri**, TODAİE Ya.No: 178, Ankara, 1979, s.183.

²⁷ a.g.k., s.86.

²⁸ a.g.k., s.86’dan, D. Hell RIEGELL-J.W. SLOCUM-R.W. WOODMAN, **Organizational Behavior**, West Publishing Comp., B.3, St. Paul, 1993, s.474.

²⁹ a.g.k., s.86’dan, Robert KREITNER, **Management**, Houghton Mifflin Comp., B.2, Boston, 1983, s.437.

³⁰ a.g.k., s.87’den, Terence C. MITCHELL, **People in Organizations: Understanding Their Behavoir**, McGraw-Hill Ltd., Tokyo, 1978, s.243.

gelen çelişkili talimatlar karşısında nasıl davranacağını bilememesi durumunda ortaya çıkar. Rolün kendisinden kaynaklanan çatışma ise, bireyin yüklendiği rolün gelişen beklentilere hedef olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birden fazla rolün çatışması, bireyin yüklendiği birden fazla rolün birbiriyle çatışması halidir. Birey-rol çatışması da, bireyin kişilik özellikleriyle bireyden beklenenlerin birbiriyle çatışması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Rol belirsizliği, bireyin kendi statüsüne ait organizasyon içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında kesin yargıya varamaması durumunda ortaya çıkar. Bu durumda birey kendisinden bekleneni verememe ve organizasyonel amaçlara hizmet edememe sorunuyla karşı karşıya kalır.³¹

Yönetmel roller yaklaşımında ise rol “fiili yönetmel davranış” ya da “yöneticilerin gerçek faaliyetleri” anlamında tanımlanmaktadır.³² 1975 yılında Henry Mintzberg tarafından ortaya atılan ve yönetim kuramında en yeni yaklaşım olarak bilinen bu yaklaşımda yöneticilerin, klasiklerin belirttikleri planlama, örgütleme, yöneltme, düzenleştirme ve denetim işlevlerini gerçekte yerine getirmedikleri ve yöneticilerin üç türde on değişik rolü (Bkz.: Şekil 1.2) gerçekleştirdikleri ya da gerçekleştirmeye çalıştıkları belirtilmektedir.³³

1.Kişilerarası roller: Yöneticinin rollerinden üçü doğrudan biçimsel yetkisinden kaynaklanır ve temel kişilerarası ilişkilerle ilgilidir.

Temsilci rolü: Her yönetici örgütsel bir birimin başı pozisyonunda olması dolayısıyla bir takım seramonik görevleri yerine getirmek zorundadır. Düğünlere katılma, ziyaretçileri karşılama, müşteriye yemek verme, yazıları onaylama gibi görevler yöneticinin temsilci rolleri arasında yer alır.

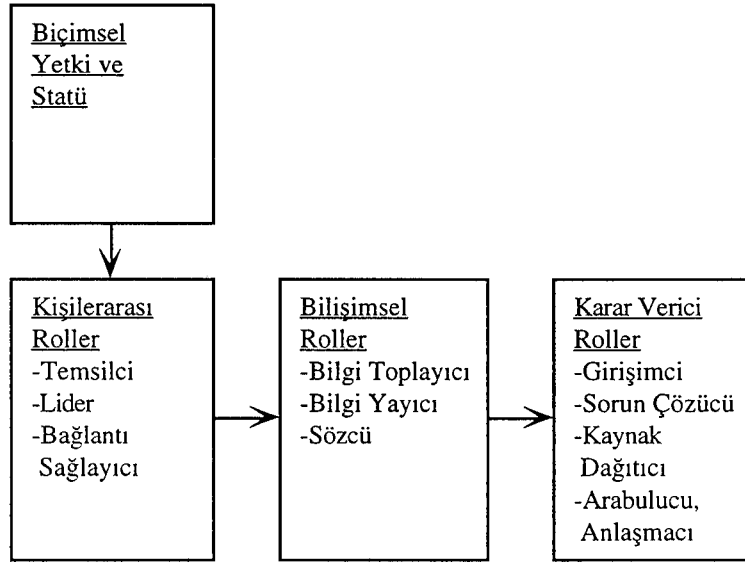
³¹ a.g.k., s.87.

³² a.g.k., s.87’den, KREITNER, s.15-16.

³³ Henry MINTZBERG, “The Manager’s Job: Folklore and Fact”, HARVARD BUSINESS REVIEW, C.LIII, S.4 (Temmuz Ağustos 1975), s.55.

ŞEKİL 1.2

Henry Mintzberg'e Göre Yöneticinin Roller



Lider rolü: Yöneticinin personeli işe alma, eğitme, güdüleme, etkileme ve yönlendirme görevlerini içerir. Yöneticinin etkisi çok açık bir şekilde liderlik rolünde görülür. Biçimsel yetki, ona büyük potansiyel güç sağlar; Liderlik onun bu gücün ne kadarını kullanılacağını belirler.

Bağlantı sağlayıcı rol: Yöneticinin ortaklar, eş düzey yöneticiler ve astlarla ilişki kurması ve bilgi sağlamasıdır. Yönetimsel işle ilgili olarak hemen her araştırmada yöneticilerin eş düzeyindeki yöneticilerle ve kendi birimi dışındaki kişilerle astları kadar ilişkide bulundukları, kendi üstleriyle çok az görüştikleri ortaya çıkmıştır.

2.Bilişimsel roller: Yönetici hem astlarıyla hem de diğerleriyle kişilerarası ilişkiler sayesinde örgütsel birimin komuta merkezi durumundadır. Her şeyi bilmesi de yönetici tek tek astlarının herbirinden daha fazla bilgiye sahiptir. Liderleri olması dolayısıyla, yönetici personeline rahatlıkla ulaşabilecek durumdadır. Böylece kendi birimi hakkında herkesten daha çok bilgiye sahip olur. Ayrıca, bağlantı sağlayıcı ilişkileri sonucunda astlarının genellikle edinemedikleri dış bilgiye de sahiptir. Güçlü bir bilgi hazinesi olan yöneticinin bu bilgileri aktarması işinin bir parçasıdır.

Bilgi toplayıcı rol: Yöneticinin örgüt içi ve dışı ilişkileri ile çevresini gözlemleyerek bilgi edinmesidir. Yöneticinin bu rolde topladığı bilginin büyük bir bölümü genellikle (dedikodu, söylenti ve spekülasyon) sözlü biçimdedir. Yönetici bu bilgileri toplamakla doğal bir üstünlüğe sahip olur.

Bilgi yayıcı rol: Yöneticinin astlara başka yollarla ulaşamayacakları ayrıcalıklı bilgilerin bir bölümünü aktarmasıdır. Haber gönderimi, astlarla yapılan toplantılar yöneticinin bu roldeki tipik faaliyetleridir.

Sözcü rolü: Yöneticinin bilgisinin bir bölümünü kendi birimi dışındaki kişilere aktarması ve kendi birimini etkileyen ve denetleyen kişileri bilgilendirmesidir. Yönetim kurulu toplantısı, basın toplantısı, bölümlerarası toplantı, bilgi gönderilmesi vb. yöneticinin bu roldeki tipik faaliyetleridir.

3.Karar verici roller: Bilgi karar vermede temel kaynaktır. Yönetici karar vermede en önemli role sahiptir. Örgütsel birimin biçimsel yetki sahibi olan yönetici, birimini yeni ve önemli faaliyet alanlarına yöneltebilir. Yönetici stratejik kararları alabilmek için gerekli güncel ve tam bilgilere sahip durumdadır.

Girişimci rolü: Yöneticinin birimini geliştirmek ve çevreye uyarlamak için projeler üretmesidir. Yürüttüğü işler ya da durgun geliştirme projelerine ilişkin envanter tutar. Birçok projeyi hazırda bekletir, yeri geldiğinde harekete geçirir ve tamamlanan projeleri faaliyet alanı dışına çıkarır.

Sorun çözücü rol: Yöneticinin kendi kontrolü dışında gelişen grev, müşteri iflâsı, mukaveleye uymama gibi beklenmeyen sorunları çözümlemesidir.

Kaynak dağıtıcı rol: Yöneticinin örgütsel birimin komuta merkezi olması dolayısıyla birimin hangi kaynakları nasıl kullanacağına, işlerin ne şekilde bölüneceğine, kimin ne yapacağına karar vermesidir. Yönetici bu gücü elinde bulundurmakla kararların birbirleriyle tutarlı olmasını da sağlamış olur. Planların, bütçelerin yapılması, işe başlatmaya izin verilmesi vb. yöneticinin bu roldeki tipik faaliyetleridir.

Arabulucu, anlaşmacı rolü: Yöneticinin kişilerarası ve bölümlerarası anlaşmazlıkları gidermek için üstlendiği roldür. Yönetici aynı zamanda dış çevre ile ilişkilerinde de anlaşmacı, arabulucu rolünü yerine getirir. Her düzeydeki yönetsel işe ilişkin çalışmalar, yöneticilerin bu role büyük ölçüde zaman ayırdığını göstermiştir. Toplu iş sözleşmeleri, satın alma vb. yöneticinin bu roldeki tipik faaliyetleridir.

Rol ile ilgili üçüncü bir yaklaşımda da rol, “yönetimde öncelik kazanan amaçlar kümesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda rol, yöneticinin benimsediği yönetsel yaklaşım (ya da kuram) tarafından belirlenmektedir.³⁴ Örneğin, klasik yönetim anlayışını benimseyen bir yöneticinin temel rolü, organizasyonun teknik ihtiyaçlarını karşılamaktır. Neo klasik yönetim anlayışındaki bir yöneticinin temel rolü ise, organizasyon içindeki personelin görevlerini sürdürebilmelerini sağlayacak önlemlerin alınması; çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş bir yönetici için de temel rol, yönettiği sosyo-teknik yapının başarısını artırma ve sürdürmedir.³⁵

2.YÖNETİCİ EĞİTİMİ

Günümüzün karmaşık toplumunda, başdöndürücü teknolojik değişmeler, toplumsal değişmeler, yeni ekonomik beklentiler karşısında örgütler, rasyonel çalışmak zorundadır. Yönetimsel eylemlerde, tek başına şansın, rastlantının, iyi niyetin ya da sağduyunun doğru sonuç verme olasılığı giderek azalmaktadır. Sınama-yanılma yoluyla sorunları çözme dönemi geçmiştir. Bugün yönetim de başlıbaşına bir uzmanlık alanı durumuna gelmiştir. Yöneticilik eğitimi ile; öteki meslek adamları gibi, yöneticiler de yetiştirilmektedir. Yeni yönetim kuramları, ilke ve yöntemleri sınama-yanılma mekanizmasının yerini almaktadır. Örgütler böylece sağladıkları para, zaman ve enerjilerini toplum refahına yöneltme olanağı bulabilmektedirler.³⁶

³⁴ SEÇİM-BERBEROĞLU s.88'den, Süleyman TÜRKEK, **Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ya.No. 3, Ankara, 1983, s.28-30.

³⁵ a..g.k., s.88.

³⁶ Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi: Kavram ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Yayınları, B.3, Ankara, 1986, s.5.

Gelişmekte olan ülkeler açısından önemli sorun, ekonomik kaynakların kısa sürede en verimli bir biçimde değerlendirilmesidir.³⁷ Ancak geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik yönden ilerlemesinde ise, kıt kaynakların etkili ve dengeli biçimde kullanımı daha fazla önem gerektirir. Bu kullanım için çağdaş bir yönetim yapısı ve her düzeyde yetiştirilmiş yeteri kadar yöneticiye ihtiyaç vardır.³⁸

Her türlü politika, plan, program, ilgili yasa, yönetmelik ve kuralların o alanda görevli yöneticilerin çağdaş yönetim ilke ve teknikleri konusunda yetişmiş olmalarını öngörür. Yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmeleri yetersiz olduğunda politikaların, planların, programların, ilgili yasa, yönetmelik ve kuralların uygulanması zorlaşır. Bu durum işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini azaltır. Yöneticilerin gerek hizmet öncesi ve gerekse hizmet içinde yetiştirilmeleri, örgütsel etkinlik ve verim açısından olduğu kadar kişisel ve mesleki güvenceleri açısından da son derece önemlidir. Her düzeydeki yöneticilerin yetişmişliği ile o düzeydeki görev ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi birbiriyle ilişkilidir.

Artan değişiklik hızı karşısında yöneticiler yeni bilgileri ve modern yönetim metodlarını yakından izlemelidirler. Değişiklikler karşısında eskimiş duruma düşmemelidirler. Değişiklikler karşısında değişmez, yenilikler karşısında eskimiş duruma düşmemelidirler. Yöneticiler toplumun ilerlemesinde, refaha kavuşturulmasında sorumluluklarını bilerek kendilerini ve başında bulundukları örgütleri devamlı yenilemelidirler. Değişiklikler yöneticilerin sahip oldukları bilgi ve becerileri tehdit etmektedir. Bu durum yöneticilerin eskimeleri tehlikesini artırmaktadır.³⁹

Yöneticilere kendilerini geliştirme fırsatı verilmelidir. Peter Drucker'e göre, "Geliştirme her zaman geliştirmedir. İşletme için, bir insanın gelişmesi için, sorumlu olduğunu varsaymaktan daha fazla hiçbir şey soyut olamaz. Sorumluluk; kişiye, onun yete-

³⁷ MPM ENDÜSTRİ ŞUBESİ, *Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilmesinin Önemi*, MPM Yayınları, Ankara, 1969, s.5-6.

³⁸ John Kenneth GALBRAITH (Çev.: Bilge TABLAMACIOĞLU), *Yeni Endüstri Devleti*, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Ya. No. DPT, 979-KD: 161, Ankara, 1971, s.39.

³⁹ Şan ÖZ-ALP, "Yöneticilerin Eskimesi", *Sevk ve İdare Dergisi*, S.112 (Aralık 1977), s.33.

neklerine ve çabalarına bağlı kalır. Bir işletmedeki her yönetici, çalışanların kendisini geliştirmesi için cesaret verme fırsatına sahiptir ve kendisine bağlı olan bütün çalışanların kişisel gelişme çabalarını verimli olarak uygulamak ve yöneltmek için uğraşmalıdır. Her işletme kendi yöneticilerini sistematik olarak geliştirerek değişimi sağlayabilir.”⁴⁰ Douglas Mc Gregor’a göre, “Yöneticiler ne doğar, ne de yapılır. Yöneticiler gelişir.”⁴¹ Geleceğin eğitimli insanı öğrenmeyi sürdürmenin bilincinde olan insan olacaktır. Bu yeni tanımdır ve içinde yaşadığımız ve çalıştığımız dünyayı değiştirecektir.⁴²

Gelecekte gerekli olacak yöneticilerin yetiştirilmesi konusu, bir işletme için o kadar yaşamsal bir iştir ki ve baş yöneticinin yakın ilgi ve dikkatine muhtaçtır ki, onu, yönetim görevlerinden biri, giderek, en önemlisi saymak da yanılgı olmaz. Yönetici personelin yetiştirilmesi işinin bu önemi, ancak son zamanlarda anlaşılmış ve giderek bazı yazarlarca ayrı bir yönetim işlevi olarak ele alınması gereksinimi duyulmuştur.⁴³

A-YÖNETİCİ EĞİTİMİ KAVRAMI

Yönetici eğitimi ile ilgili eğitim, yetiştirme kavramları birbirinden farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır.⁴⁴

Eğitim, işletme içinde veya dışında, formal programlar yolu ile veya kendi kendine veya tecrübe kazanma ile bir kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. Yönetici eğitimi ise, yöneticilerin çeşitli yönlerden değişmelerini amaçlayan ve kapsamı çok geniş olan faaliyetler topluluğudur. Bu faaliyetler işletmeler tarafından düzenlenebileceği gibi yöneticinin kendisi de bu tür faaliyetlerde bulunabilir.⁴⁵

⁴⁰ Erdoğan TAŞKIN, *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, Der Yayınevi Ya. No. 138, İstanbul, 1993, s.185.

⁴¹ TAŞKIN, s.185.

⁴² Peter DRUCKER (Çev.: Zülfü DİCLELİ), *Değişim Çağının Yönetimi*, Türk Henkel Dergisi Ya. No. 4, İstanbul, 1995, s.304.

⁴³ TOSUN, *Yönetim...*, s.274.

⁴⁴ KOÇEL, *İşletme...*, s.22.

⁴⁵ a.g.k., s.23.

Yetiştirme kavramı ise, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele, o kademedeki yapacağı işin gereklerini öğretmek vb. gibi yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için “gerekli işlerin doğru yapılması” şeklinde tanımlamak mümkündür.⁴⁶

Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesidir. Geliştirme, yöneticinin “doğru işler yapması” olarak değiştirilmesidir.⁴⁷

Öğrenme, kişinin amaçlanan doğrultuda değişmesidir. Bir eğitim programına katılan yöneticide programın sonunda istenen düzeyde değişme olmuş ise öğrenme gerçekleşmiştir.⁴⁸

Öğretim ise, belirli bir işde kişiye bilgi kazandırıcı eylemdir. Eğitim ile öğretim arasındaki fark yetiştirmenin daha çok uygulamaya dönük olmasıdır.⁴⁹

Buradaki tanım ve kavramlardan anlaşılacağı üzere, eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramlarını kapsamaktadır. Bu bakımdan Türk havacılık sektörü işletmelerinde yapılan araştırmamızda “eğitim” sözcüğü kullanılacaktır.

B-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Temelde, eğitim kişilere bir yönetici olarak başarılı olmalarına yardımcı üç öge sağlamalıdır: Profesyonel olma yeteneği, çevre hakkında bilgi, araçlar ve teknikler hakkında

⁴⁶ a.g.k., s.23.

⁴⁷ a.g.k., s.24.

⁴⁸ a.g.k., s.24.

⁴⁹ İnal Cem AŞKUN, “Türkiye’de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İ.T.İ. Akademisi’ndeki Gelişmeler”, ESADER 50. Yıl Özel Sayısı (Ekim 1973), s.60.

bilgi. Bu üç ögeyi sağlama konusunda üniversite ile işletme arasında önemli bir vurgu farkı ve ayırım vardır. Üniversite, bireylerin sentez yapma, olayları bir bütün olarak görebilme, karar verme ve fikirlerini iletebilme yeteneklerini geliştirme süreci üzerinde durmak zorundadır. Kuşkusuz, üniversite bunların yanısıra çevre, araçlar ve teknikler konusunda da bilgi sağlayabilir, ancak bu alanlardaki değişim o kadar hızlı ve şiddetli olmaktadır ki, bireylerin iş hayatına atıldıktan sonra da sürekli bir eğitim süreci içinde tutulması gerekmektedir.⁵⁰

Günümüzün kıdemli yöneticileri veri işleme teknikleri ve yeni araçların potansiyel gücünü mesleğe girdikten sonra anlamak zorunda kalmışlardır. Eğer yönetici bu bilgiyi kazanmamış ve uygulamıyorsa, işletmenin rekabet gücünü kaybetme riskini kabullenmiş olur. Herhangi bir örgütün geleceği, olayların yalnızca bugünkü durumları değil, yarınki durumlarına ilişkin en iyi tahminlere göre de yöneticilerimizi eğitebilmemize bağlıdır.⁵¹

Bir çalışanın belirli bir iş konusunda kazanmış olduğu bilgi ve becerileri çalışma hayatının bitimine kadar kullanması ve böylece hayatını kazanması dönemi artık geride kalmıştır. Kişilerin çalışma hayatı boyunca bir değil birçok defa eğitilmeleri, bilgilerini yenilemeleri, yeni beceriler kazanmaları ve kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.⁵²

Ulusal sınırları aşan işletme büyüklüğü, uluslararası işbirliği ve rekabet ilişkileri yönetime yeni boyutlar ve önemi artan sorunlar getirmektedir. Bu gelişmeleri karşılamak için yöneticilerin özellikle karar yeteneklerinin geliştirilmesinin önemi artmaktadır. İş hayatının yoğunluğuna paralel olarak ekonomik duyarlılığın artması hatalı kararların sonuçlarının daha önemli sorunlar yaratmasına neden olmaktadır.⁵³

Günümüzde belirli olayları ve sonuçları etkileyen faktörler çeşitlenmektedir. Bunun

⁵⁰ Kap CASSANI (Çev. Semra YALÇIN), “İşletmenin Yönetici Eğitimi İhtiyacı”, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982), s.60.

⁵¹ a.g.k., s.61.

⁵² Besim BAYKAL, **Organizasyonların Yönetimi**, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1991, s.541.

⁵³ Yıldırım ÖNER, “Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri”, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982), s.25.

sonucu belirsizlikler artmakta ve etkin tahminler yapabilmek, karar vermek giderek güçleşmektedir. Bu güçlükler karşısında yeni karar ve tahmin yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bu karar ve tahmin yöntemlerini öğrenip, birbiri ile uyumlu bir şekilde uygulayabilmeleri eğitilmelerini gerektirmektedir.⁵⁴

Örgütsel açıdan mevcut işlerin gerektiği şekilde yerine getirilmesi için yöneticilerin eğitimine gereksinim duyulabilir. İşletmelerin gelecekteki örgüt yapısı ile ilgili olarak bazı yöneticilerin birtakım gelişme gereksinimleri olabilecektir.⁵⁵

İşletme yöneticiliği mesleğinin başarılı olarak yerine getirilmesi için gerekli olan bilgi kollarında (matematik, istatistik, muhasebe, iktisat, psikoloji, sosyoloji vb.) hızlı gelişmelerin meydana gelmesi bu bilgilerin edinilmesi ve başarılı bir biçimde uygulanması için yöneticilerin sürekli eğitimi gerekmektedir.⁵⁶

Charles E. Watson, çoğu tepe yöneticisinin yönetici eğitimini örgütün uzun dönemdeki başarısı için gerekli gördüğünü, yönetici eğitimine temel teşkil eden nedenlerin ise yaygın olarak anlaşılmadığını belirterek, yönetici eğitimini gerektiren nedenleri şöyle sıralamaktadır: Yöneticinin çevresinin değişmesi, teknik uzmanların genel yöneticiler olarak geliştirilmesinin gerekliliği, genç yöneticilerin kendini geliştirmelerinin zorunluluğu, profesyonel yöneticilere ekonominin tüm sektörlerinde gereksinim duyulması ve eskimenin önlenmesi (kendini günün koşullarına göre yenileme).⁵⁷

Önümüzdeki 20-30 yıl içinde, sosyal sistemler ve dolayısıyla işletmeler ve yönetim işlevi üzerinde büyük etkileri olacak belli başlı dört temel gelişmeden sözedilebilir.⁵⁸

⁵⁴ a.g.k., s.26.

⁵⁵ a.g.k., s.26.

⁵⁶ TOSUN, *İşletme...*, s.432.

⁵⁷ Charles E. WATSON, *Management Development Through Training*, Addison-Wesley Publishing Company, B.4, Massachusetts, 1984, s.5-9.

⁵⁸ Fulya AYKAR, “Yönetici Eğitiminde Geleceğe Yönelme Gereği”, *YÖNETİM*, Y.2, S.12 (Haziran 1982), s.41’den, Keith DAVIS, “Some Fundamental Trends Affecting Management in The Future”, *MANAGEMENT FOR THE FUTURE*, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1978, s.63-76.

Bunlar:

1. Tarımsal ve sınai ekonomiden hizmet ekonomisine kayış,
2. Fiziksel becerilerden çok bilgiye dayanan bir bilgi toplumu evresine geış,
3. Toplumsal endişeleri ön plana alan insancıl toplum anlayışının gelişmesi,
4. Hızla değışen, istikrarsız sosyal sistem sorunlarının büyümesidir.

Geleceğe yönelik bir eğitim yaklaşımı, hiçbir örgütün bu temel gelişmelerin etki alanı dışında kalamayacağını ve başarılı olmak için çok iyi donatımlı yöneticilere gereksinme olduğunu ve yöneticilerin, toplumun tüm meslek kesimlerinden daha da fazla yaşamboyu öğrenme zorunluluğunu vurgular. Hızla değışen teknolojik, ekonomik ve sosyal çevre içinde, yöneticilerin, davranışsal, sosyal ve politik konularda bilgiye ve sistem anlayışına çok daha fazla gereksinimleri olacak, işgörenleri kadar kendileri de, bugünkü işlevlerin yarın tümüyle anlamsız ve değersiz kalması karşısında, yeni teknik bilgiler edinme endişesiyle sürekli eğitim gereğı duyacaklardır.⁵⁹

Ülkemiz açısından durum incelendiğinde, yönetim görevlerinde bulunan yöneticilerin büyük bölümünün daha önceden yöneticilik eğitimi görmemiş olmaları bugünün hızla değışen karmaşık örgütlerinin yönetiminde güçlükler yaratmaktadır.⁶⁰ Diğer taraftan yöneticilerin hizmet öncesi almış oldukları eğitimin eksik ve yetersiz olması da eğitim gereksinimini artırıcı yönde bir etki yapmaktadır.⁶¹

Gerçekten, zamanımızın en önemli kuruluşlarından biri olan işletme, geniş bilgi ve akıl yürütme gücü olmadan gerektiğı gibi yürütülemez. İşletme yöneticilerimizin istenilen nitelik ve yeteneklere henüz yeterince sahip olamamaları daha çok tarihsel ve toplumsal nedenlerden kaynaklanmaktadır. Ancak, gelişen ülkemizde bu etmenlerin hızla değıştığı ve işletme yöneticilerinin yetişmesine çok uygun bir ortamında geliştiğı de bir gerçektir. Ekonomik kaynaklarımızı yönetmekte bulunan kadroların noksanlıklarını, zaman kaybet-

⁵⁹ a.g.k., s.41.

⁶⁰ Ayfer ERBESLER ve diğerleri, **Türk İmalat Sanayiinde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Nitelikleri ve Eğitim İhtiyaçları**, MPM Ya. No. 295, Ankara, 1983, s.9.

⁶¹ Cahit TUTUM, **Personel Yönetimi**, TODAİE Ya. No. 179, Ankara, 1979, s.121.

meden tamamlama çareleri aramak ve hergün yeni yeni işe alınanlardan yüksek nitelik beklemek, savsaklanamayacak önlemlerdendir.⁶²

C-YÖNETİCİ EĞİTİMİNİN YARARLARI

Yönetici eğitimi uygun şekilde uygulandığında yöneticilerin kendi kendilerini ve başkalarını anlama, örgütsel ilişkiler ve iş çevreleri hakkında yeni bakış açıları sağlayarak gelişme sürecini başlatabilir.

Philip T. Crotty, 1974 yılında yaptığı araştırmasında yönetici eğitim programlarının aşağıda sıralanan beş ana görevi yerine getirdiklerini ortaya koymuştur:⁶³

1. Yöneticinin ek sorumluluklara hazırlanmasında yöneticinin görüş açısını ve anlayışını genişletir,
2. Yöneticiye iş üzerindeki en son teorik ve pratik bilgileri sağlar,
3. Sorun çözme ve karar vermede daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımlara yönlendirir,
4. Yöneticiye diğer işletme yöneticileri ile fikir ve sorunları tartışma fırsatı verir,
5. Yöneticinin kariyer gelişimini ve işdeki rolünü değerlendirmesine fırsat sağlar.

Reed M. Powell ile Charles S. Davis ise, 1973 yılında üniversite yönetici geliştirme programlarından yararlanan örgütlerde araştırma yapmışlardır. Programlara katılanlara eğitimle sağlanan yararın düzeyi sorulmuş ve alınan yanıtların ortalamalarına göre şu sonuçlar elde edilmiştir. (Kullanılan veri toplama aracında 1 en düşük puan, 8 en yüksek puandır. Aşağıda parantez içinde verilen puanlar, yararların önem indeksini göstermektedir.)⁶⁴

⁶² TOSUN, *İşletme...*, s.435.

⁶³ Philip T. CROTTY, “Development Programs for Mature Managers”, BUSINESS HORIZONS, C.XVII, S.6, 1974, s.80-86.

⁶⁴ Reed M. POWELL - Charles S. DAVIS, “Do University Executive Development Programs Pay Off?”, BUSINESS HORIZONS, C.XVI, S.4, 1973, s.81-87.

1. Kişilerin ilgilerini ve bilinçlerini artırır. Kişinin işle ilgili görüş açısını genişletir (6.8),
2. Halen işinde yetenekli olan yöneticinin yeni kuramları veya yönetim düşüncesi yollarını keşfetmesini sağlar (6.3),
3. Yöneticinin mutlaka yükseltilmesi (terfi etmesi) için değil, daha fazla sorumlulukları yerine getirmesi için hazırlar (5.8),
4. Teknik kanallardan yükseltilmiş kişilere yönetim eğitimi veya öğretimi görmesini sağlar (4.9),
5. Yöneticileri diğer alanlardaki yöneticilerle ilişkiye geçirerek sorunları ve çözümleri karşılaştırmalarına olanak verir (4.8),
6. Yakın yükseltmelere (terfilere) bireyleri hazırlar (3.6),
7. Üst programa devam ederken asta gelişme fırsatı sağlar (2.2),
8. Potansiyel halefin yeterliliğini kontrol eder (1.2).

Görüldüğü gibi, üniversite yönetici geliştirme programları; yöneticilerin görüş açılarının genişletilmesi, onlara yeni anlayışların, yeni düşünme yollarının ve yeni karmaşık sorunların çözüm yollarının öğretilmesi konularında en fazla ölçüde yarar sağlamaktadır.

Yönetici eğitimi önemli fırsatlar sağlamakla birlikte mucizevi olarak düşünülmemelidir. Yönetici eğitiminin sağladığı başlıca yararlar şu şekilde özetlenebilir:⁶⁵

1. Yöneticilerin felsefe, politikalar, süreçler, kurallar ve standartlar ile ilişki kurmasına olanak verir,
2. Yöneticilere çeşitli yönetsel eylem ve davranışların sonuçlarının nasıl belirlenebileceğini öğretir,
3. Kişilere diğer yöneticilerle birlikte düşüncelerini kontrol etme ve sorunları tanımlama ve çözmede izlenecek yolları karşılaştırma fırsatı verir,
4. Yöneticilere yeni ve daha etkin anlayışlar sağlar ve düşünmeye yönlendirir,
5. Yöneticilerin kendi kendilerine bakmalarını ve kendilerini, başkalarını ve durumları nasıl, belki de niçin öyle algıladıklarını anlamalarını sağlar,

⁶⁵ WATSON, s.11-13.

6. Yeni uygulamaları öğretir,
7. Yöneticilerin davranışlarını değiştirir,
8. Kişilerin davranışlarını değiştirmek için seçim yapmalarına ve daha iyi yöneticiler olmalarına sebep olabilir.

D-YÖNETİCİ EĞİTİMİ AMAÇ VE POLİTİKALARI

Yönetici eğitiminin amacı işletme amaçlarına ulaşmak ve yöneticileri yetiştirmektir. Kuşkusuz burada eğitim etkinlikleri ile işletme amaçları arasında bir ilişki söz konusudur.⁶⁶

İşletmelerde eğitim etkinlikleri planlanırken işletmenin ana amaçlarını, eğitim programlarına yön verici bir unsur olarak, daima en ön sırada gözönünde tutmak gerekir.⁶⁷

İşletmenin amaçlarına ulaşmada izleyecekleri politikalar da, yetiştirme planlarının yapılmasında etkili olan unsurlardandır. İşletmenin özellikle eğitime ilişkin politikaları saptanırken şu noktalara dikkat edilmesinde yarar vardır.⁶⁸

1. Temel amaçların belirlenmesi,
2. Bu amaçların hangilerinin eğitim yoluyla karşılanacağını belirlenmesi,
3. Amaçlara ulaşmada izlenecek yolun belirlenmesi.

Amaç, bir sondur; politika ise, bu sona erişebilme aracıdır. Her işletmenin izleyeceği politikalar ayrı ayrı olacaktır. Bu nedenle de işletmede uygulanması düşünülen eğitim programları düzenlenirken işletmenin izlediği türlü politikalar açıkça bilinmeli ve gözönünde bulundurulmalıdır.⁶⁹

⁶⁶ Harold KOONTZ ve diğerleri, **Management**, Mc Graw-Hill Book Company, B.8, New York, 1984, s.436.

⁶⁷ ARTAN, **Endüstri İşletmelerinde...**, s.37.

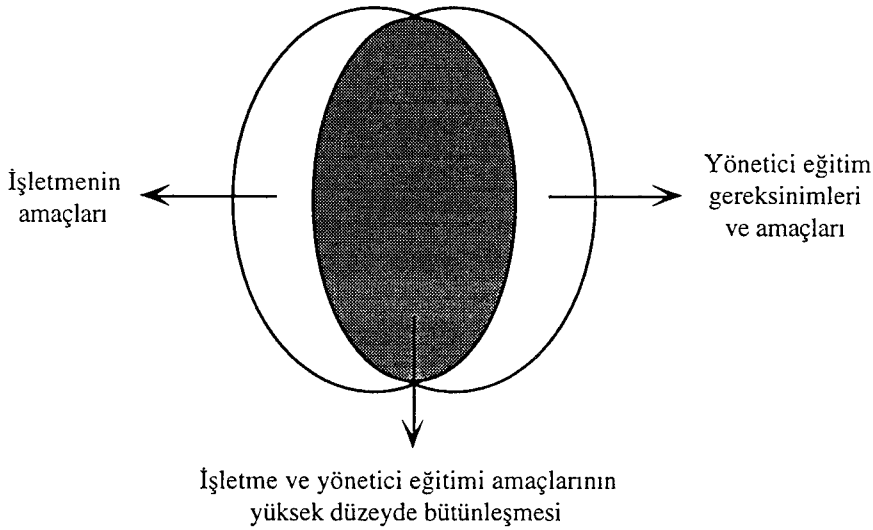
⁶⁸ a.g.k., s.37'den, İnal Cem AŞKUN, **Personel Yönetimi Ders Notları**, Eskişehir İ.T.İ.Akademisi Yayını, Eskişehir, 1974-1975, s.192-193.

⁶⁹ a.g.k., s.38.

Etkili ve verimli eğitim programları, işletme amaçları belirlenmesinden sonra bu amaçların çalışanların gelişme gereksinimleri ile bütünleştirilmesi ile sağlanır. Uzun vadeli planlama gereksinimi örneğinde; işletmenin talepleri ile şirket içindeki yöneticilerin hünerleri ve istekleri birbiri ile uyum göstermelidir. Şekil 1.3’de gölgeli alan olarak belirtilen bu durum, işletme ve yönetici eğitimi amaçları arasındaki yüksek düzeyde bütünleşmeyi göstermektedir.⁷⁰

ŞEKİL 1.3

İşletme ve Yönetici Eğitimi Amaçlarının Bütünleşmesi



Birçok işletme çeşitli eğitim programlarını planlama, geliştirme ve pazarlama konusunda önemli düzeyde eğitim bütçesine sahiptir. Bununla birlikte bazı şirketler istedikleri sonuçlara ulaşamamaktadır.⁷¹

Çoğu yönetici eğitim programının başarısız olmasının nedeni, sistemsiz eğitim politikalarıdır. Bu yüksek maliyetli hataları önlemek için aşağıda bazı önerilerde bulunulmuştur.⁷²

1. Yönetici eğitim programları ve yöntemleri, personel gereksinimlerini, işletme ve

⁷⁰ KOONTZ ve diğerleri, s.436.

⁷¹ a.g.k., s.436.

⁷² a.g.k., s.436-438.

yönetici eğitimi amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde karşılamalıdır.

2. Üst düzey yöneticiler, yönetici eğitim programlarına etkin bir şekilde destek vermelidir.
3. Yönetici eğitimi etkinliklerinde dikkat, sonuçlar üzerine yoğunlaşmalıdır.
4. Yönetici eğitimi tüm düzeylerdeki yöneticilerin katılımına açık olmalıdır.
5. Yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin bireysel ve orunsal yönden çok farklı olduğu unutulmamalıdır.
6. Teori ve uygulama birlikte yürütülmelidir.

Yönetici eğitimi politikalarının saptanmasında yönetici eğitimi ile neyin elde edilip edilemeyeceğinin bilinmesinde önceden edinilmiş deneyimlerden yararlanılması gereklidir. Virgil A. James, yönetici eğitimi ile ilgili olarak, 1950’li yıllardan bu yana Amerikan endüstrisinde geniş ölçüde kabul edilmiş görüşlerden ve Moorehead Wright, Howard Johnson, Douglas Mc Gregor ve Alex Bavelas’ın fikirlerinden yararlanarak birtakım bulgular ortaya koymuştur. James’in yönetici eğitimi konusunda saptadığı bulgular şunlardır:⁷³

1. Kişinin gelişiminin yüzde doksanı iş başındaki deneyimlerin sonucudur.
2. En etkili yönetici eğitimi araçları: açık bir şekilde tanımlanmış sorumluluklar, yönetim için yeterli yetki ve kişinin performansı hakkında karar verebilmek için gerekli bilginin geri bildirimidir.
3. Kişi, düşünme süreçlerinde, hareket ve davranışlarında kontrolünü artırdıkça gelişir. Böylece, performansını istenen standartlara yükseltir.
4. Eğitim ve geliştirme etkinliklerinin odak noktası, bireyin kişiliği yerine işi olmalıdır.
5. Kişileri eğitme onları birşey yapma meselesi değildir. Onların içinde gelişebilecekleri iş ortamının yaratılması meselesidir.
6. Kişi, yaşantısındaki belirli gereksinimlere göre ve potansiyeline uygun olarak

⁷³ WATSON, s.4’den, Virgil A. JAMES, “Guideposts to Management Development”, Yayınlanmamış Rapor, 1970.

gelişir ya da hiç gelişmez.

7. Kullanılan yöntem ve araçlar, kişinin gelişiminde gerçek ve içten ilgi kadar önemli değildir.
8. Eğitim etkinlikleri doğru tasarlanıp sunulduğunda kişiye işe geri döndüğünde hızlı ve kolay bir öğrenme deneyimi kazandırır.
9. Yönetim yeteneğini geliştirmede her derde deva, kestirmeden gidilecek mucizevi bir yöntem yoktur.

İşletmelerde yöneticilerin eğitimi sorumluluğu üst yönetimindir. Üst yönetimin yönetici eğitim programlarını benimsemesi, özendirme ve desteklemesi gereklidir. Üst yönetimde böyle programların uygulanmasının işletme yararına olacağı fikri yerleşmediği sürece eğitim için yapılacak çalışmalar para ve zaman kaybına yol açar.⁷⁴

Bir kurumda eğitimin planlanması ve uygulanması için karar verme durumunda olan yönetici, yapılacak eğitimin maliyeti hakkında gerekli verileri sağlamış olmalıdır. Eğitim birimini kurmak veya geliştirmek, eğitim programlarını hazırlamak ve uygulamaya koymak üzere var olan olanakların yeterli olup olmadığının ve gereksinim duyulacak parasal ve diğer kaynakların belirlenmesi gerekir. Eğitim plancısı ve yöneticisi tarafından eldeki farklı durumlar arasında seçimin doğru değerlendirmelere dayandırılması zorunludur.⁷⁵

Yönetici eğitim bütçesi işletmelerde genellikle genel eğitim bütçesi içinde yer alır. Eğitim harcamaları, cari, yatırım ve transfer harcamaları şeklinde yapılır.⁷⁶

⁷⁴ ARTAN, **Endüstri İşletmelerinde...**, s.44.

⁷⁵ Haydar TAYMAZ, **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya. No. 94, Ankara, 1981, s.64.

⁷⁶ a.g.k., s.64.

II. YÖNETİCİ EĞİTİMİ EVRELERİ

3.YÖNETİCİ EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ SAPTAMA SÜRECİ

Pek çok yönetici, işini yürütürken çeşitli yollarla gelişebilir. Ayrıca, yöneticilerin iş performanslarını geliştirebilecekleri birçok yol vardır. Öte yandan, zaman ve kaynakların ekonomik kullanımı, buna çok ender izin verir. Gelişmenin en çok gerekli olduğu belirli alanları göstermesi açısından en önemli eğitim gereksinimlerinin doğru tanımlanması büyük önem taşır. Örneğin, kendi teknik alanlarında yetersiz bilgiye sahip ancak yetenekli yöneticiler, kendi teknik alanlarıyla ilgili bilgi ve becerilere sahip hale gelerek performanslarını artırabilirler. Kendi teknik alanlarında oldukça yetenekli fakat öncelikleri belirleme, planlama, önderlik etme, güdüleme ve iletişim kurma gibi konularda zayıf olan yöneticiler bu becerileri öğrenerek son derece gelişebilirler. Başka bir söyleyişle bu tür yöneticiler, teknik açıdan uzman, yönetici olarak tamamen başarısız olabilirler. Bu yöneticiler nasıl yönetileceğini öğrenerek en iyi şekilde gelişebilirler.¹

Yönetici eğitiminde “bu önemlidir” ya da “her yönetici bunu bilmelidir” şeklinde belirli konuları öğretmeyi amaçlayan yaklaşımlar, çoğunlukla yanlış yönlendirilmiş eğitim çabalarına yol açar. Eğitim için sınırsız fonlar ve kaynaklar ile yeterli zaman olsa bile eğitim çabalarının verimliliği esastır. Eğitim için yapılan harcamalar, eğitimin sonunda elde edilecek ekonomik ve toplumsal kazancın eğitim için yapılan harcamaları geçmesi halinde doğru sayılabilir. Yönetim eğitimi, ekonomik ve toplumsal kazançların harcanan kaynakları maksimum düzeyde aştığı zaman en verimlidir.

A-EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ SAPTAMA SÜRECİNİN KAVRAMSAL YAPISI

Eğitim, uygulamada genellikle bir sorun çözme aracı olarak benimsenmektedir. Belli bir soruna yönelmemiş eğitim çalışmalarından verimli sonuçlar beklenemez. Aksine eğitim işletmenin üzerine ağır bir gider yükü olabilir. Bunun için işletmede eğitimle

¹ WATSON, s.47.

çözülmesi gereken sorunların çok iyi saptanması gerekir.²

Eğitim teknikleri, ancak eğitim ihtiyaçları için kullanıldıklarında yararlı sonuçlar verir. Yerinde saptanmamış eğitim ihtiyaçlarıyla birtakım eğitim tekniklerinin uygulanmasına girişilmesi, işletmenin sonuç alamayacağı, gider yaratıcı araçlar niteliği taşır.³

Gereksinimlerin doğru ve eksiksiz bir şekilde değerlendirilmesi, yöneticilerin en çok gereksinim duydukları alanlarda gelişmelerine katkı sağlaması açısından eğitim uygulamasından önce yapılmalıdır. Bu yaklaşım, aşağıdaki altı temel aşamayı kapsar:⁴

- 1.Aşama — İş çevreleyen dış faktörler incelenir. Bunlar, endüstrinin, işletmenin, dairenin, bölümün ve iş biriminin özelliği olan değerler, uygulamalar ve geleneklerdir.
- 2.Aşama — İşletme içindeki işlerin düzeyi, örgüt içindeki yöneticilerin rolleri, işin teknik özellikleri ve gerekleri incelenir.
- 3.Aşama — İş dışındaki faktörler, iş gerekleri ile bireylerin terfi, görev ve yer değişimi sonucu beklentilerindeki değişiklikler tahmin edilir.
- 4.Aşama — 1., 2., 3. aşamayla ilgili bilgi, beceri ve davranışların önemi tanımlanır ve sınıflandırılır.
5. Aşama —Eğitim görenlerin bilgi, beceri ve davranışları incelenir ve değerlendirilir.
- 6.Aşama — Yetersiz alanlar belirlenir ve önemlerine göre sıralanır.

a- 1.Aşama- Bu aşamada, eğitim için belirlenen kişilerin sahip oldukları pozisyonların dışındaki faktörler incelenir. Bu faktörler, bireylerin birer parçası oldukları endüstri, işletme, daire, bölüm veya iş birimi tarafından sürdürülen özellikler olan değerleri, gelenek ve uygulamaları olduğu kadar işletme ve bağlı olduğu endüstrinin egemen özelliklerini de kapsar. Başka bir söyleyişle, endüstrinin temel özelliklerini ele alır ve

² İnal Cem AŞKUN, **İşgören-Eğitsel Yapıt**, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 207, Eskişehir, 1987, s.430.

³ a.g.k., s.431.

⁴ WATSON, s.48.

eğitim verilecek topluluğun kültürünün bütün olarak değerlendirilmesini içerir. Buradaki kültür: 1) Öğrenilen, 2) Örgütteki diğer kişiler tarafından paylaşılan, 3) Etkisini sürdürmesi için örgütün eski ve yeni üyelerine aktarılan, 4) Sembolik olarak ortaya çıkan bir kavramdır. Uyarımlar ve anlamlar arasında öznel bir ilişki vardır. Çevresel uyarımlara (kültür) karşı bu yönelişler kendilerini nesnel ölçümlere bırakmalıdır.⁵

Birinci aşamada elde edilen bilgiler, aşağıdaki hususları içerir:

1. Eğitim verilecek topluluğun ait olduğu işletme ve endüstrinin temel özelliklerinin değerlendirilmesi: Bunlar, işletme ve endüstri büyüklüğü, büyümeleri, kârlılıkları, hizmet verdikleri pazarlar, kullanılan hammaddeler ve elde edilebilirliği, endüstride kullanılan teknoloji, gerekli sermaye yatırımları vb.dir.
2. Eğitim verilecek topluluğun normlarının belirlenmesi: Açıklık, rekabet, kalite ve değişime verdikleri değer nedir? Davranışlarda kabul gören standartlar nelerdir? Ne tür davranışlar ödüllendirilir ve olumlu olarak pekiştirilir? Ne tür davranışlara olumsuz yaptırımlar uygulanır?
3. Değerlerin, geleneklerin ve uygulamaların değişik yönetim kavramlarına ve koşullara göre değişen kurallara uygun olup olmadığının tahmini: Örneğin, liderlik öğretiminde çeşitli liderlik tarzları ele alınır. Bunlar, otokratik'ten katılımcı yönetime kadar uzanır. Katılımcı yönetimin birçok örnekte oldukça iyi işlediği görülmüştür. Bununla birlikte, kültürle büyük ölçüde uyumsuzluk gösterdiği yerde başarısız olabilir. Bir Norveç fabrikasında katılımcı yönetimle ilgili uygulamada bu yönetim tarzının ABD'de olduğu gibi işçilerin moralini ve verimliliğini artırmada başarılı olmadığı görülmüştür. İşçiler hükmedici bir liderlik altında daha iyi hizmet vermişlerdir. Sonuç olarak demokratik liderlik altında verimli olamamışlardır. Kültürel değerler ve yönetsel davranışlar arasındaki ilişkilere çok sayıda örnek verilebilir. Örnek, hangi değerler ve yönetsel konuda olursa olsun çıkan sonuçlar kültürel koşullanma nedeniyle farklılık gösterecek-

tir. Kültürel özelliklerin benzerlik gösterdiği toplumlarda, yönetsel tutum, davranış ve düşüncelerin de benzerlik göstermesi beklenir.⁶

4. Belli bir kültürü rahat ve tatmin edici bulan insanların genel özelliklerinin belirlenmesi: İncelenmekte olan kültür, rol beklentilerinin iyi tanımlandığı yere nispeten istikrarlı ve riskten uzak kültür ise ve insanlar, riskten kaçınan, prosedür izleyici ya da bürokratsa ve değişimden rahatsızlık duyan kişilerse, bu çeşit kültüre kolay bir şekilde uyum sağlarlar.
5. Örgüt üyelerinin bilmesi gereken şeylerin ve örgütte verimli çalışmak için sahip olmaları gereken davranış ve değerlerin değerlendirilmesi.

b- 2.Aşama- İkinci aşama eğitim için seçilenlerin konumlarının değerlendirilmesini içerir. Burada yanıtlanması gereken soru, kişilerin görevlerini başarı ile yerine getirmede ne tür bilgi, davranış ve becerilere sahip olması gerektiğidir. Bu soruyu yanıtlamada gözönünde bulundurulması gereken önemli faktörlerden bazıları şunlardır: İlgili işlerin düzeyi (üst düzey, orta düzey, alt düzey gibi) örgütte kişinin görev yeri ile ilgili olarak oynadığı rolün özelliği (komuta, kurmay), görev yeri ile ilgili işlevsel alanlar (muhasabe, üretim, personel, araştırma ve diğerleri ya da durağan, değişken, çok hızlı değişen gibi).

Bu aşamadaki temel soruyu yanıtlamada yararlı olacak bu üç faktörün analizini yapmak için aşağıdaki durumların gözönünde bulundurulması gerekir⁷.

İşin Düzeyi

Büyük örgütlerin anahtar politika üreticileri, örgütlerinin dış ortamını oluşturan sosyal, politik ve ekonomik güçlerle ilgili olarak geniş ölçüde bilgiye sahip olmak durumundadır. Örgüt hiyerarşisinde daha düşük düzeyde görev yerlerine (orun) sahip

⁶ Güneş BERBEROĞLU, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 467, Eskişehir, 1991, s.70.

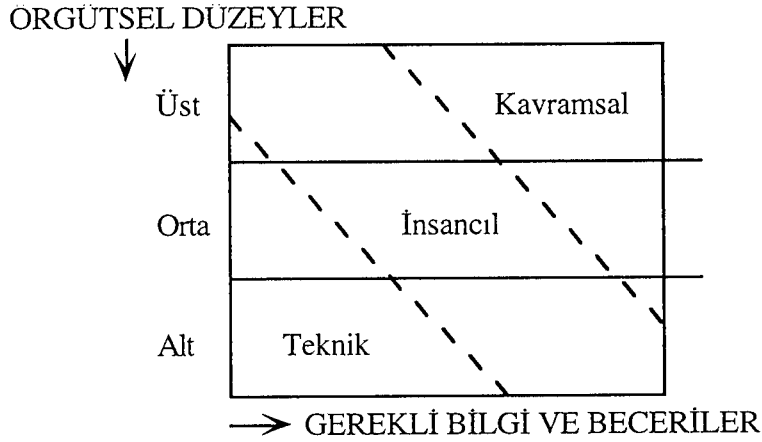
⁷ WATSON, s.50.

diğer yöneticiler, genellikle üzerindeki yöneticiler kadar dış faktörlerle bu kadar ilgili değildir; ancak, sadece bir kaç alanda bilgilendirilmeye gereksinim duyabilirler. Alt düzeylere inildikçe, işletmenin dış ortam ile ilgili gerekli bilgi miktarı azalır.

George Terry, Şekil 2.1’de farklı düzeylerdeki yöneticilerin sahip olması gereken teknik, insancıl ve kavramsal bilgi ve becerilerin göreceli bir boyutunu göstermektedir. Terry’e göre⁸, üst örgütsel düzeydeki yönetsel işler; genellikle teknik bilgi ve beceriden daha çok insancıl ve kavramsal bilgi ve beceri gerektirirler. Daha düşük örgütsel düzeylerde ise, daha fazla teknik ve insancıl, daha az kavramsal bilgi ve beceri gerektirirler.

ŞEKİL 2.1

Örgütsel Düzeylere Göre Gereksinim Duyulan Bilgi ve Beceriler



Örgüt İçindeki Rol

Rolleri, sorumlulukları ve görevleri değişken çok sayıda işgörenin bağlı bulunduğu bir yönetici, rolleri, sorumlulukları ve görevleri bilinen az sayıda işgörenin bağlı bulunduğu yöneticiye göre daha yetenekli olma zorunluluğu duyacaktır.

Eğitim yöneticileri gibi kurmay statüye sahip, formal hiyerarşik (komuta) yetkiye sahip olmayan yöneticiler, amaçlarını gerçekleştirmede büyük ölçüde diğer yöneticilerin gönüllü desteğine gereksinim duyarlar. Bu statüdeki yöneticiler başkalarını etkilemede,

⁸ George R. TERRY, **Principles of Management**, Richard D. Irwin, Homewood III, 1977, s.9.

onay ve destek görmede ve başkalarının amaçlarına gönüllü olarak katılımını sağlamak için ikna edilmelerinde oldukça becerili kişiler olmak zorundadırlar.

İşin Teknik Alanı

Mühendis ve bilim adamlarının araştırma faaliyetlerini yönetmenin en etkili yolları, diğer fonksiyonel grupları yönetmenin en etkili yolları ile farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar, büyük ölçüde farklı teknik alanlardaki kişilere bağlı olabileceği gibi aynı zamanda alt teknolojiler arasındaki farklılığa da bağlıdır. Yaratıcılığı destekleyen yönetim uygulamaları, üretim veya inşaat işçileri grubunu yönetmede etkili olan uygulamalardan farklıdır.

Teknoloji

Lawrence ve Lorsch'un teknoloji ve pazar (çevre olarak tanımlamışlardır) daki değişimin yönetim uygulamasına etkilerini araştırdıkları çalışmada, sadece örgütün bütün itibari ile değil, fakat aynı organizasyonun çeşitli birimleri dahi ilişkili oldukları alt çevre unsurlarının özelliklerine göre yapı ve işleyiş olarak birbirlerinden farklı olabileceklerdir.⁹ Çevrenin daha dinamik bölümlerinde faaliyette bulunan örgütsel birimlerin daha az formal olmalarına karşılık, çevrenin kararlı bölümlerinde faaliyette bulunan (özellikle teknoloji ve para) örgütsel birimlerinin daha iyi düzeyde yapılandıkları görülmektedir. Buna göre, örgüt içindeki her birimin yapı ve süreçlerini (formalleşme derecesi, önderlik tarzı, haberleşme tarzı, kişilerarası ilişkiler vb.) bu birimin içinde bulunacağı alt çevrenin özelliklerine (değişim, belirsizlik) uygun olarak belirlemek gerekecektir. Aksi halde, örgüt biriminin etkinliği azalacaktır.¹⁰ Özetle, eğitim alacak kişilerin yaptığı işlerin analizi, eğitilecek kişilerin uzmanlaşması için en uygun ve en önemli olan şeyleri belirlemede

⁹ KOÇEL, *İşletme...*, s.208.

¹⁰ a.g.k., s.209'dan Bill McKELVEY - Ralph KILMANN, "**Organization Design: A Participative Multivariate Approach**", ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, C.XX, S.1 (Mart 1975), s.24.

yararlı bilgi ve bakış açısı sağlayacaktır.¹¹

c - 3.Aşama- Bu aşama, işe yönelik taleplerde olası değişikliklerin tahminini içerir. Ne gibi yeni güçlerin ve taleplerin doğacağı, mevcut hangi taleplerin yok olacağı, hangi taleplerin öneminin artacağı ya da azalacağı gibi sorulara yanıt aranır. Aynı zamanda eğitimi alacak bireylerin görevlerinde terfi, transfer ve değişiklik olduğunda karşılaşılabilecekleri, mücadele ve taleplerdeki değişikliklerin de tahminini içerir. Bu yapılırken kariyer planlarının incelenmesi yarar sağlar. Eğitimin amacının bireyleri geleceğe hazırlamak olmasından dolayı bu aşama önemlidir.¹²

d - 4.Aşama- Bu aşama titiz bir şekilde ilk üç aşamada tanımlanan bilgi, beceri ve davranışları ayırtetmeli ve önemine göre herbirine belli değerler vermelidir. Bu aşamada, ilk üç aşamada ele alınmaya değer olarak tanımlanan özel bilgi, beceri ve davranış alanlarının hangilerinin gerekli, hangilerinin önemli veya az önemli olduğuna yanıt aranmalıdır.¹³

e - 5.Aşama- Sürecin 5. aşaması eğitim için seçilenlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesini ve değerlendirilmesini içerir. İdeal olarak, ilk dört aşama dikkatin önemli olmayan bilgi, beceri ve davranış alanları üzerinde boşuna harcanmaması amacı ile bu aşamadan önce gelmelidir. Bu aşamada yanıtlanması gereken sorular şunlardır:

1. Öngörülen eğitim etkinliğinin yönetsel tutumları nelerdir?
2. 4. aşamada belirtilen bilgi, beceri ve davranışlarla ilgili olarak eğitim etkinliğinin konumu nerededir? Yani, eğitilecek kişilerin bilgi ve beceri düzeyleri nasıldır? Kişisel özellikleri, tutum ve inançları nedir?
3. Öngörülen eğitime katılacakların elde edecekleri bilgi ve becerilere karşıt ya da onları destekleyici tutumları, değerleri ya da inançları var mıdır?

¹¹ WATSON, s.52.

¹² a.g.k., s.52.

¹³ a.g.k., s. 52.

Bu soruların yanıtları, öngörülen eğitime alınacakların davranışını gözlemleyerek, onların bilgi, beceri ve davranışlarını objektif olarak ölçerek, onları gözlemleyen ve onlarla etkileşimde bulunanların gözlem ve görüşlerini inceleyerek ya da bu yaklaşımları bir araya getirerek sağlanabilir.¹⁴

f- 6.Aşama- Sürecin altıncı aşaması, istenen ve gerçek bilgi düzeyi, beceri yeterliliği, davranışlar ve kişisel özellikler arasındaki farkların belirlenmesini içerir. Aynı zamanda ortaya çıkarılan yetersizliklerin önem derecesine göre sıralanmasını kapsar ve şu sorulara yanıt arar. Başarı için en zararlı bulunan yetersizlikler hangileridir? Gelişimin mümkün olduğu hangi alanlarda eğitim en büyük yararları sağlayacaktır? Kısaca, bu aşama en fazla yararı sağlayacak eğitim türünü ortaya çıkaracaktır.¹⁵

B-VERİ TOPLAMA ESASLARI

Veri toplamanın planlanması ve yürütülmesinde üç önemli nokta gözönüne alınmalıdır:

- a) En uygun miktarda veri toplama
- b) Toplanan verilerin doğru ve güvenilir olmasını sağlama
- c) Eğitime destek sağlayan ve eğitime katılacak kişilerin eğitime karşı olumsuz tutum takınmamasını sağlayarak veri toplama

a-En Uygun Miktarda Veri Toplama

Eğitim görececek kişiler belirlendikten sonra gereksinimlerin saptanması için gerekli bilgilere hangi kaynaklardan ulaşılabacağına karar verilir. Gereksinimlerin saptanmasında eğitim görececek kişilerin üstlerinden, astlarından ve onlarla birlikte çalışanlardan ve kendilerinden toplanacak veriler, birkaç kişi ile yapılan çalışma ve soruşturmaya göre daha sağlıklı sonuçlar verir. Önceki örnekte toplanacak veriler zaman açısından sıkıntı

¹⁴ a.g.k., s.53.

¹⁵ a.g.k., s. 53.

doğurur, ama verileri toplayanların kullanabilecekleri çok fazla bilgiye sahip olabilecekleri bir gerçektir. Verilerin bütün olası kaynaklardan toplanması yerine, bu kaynakların temsilci örneklerinden alınması daha uygundur.¹⁶

b-Verilerin Doğruluğu ve Güvenilirliği

Sonuçlar, toplanan verilere göre değerlendirileceği için verilerin doğru ve güvenilir olması büyük önem taşır. Veriler, gerçek durumları yansıttığı ve çarpıtmadan uzak olduğu zaman doğrudur. İki ya da daha fazla kişi tarafından toplanan veriler arasında ve farklı zamanlarda bir kişi tarafından toplanan veriler arasında bir uyum varsa veriler güvenilirdir. Verilerin yanlış ve güvenilir olmasının ana nedenleri şunlardır:¹⁷

1. Önemli ve önemsiz arasındaki ayrımı yapma yeteneğinden yoksun deneyimsiz veri toplayıcılar,
2. Sadece belli bilgi çeşitlerini aramaya çalışan önyargılı veri toplayıcılar,
3. Sınırlı kaynaklardan veya bütünü temsil etmeyecek şekilde toplanan veriler,
4. Yetersiz tasarlanmış veri toplama araçları.

c-Eğitime Karşı Olumsuz Tutumlar Yaratılmasından Kaçınma

Eğitim gereksinimlerinin araştırılması, eğitim girişimcileri ile eğitim alacak kişiler arasında yazılı ve sözlü iletişimi gerektirdiğinden eğitim ve eğitimi yürütecek kişiler hakkında olumlu tutumların oluşturulmasını gerekli kılar. Gereksinimlerin araştırılması sırasında eğitime karşı oluşan olumsuz tutumlar yüzünden eğitim programları etkili olmayabilir veya yönetim tarafından onaylanmayabilir ya da uygulanmasından vazgeçilebilir.¹⁸

¹⁶ a.g.k., s.53.

¹⁷ a.g.k., s.54.

¹⁸ a.g.k., s.54.

4.YÖNETİCİ EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİ SAPTAMA YÖNTEMLERİ

Yöneticilerin eğitim gereksinimlerini saptamada çok çeşitli yöntem ve teknikler vardır. Herbirinin çeşitli yararları olmasına karşın, gereksinimlerin doğru bir şekilde ortaya konabilmesi için tek başına yeterli olamamalarıdır. Bu bakımdan, eğitim uzmanları, gereksinimlerin saptanması için özel olarak hazırlanmış karma bilgi toplama yöntemlerini kullanırlar.

Eğitim gereksinimlerinin saptanması, daha önce belirtilen altı aşamalı süreçte olduğu gibi, belli bir sıra izlemez. Bunun nedeni, herhangi bir yöntemle sağlanan bilginin, bu altı adımın birden fazlasında kullanılabilesidir.¹⁹ Burada veri toplama yöntemleri iki kategoride (Örgüt ve iş analizleri, kişi analizleri) incelenecektir. Yönetici envanteri olarak da tanımlanan²⁰ bu çalışma, yalnızca kişilerin sayısal olarak gösterilmesinden öte, öznel nitelikleri hakkında bilgi verir. Bu öznel nitelikler arasında, yöneticilerin belirli yaşlardaki nitelikleri, bilinen yetenekleri, deneyim ve bilgileriyle, gereksinimleri sayılabilir.²¹ Yönetici envanteri ile işletmede “hangi tip adam”a gereksinim duyulduğu saptanmaktadır. Eğitim programlarının bu amaca yönlendirilmesiyle, gereksinim duyulan özellik ve yetenekte yöneticilerin yetiştirilmesine çalışılacaktır.²²

A-ÖRGÜT VE İŞ ANALİZİ YÖNTEMLERİ

Bu yöntemler, kişisel olmayan boyutların değerlendirilmesidir. Eğitime katılacak kişiler üzerinde etkili olan dış özellikleri tanımlamayı amaçlarlar. Her ne kadar bazı ölçmeler davranışları ölçmeye yönelik ise de asıl dikkat, örgüt ve iş analizleri üzerinde yoğunlaşır.

¹⁹ a.g.k., s.57.

²⁰ KOÇEL, “Yönetici Eğitimine...”, s.32.

²¹ ARTAN, Endüstri İşletmelerinde..., s.51.

²² KOÇEL, “Yönetici Eğitimine...”, s.33.

a-Örgüt ve Endüstri Özellikleri

İşletmenin ve bağlı olduğu endüstrinin özelliklerinin incelenmesi eğitime alınması öngörülen kişilerin çevreleri hakkında bilgi verir.²³

Bir işletme ya da endüstrinin özellikleri ve gerekli yönetsel yetenekleri ile ilgili önemlerini belirlemede kullanılan bir teknik, örgüt ve endüstri özellikleri tablosudur (Bkz.: Ek-1).

Bu tabloda, gözönünde bulundurulması için sıralanan çeşitli özellikler, tüm olasılıkları kapsamaz. Gerektiğinde diğerleri eklenmeli ve gözönünde bulundurulmalıdır. Bu tablo, gereksinimlerin araştırılması için nelerin geliştirilebileceğine bir örnektir. Eğitim amaçlarının saptanmasında kullanılacak bilgilerin kaynağı olacak bu özelliklerin herbirinin doğru olarak tanımlanması gerekir. Ayrıca bu bilgilerin ilgili işletme ve endüstri konusundaki bilgili bir tek kişiden alınması yerine bir gruptan alınması tercih edilmelidir.

b-Görev Tanımları

Özenle hazırlanmış iş tanımları gerekli yönetim yeteneklerinin belirlenmesi için yararlı bilgi kaynakları olabilirler. Bunlar aşağıdaki bilgileri içermelidir:²⁴

1. İlgili mevki (orun) deki kişi tarafından ulaşılabilecek hedefler ve bu hedeflerin örgütün misyonu ile ilgisi,
2. İlgili orundaki kişinin sorumlu olduğu ya da önemli derecede etkilediği finansal kaynakların ve personelin tanımlanması,
3. Tanımlanan orundaki kişiye rapor edilen diğer orunlar ve onların sorumluluk alanları,
4. İlgili orundaki kişinin teknik, yönetsel, insancıl bilgi ve becerileri kullanma tarzı,
5. İlgili orundaki kişinin, çözmesi gereken temel sorunlar,

²³ WATSON, s.61.

²⁴ a.g.k., s.62.

6. İlgili orundaki kişinin inisiyatif kullanma ve sorunları çözmek için sahip olduğu özgürlük ve özerklik düzeyi,
7. İlgili orundaki kişinin oluşturduğu politikalar, öncelikler, süreçler, kural ve yöntemler,
8. İlgili orundaki kişinin başarmak zorunda olduğu konular ve temel sorumluluk alanları.

Görev tanımlarının eksiksiz bir şekilde analiz edilmesi, gerekli yönetim becerilerinin saptanmasında önemli ölçüde yarar sağlayacaktır. Böylece, yönetici yetiştirme programlarının kapsamı ortaya çıkmış olacaktır.²⁵ Bu analizler, insan ilişkileri konusunda yetenekli, pratik becerilere sahip ve deneyimli kişiler tarafından yapılmalı, belli bir sistematığe uygun olarak yürütülmelidir.²⁶

c-Davranış Kayıtları

Yöneticilerin gerçekte neler yaptığını ortaya koyan somut veriler, davranışların kaydedilmesi ile sağlanabilir. Bu bilgiler, gözlemciler aracılığıyla toplanabileceği gibi yöneticilere form doldurtularak da edinilebilir. Horne ve Lupton, orta düzey yöneticilerin farklı konularda zamanlarını nasıl harcadıklarını saptamak için bir form geliştirmişlerdir (Bkz.: Tablo 2.1). Yöneticilere her iş etkinliği için bir etkinlik kayıt formu doldurtulmuştur.²⁷ Toplanan bilgilerle, yöneticilerin zamanlarının ne kadarını hangi çalışma şekilleri üzerinde harcadıkları Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Aynı çalışma diğer konular içinde yapılmıştır. Aynı araştırma farklı yönetim düzeyleri için değişik sonuçlar verecektir. Bu yöntemler, yöneticilerin gerçekte neler yaptığını ortaya koyduğu için eğitim etkinliği bu kişilerin gereksinimlerine göre düzenlenmelidir.

²⁵ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.55.

²⁶ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Met Basım-Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1992, s.73.

²⁷ J.H. HORNE - T. LUPTON, “The Work Activities of Middle Managers”, JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, C.I, No. 1, 1965, s.14.

TABLO 2.1
İş-Etkinlik Formu

Etkinlik	Örnek
1. Bilgi artırma yöntemleri	Telefon, toplantı, mektup vb.
2. Yer	Büro, atölye, ev, diğer şirket vb.
3. Zaman ilişkisi	Geçmiş, şu an ve gelecek için
4. İlişki düzeyi	Örgütsel düzey
5. Görüşmeler	Kişi, grup, örgüt vb.
6. Amaç	Verme, araştırma, gözden geçirme vb. (Bilgi, plan, öneri, karar vb.)
7. İşlevsel alan	Teknik, finans, personel vb.
8. Yönetimsel sınıflama	Planlama, örgütlenme, düzenleştirme vb.

TABLO 2.2
66 Yöneticinin Kullandığı Çalışma Şekilleri

Çalışma Şekli	Ortalama (Yüzde Olarak)
Başka biri ile konuşma	25
İki ya da daha fazla kişi ile tartışma	19
Resmi toplantı	10
Telefon	9
Yazışmalar	14
Okuma	10
Düşünme	2
Denetleme	2
Ziyaretler	9

d-Kritik Olaylar

Kritik olaylar, başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan personel davranışlarıdır.²⁸ Kritik olaylar davranış inceleme yöntemi, yöneticilerin gerçekte sadece neler yaptıklarını belirlemez; aynı zamanda yöneticilerin işlerindeki başarı veya başarısızlığını etkileyen davranışlarını inceler. Flanagan tarafından geliştirilen bu yöntemde veriler, üstler, iş arkadaşları ya da astların söyledikleri hikayeler, anekdotlar, raporlar ve yetenekli gözlemcilerin gözlem sonuçlarından elde edilir. Toplanan veriler, tek tek, toplu olarak veya her iki şekilde örnek olay analizindeki gibi incelenir.²⁹ Bu çalışma, aşağıda belirtilen soru türlerine yanıt bulmayı amaçlar:

1. Etkili iş performansını sağlamak için neler yapılmıştır?
2. Etkili iş performansından uzaklaşan veya etkisiz iş performansına yol açan neler yapılmıştır?
3. Daha etkili performans sağlamak için neler yapılabilirdi?
4. Hangi davranışlar, değerler, yetenekler ve bilgiler başarı ya da başarısızlığa neden olmuştur?

Şikâyet raporları, kritik olaylar için iyi bir kaynaktır. Bazı şikâyetler çeşitli nedenlerle, sendikalar tarafından politik olarak motive edilebilir ise de çoğu şikâyet meşrudur. İyi bir analist, bu şikâyetleri objektif bir şekilde inceleyerek yönetimin zayıf ve hatalı yönlerini ortaya çıkarabilir, böylece, eğitim ile çözümlenebilecek örgütsel sorunlar belirlenebilir.

e-Kariyer Planları

Kariyer planı, kişinin çalışma yaşamı içinde örgütün hiyerarşisinde gelecekte dolduracağı birbirini izleyen orunlar serisi olarak düşünülebilir.³⁰ Yönetici için, gelecekteki

²⁸ GEYLAN, s.178.

²⁹ WATSON, s.65'den, C. John FLANAGAN, "The Critical Incident's Technique" PSYCHOLOGICAL BULLETIN, C.LI, S.4, (Temmuz 1954), s.327.

³⁰ WATSON, s.65.

hedeflerini ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini göstermesi açısından önemlidir.³¹ İnsangücü planlaması ve geliştirmesinde deneyimli pek çok şirket çalışanlarının terfi ettirilmesi ile ilgili olarak kariyer planları hazırlama konusunda önemli derecede zaman ve çaba harcarlar. Kariyer planları, öncelikle insangücü planlama aracı olmasına karşın, yönetim geliştirme uzmanlarına anahtar kişilerin uzun dönemdeki eğitim gereksinimlerini göstermesi açısından yarar sağlar. Eğitim gereksinimleri kariyer planlarına göre düzenlenecek ise, eğitim programları, yöneticilerin sadece bugünkü gelişme gereksinimlerine değil, aynı zamanda gelecekte dolduracakları orunların gerektirdiği gereksinimlere göre planlanmalıdır.³²

Kariyer planları, yönetim eğitimi ve gelişimi planlayıcılarına uzun vadeli bir bakış açısı getirmesi açısından çabalarının zaman içinde daha kapsamlı ve daha uyumlu bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olur. Ancak, işletmelerde, örgüt yapılarında, görevlerde ve yöneticilerde oluşan değişimlere göre kariyer planları sürekli gözden geçirilmeli ve değiştirilmelidir.

f-Gelecek Sorunları

Sorunlar değiştikçe yönetsel taleplerin özelliği de değişir. Geçmişte bir orunda karşılaşılan sorunların çözümünde en etkili ve uygun olan yönetim teknikleri, gelecekte aynı orunda karşılaşılabilecek talep ve sorunların çözümünde yeterli olmayabilir. Gelecekte olası değişikliklerin belirlenmesi, daha sonrada bu değişiklikleri çözümlmek için gerekli bilgi, beceri ve davranışların ortaya konması gerekir. Yönetimin başarısı için, yöneticiler de bu gerekler doğrultusunda eğitilmelidir.³³

³¹ Manuel LONDON, **Developing Managers**, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1988, s.227.

³² Ülkü DİCLE, **Mikro Modeller: Firma Açısından İnsangücü Planlaması**, Teksir, Ankara İ.T.İ.A. İşletme Yönetimi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1974, s.60.

³³ WATSON, s.66.

B-KİŞİ ANALİZ YÖNTEMLERİ

Kişî analiz yöntemleri, öngörülen eğitime alınacak yöneticiler hakkında yapılan ölçme ve değerlendirmelerdir. Bunlar üç kısma bölünerek incelenebilir.³⁴

a- Davranış gözlemleri: Bunlar, eğitime alınacak kişilerin incelenmesidir. Bu incelemelerin odak noktası, kişiler ve onların işlerinin kritik boyutları ile karşı karşıya kaldıklarında nasıl davrandıkları üzerindedir. Bu gözlemler, önceden tasarlanmış bir prosedüre göre planlanır ve yürütülür.

b- Görüşler: Her ne kadar gözlemlere dayalı olsalarda daha az sistematik ve planlıdır. Bununla birlikte yararlı bakış açısı sağlarlar.

c- Objektif psikolojik ölçmeler: Bunlar genellikle, kâğıt ve kalemle yapılan tanı testleri ve bilgi, tutumlar, görüşler, değerler ve tarzlar ile ilgili bulgulardır. Yönetici gruplarının karşılaştırılmasını mümkün kılan normlara sahip olabilirler.

a-Davranış Gözlemleri

aa-Performans Değerleme

Performans değerlemeleri, personelin işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi sürecidir.³⁵ Görev tanımlarına bağlı kalınarak hazırlanan standartlara göre, kişinin gösterdiği performans saptanır. Bu karşılaştırma sonucunda eksiklik görürse kişinin bazı konularda eğitime gereksinim duyduğu anlaşılacaktır.³⁶ Bu durum Şekil 2.2’de açıklanmaya çalışılmıştır.³⁷

³⁴ a.g.k., s.67.

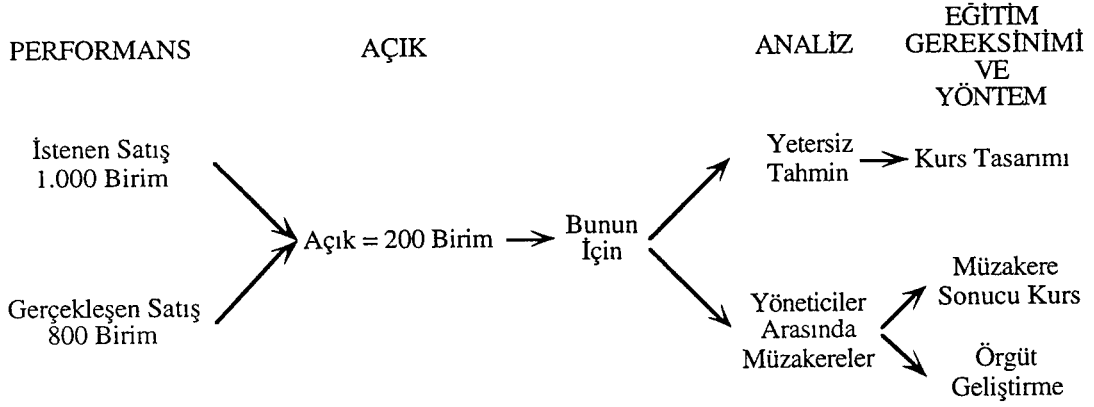
³⁵ Michael R. CARRELL-F. KUZMITS-N.ELBERT, **Personnel**, Merril Publishing Comp., Ohio, 1989, s.219.

³⁶ Zeki AKSAN, “Yönetim Geliştirme”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1 (Nisan 1980), s.116.

³⁷ KOONTZ ve diğerleri, s.439.

ŞEKİL 2.2

Eğitim Gereksinimi Analizi



Örnekte, bölge satış müdürünün 1000 birimlik makul bir satış yapması beklenmekte iken yapılan satış 800 birim olarak gerçekleşmiştir. Satış hedefi sonucunda 200 birimlik “açık” vardır. Standarttan sapma noksanlığı olduğu görülebilir ve etkili bir takım çalışma ile üst yöneticiler konuyu müzakere edebilirler. Bu analiz yetersizliklerin giderilmesi için eğitim gereksinimlerinin ve yöntemlerinin neler olduğunu gösterir. Sonuç olarak, bölge satış müdürü, tahmin ve müzakerelere göre kursa alınır. Bundan başka, örgüt birimleri arasında işbirliği için örgüt geliştirme çalışmaları yapılır.³⁸ Yöneticilerin performans değerlemesi yanında potansiyel değerlemesini (yöneticinin gelecekte öngörülen pozisyona göre yapılan değerlendirme) de içeren yönetici geliştirme süreci Şekil 2.3’de gösterilmektedir.

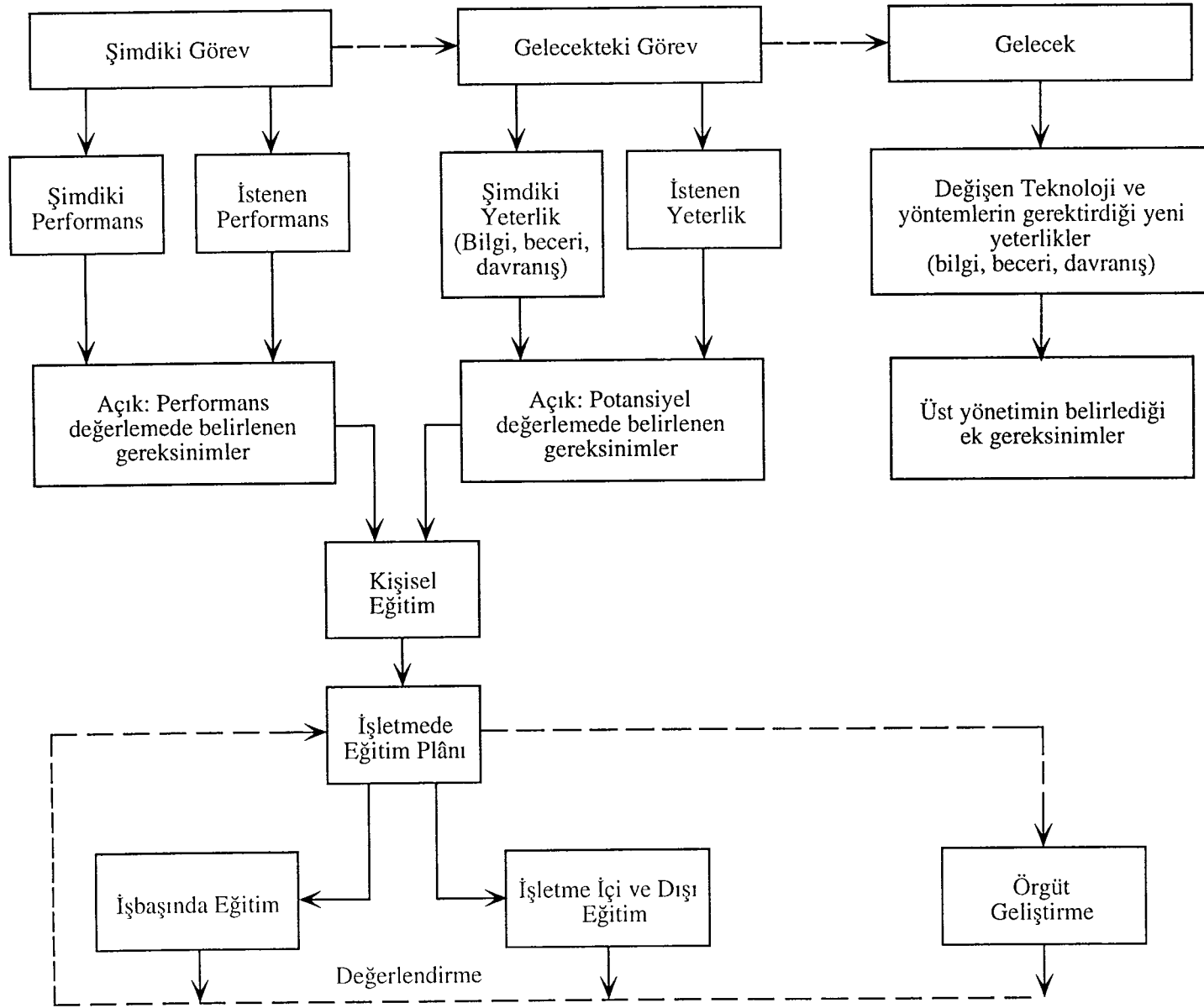
Performans değerlemesinde kişilerin işteki bilgisi, planlama, örgütlenme, karar verme, güvenilirlik, inisiyatif kullanma, kavrama yetenekleri gibi yönlerden yapılan değerlendirme sonuçları sınıflandırılır. Mükemmel, iyi, vasat, ancak yeni, standart altı şeklinde belirlenen bu kişilerin durumu örgüt şemalarında gösterilir.³⁹

³⁸ a.g.k., s.583.

³⁹ John W. RIEGEL, *Executive Development - A Survey of Experience In Fifty American Corporations*, University of Michigan Press, Michigan, 1952, s.112.

ŞEKİL 2.3

Yönetici Geliştirme Süreci ve Eğitim



KAYNAK: John W. HUMBLE, *Management by Objectives in Action*, McGraw-Hill Book Co., Londra, 1970, s.13.

Performans değerlemesinin sonuçları, eğitim gereksinimlerinin saptanmasının ya-
nısına ücret düzenlemeleri, adamlama işlevindeki etkinliğin ölçülmesi, iş tasarımında ya-
pılan yanlışların belirlenmesi ve personel envanterinin çıkarılması konularında kulla-
nılır.⁴⁰

Performans değerlemelerinin güvenirlik derecesi, astların performanslarının
amirleri tarafından ne kadar dikkatle gzlendiklerine ve amirlerin değerleme sürecinden
nce astlarının gelişimi için yetenek ve gereksinimlerinin analizine yeterli zaman ayırıp
ayırmadıklarına bağlıdır. Astların yöneticilere yardımcı olarak yetiştirilmesi uygulamala-
rında, yöneticiler astların hangi konularda eğitim gereksinimi olduğuna karar verebi-
lirler.⁴¹

bb-Yönetici Gözlemi

Pennsylvania State niversitesi'nden Earl P. Strong tarafından geliştirilen bu
yöntem, yönetsel etkinliğin geliştirilmesini amaçlayan bir tekniktir. Bir yöneticinin birkaç
saatten üç veya daha çok gün sürebilecek işyeri gözlemlerini içerir. Gözlemin süresi ne
kadar fazla olursa, toplanan veri de o oranda fazla olacaktır.⁴²

Yönetici gözlemcileri, kendilerine bağlı kişilerin iş davranışlarını mümkün oldu-
ęunca farkedilmeyecek şekilde gözlemlerler. İzlenmekte olan yöneticilerle olabildiğince
az konuşulur. Bu sürede asla öneri ve eleştiri yapmazlar. İzleme aşamasında yöneticiler,
doğal olmayan davranışlara yönelebilirler ve farklı davranışlar gösterebilirler. Doğru
gereksinim değerlendirmeleri yapılabilmesi için gözlemcinin yeterli davranış örnekleri
sağlaması gerekir. Bunun için 3-5 günlük gözlem gerekir. Yönetici gözlemcileri yöneti-
min her kademesi hakkında bilgi sahibi ve son derece zeki olmalıdır. Bu yöntemde,
gözlemciler canlı örnek olay incelemektedirler. Gözlemciler, varolan herşeyi görebilmeli
ve gözlenen çeşitli durumlarda denek astların davranışlarının etkinliğini analiz edip,
tanımlayabilmelidirler.

⁴⁰ GEYLAN, s.164.

⁴¹ WATSON, s.67.

⁴² a.g.k., s.68.

cc-Görüşmeler

Görüşme, sözlü iletişim yoluyla veri toplama (soruşturma) tekniğidir. Görüşme, çoğunlukla yüzyüze yapılmakta ise de, telefon ve televizyonlu telefon gibi anında ses ve görüntü iletilicileriyle de olabilir.⁴³

Görüşme uygulamalarının birçok yararı vardır. İyi bir bilgi toplama aracıdır. Eğitim gereksinimi analizi amaçlarının belirlenmesinde kişilerin duygu ve düşüncelerini ön plana çıkarır. Görüşme yoluyla yöneticilerin eğitim programlarına alınmasında önem taşıyan bilgiler içten ve gerçekçi bir şekilde sağlanabilir. Bazı kişilere göre, yazılı anket yerine karşılıklı görüşme daha iyi bir ifade şekli olabilir.⁴⁴

Görünürdeki kolaylığı yanında, görüşmenin özneliği ve güçlüğü önemli sınırlılıklar getirir. Görüşmecilerin seçimi, eğitimi, özel bir çaba ve duyarlılık gerektirir. Çok iyi yetiştirilmiş görüşmeciler olmadıkça, özellikle, görüş, inanç, tutum gibi aslında öznel olan bir çok konuda veri toplama olasılığı son derece sınırlıdır.⁴⁵ Bazı kişiler görüşmelerden korku duyabilir, katılım bu yüzden gönüllü olmalıdır. Görüşme tekniği zaman, yer ve personel dolayısıyla pahalıdır. Görüşmelerin programlanması, özellikle sık sık seyahat etmek durumundaki işletmelerde zorluklar yaratabilir. Görüşme sırasında konu ana amacın dışına çıkabilir.⁴⁶

Görüşme için iyi bir plan yapılmalı ve görüşme soruları aşırı derecede yapılandırılmamalıdır. Ek 2'de eğitim gereksinimi görüşme sorularının genel yapısı gösterilmektedir. Görüşmede verilen yanıtların içeriği ve veriliş biçimleri gözönünde bulundurularak, veriler yöneticilerden istenen bilgi, beceri ve kişisel özellikler açısından analiz edilmelidir. Böylece, eğitim gereksinimlerinin tanımlanması daha açık ve anlamlı hale

⁴³ Niyazi KARASAR, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. B.5, Ankara, 1994, s.165.

⁴⁴ Herman BIRNBRAUER-Lynne A. TYSON, "How To Analyze Needs", TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL, C.XXXIX, S.8, 1985, s.54.

⁴⁵ KARASAR, s.166.

⁴⁶ BIRNBRAUER-TYSON, s.54.

gelecektir.⁴⁷

dd-Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezi yöntemi, yönetim potansiyelinin ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi amacıyla ortaya çıkmıştır. Değerlendirme merkezi, eğitilmiş küçük bir gözlemci grubu tarafından çeşitli grup ve bireysel uygulamalar kullanılarak birçok kişinin çeşitli alanlardaki bilgi ve becerilerinin değerlendirilmesidir. Değerlendirme merkezi yaklaşımı, alt düzey yöneticilerin etkinliğini ölçmek için geçerli bir araç olarak gösterilmekte ise de, tüm yönetim düzeylerindeki kişilerin geliştirilebileceği alanların saptanmasında yararlanılabilecek bir yöntemdir. Seçilmiş bilgi ve yetenekleri incelemesinden dolayı değerlendirme merkezi yaklaşımı, eğitim gereksinimlerinin saptanmasında tek veri kaynağı olarak kullanılmamalıdır.⁴⁸

Amerikan Telefon ve Telgraf Değerlendirme Merkezi, kişileri 25 alanda değerlendirmiştir.⁴⁹ Bunlar, organizasyon ve planlama, karar verme, yaratıcılık, insan ilişkileri becerileri, davranış esnekliği, kişisel ihtilâflar, belirsizlik toleransı, strese karşı koyma, skolastik yatkınlık, ilgi alanları, iş standartları, iş önceliği, sözel iletişim becerileri, sosyal olayları algılama, tarafsızlık, enerji, beklentilerin gerçekliği, Bell Sistem değerlerine uyum, sosyal nesnellik, gelişme gereksinimi, arzuları geciktirme yeteneği, üstün takdirine olan ihtiyaç, meslektaşların takdirine olan ihtiyaç, hedef esnekliği ve güvenlik ihtiyacıdır. Bu değişkenleri ortaya çıkarmak için geliştirilen teknikler: görüşmeler, bekleyen sorunlar uygulamaları, iş oyunları, grup tartışmaları, izdüşümsel (projective) testler, kâğıt-kalem testleri, personelin özgeçmişi ve biyografik tanımlamadır.

Amerikan Yönetim Derneği (American Management Association) Değerleme Merkezi ise alt düzey yöneticilerin yetenek ve potansiyelini tanımlamak için görüşme,

⁴⁷ WATSON, s.69.

⁴⁸ a.g.k., s.72.

⁴⁹ WATSON, s.72'den, Douglas W. BRAY-D.L. GRANT, "The Assesment Center in The Measurement of Potential for Business Management", PSYCHOLOGICAL MONOGRAPS 80 (17, No: 625), 1966.

yönetim anketi, bekleyen sorunlar uygulaması (in-bascet exercise), değerlemeci ile öğle yemeği toplantısı, film örneği (a film case), seçim benzetimi (a selection simulation), yönetim-karar oyunu, grup içinde kendi performansını değerlendirme yöntemleri kullanılmıştır. Amerikan Yönetim Derneği, Amerikan Telefon ve Telgraf Değerlendirme Merkezi'nin aksine yönetimi işlevsel yetenek, planlama, örgütlenme, kontrol, sözel iletişim, yazılı iletişim, işe alıştıırma, liderlik, karar verme, yaratıcılık, inisiyatif, esneklik açısından daha özel bir şekilde incelemiştir.

ee-Ön Program Araştırması

Ön program araştırması, eğitim programının başlamasından haftalar önce kursiyerlere uygulanan ankettir. Amacı, bu kişilerin işleri ve bilgi düzeyleri konusunda bakış açısı sağlamaktadır. Soruların çoğu katılımcıların büyük ölçüde kendilerini ifade edebileceği genel sorulardır. Tekniğin anlamlı hale gelebilmesi için veriler çok iyi yorumlanmalıdır. Kapsamı, belirli görev alanları ile sınırlıdır. Ön program araştırmasına örnek, Ek 3'de verilmiştir.⁵⁰

b-Görüşler

Yöneticilerin yetenekleri ve eğitim gereksinimleri ile ilgili görüşler, ancak eğitim için düşünülen kişilerle yakın ilişkide olanlar ve aynı zamanda iyi bir yönetim için değerlendirme yapabilenlerden geldiği sürece yararlı bilgi kaynağı olabilirler.

aa-Eğitim Gereksinimi Olanlar Hakkında Görüşler ve Bu Kişilerin Yönetmel

Yeterlikleri

Anketler, eğitime alınacak kişilerin ve bu kişilerle ilişkide bulunanların görüşlerinin daha geniş bir biçimde alınmasını sağlar. Ek 4.5.6'da verilen örnek anketlerden yönetim eğitimine kimlerin alınacağı ve yönetim eğitimine alınacak kişilerin yönetimlerinin güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu saptanmaya çalışılmaktadır.⁵¹

⁵⁰ a.g.k., s.74.

⁵¹ a.g.k., s.82.

bb-Yöneticilerin Araştırma ve Gelişme Gereksinimi Duydukları Özel Alanlar

Hakkında Görüşler

Üstler ve eğitime alınacak kişiler tarafından doldurulan yönetim eğitimi gereksinim anketleri en fazla gereksinim duyulan alanlar konusunda veri sağlar. Elde edilen verilerin doğruluğu, anketleri dolduran kişilerin algılama düzeyine bağlıdır. Bu anketler, 50 ya da daha fazla alanı içerir ve kişilerden bu alanlardaki gereksinim düzeylerini yanıtlamaları istenir. Ek 7’de örnek bir anket formu verilmiştir.⁵²

cc-Komite Görüşleri

Bazı işletmeler, eğitim gereksinimlerinin araştırılması için farklı bölümlerden oluşan komiteler kullanırlar. Çeşitli yönetim düzeylerindeki kişilerden oluşan bu komiteler, daha eksiksiz bilgiler sağlayabilirler. Gereksinimlerin doğru bir şekilde tanımlanabilmesi için, komitenin açıklık ve dürüstlük ilkesine göre hareket etmesi gerekir. Komite üyeleri toplantıdan önce kendilerinden beklenenler konusunda bilgilendirilmelidir. Üyeler, inceleyecekleri kişilerin iş ve orunlarını tanımalı, yönetim işlevleri ile ilgili tanım ve kavramları öğrenmelidirler, kimlere, ne çeşit bir eğitim verilmesi konusunda görüşlerini destekleyici raporlar hazırlamalıdır. Komite görüşünün, eğitim gereksinimi saptama yöntemi olarak kullanılabilme şansı yüksektir. Genellikle eğitimin verilmesini sağlayan kişiler tarafından yapılması dolayısıyla kabul ve destek görür.⁵³

dd-Uzmanların Gözlem ve Görüşleri

Bazı işletmeler, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde profesyonel eğitim danışmanlık şirketleriyle çalışırlar. Danışmanlar, aracısız olarak personelle görüşmeler yapar, işi ve işlemleri gözlemlerler. Aracısız gözlemler iyi nitelikli bilgi kaynaklarıdır. Danışmanlar, inceledikleri kişiler hakkında elde ettikleri verileri analiz ederek kimin, hangi eğitimlere, ne düzeyde gereksinim duyduğunu bir raporla yönetime bildirir. Yönetim de yöneticilerin eğitimi konusunda gerekli çalışmaları yapar.

⁵² a.g.k., s.83.

⁵³ a.g.k., s.88.

ee-Yönetim İşlevleri Bilgi Düzeyinin Önemi

Çok sayıda anketten elde edilebilen bu bilgi birçok nedenden dolayı yararlıdır. İlk olarak, belli işlerde gerekli olan yönetim bilgi ve becerilerinin kavranmasını sağlar. İkinci olarak, kişilerin sahip oldukları bilgi düzeyi ile gelişmelerini en fazla gerekli gördükleri alanlar hakkında ipuçları verir. Son olarak, anketleri dolduran yöneticilerin rollerini nasıl algıladıkları konusunda bilgi verir. Bu ölçme çeşidinin en önemli eksikliği, oldukça öznel olması ile birlikte, gerçekte varolan durumdan daha fazla ölçüde kişilerin algılarını yansıttırmasıdır. Ek 8’de yönetim işlevlerinin önemi ve yöneticiler tarafından hangi düzeyde bilinip uygulandığını gösteren örnek bir anket formu verilmiştir. Yöneticilerin eğitim gereksinimleri, anketteki ikinci sütundaki değerlerden üçüncü sütundaki değerlerin çıkarılması ile elde edilir.⁵⁴

c-Objektif Bilgi Ölçümleri

aa-Yönetim Tarzının Belirlenmesi

Yönetim tarzının belirlenmesinde birçok yönetim ve liderlik tanı aracı vardır. Bu araçlardan bazıları kişinin işinde sergilediği yönetim davranışı ve tarzı ile ilgili bilgilerden çıkarılır. Diğerleri, kişilerin değişik durumlarda tipik davranışlarının nasıl olduğunu sorgulayarak ya da örnek olaylar üzerinde yaptıkları analizleri değerlendirerek yönetim tarzları hakkında bilgi edinirler.⁵⁵

Yönetim tarzı tanı araçları, yöneticilerin kendilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olur, karşılaştıkları zorluklar karşısında açıklamalar önerir, değişimleri konusunda iyi bir motivasyon sağlarlar. Yönetim tanı araçları, liderlik görüşü anketi, Blake ve Mouton’un yönetim tarzı matrisi (Managerial Grid), yönetim tarzı tanı testidir.

⁵⁴ a.g.k., s.89.

⁵⁵ a.g.k., s.90.

bb-Yönetim Bilgisinin Ölçülmesi

Yönetim bilgisini ölçmeye yarayan birçok kâğıt-kalem testi vardır. Bu testlerden bazıları, çok sayıda yönetim işlevi alanı bilgilerini ölçer. Diğerleri, sadece tek işlev alanını ölçer. Bu testin zorluğu, yönetim konusunun kişinin bu konudaki bilgisini gerektiği gibi ölçemeyecek kadar çok geniş ve karmaşık oluşudur. Yönetim bilgisinin ölçülmesi konusunda File ve Remmers'in denetleme yöntemi, yönetim düşünceleri, McLarney ve Berliner'in denetim sınavı (eğitim gereksinimlerini belirlemek amacıyla) kullanılır.⁵⁶

cc-Yönetim Davranışı Tanımlamaları

Bu yöntemler, işbaşındaki davranışların tanımlanarak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesini sağlar. Yöneticilerin üstleri, astları ile gözlemcilerin yanıtladığı testlerden elde edilen verilerin analizleri ile sonuçlara ulaşılır. Bu amaçla kullanılan araçlar, Ohio State Üniversitesi liderlik davranışı tanı anketi, Michigan Üniversitesi liderlik davranışı tanı anketi ve Cornelson-Strong testidir.⁵⁷

dd-Örgüt İklimi Ölçmeleri

Örgüt iklimi ölçmeleri, örgüt yönetiminin yetenekleri kadar, eğitim engelleri hakkında da değerli bulgular sağlayabilir. En iyi örgüt iklimi ölçmeleri, örgüt yönetiminin yetenekleri kadar, eğitim engelleri hakkında da değerli bulgular sağlayabilir. En iyi örgüt ölçmeleri, ortamın kendi yapısal ve insan özelliklerinin iyi ya da kötü olduğunu gösterebilir.⁵⁸

Likert'in örgüt iklimi ölçümü, en iyi bilinen yöntemdir. Likert, liderlik, motivasyon güçleri, iletişim, kişilerarası nüfuz ve etkileşim, karar verme, kontrol, amaç belirleme, performans hedefleri ve eğitim ölçütlerini kullanarak örgüt üyeleri üzerinde yaptığı araştırmaya göre, örgütlerin dört sisteminden birine az ya da çok sahip olduğu görülme-

⁵⁶ a.g.k., s.92.

⁵⁷ a.g.k., s.96.

⁵⁸ a.g.k., s.97.

tedir. Bunlar: istirmarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik sistemlerdir. Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında toplandıklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.⁵⁹ Örgüt ikliminin ölçülmesi konusunda yapılan diğer çalışmalar ise, Stern'in örgüt iklimi indeksi ve Payne ve Pheysey'in işletme örgüt iklimi indeksidir.

ee-Davranış Ölçümleri ve İzdüşümsel (Projective) Testler

Davranışlar, gereksinimler, tepkiler, uyum, özgüven, bağımlılık gibi şeyleri ölçmede yararlı pek çok psikolojik ölçmeler vardır. Bu tür ölçmelerin yönetsel etkinliği güvenilir derecede belirleyemeyeceği söylenebilir. Bu ölçmeler toplanan diğer verilerin yorumlanmasını anlamlı hale getirmede yardımcı olurlar. F ölçeği, rijitlik ölçeği, tematik algılama testi gibi ölçümler yöneticilerin tanınmasında dolayısıyla eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde önemli ipuçları sağlar.⁶⁰

5.YÖNETİCİ EĞİTİMİ PROGRAMININ AMAÇLARININ SAPTANMASI

Eğitim faaliyetlerinde amaç, son derece önemlidir. Düzenlenecek eğitim programı bu amaca bağlı olduğu gibi, elde edilen sonuçların değerlemesi de bu amaca göre yapılacaktır. Halbuki uygulamada, pek çok eğitim programının açık ve seçik bir amaca sahip olmadan başladığı, aynı şekilde devam ettiği ve başarısız bir şekilde sonuçlandığı görülmektedir.⁶¹

Eğitim programları için saptanacak amaçların işlevsel değeri aşağıdaki maddelerle özetlenebilir:⁶²

⁵⁹ KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği...*, s.338.

⁶⁰ WATSON, s.98.

⁶¹ Tamer KOÇEL, "İşletme Yöneticilerinin Eğitimi", BANKA: Meslek ve Fikir Dergisi, C.VII, S.9 (Eylül 1970).

⁶² Fatma VARİŞ, *Program Geliştirme*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 53, Ankara, 1976, s.158.

1. Eğitimin amaçları, etkinliği yürüten birimin rolünü belirler.
2. Eğitim programlarının hazırlanmasında esas olarak alınır ve başlangıç noktasını oluşturur.
3. Yapılacak eğitsel çalışmalar için karar vermeyi kolaylaştırır.
4. Hazırlanan programların uygulanması sonunda yapılacak değerlendirmelerde esas alınır.
5. Eğitim programlarının geliştirilmesinde yararlanır.

Eğitim programının amaçları, eğitim planlaması ve uygulamasından sorumlu uzmanlar tarafından hazırlanır. Öğretim programının amaçları, hizmet içi eğitimle yetiştirilecek insanda bulunması uygun görülen, eğitim yoluyla kazandırılabilir nitelikteki istendik özelliklerdir.⁶³ Eğitim amaçları, bireye kazandırılması gereken özellikler için kapsamın belirlenmesini, öğretim için yöntem ve araçların seçimini, sonunda değerlemenin yapılış şeklini ve kullanılacak araçları etkiler.⁶⁴

A-AMAÇLARIN SAPTANMASINDA ÖLÇÜTLER

Amaçların, kurum ve personel için geliştirici, ileriye götürücü ve yararlı olması gerekir. Personel amaçlarla belirlenen davranışları kazanarak kurum çalışmalarının gelişmesine katkıda bulunur. Hizmet içi eğitim için yapılacak olan eğitim plan ve programlarının aranılan nitelikte olması, amaçların iyi bir şekilde saptanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle amaçlar saptanırken aşağıda maddeler halinde yazılı hususlar bir ölçüt olarak gözönünde bulundurulur:⁶⁵

1. Eğitim amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olmalıdır.
2. Olanaklar ölçüsünde ulaşılabilecek nitelikte belirlenmelidir.
3. Gerçekleşmesi gözlenebilir ve ölçülebilir nitelik taşımalıdır.

⁶³ Selahattin ERTÜRK, **Eğitimde Program Geliştirme**, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara,1972, s.31.

⁶⁴ TAYMAZ, s.80.

⁶⁵ a.g.k., s.82.

4. Bireyde oluşması beklenen davranışları tanımlamalı ve sınıflandırılmalıdır.
5. Açık, anlaşılabilir ve kesin olarak ifade edilebilir olmalıdır.
6. Yetiştirilecek personelin bireysel gereksinimlerini de karşılamalıdır.
7. Yapılacak etkinlik alanını kapsamalı ve işlevsel değeri bulunmalıdır.
8. Her amaç kendi bütünlüğü içinde kaynaşık ve tutarlı olmalıdır.
9. İlgililerin katılması ile saptanmalı, görüş ve beklentilerini yansıtmalıdır.
10. Geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır.

B-AMAÇLARIN SAPTANMASI VE SINIFLANDIRILMASI

Eğitim amaçları aşağıdaki beş farklı nihai sonucu yansıtmayı amacıyla yazılabilir⁶⁶

1. Katılımcıların öğrenme uygulamalarına tepkileri
2. Bilgi, beceri ve davranışlardaki değişimle ilgili olarak öğrenme
3. İş davranışı, eğitim ile sağlanan değişimler
4. Örgüt etkisi, tüm örgüt performansındaki gelişmeler
5. Eğitim ile sağlanabilecek ek yararlar

Katılımcıların tepkileri, programın nasıl işleyeceği ve katılımcıların eğitim programından tatmin düzeyi ile ilgili amaçlardır. Bu alandaki amaçlar, katılımcıların eğitime ilişkin tatmini, eğitim yöntemleri, eğitim konuları, eğitimciler, eğitim materyalleri, günlük program gibi konulardır. Öğrenme amaçları, kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarındaki yetersizliklerini ortadan kaldırmak için yapılacak olanları gösterir. Öğrenme amaçları, “Kursiyerler liderliğin temel prensiplerini öğrenecekler”, “Amaçlara göre yönetimi öğreteceğiz” gibi ifadelerle yazılabilir. Davranışsal amaçlar, eğitime katılanların, eğitimin sonucunda neleri yapabileceklerini ifade eder.

Eğitimin sonucu bireyde gelişebilecek davranışlar, bilişsel (zihinsel), devimsel-psikomotor (beceri), duyuşsal (tutum-iş alışkanlıkları) olarak üç alana ayrılmıştır.⁶⁷

⁶⁶ WATSON, s.99.

⁶⁷ Fuat TURGUT, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları**, Nüve Matbaası, Ankara, 1977, s.119.

İstenen sonuçlara ulaşma yönetimde etkinlik sağlar. Yöneticilerin eğitiminde ulaşmak istenen amaçlar, öğrenme sınıflamaları, öğrenme süreçleri ve öğretme yöntemleri arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu ilişkilerden hareketle Bohdan Hawrylyshyn yönetici eğitiminde bütünleştirici bir model ortaya koymuştur.⁶⁸

Amaçlanan sonuçlara uygun bilgi, tutum ve beceriler ile ulaşılabilir. Bilgi, elde edilen gözlemler, olgular, karşılıklı ilişkiler ve çeşitli öğeleri uygun şekilde kullanma yeteneğini kapsar. Bu bizim zihinsel yapımızda temel bulur. Tutumlar, önceden tahmin edilebilecek şekillerde hareket etme ve tepki gösterme eğilimleridir. Bunlar, çoğunlukla duygusal temele dayanır. Beceriler ise, birşeyler yapma, bilgi kullanma, belirli etkinlikleri yerine getirmek için kişilik kaynaklarını harekete geçirme, belirli görevleri başarma yeteneğidir.

Bilgi, tutum ve becerilerin uygun bileşimi, örgütün niteliğine ve sorumluluk düzeyine ya da işleve göre değişir. Bilgi, tutum ve beceriler, birbirleriyle ilgili olup birbirlerini etkilerler. Ancak, bilgi, tutum ve becerilerin kazanılma süreçleri büyük ölçüde farklıdır. Bilgi, bilişsel ve zihinsel bir süreçle kazanılır. Tutumlar, deneyimlerle ve daha hissi, duygusal bir süreçle kazanılır. Beceriler ise uygulama yaparak kazanılır.

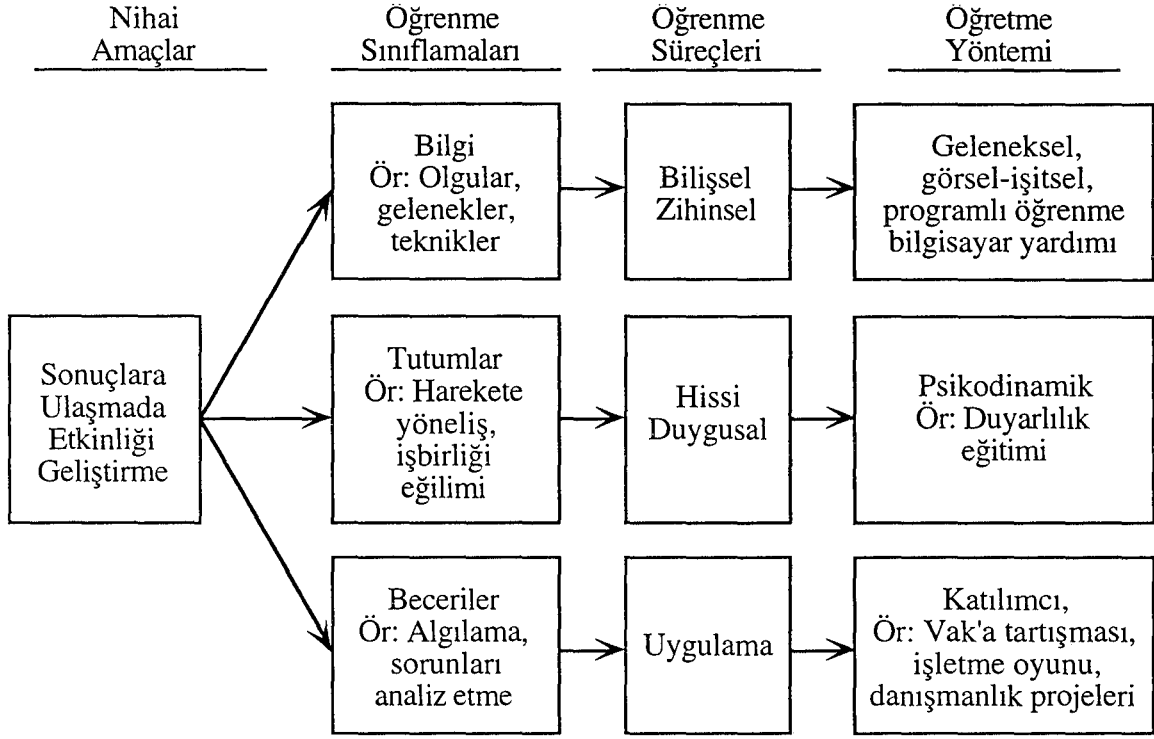
Öğrenme yöntemleri, farklı öğrenme sınıflamaları için öğrenme sürecine uygun olarak seçilmelidir. Şekil 2.4, eğitim ile ulaşılabilecek nihai amaçlar, öğrenme sınıflamaları, öğrenme süreçleri ve öğretim yöntemleri arasındaki karşılıklı ilişkileri ortaya koyan bütünleştirici modeli göstermektedir.⁶⁹

⁶⁸ Bohdan HAWRYLYSHYN, “Management Education-A Conceptual Framework”, MANAGEMENT DEVELOPMENT AND TRAINING HANDBOOK, McGraw-Hill Book Company (UK) Limited, B.2, London, 1983, s.250.

⁶⁹ a.g.k., s.251.

Şekil 2.4

Yönetici Eğitimi - Bütünleştirici Bir Model



6.YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMI PLANININ HAZIRLANMASI

Plan, bugünden, “gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.” şeklinde tanımlanabilir. Böyle bir karar plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek fark, planların, birden fazla karar içermesi, kararlar toplamı olmasıdır. Plan ise, planı ortaya çıkarmak için harcanan çabaları, bir süreci ifade eder. Plan ortaya çıktığında, planlama süreci tamamlanmıştır.⁷⁰

Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede sorularına yanıt bulmaya çalışmayı ifade eder. Bu soruların yanıtları da plandır.⁷¹

⁷⁰ KOÇEL, İşletme Yöneticiliği..., s.60.

⁷¹ a.g.k., s.61.

İyi hazırlanmış planlar, belirli amaçların etkili ve ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi için insan çabalarının ve kaynak harcamalarının yönlendirilmesine yardımcı olur. Planların, hemen hemen her uğraşta ve bu arada yöneticilerin eğitimi ve geliştirilmesinde de yapılması gerekir.⁷²

Yöneticilerin eğitiminde plan, istendik nihai sonuçlara ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin kapsamlı bir açıklamasıdır. Yönetici eğitiminde planlama süreci aşağıdaki sekiz aşamada gerçekleştirilebilir.⁷³

1. İstendik yönetsel davranışlar sıralanır,
2. Mevcut yönetsel davranışlar gözlenir ve tanımlanır,
3. İstendik yönetsel davranışların oluşmasını sağlayacak gerekli yönetici bilgi, beceri ve kişisel özellikleri sıralanır,
4. Mevcut yönetici, bilgi, beceri ve kişisel özelliklerinin çeşitleri ve düzeyleri incelenir ve tanımlanır,
5. İlk dört aşamada toplanan bilgiler, yönetici bilgi, beceri ve kişisel özelliklerindeki eğitim ile geliştirilmesi düşünülen gerekli davranış değişikliklerinin belirlenmesi için incelenir,
6. Planlanmış davranış değişikliklerine ve eğitime yardımcı olacak ya da engel olacak örgüt iklimi, önemli değişkenler, sınırlılıklar (eğitim için kullanılabilecek zaman ve kaynaklar katılımcıların eğitime karşı tutum ve davranışları vb.) değerlendirilir ve analizi yapılır,
7. İstendik davranış değişikliklerini sağlayacak alternatif yaklaşımlar (planlar) saptanır. Bu alternatif yaklaşımlar, gerekli istendik davranışlar sağlayacak ayrıntılı aşamaların betimlenmesini içerir,
8. Yedi aşamada geliştirilen planların arasından en uygunu seçilir.

⁷² WATSON, s.105.

⁷³ a.g.k., s.106.

7.YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMI GİRDİLERİ

Amaçların saptanması ve önemli değişkenlerin ve sınırlılıkların tanımlanmasından sonra, eğitim programı için gerekli olan girdi kaynakları ve bunların nasıl biraraya getirilebileceği saptanır. Girdi kaynakları: programın içeriği, eğiticiler, öğretim materyalleri ve araçları ile fiziki olanaklardır. Kaynakların seçimi ve nasıl biraraya getirileceği konusunda bir plan yapılması düşünülmelidir.⁷⁴

A-PROGRAMIN İÇERİĞİ

Eğitim programının içeriği, eğitim planının beşinci aşamasında sıralanır. Bu aşamada yöneticilerde eksikliği görülen istendik davranışlara ulaşılması için gerekli davranış değişiklikleri belirlenmektedir. Uygulamada, program içeriği kararları şunları kapsar:⁷⁵

1. Belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlayacak ana konuların tanımlanması,
2. Öğrenilmesi gereken önemli noktaların ve belirli kavramların ve düşünme süreçlerinin sıralanması,
3. Her bir konu ve konu içindeki özelliklere verilmesi gereken vurguların tanımlanması,
4. Sistematik bir bütünlük sağlamak için, konuların birbiri ile mantıklı bir dizi oluşturacak şekilde sıralanması,
5. Uyarıcı (harekete geçirici) ve etkileyici öğrenme adımlarının oluşturulması.

B-EĞİTİCİLER

Programdaki eğiticilerin yeteneği yönetici eğitiminin başarısının ana unsurudur. Program en mükemmel ve uygun içeriğe, materyallere, fiziki olanaklara ve düzenlemelere sahip olsa bile öğretmenler yetersiz ise eğitimin etkisi düşük düzeyde olacaktır. Yüksek yetenekli eğiticilerin zorunluluğu, programı uygulayanların ve planlayanların şu

⁷⁴ a.g.k., s.117.

⁷⁵ a.g.k., s.119.

soruları yanıtlamasını gerektirir.⁷⁶

1. Eğiticilerin seçiminde neler aranmalıdır?
2. Eğitici, ne çeşit eğitimlere ve yeteneklere sahip olmalıdır?
3. İyi eğitici nereden bulunabilir?
4. İyi eğitici nasıl öğrenilebilir?

İşletme içinden veya dışından görevlendirilebilecek eğiticilerde aranılan birtakım nitelikler vardır. Eğitici, eğitim verilecek konuda, öğretim yöntem ve tekniklerinde, öğreticilik formasyonunda, objektif ölçme ve değerlendirmede, eğitime katılanlara kaynak ve danışman olmada, eğitime katılanlarla olumlu ilişkiler kurmada yeterlik sahibi olmalıdır.⁷⁷ Ayrıca, eğitici, yetişkinlerin davranış özelliklerini, bilgiden verimli bir şekilde yararlanma yollarını, rehberliğin kavram ve kapsamını, uyumlu çalışma ilkelerini, öğreticiliğin önem ve sorumluluğunu bilmelidir.⁷⁸

C-ÖĞRETİM MATERYALLERİ VE YARDIMCI DERS ARAÇLARI

Eğitimde öğrenmeyi özendirmek, kolaylaştırmak ve katılımcıları güdülemek amacıyla çeşitli eğitim materyalleri kullanılır. Örnek olaylar, okuma uygulamaları, rol oyunları, görev ekibi çalışması gibi araçlar öğretim materyalleridir. Yardımcı ders araçları ise, görsel (projeksiyonsuz ve projeksiyonlu), işitsel, görsel-işitsel olmak üzere üç çeşittir. Projeksiyonsuz görsel araçlar: değişik amaçlı tahtalar, levhalar, modeller, haritalar, vb.'dir. Tepegöz, slayd makinaları ve opak projektörleri projeksiyonsuz görsel araçlardır. İşitsel araçlar arasında pikaplar, radyolar, teypler yer alır. Görsel-işitsel araçlar ise, film makinaları, televizyon, video gibi araçlardır.⁷⁹

⁷⁶ a.g.k., s.122.

⁷⁷ TAYMAZ, s.112'den, Rose HOMER, **The Instructor and His Job**, AMERICAN TECHNOLOGICAL SOCIETY, Chicago, 1966,s.2.

⁷⁸ a.g.k., s.114.

⁷⁹ A.Hayrettin KALKANDELEN, **İşletmeler, KİT'ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İç Eğitim El Kitabı**, Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1979, s.117.

Eğitim materyalleri, eğitimin etkinliği açısından son derece önem taşır. Bu bakımdan materyaller hazırlanırken sistematik bir çalışma yapılmalıdır. Verimli ve etkili bir eğitim için materyaller, materyal listesinin hazırlanması, program materyalleri için bilgi toplanması, program materyallerinin yazılması, materyallerin eğitim amaçları ile karşılaştırılarak gözden geçirilmesi ve test edilmesi aşamalarından geçirilerek hazırlanır.⁸⁰

Materyallerin seçimi yapılırken, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için hangi materyallerin kullanılacağı ve katılımcıların konuları en iyi şekilde nasıl kavrayabilecekleri gözönünde bulundurulmalıdır. Yönetici eğitiminde kullanılacak eğitim materyalleri katılımcılar tarafından kabul görmelidir. Öğrenciler, genellikle ağır kavramsal ve kuramsal alıştırmaya ve okumalara daha az ilgi duyarlar. Örnek olaylar, eğitime katılanların bağlı oldukları alanla ilgili olmalıdır. Katılımcıların beklenenin üzerinde aşırı bir çaba içine sokulmaması gerekir. Eğitimde kullanılan materyaller, katılımcıların iş ve eğitim gereksinimleri ile ilişkili olmalıdır. Ayrıca programa katılacak eğiticiler, uygunsuz materyallerin olumsuz sonuçlarını düşünerek ulaşılabilir materyallerin dikkatli bir araştırmasını yapmalıdır.⁸¹

Eğitim materyalleri ve öğretime yardımcı ders araçlarının kullanılması ile aşağıdaki yararlar sağlanır:⁸²

1. İlginin öğretilecek konuya toplanmasını, öğrenmeye gerçekçilik ve sağlamlık kazandırmasını, fikirler, olaylar, nesneler arasındaki ilişkinin gösterilmesini, bilginin uzun süreli ve anlamlı olmasını sağlar,
2. Uygun yer ve zamanda kullanılan araçlar, ulaşılması veya sağlanması zor olan işlemleri, gereçleri, olguları, yer, hız ve zaman değişmelerini kolaylıkla göstermeye yardım eder,
3. İşlenen konu gözle görülmeyen olguları kapsıyorsa, bunlar çeşitli araçlarla dramatize edilir, oluşumlar sembolize edilerek anlaşılır hale getirilir.

⁸⁰ Kay Tytler ABELLA (Çev.: Mahir BARIŞ), **Başarılı Eğitim Programları**, Öteki Yönetim Dizisi No. 9, Ankara, 1993, s.75.

⁸¹ WATSON, s.142.

⁸² TAYMAZ, s.147'den, HOMER, s.166.

D-FİZİKİ OLANAKLAR

Yöneticilerin eğitimi iş başında veya iş dışında yapılabilir. Yürütülecek eğitim programlarının fiziki ortamı, bütün programın başarısı için, öğrenmede güçlü bir etki yaratacak şekilde hazırlanmalıdır. Bunun için eğitim yerinin saptanması, eğitim yerinde yapılacak düzenlemeler, kursiyerlere sağlanacak eğitim dışı (yemek, barınma, eğlence vb.) olanaklar her bir program planlanırken dikkate alınması gereken oldukça önemli unsurlardır.

İyi bir öğrenme ortamının düzenlenmesi, toplantı odasında iyi bir eğitim düzeni sağlamak değildir. Bundan daha geniş olarak eğitime katılacakların öğrenme fırsatlarından tam olarak yararlanmaları için kişilerin kendilerine güvenmelerini sağlayan, açık, anlaşılır, güzel bir ortam sağlamaktır.⁸³

Yöneticiler için düzenlenecek eğitim programının türü, programın özellikleri ve amaçları, işletmenin olanakları dikkate alınarak yer seçimi yapılmalıdır. Yöneticilere sadece bilişsel alanla ilgili davranış değişikliğini amaçlayan öğretim yapılacak ise ders-hane düzeyinde yer gerekecektir. Dershane, uygun eğitim ortamı sağlayabilecek özellikte düzenlenmelidir. Yerleşim düzeni, rahatlık, yardımcı ders araçlarının kullanılabilirliği, ısıtma, havalandırma, aydınlatma, ses yalıtımı gibi konularda sorun olmamalıdır. Beceri kazandırmayı amaçlayan, devimsel alanla ilgili davranış değişikliği öngören öğretim için laboratuvar ve atölye düzeninde yer gerekecektir. Bu bakımdan bu tür eğitimler genellikle iş başında yapılır.⁸⁴

⁸³ TAŞKIN, s.62'den, Trevor BENTLEY, **The Business of Training**, The McGraw-Hill Training Series, Londra, 1990, s.70.

⁸⁴ TAYMAZ, s.115.

8.YÖNETİCİ EĞİTİMİ YÖNTEMLERİ

Yönetici geliştirme programlarının başarı sağlayabilmesi için herşeyden önce uygun yöntemlerin kullanılması gerektiği açıktır. Yöntem, genel olarak, amaca ulaşabilmek için izlenmesi gereken yol ve ilkelerin bütünü olarak tanımlanabilir. Ulaşmak istenen amaçların çeşitlilik göstermesi karşısında yöntemlerin de çok çeşitli olabileceği düşünülebilir. Ayrıca, bu yöntemlerin bir veya birkaçının bütün ortamlarda geçerli, en iyi yöntemler olduğunu söylemek olanağı da bulunmamaktadır. Bu durumda, yöneticilerin arzulanmış gelişmelerini sağlayacak uygun yöntemlerin belirlenmesi temel bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümünde yöneticinin örgütsel yapı içindeki yeri, gelişme aşaması, gelişmesinin yönü, üst yönetici adayı olarak nitelikleri, bilgi ve beceri düzeyi, üst yöneticilerin ve eğiticilerin nitelikleri, bilgi ve beceri düzeyi, üst yöneticilerin ve eğiticilerin nitelikleri, bu amaçla ayrılan zaman ve parasal kaynaklar gibi konular öncelikle incelenmelidir. Bu konuların açıklığa kavuşması ile uygulanacak eğitim ve geliştirme yönteminin saptanması kolaylaşacaktır. Ancak, hiçbir yöntemin tek başına uygulanmasıyla istenen sonucun alınamayacağı, yalnız başına kullanılan bir yöntemin anlamlı ve yeterli olamayacağı başlangıçta kabul edilmelidir. Belirli bir yöntem, diğer geliştirme yöntem ve teknikleri ile desteklendiği sürece güçlü ve başarılı bir uygulama olanağı bulur.⁸⁵

Yetiştirme yöntemleriyle ilgili çeşitli ayrımlar sözkonusudur. Bunlar:⁸⁶

- a- Bireysel-grup halinde yetiştirme yöntemleri,
- b- İş başında ve iş dışında yetiştirme yöntemleri ve
- c- İş başında ve iş dışında bileşik yetiştirme yöntemleridir.

Birinci ayrımda söz konusu olan bireysel yetiştirme yönteminde yetiştirilecek olan bir kişidir. Bu nedenle kişiyle yakından ilgilenilmesi söz konusu olduğundan kişinin eksik yönlerinin giderilmesi ve niteliklerinin geliştirilmesi daha çabuk ve kolay olmak-

⁸⁵ BARUTÇUGİL, s.81.

⁸⁶ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.74.

tadır. Programlı öğretim, bilgisayar destekli eğitim bireysel eğitim çeşitleridir.

Grup halinde yetiştirme yöntemi, bireysel yetiştirme yöntemlerine oranla uygulamada daha çok görülmektedir. Grup halinde yetiştirme yöntemlerinde önemli olan nokta, grubu eğitecek yetenekli bir kişinin bulunabilmesidir. Grup halinde eğitimde yeni bilgiler edinme olanakları bireysel yetiştirme yöntemine oranla daha çok olup eğitime katılanların sosyal ilişkilerini geliştirmesi açısından yararlıdır.

İkinci ayrımda yer alan “iş başında yetiştirme yöntemi” nde adayların kendi işlerinin başında yetiştirilmesi söz konusudur. Burada daha çok, bir şeyi yapmak suretiyle edinilecek bilgi ve tecrübenin daha gerçekçi olduğu varsayımından hareket edilmektedir.

“İş dışında yetiştirme yöntemi” nde ise, adaylar çalışmakta oldukları işten bir süre ayrılarak iş dışında yetiştirilirler. İş dışındaki yetiştirme işletme içinde ve/veya işletme dışında yürütülebilir.

Üçüncü ayrımda yer alan, “iş başında ve iş dışında bileşik” yetiştirme yönteminde, adaylar bir yandan iş başında uygulamalı olarak yetiştirilirken, diğer yandan iş dışında konularıyla ilgili programlara gönderilirler.

Genel olarak açıklanan bu yönetici eğitimi yöntemleri arasından işletmeler, kendi amaçlarına, bütçelerine ve işletmeye sağlayacağı yarara göre en uygun olanını/olanlarını seçeceklerdir. İşletmelerin bu seçimi yaparken gözönünde bulundurmaları gerekli başlıca noktalar şunlardır:⁸⁷

1. Yetiştirme programıyla adaya / adaylara kazandırılmak istenen bilgi, yetenek veya davranışın türü,
2. Programa katılacak adayların sayısı,
3. Programa katılacak adayların yetenek düzeyleri,
4. Eğitim yönteminin işletmeye maliyeti,

⁸⁷ ARTAN ve diğerleri, s.12.

5. Eğitim yönteminin öğretim ilkelerini (motivasyon, öğrendiğini uygulama vb.) ne denli bünyesinde toplayabildiği,
6. Eğitim programı için işletmenin sahip olduğu olanaklar ve süre.

Eğitim gereksiniminin özelliğine göre, yukarıda belirtilen ölçütlerin önem derecesi değişebilir. Ancak, eğitim yöntemlerinin herbirinin kendine özgü öğrenme ilkeleri vardır.⁸⁸ Eğitim yöntemleri ile öğrenme ilkeleri arasındaki ilişki Tablo 2.3’de gösterilmektedir.⁸⁹

TABLO 2.3
Eğitim Yöntemleri ile Öğrenme İlkeleri Arasındaki İlişki

	Katılım	Tekrar	İlişkilendirme	Transfer	Geri bildirim
İşbaşı Eğitim Yöntemleri					
İş üzerine eğitme	Evet	Evet	Evet	Evet	Bazen
İş değiştirimi	Evet	Bazen	Evet	Bazen	Hayır
Çıraklık eğitimi	Evet	Bazen	Evet	Bazen	Bazen
Yetki Devri	Evet	Bazen	Bazen	Evet	Evet
İş Dışı Eğitim Yöntemleri					
Konferans	Hayır	Hayır	Hayır	Bazen	Hayır
Görsel-İşitsel Yöntemler	Hayır	Hayır	Hayır	Evet	Hayır
Benzer koşullarda eğitme	Evet	Evet	Bazen	Evet	Bazen
Rol oynama	Evet	Bazen	Bazen	Hayır	Bazen
Örnek olay	Evet	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen
Simülasyon	Evet	Bazen	Bazen	Bazen	Bazen
Kendi-kendine çalışma	Evet	Evet	Bazen	Bazen	Hayır
Programlanmış öğrenme	Evet	Evet	Hayır	Evet	Evet
Laboratuvar eğitimi	Evet	Evet	Bazen	Hayır	Evet

⁸⁸ GEYLAN, s.148.

⁸⁹ GEYLAN, s.148 ve 149’dan, B.M.Bass ve J. Vaughun, **Training in Industry: The Management of Learning**, Monterey, Calif: Brooks = Cole Publishing Comp., 1966.

Tablo'dan görüldüğü gibi, bazı eğitim yöntemleri daha fazla öğrenme ilkesini içinde bulundurmaktadır. Öğrenme ilkelerinden en az yararlanan yöntemler bile -örneğin, konferans gibi- birtakım ölçütlerin gerçekleşmesini sağladıklarından değerli eğitim araçlarıdır.⁹⁰

Çeşitli eğitim durumları için en uygun eğitim yaklaşımının (teknikinin) belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalardan biri Tablo 2.4'de gösterilmektedir.⁹¹ A.B.D.'de yönetim profesörleri tarafından Fortune dergisinin belirlediği ilk 500 büyük Amerikan şirketinin eğitim müdürleri ve orta düzey yöneticilerine bir anket uygulanmıştır. Bu tabloda, ankete katılanların yönetim eğitimine yaklaşımları konusundaki önerileri yer almaktadır. Temel öğretim becerilerinin öğretimi konusunda gerçek uygulama, önerilen en uygun teknik olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun ardından sırasıyla örnek olay, anlatım ve rol oynama yöntemleri gelmektedir. Eğitim programlarının genel türüne göre ise, formal (biçimsel) akademik kurslar önerilen en uygun tekniktir. Yöneticilerin eğitiminde formal akademik kursların uygulama ile karışımı kavramsal, insancıl ve teknik becerilerin kazandırılmasında ideal eğitim yaklaşımı (teknik) olarak görülmektedir.

Çeşitli eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde başlıca eğitim yöntemlerinin etkinliğinin saptanması konusunda A.B.D'de Carroll, Paine ve Ivancevich tarafından yapılan diğer bir çalışmanın sonuçları Tablo 2.5'de gösterilmektedir.⁹² Bu yazarlar, çok fazla sayıda işçi çalıştıran 200 Amerikan şirketindeki 117 eğitim direktörüne anket uygulamışlardır. Bu ankette, eğitim direktörlerinden altı farklı amacı gerçekleştirmede dokuz eğitim yönteminin etkinliğini beşli dereceleme ölçeğinde belirtmeleri istenmiştir (1- Hiç 2- Az, 3- Orta, 4- Fazla, 5- Çok fazla). Eğitim yöneticilerinin yargıları ile yazarların araştırma

⁹⁰ Şadi Can SARUHAN, *Eğitme ve Geliştirme*, YENİ İŞ DÜNYASI, S.60 (Ekim 1984), s.25'ten, William B. WERTHER - Keith DAVIS, *Personel Management and Human Recourses*, Mc Graw-Hill International Book Comp., Tokyo, 1982, s.172-190.

⁹¹ KREITNER, s.288.

⁹² J.CARROLL, Jr.-Frank T. PAINE-John J. IVANCEVICH, "The Relative Effectiveness of Training Methods-Expert Opinion and Research", *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, C.XXV, S.33 (Ağustos 1972), s.498.

TABLO 2.4

Önerilen Eğitim Yaklaşımları (Teknikleri)

		PROGRAM TÜRÜ						ÖĞRETİM TEKNİĞİ					
		Formal Akademik Kurslar	İşletme İçinde Yöneticiye Yardımcı	İşbaşı veya İş Rotasyonu	İşletme Dışı Danışman	Paket Programlar	Diğer	Örnek Olay Yöntemi	Bilgisayar Yardımcı Eğitim	Anlatım Yöntemi	Rol Oynama Yöntemi	Uygulama	Diğer
KAVRAMSAL BECERİLER	1. Belirli durumlarda karar verme			★				★					
	2. Örgütün bütünü için fırsatları ve yenilikleri belirleme			★				★					
	3. İş ortamını anlama ve bilgi toplama	★						★		★			
	4. Örgütü yapılandırma	★						★					
	5. Planlama	★						★					
	6. İşletme sahibi gibi düşünme			★				★				★	
İNSANCIL BECERİLER	7. Etkili yazma ve konuşma	★										★	
	8. Çatışma yöntemi		★								★		
	9. Önderlik ve güdüleme		★								★		
	10. Müzakere yapma		★								★		
	11. Değişimi kontrol etme	★						★					
	12. Davranışları, değerleri ve gereksinimleri analiz etme				★							★	
	13. Kendini yönlendirme yolunu öğrenme		★									★	
TEKNİK BECERİLER	14. Bilançoğu anlama	★								★			
	15. Sıfır tabanlı bütçelemeyi kullanma	★								★			
	16. Bilgisayar programı yapma	★										★	
	17. Kar-maliyet analizleri hazırlama	★										★	
	18. Bilgi araştırması yapma	★										★	
	19. Kendisi için kariyer planlaması yapma		★									★	
	20. Zaman ve çabaları yönetme		★									★	

★ Toplam örnek için en yüksek cevap frekansı

KAYNAK: Paul J. GUGLIELMINO, "Developing the Top Level Executive for the 1980s and Beyond", TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL, C.XXIII, (Nisan 1979), s.13.

bulguları arasında bazı farklılıklar vardır. Bu farklılıklardan en dikkate değer olanı, anlatma yönteminin bilgi kazandırma ve uygulanabilirlik yönünden eğitim direktörlerinin görüşlerinden daha fazla etkili olarak kullanılabileceğidir. Tabloda görüldüğü gibi, bilgilendirme ve bilginin kalıcılığını sağlama amaçlarının gerçekleştirilmesinde önerilen en uygun eğitim yöntemi programlı öğretimdir. Davranış değişikliği yaratmada ve kişilerarası becerileri geliştirmede duyarlık eğitimi, sorun çözme becerisini geliştirmede örnek olay yöntemi, katılımcıların etkinliğini sağlamada ise konferans (tartışma) yöntemi önerilen en uygun eğitim yöntemleridir.

Tablo 2.6’da eğitim amaçlarının gerçekleştirilmesinde kullanılabilecek yöntemler gösterilmektedir. Konu ile ilgili yedi önemli ayrıklık ve sınırlılık tablonun altında dipnot olarak verilmiştir.⁹³ Tabloda görüldüğü gibi, örnek olay, rol oynama ve duyarlık eğitimi yöntemleri diğer eğitim yöntemlerine göre, daha fazla sayıda eğitim amacını gerçekleştirmektedir.

Burada en yaygın olarak uygulanan “iş başında” ve “iş dışında” yönetici eğitim yöntemleri açıklanacaktır.

A-İŞ BAŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İş başında eğitim, yöneticinin işini yaparken eğitilmesini amaçlar. İş başında eğitim yöntemlerinin üstün yanları şunlardır:⁹⁴

1. Gerçek iş koşulları öğrenim etkinliğini artırır.
2. Personelin güçlü ve zayıf yönleri kolayca saptanır. Hatalar hemen düzeltilir.

⁹³ WATSON, s.215.

⁹⁴ GEYLAN, s.150.

TABLO 2.5

Eğitim Direktörlerine Göre Çeşitli Eğitim Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöntemlerinin Etkinliği

Eğitim Yöntemi	Bilgilendirme		Davranış Değişikliği		Sorun Çözme Becerisi		Kişilerarası Beceriler		Katılımcının Etkinliği		Bilginin Kalıcılığı	
	Ar. Ortalama	Ort. Sırası	Ar. Ortalama	Ort. Sırası	Ar. Ortalama	Ort. Sırası	Ar. Ortalama	Ort. Sırası	Ar. Ortalama	Ort. Sırası	Ar. Ortalama	Ort. Sırası
Örnek Olay	3.56	2	3.43	4	3.69	1	3.02	4	3.80	2	3.48	2
Konferans (Tartışma)	3.33	3	3.54	3	3.26	4	3.21	3	4.16	1	3.32	5
Anlatma	2.53	9	2.20	8	2.00	9	1.90	8	2.74	8	2.49	8
Yönetim (İşletme) Oyunları	3.00	6	2.73	5	3.58	2	2.50	5	3.78	3	3.26	6
Sinema Filmleri	3.16	4	2.50	6	2.24	7	2.19	6	3.44	5	2.67	7
Programlı Öğretim	4.03	1	2.22	7	2.56	6	2.11	7	3.28	7	3.74	1
Rol Oynama	2.93	7	3.56	2	3.27	3	3.68	2	3.56	4	3.37	4
Duyarlık Eğitimi (T-Grup)	2.77	8	3.96	1	2.98	5	3.95	1	3.33	6	3.44	3
Televizyon Anlatımı	3.10	5	1.99	9	2.01	8	1.81	9	2.74	9	2.47	9

3. Öğrenilenlerin hemen uygulanması mümkün olur.
4. Öğrenme süreci hızla gerçekleştirilir.
5. İşgücü kaybı olmadan öğrenme sağlanır.

İş başı eğitimi, yukarıda belirtilen üstünlüklere sahip olmakla birlikte, eğitilecek kişinin görevi ile ilgili temel bilgilere sahip olmaması, işletmede kişilerin rol ve statülerinin tam olarak saptanamaması, görev tanımlarının yapılmamış olması, yetki ve sorumlulukların belirsizliği ve üstlerin yetersizliği durumunda eğitim faaliyetleri istenen sonuca ulaşamayabilir.⁹⁵

⁹⁵ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, *Teaching and Training Methods for Management Development*, B.9, Geneva, 1985, s.19/33.

TABLO 2.6**Çeşitli Eğitim Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöntemlerinin Kullanılabilirliği**

Eğitim Yöntemi	Bilgilendirme	Davranış Değişikliği	Sorun Çözme Becerisi	Kişilerarası Beceriler	Katılımcının Etkinliği	Bilginin Kalıcılığı
Yönetim (İşletme) Oyunları	H	E ²	E ³	H ⁶	E	E
Örnek Olay	E ¹	E	E	H ⁷	E	E
Konferans (Tartışma)	E	E	H	H	E	E
Anlatma	E	H	H	H	E	E
Sinema Filmleri	E	H	H	H	E	E
Programlı Öğretim	E	H	H ⁴	H	E	E
Rol Oynama	H	E	E	E	E	E
Duyarlık Eğitimi (T-Grup)	H	E	E ⁵	E	E	E
Televizyon Anlatımı	E	H	H	H	E	E

E = Kullanılabilir H = Kullanılamaz

- ¹ Örnek olay tartışmaları kısa açıklamalarla bitirilir. Sonuçta tarafsız yorumlar ortaya konur.
- ² Oyun sonrasında eylemin ve eylemi yönlendiren düşüncelerin ayrıntılı bir şekilde analizinin yapıldığı oyunlar, davranış değişikliği için kullanılabilir. Eğer kişiler, düşünce ve davranışlarında hata görürlerse, davranışları değişebilir.
- ³ Oyun sonrasında ayrıntılı karar analizlerinin yapıldığı oyunlar, sorun çözme becerilerinin öğretiminde etkili olabilir.
- ⁴ Genel olarak, çoğu programlı öğretim, kişilerin sorun çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olma amacı taşımaz. Bunun yerine, bilgi, olay ve durumları öğretme amacıyla hazırlanır. Ancak doğru öğretim uygulamaları, sorun çözme becerilerini öğretmek amacıyla da düzenlenebilir.
- ⁵ Duyarlık eğitimi, genellikle sorun çözme becerilerini öğretmeyi amaçlamaz. Bununla birlikte, T-Grup'un ve yapılan tartışmanın durumuna bağlı olarak, T-Grupları birey, personel ve insan ilişkileri ile ilgili sorunların çözümü becerilerinin öğretiminde yararlı olabilir.
- ⁶ Oyunlar, eğitimlerin hatalarını görebilecekleri, bireysel ve grup davranışları hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını mümkün kılacak etkinlikler olarak düzenlenebilir.
- ⁷ Örnek olaylar, genellikle katılımcıların kişilerarası becerilerini uygulamalarına, eylem ve davranışları ile ilgili olarak geribildirimde bulunulmasına izin vermez. Bu nedenle kişilerarası becerilerin geliştirilmesinde etkin değildir.

İş başında yönetici eğitiminde uygulanan belli başlı yöntemler şunlardır:

- a- Bir üst yönetici gözetiminde eğitim yöntemi,
- b- Düzenli yönetim görevleri yöntemi,
- c- Özel tasarımlar (proje) yöntemi,
- d- İş değiştirimi (rotasyonu) yöntemi,
- e- Komiteler yoluyla eğitim yöntemi.

a-Bir Üst Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi

İşletmelerin kendi bünyeleri içinde yaygın olarak uyguladıkları bir yönetici eğitim yöntemidir.⁹⁶ Astların iş başında yetiştirilmesinde sürekli ve etkili bir yöntemdir.⁹⁷ Bu yöntemde insanların en iyi yaparak öğrenecekleri ve bir kişiyi en iyi ancak bağlı olduğu bir üst yöneticinin yetiştireceğine inanılır.⁹⁸

Bu yöntemde, işletmede yönetici konumunda bulunan kişi, kendisine bağlı olarak çalışan astların yetişme noksanlıklarını, eksikliklerini saptadıktan sonra iş verirken nasıl yapılacağını da açıklar. Astın işini yaparken, açıklamalara uyma durumu izlenir, hataları düzeltilir ve işi ile birlikte eğitim yapmış olur.⁹⁹ Bu yöntemde, gözetimin ve denetimin sistemli hale getirilmesi sözkonusudur. Bu, gözetim, talimat verme, yorum yapma, eleştirme, uyarma, öğüt verme, sorular sorma, önerilerde bulunma biçimlerinde görülür.¹⁰⁰

Yöntemin başarıya ulaşması için üst her şeyden önce astının yetişmesini istemelidir. Ayrıca, aralarında karşılıklı güven bulunmalı ve işbirliği ortamı sağlanmalıdır. Üst zamanla astına, belirli konularda bağımsızlık tanımalı, yetki kılmalıdır.¹⁰¹ Üst, her bakım-

⁹⁶ Tamer KOÇEL, "İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.I, S.1 (Nisan 1972), s.139.

⁹⁷ TUTUM, s.139.

⁹⁸ KOÇEL, "İşletmecilik...", s.139.

⁹⁹ TAYMAZ, s.143.

¹⁰⁰ TUTUM, s.139.

¹⁰¹ İnal Cem AŞKUN, *Yönetim Ders Notları*, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir, 1975, s.96.

dan iyi yetişmiş, kendine ve astlarına güvenen bir yetiştirici olmalıdır.¹⁰²

Çoğunlukla biçimsel olmayan şekilde işletmelerde uygulanan bu yöntem, maliyetinin düşük olması nedeniyle işletmelerce yeğ tutulmaktadır. Ayrıca adayın yetiştirme süresinin kişisel yeteneğine bağlı olması, işi yerinde görerek öğrenmesi ve öğrendiklerini hemen uygulayabilmesi de bu yöntemin üstünlükleri arasında sayılabilir.¹⁰³

Üst'ün astını yetiştirmek için gerekli zamanı ayıramaması, konuya ilgisiz kalması veya istememesi bu yöntemin başlıca sakıncalarıdır. Ayrıca ast'ın sorumluluktan kaçması, eleştiriden korkması ve konuya ilgisiz kalması veya üst'ünün etkisinde kalarak onun beğenilmeyen davranışlarını da benimseyerek alışkanlık edinmesi yönetimin diğer sakıncaları arasında sayılabilir.¹⁰⁴

b-Düzenli Yönetim Görevleri Yöntemi (Yöneticiye Yardımcı)

Yetiştirilmesi arzu edilen bireylerin, yöneticilerin araştırma ve geliştirme işlerine yardım etmek, haberleşmesini düzenlemek ve temaslarında hazır bulunmak suretiyle eğitilmesi amacını güder.¹⁰⁵

Yöneticiye yardımcı olarak yetiştirilen adayın işletmede işlevsel bir yetkisi yoktur. “Yönetici yardımcısı” gibi kendisine yetki devredilip sorumluluk yüklenemez. Yönetici, adaya çeşitli görevler vererek verilen görevlerdeki başarısını değerler.¹⁰⁶ Bu yöntem sürekli değildir.¹⁰⁷ Hedefe ulaşıldıktan sonra yöneticiye yardımcı pozisyon ortadan kaldırılır.¹⁰⁸ Bazı firmalar ise, bu tür “yardımcı” pozisyonları bir eğitim yeri olarak devamlı tu-

¹⁰² Doğan CANMAN, *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Ya.No. 260, Ankara, 1995, s.98.

¹⁰³ Sinan ARTAN, “İşletmelerde Başlıca Yönetici Yetiştirme Yöntemleri”, *Eskişehir İ.T.İ.A Dergisi*, C.XIII, S.1 (Ocak 1977), s.52.

¹⁰⁴ ARTAN, “İşletmelerde Başlıca...”, s.53.

¹⁰⁵ KOÇEL, “İşletmecilik...”, s.140.

¹⁰⁶ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.80.

¹⁰⁷ Melih TÜMER, *Yönetim ve Yönetici*, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975, s.303.

¹⁰⁸ Osman TELİMEN, *Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi*, İstanbul İ.T.İ.A. Yayını, 1972, s.60.

tarlar.¹⁰⁹

Bu yöntemin başlıca yararı: Eğer yönetici yeterli öğretme yeteneğine sahipse ve bu konuda istekli ise, aday ihtiyaç duyduğu konularda kısa sürede tecrübe kazanabilir. Ayrıca, dikkatle seçilen görevler ve örneklerle yine kısa sürede adayın önderlik ve karar verme yetenekleri geliştirilebilir. Yöneticinin yeterli öğretme yeteneğinin bulunmaması, adayın ihtiyaçlarını tam olarak görüp saptayamaması veya çok otoriter bir kişiliğe sahip olması gibi durumlarda bu yöntem sakıncalıdır.¹¹⁰

c-Özel Tasarımlar (Proje) Yöntemi

Özel tasarımlar yönteminin, adayı yetiştirme açısından oldukça yararlı ve esnek bir yöntem olduğu söylenebilir. Burada amaç, eğitilmek istenen adaya işletmenin çeşitli konularıyla ilgili özel projeler hazırlattırılmasıdır. Böylece, aday sadece işletmenin çeşitli konularını analiz etmekle kalmayacak, aynı zamanda kendisi için çok gerekli olabilecek bilgileri (maliyetler, artan insancıl ve örgütsel ilişkiler) derinlemesine öğrenme olanağına da kavuşacaktır.¹¹¹

Adaya yapması için verilen bu tasarımların gerek kapsamı ve gerekse konunun incelenip sonuca varılış şekli, adayın eksik yönlerinin anlaşılması bakımından önemlidir. Böylelikle, aday; daha iyi bir şekilde yetişeceği gibi, aynı zamanda üst'lerine de kendisi hakkında belirli bir fikir vermiş olur.¹¹²

¹⁰⁹ TÜMER, s.303.

¹¹⁰ ARTAN, *Endüstri İşletmeleri...*, s.80'den, Harold KOONTZ - Cyril O'DONNELL, **Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions**, B.4, Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1968, s.511.

¹¹¹ ARTAN ve diğerleri, s.13.

¹¹² a.g.k., s.13.

d-İş Değiştirimi (Rotasyonu) Yöntemi

İş değiştirimi (rotasyonu) yöntemi, bir adayın ya da adayların yetiştirilmesi amacıyla planlı olarak kendi işi dışındaki çeşitli işlerde ve bu işler hakkında yeterli bilgi, tecrübe ve yetenek kazandırmak için çalıştırılmasıdır.¹¹³

Yönetim görevleri, örgütün alt basamaklarında belirli bir görevde kazanılması olanağı bulunan deneyimlerden daha fazlasını ve daha geniş bir görüş açısını gerekli kılar. Bu nedenle, üst basamaklara yükseltilecek yöneticilerin farklı görevlerde belirli sürelerle çalışarak yetişmesi ve gelişmesi, iş başında gelişmeyi bütünleyen yararlı bir uygulamadır. Yönetici, böylelikle bir taraftan yeni durumları ve sorunları karşılama yeteneklerini sınama ve geliştirme olanağını bulurken diğer taraftan da daha sonra yöneteceği eylemlerin her birinde deneyim kazanma fırsatını elde etmiş olur.¹¹⁴ Eğitim amacıyla yapılan bu gibi rotasyonların, yükseltme tablolarıyla ortaya konulan değişiklik planlarıyla ilişkilendirilmesi gerekir.¹¹⁵ Bu yöntemin etkili olabilmesi için gözönünde bulundurulması gereken bazı ilkeler vardır. Bunlar:¹¹⁶

1. Görev yerleri, yöneticinin eğitimine ve geliştirilmesine uygun olacak ve yararlı deneyimler kazanmasına olanak verecek şekilde seçilmelidir.
2. Görevler arası rotasyondan beklenen yararın sağlanabilmesi için yöneticinin rotasyonda bulunduğu her görevde veya birimde uygun bir süre kalması gerekir.
3. Görevler arası rotasyonda yöneticinin deneyim eksikliğini giderici önlemler alınmalı ve gerektiğinde bu kişilerin deneyimli yöneticilerle çalıştırılmasına olanak sağlayacak komitelerin kurulması veya proje tipi örgütlerin oluşturulması yoluna gidilmelidir.

¹¹³ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.81.

¹¹⁴ BARUTÇUGİL, s.82.

¹¹⁵ William H. NEWMAN (Çev.: Kenan SÜRGİT), *İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972, s.389.

¹¹⁶ BARUTÇUGİL, s.82.

Adaya geniş görüşlülük kazandırması, adaya işletmenin çeşitli yönetim işlevlerinin önemini kavratması, birden fazla adayın olması halinde onları yarışmaya özendirme, üst оруnlar için adaya en uygun görevi seçme ve bu konuda bilgi ve deneyimini arttırma olanağı vermesi bakımından yararlı bir yöntemdir.¹¹⁷

e-Komiteler Yoluyla Eğitim Yöntemi

Yöntemin temelinde yatan düşünce, yetiştirilmek istenen adayın, işletmedeki komitelere izleyici veya üye olarak katılmasını sağlayarak, komiteleri oluşturan yönetici ve uzman üyelerin düşünce, görüş ve bilgilerinden yararlandırmaktır.¹¹⁸

İşletmelerde işletme konularıyla ilgili sürekli veya geçici komiteler kurulabilir. Bu komiteler çoğunlukla belirli alanlarda uzmanlaşmış kişilerden ve yöneticilerden kurulu olup, kurmay yetkisine sahiptirler.¹¹⁹

Komiteler, sürekli olarak işletmenin türlü çalışmalarında üst yönetime yardımcı olup, önerilerde bulunacak danışmanlar kurulu şeklinde oluşturulabileceği gibi, özellikle yetiştirme amacıyla da kurulabilirler.¹²⁰ Bu çeşit uygulama, yöneticiye çeşitli bölümler, fonksiyonlar ve kademelerdeki yöneticilerle birlikte komitede işletmenin belirli bir konusunu ya da durumunu inceleme ve sorununu çözümlemede işbirliği fırsatı verir.¹²¹

Bu yöntem, adayın işletmenin ihtiyaçları ve amaçlarını öğrenmesi, bilgi, görgü ve yeteneklerini daha çabuk geliştirebilmesi, olumlu fikir ve görüşleri ile işletme yönetimine katkıda bulunabilmesi açısından oldukça yararlıdır.¹²²

¹¹⁷ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.81.

¹¹⁸ ARTAN ve diğerleri, s.13.

¹¹⁹ a.g.k., s.13.

¹²⁰ a.g.k., s.13.

¹²¹ ÖNER, s.29.

¹²² ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.84.

B-İŞ DIŞINDA EĞİTİM YÖNTEMLERİ

İş dışı eğitim yöntemleri, eğitilecek personeli belirli bir süre işinden ayırarak işletme içinde başka bir yerde veya işletme dışında eğitir. Personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde değişiklikleri iş başında gerçekleştirmenin olanaksız olduğu veya pratik olmadığı hallerde iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulur.¹²³

Üst düzey yöneticilerin geliştirilmesinde biçimsel (formal) eğitimden daha çok biçimsel olmayan (informal) eğitim uygulandığından, genellikle bu amaç için iş dışında eğitim yöntemleri kullanılmaktadır.¹²⁴ Çünkü, üst düzey yöneticilerin ilgilendikleri konular, spesifik olaylardan daha çok işletme çapında geniş kararlar olduğundan bu yöneticilerin eğitim ve geliştirilmeleri çoğu zaman iş dışında olmaktadır.¹²⁵

İş dışında uygulanan eğitim programları, zamandan kazandırıcı programlardır. Bu programlarla, bir kavramı tam olarak anlayabilmek için bilinenden bilinmeyene, yalından karmaşığa doğru gitmek mümkündür.¹²⁶

İş dışındaki eğitim yöntemlerinin başlıca üstünlükleri şunlardır:¹²⁷

1. Teorik düzeydeki bilgilerin etkin biçimde aktarılmasını sağlar.
2. Düşünsel yeteneklerin gelişimine yardımcı olur.
3. Biçimsel bir disiplin altında öğrenme olanağı yaratır.
4. Personelin öğrenme isteğini ve bilincini geliştirir.
5. Personel, pedagojik yöntemleri bilen, uzman eğitimcilerden yararlanma olanağı bulur.

¹²³ GEYLAN, s.152.

¹²⁴ TELİMEN, s.83'ten, Thomas C.QUACKENBOSE, "White-Collar Training Takes Many Forms", TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL, C.XXIII, S.4 (Nisan 1969), s.18.

¹²⁵ a.g.k., s.83.

¹²⁶ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Personel Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Ya.No.3, Eskişehir, 1984, s.136.

¹²⁷ GEYLAN, s.152.

İş dışındaki eğitim uygulamaları ayrıca bireyleri iş ortamının stresinden uzaklaştırır. Yöneticilerin farklı örgütler ya da bölümlerde çalışanlarla görüşmelerini sağlama fırsatı yaratarak bu görüşmelerden edinilen görüş ve düşünceleri işletmelerinde kullanmalarına katkıda bulunur. Bu tür programlara katılımdan sonra, edinilen bilgilerin tümünün işletmede kullanılması her zaman beklenmez.¹²⁸

İş dışındaki eğitim programları, başlıca üç şekilde düzenlenmektedir:

1. İşletme tarafından işletme bünyesinde düzenlenen eğitim programları
2. İşletme ile üniversite, enstitü ve diğer eğitim kuruluşları tarafından düzenlenen eğitim programları
3. Üniversiteler, enstitüler ve diğer eğitim kuruluşları tarafından düzenlenen eğitim programları.

Birinci tür programlar, işletme yönetimince işletme amaç ve gereksinimleri doğrultusunda işletme içinde düzenlenir. Eğitimler çoğu kez işletmenin üst düzey yöneticileri ya da dışarıdan davet edilen uzman kişiler tarafından verilir. İkinci tür programlar, işletme ile üniversite, enstitü ve diğer eğitim kuruluşları tarafından ortaklaşa düzenlenir. Bu tür programlar ya işletmede veya çoğu kez eğitim kuruluşları bünyesinde yürütülür. Üçüncü tür programlar ise, üniversite, enstitü, kamu ya da özel eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının kendi bünyelerinde ve kendi amaçlarına göre düzenledikleri programlardır. Dersliklerde uygulanan bu tür programlardan adayların en iyi şekilde yararlanabilmeleri için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir.¹²⁹ Bu yöntemlerin başlıcaları şunlardır:

- a- Anlatma yöntemi,
- b- Örnek olay yöntemi,
- c- Bekleyen sorunlar yöntemi,
- d- Rol oynama yöntemi,
- e- Yönetim oyunları yöntemi,

¹²⁸ INTERNATIONAL LABOUR OFFICE, s.23/1.

¹²⁹ ARTAN, “İşletmelerde Başlıca...”, s.56.

- f- Duyarlık (T-Grup) eğitimi yöntemi,
- g- Grup tartışmaları yöntemi.

a-Anlatma Yöntemi

En eski ve en yaygın olarak kullanılan öğretim yöntemidir. Bir konuşmacı tarafından edilgen durumdaki dinleyicilere tek yönlü ve doğrudan bilgi aktarımının yapıldığı tekniktir.¹³⁰

Bu yöntemin uygulamadaki başarısı özellikle anlatan kişinin bilgi ve yeterliliğine bağlıdır. Konuşmacı, özellikle, neyi nasıl anlatacağını, süreyi ve amacını tam olarak saptamalı, adayların arzu ve gereksinmelerini gözönünde bulundurmalıdır.¹³¹

Bu yöntem, diğer yöntemlere oranla daha kolay uygulanabildiğinden, daha masrafsız olduğundan ve özel eğitim araç gereçlerini (görsel ve işitsel eğitim araçları) kullanmayı da pek fazla gerektirmediğinden, uygulamada alışlagelmiş bir yöntemdir. Kuramsal (teorik) birtakım bilgilerin, derli toplu ve sistemli olarak kısa zamanda ve çok sayıda kişiye verilmesine olanak sağlar.¹³²

Genellikle kuramsal konularda uygulanması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin rolünün ve katkısının çok sınırlı olması,¹³³ anlatma tekniğini ve konuyu iyi bilen konuşmacıların her zaman kolayca bulunamaması, anlatma sırasında kolayca konu dışına çıkılması bu yöntemin başlıca sakıncalarını oluşturmaktadır.¹³⁴

¹³⁰ WATSON, s.155.

¹³¹ ARTAN, “İşletmelerde Başlıca...”, s.57.

¹³² CANMAN, Çağdaş..., s.102.

¹³³ a.g.k., s.139.

¹³⁴ ARTAN, “İşletmelerde Başlıca...”, s.57.

b-Örnek Olay Yöntemi

İşletme ile ilgili gerçek bir olayın çeşitli açılardan grup halinde incelenip tartışıldığı yöntemdir.¹³⁵ Kursiyerlere, belirli öğrenme noktalarını, kolayca eğitmenden alıvermek yerine, kendi çabalarıyla bulup çıkarma fırsatı verir. Örnek olay çalışması, gerçek bir olayı analiz edip alınabilecek önlemleri belirlemek için gereken düşünce yollarını uygulamayı kişilere öğretmeyi amaçlar. Kişilere belirli bir olay üzerindeki doğru çözümleri bulmayı öğretmek için düşünülmemiştir.¹³⁶

Çoğu örnek olay, hikâye biçiminde yazılmış kolayca okunabilen türdendir.¹³⁷ Ancak sesli veya görüntülü olarak da hazırlanabilir.¹³⁸ Örnek olaylar, bütünüyle örgütle ilgili olabileceği gibi personel, finans, pazarlama ve üretim gibi belirli birimlerle de ilgili olabilir. Örnek olaylar, işletmenin genel sorunları ile tüm bölümlerin planlama, karar verme, motivasyon ve değişim ile ilgili yaygın sorunları üzerine yazılabilir. Örnek olaylar, bir sayfadan kırk elli sayfaya kadar, hatta daha da fazla genişlikte olabilir.¹³⁹

Tipik bir örnek olay çalışmasında eğitmen olayı yazılı ya da görsel-işitsel tekniklerle tanıtır ve kursiyerleri doğru noktalara yönlendirir. Kursiyerler, olayı inceleyip, gerekli bilgileri çeşitli kaynaklardan sağladıktan sonra tartışıp analiz ederler. Eğitmen, derslikte kursiyerlere açıklamalar yaparak, sorular sorarak olay üzerindeki tartışmaları yönlendirir, gerektiğinde şema ve çizelgelerle tartışmanın akışını gösterebilir. Son olarak, eğitmen olayın ortaya çıkardığı öğrenme noktalarını veya konularını özetler.¹⁴⁰

Bu yöntem, yönetimde kuram ve gerçeğin bir araya getirilmesini sağlar. Sorunlara somutluk kazandırır. Ussal düşünmeyi ve karar vermeyi öğretir. Tartışma yeteneğini

¹³⁵ ARTAN ve diğerleri, s.14.

¹³⁶ ABELLA, s.159.

¹³⁷ WATSON, s.165.

¹³⁸ ABELLA, s.59.

¹³⁹ WATSON, s.165.

¹⁴⁰ ABELLA, s.161.

geliştirir.¹⁴¹ Ayrıca, grup halinde çalışmaya alıştıırır. Araştırma etkinliklerine işlerlik kazandırır.¹⁴²

c-Bekleyen Sorunlar Yöntemi

Bu yöntem, özellikle yöneticilerin eğitiminde kullanılır. Eğitilecekler sorulan bir çok sorun üzerinde belirli bir sürede karar verirler.¹⁴³

Bekleyen sorunlar yönteminde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin ya da birkaçının belirli bir süre için işinden ayrıldığı varsayılır. İşte, bu belirli süre için işinden ayrıldığı düşünülen yönetici yerine adaylardan biri getirilir. Bu kişiden ayrılan yöneticinin işlerini yürütmesi istenir. Bu amaçla, kendisine işletme hakkında gerekli ayrıntılı bilgi ve dökümanlar verilir. Aday, bu veriler ışığında yerine geçtiği yöneticinin masasındaki belge kutusunda bekleyen işletmeyle ilgili sorunları sırasıyla ve yazılı olarak çözümlemeye çalışır.¹⁴⁴

Bu yöntem, yöneticilerin karar verme, planlama, örgütleme, kontrol yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılır.¹⁴⁵

Bekleyen sorunlar yöntemi uygulamasında eğitilenlerin işyeri hakkında bilgileri artar. Eğitilenler eğitime etkin bir şekilde katıldıklarından öğrenme etkili olur. Bütün yöneticilere uygulanabilen bu yöntemde, eğitilecek kişiler aynı işyerinden gelmiyorlarsa işyeri hakkında kendilerine ayrıntılı bilgi verme zorunluluğu vardır. Uygulamalar uzun süre alır.¹⁴⁶

¹⁴¹ CANMAN, Çağdaş..., s.103.

¹⁴² ARTAN, Endüstri İşletmelerinde..., s.90.

¹⁴³ MPM TEKNİK ENFORMASYON ŞUBESİ, Eğitim Metodları, MPM Ya. No. 50, Ankara, 1961, s.96.

¹⁴⁴ ARTAN ve diğerleri, s.15.

¹⁴⁵ MPM TEKNİK ENFORMASYON ŞUBESİ, s.96.

¹⁴⁶ a.g.k., s.97.

d-Rol Oynama Yöntemi

Rol oynama çalışmasında eğitilenler, gerçek veya varsayımlı karşılıklı etkileşim sahnesini canlandırırlar.¹⁴⁷

Tipik bir rol oynama çalışması şöyle yapılır: Eğitmen önce çalışmayı tanıtır. Kurşiyerler ya tek başlarına ya da grup olarak bu çalışmadaki rollerine hazırlanır. Çalışmadaki roller grup halinde veya toplu olarak canlandırılır. Bunu takiben, olayları, bunların sebeplerini, kişiler arasındaki etkileşimin nasıl algılandığını belirlemek amacıyla küçük gruplar halinde veya toplu olarak tartışma yapılır. Tartışmalar önce küçük gruplar halinde veya toplu olarak da yapılabilir. Tartışmalardan sonra uygun şekilde geri bildirim yapılır. Son olarak öğrenilen noktalar eğitmen veya grup temsilcileri tarafından özetlenir.¹⁴⁸

Rol oynama yönteminin yöneticilerin eğitiminde önemli bir yeri vardır.¹⁴⁹ Rol oynama, öğrenime heyecan ögesini katar, ilgiyi çoğaltır ve öğrenilecek şeyleri unutulmayacak biçimde öğretir, sorun çözme yeteneğini geliştirir, işbirliği ruhunu ve konuşma becerisini artırır.¹⁵⁰

Bu yöntemde oyuna katılanlar, kendilerine verilen rol ölçüsünde öğrenmeye çalışırlar. Oynanan rolden öğrenilen şeyler bireyden bireye farklıdır. Öğrenme, geniş ölçüde, bireylerin daha önceki deneyim ve bilgilerine bağlıdır. Rol oynamada eğitici, eğitim sürecine egemen değildir. Oyun başlayınca denetim güçleşir. Bu nedenle, bu yöntem izlenirken uzmanlaşmış eğitim yöneticisine gereksinme vardır. Rol alanlar, rollerini ciddiye almayabilir. Rol oynama grupta çabucak bıkkınlıkta yaratabilir.¹⁵¹

¹⁴⁷ ABELLA, s.159.

¹⁴⁸ a.g.k., s.160.

¹⁴⁹ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.91.

¹⁵⁰ CANMAN, *Çağdaş...*, s.104.

¹⁵¹ a.g.k., s.142.

e-Duyarlık (T-Grup) Eğitimi Yöntemi

Duyarlık eğitimi, Grup eğitimi (T-Grup), hareket eğitimi, beşeri ilişkiler laboratuvarı, grup dinamiği laboratuvarı gibi adlarla anılır.¹⁵² Duyarlık eğitimi yöneticilerin yetiştirilmesinde en yeni yöntemlerdendir.¹⁵³

Duyarlık eğitimi, daha çok bireyin, tavır, tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardımcı olan bir yöntemdir. Duyarlık eğitimiyle bireyler kendilerini daha iyi anlarlar, kendisiyle grup üyelerini karşılaştırır, kendisinin zayıf ve kuvvetli yönlerini belirler ve kendisinin diğer bireyler üzerindeki etkisini görür.¹⁵⁴

Duyarlık eğitiminin süresi üç gün ile üç hafta arasında değişmekle beraber,¹⁵⁵ genellikle iki haftadır.¹⁵⁶ Toplantı yeri iş çevresinden uzak bir yer, örneğin, bir sayfiye otelidir.¹⁵⁷

Bu tür eğitimde, grubu yönetecek bir grup önderi, izlenecek bir gündem, belirlenmiş bir tartışma konusu ve kuralları yoktur. Ancak, eğitim sırasında bazı konularda ışık tutabilecek, fakat daha çok gözleyici nitelikte bir eğitici grupta bulunur.¹⁵⁸

Bu yöntem, biçimsel niteliği olmayan eğitim grupları tarafından yürütülür. 50-60 kişilik katılımı yürütülen bu programa çoğunlukla 10-15 kişilik gruplar halinde oluşturulan eğitim gruplarının, birbirlerini tanımayan ve aralarında ast üst ilişkisi bulunmayan üyelerden oluşturulmasına özen gösterilir. Adaylara bu programda belirli bilgilerin öğretilmesinden öte, adayların grup içinde diğer üyelere duyarlılığını ve onlara ne denli uyum sağlayabildiğini görme olanağı verilmiş olur.¹⁵⁹

¹⁵² TELİMEN, s.72.

¹⁵³ ARTAN, *Endüstri İşletmelerinde...*, s.94.

¹⁵⁴ KOÇEL, “*İşletmecilik...*”, s.149.

¹⁵⁵ ARTAN ve diğerleri, s.15.

¹⁵⁶ CANMAN, *Çağdaş...*, s.101.

¹⁵⁷ a.g.k., s.141.

¹⁵⁸ ARTAN ve diğerleri, s.15.

¹⁵⁹ a.g.k., s.16.

Yöntemin temel hedefi, adayların hem kendi haklarındaki bilgilerini arttırmak hem de, diğer adaylara karşı daha anlayışlı ve duyarlı olmalarını sağlamaktır. Eğitimin sonraki evresinde ise, önce grup fikri ağırlık kazanmaktadır. Adaylar artık belirli bir grubun üyesi olarak hareket etmekte, grubun sürekliliğini sağlayıp ayakta durmasına çalışmaktadırlar. Son evrede ise, örgütün verimliliği ve çalışanlar üzerindeki etkisi, örgütte işbirliğinin ne şekilde kurulacağı gibi konularda bilgi ve yeteneklerini geliştirirler.¹⁶⁰

f-Grup Tartışmaları Yöntemi

Dinleyici önünde yapılan grup tartışmalarının başlıcaları, toplu tartışma (panel), toplu sonuç (sempozyum) ve açık oturum (forum)dur.¹⁶¹

Grup tartışmaları yöntemi, eğitilen kişilerin genel bilgilerini arttırmak, işletme içindeki ve dışındaki davranışlarını geliştirmek ve sorun çözme yeteneklerini arttırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu yöntemin anlatma yönteminden açık farkı, burada eğitilen yöneticilerin bir tartışma yöneticisi gözetiminde, toplantılarda etkin bir şekilde yer almalarıdır.¹⁶²

Bir yöneticinin başkanlığında 3-5 kişilik grubun bir konuyu biçimsel olmayan bir şekilde konuşup tartışmasına, toplu tartışma (panel) denir.¹⁶³

Toplu Sunuş (sempozyum), 2-4 kişilik konuşmacılar grubunun bir yöneticinin başkanlığında, belirli bir konunun çeşitli yönlerini kendilerine ayrılan süreleri içinde ve sırasıyla dinleyicilere sunmasıdır.¹⁶⁴

Çoğunlukla toplu tartışma, toplu sunuş gibi tartışmalı bir toplantıda veya anlatma

¹⁶⁰ a.g.k., s.16.

¹⁶¹ MPM TEKNİK ENFORMASYON ŞUBESİ, s.124.

¹⁶² Osman YOZGAT, **İşletme Yönetimi**, Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ya.No. 375-608, B.4, İstanbul, 1983.

¹⁶³ ARTAN ve diğerleri, s.16.

¹⁶⁴ a.g.k., s.16.

yönteminden sonra, dinleyicilerin de görüşleriyle katıldıkları bir toplantı yapılır. Forum veya açık oturum adı verilen bu toplantılar özellikle günümüzde çok yaygın olarak kullanılmaktadır.¹⁶⁵

Açık oturumda, çoğu kez, tartışılan konu üzerinde bir çözüme ulaşılamaz. Çünkü, açık oturumun amacı, belirli bir konu üzerinde çeşitli görüşlere sahip kişilerin bir araya gelerek, kısaca tartışarak, görüşlerini bildirmeleridir.¹⁶⁶

Dinleyici önünde yapılmayan kısa bir süre içinde ve belirli bir konu üzerinde grubun yaratıcı gücünden yararlanılması amacıyla düzenlenen beyin fırtınası yönteminde, değişik eğitim ve meslek grubundan oluşan kişiler bir araya gelerek tartışır. Tartışma sırasında ortaya atılan tüm görüşler dizgeli olarak kaydedilir. Tartışma yöneticisi tartışmanın biçimine yön verir, fakat özüne karışmaz. Katılımcılar, demokratik bir ortamda baskı altında olmaksızın düşüncelerini açıklar. Katılımcıların düşünce üretme, yaratıcılık ve davranış yeteneği gelişir.¹⁶⁷

Burada açıklanan eğitim yöntemleri dışında geliştirilen yeni eğitim teknikleri vardır. Bu yeni öğrenme teknikleri öğrenme merkezlidir ve öğrenen kişilerin doğuştan gelen öğrenme becerilerine etki eder. Bunların başlıcaları: olumlu öğrenme, dinamik öğrenme, araştırmacı öğrenme, kişisel motivasyonel öğrenmedir. Bu yöntemler içinden, eğitim ve geliştirme programlarında kullanılacak en uygun olan teknikler konusunda bir öneride bulunmak için, işletmenin amaçları ile geliştirme çalışmalarının amaçları dikkatle gözden geçirilmelidir.¹⁶⁸

¹⁶⁵ a.g.k., s.16.

¹⁶⁶ a.g.k., s.16.

¹⁶⁷ Beyza Oba FURMAN, “Yaratıcılık ve Yönetici”, TÜSSİDE, Değişikliklere Karşı Yaratıcı Yönetim Semineri Bildirisi, Gebze, 1992, s.10.

¹⁶⁸ TAŞKIN, s.160’dan, Margaret PALMER-Kenneth T. WINTERS (Çev. Doğan ŞAHİNER), **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

9.YÖNETİCİ EĞİTİM PROGRAMLARININ DEĞERLEMESİ

Genel olarak ölçme kavramı ile, “eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemi” anlaşılmaktadır. Bu işlemin amacı, verileri elde etmek olduğundan, ölçme hiçbir zaman yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan değişikliklerin “istenilen” değişiklikler olduğunu ve bu faaliyetlerin amacına erişmiş olduğunu göstermez. Değerleme ise, genel anlamda “bir iş ya da faaliyetin faydalılığı ya da değeri hakkında bir hüküm vermek”tir. Yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile de, bu faaliyetlerin sonuçlarının önceden saptanmış amaçlar ile karşılaştırılması ve elde edilen sonuçların amaçlara ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesi süreci anlaşılmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda, harcanan para, emek, zaman, malzeme gibi olanakların, elde edilen sonuca değip değmediği ortaya çıkarılabilmektedir.¹⁶⁹

Yönetici eğitiminde öğretilenlerin uygulamaya dönüşmesini beklemek en doğal ve gerçekçi bir yaklaşımdır. İyi bir yöntemin en önemli unsuru, iyi planlanan ve yönetilen eğitim denetim (kontrol) sisteminin kurulu olmasıdır. Denetim süreci, gerçek performansın ölçülmesini, bunun planlanan performans ve amaçlarla karşılaştırılmasını ve planlanan gerçek performansa ulaşılması için düzeltici eylemlerin yerine getirilmesidir.¹⁷⁰ Eğitim değerlendirilmesi, denetim sürecinin sadece bir parçasıdır. Şekil 2.5’de bu süreç tanıtılmaya çalışılmıştır. Şekildeki 2., 3. ve 4. aşamalar eğitimin değerlendirilmesi; 5., 6., 7. ve 1. aşamalar esas olarak eğitimin planlanması ile ilgilidir.¹⁷¹

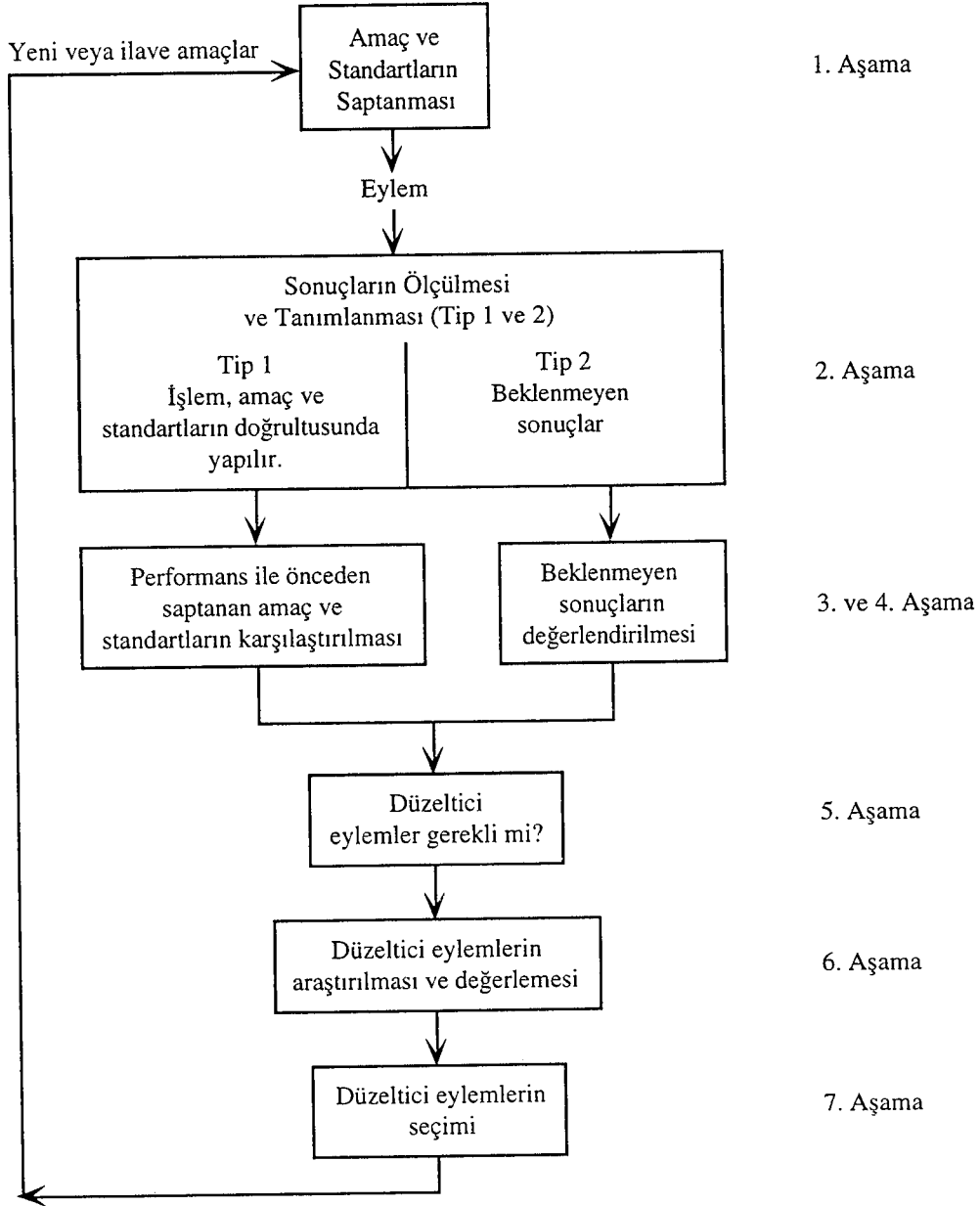
¹⁶⁹ Zeki ADAL “İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi”, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982), s.33-34.

¹⁷⁰ WATSON, s.264.

¹⁷¹ a.g.k, s.265-266.

ŞEKİL 2.5

Yönetici Eğitimi Denetim (Kontrol) Sistemi Modeli



Yönetici eğitiminde ölçme değerlendirilmede birtakım temel ilkeler vardır. Bunlar:¹⁷²

1. Ölçme ve değerlendirme gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalıdır.
2. Ölçme ve değerlendirme, objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır.
3. Ölçme ve değerlendirme için yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili tüm kişilerin

¹⁷² ADAL, s.34'den William R. TRACEY, *Evaluating Training and Development Systems*, American Management Association, 1968, s.14.

işbirliği sağlanmalıdır.

4. Ölçme ve değerlemede kullanılacak yöntem ve tekniklerin seçimine gereken özen gösterilmelidir.
5. Ölçme ve değerlendirme sürecinde süreklilik sağlanmalıdır.

Ölçme değerlendirme süreci ile ilgili çeşitli sınıflamalar yapılmıştır.¹⁷³ Kirkpatrick'e göre, eğitim ve geliştirme programının değerlemesi dört safhada yapılabilir. Birinci safha, tepki (reaksiyon) safhası olup esas itibariyle iştirakçinin programa tepkisini, hislerini ve program hakkındaki fikirlerini öğrenmeyi amaçlamaktadır. İkinci safha, öğrenme safhasıdır ve burada iştirakçilerin öğrendikleri bilgilerin ölçülmesi söz konusudur. Üçüncü safha, davranış safhası olup, eğitim programı sebebiyle iştirakçilerin davranışlarında bir değişme meydana gelip gelmediğini saptamak amacını gütmektedir. Dördüncü safha ise, sonuçlar safhasıdır ve burada eğitim programı dolayısıyla meydana gelen gözle görülebilir somut sonuçların (maliyet düşmeleri, kâr artışı vb.) ölçülmesi söz konusudur.

Yönetici eğitim programlarının değerlemesinde çeşitli araç ve teknikler kullanılır. Bunların başlıcaları: anketler, testler, gözlem ve görüşmelerdir. Araç ve tekniklerde bulunması gereken özellikler; değerlendirme kriteri, ilgi, güvenilirlik, geçerlilik, kabul edilebilirlik, uygulanabilirlik, objektiflik ve ön yargılardan uzaklık ölçütlerine göre değerlendirilir.¹⁷⁴

Eğitimle ilgili tepkiler, eğitime katılanlara anket uygulanarak ya da sistematik (dizgeli) olmayan düşünce, görüş ve gözlemlerinden yararlanılarak öğrenilir. Yönetici eğitime katılanların eğitim sonrasındaki bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişiklikler; eğitim sonrası test, eğitim öncesi ve sonrası test ve kontrollü deney yöntemleriyle, işdeki davranış değişiklikleri; liderlik davranışı tanımlama anketi, kritik olaylar yöntemi, perso-

¹⁷³ Tamer KOÇEL, "Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.III, S.2 (Kasım 1974), s.108'den, Donald KIRKPATRICK, "Evaluation of Training", Training and Development Handbook, (Eds: R. CRAIG and L. BITTEL), ASTD and McGraw Hill, N.Y., 1967, s.88-110.

¹⁷⁴ a.g.k., s.112.

nel kayıtları, görüşmeler ve komite görüşleri ile saptanır. Yönetici eğitiminin örgüt üzerindeki etkileri; yönetimi gözden geçirme, araştırmalar, performans bilgilerinin analizi, uzman görüşleri ve komite görüşleri ile belirlenir.¹⁷⁵

İşletmeler için önemli bir maliyet unsuru olan ancak beşeri kaynaklara yapılan bir yatırım olması nedeniyle her işletme için vazgeçilmez bir nitelik taşıyan yetiştirme ve geliştirme programlarının gerçekleştirilmek istenen amaca erişip erişmediği, ancak sistematik ve ayrıntılı bir ölçme ve değerlendirme çalışması sonucunda ortaya çıkar. Bu süreç oldukça karmaşık olup bilgi, sabır ve zaman gerektirir. Bütün bu güçlüklerle rağmen, işletmeler bu konuda harcadıkları emeğin ve paranın boşa gitmemesi için bu çalışmalara gereken önemi vermek zorundadırlar.¹⁷⁶

¹⁷⁵ WATSON, s.274-310.

¹⁷⁶ ADAL, s.40.

**III. TÜRK HAVACILIK SEKTÖRÜNDE
YÖNETİCİLERİN EĞİTİMİ VE
EĞİTİM GEREKSİNİMLERİNİN
SAPTANMASI ÜZERİNE
ARAŞTIRMA**

10.ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

A-PROBLEM

Türk havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitimi ve eğitim gereksinimleri konusunda Yüksek Öğretim Kurumu Dökümantasyon Merkezi Tez Bürosu'nda yapılan tez taraması sonucunda herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, Türkiye'de bu konuda tez çalışması dışında yapılan başka bir araştırma da bulunmamaktadır. Ancak, yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin eğitim gereksinimleri, yönetici eğitimlerinin değerlendirilmesi gibi konularda farklı sektörlerde farklı yaklaşımlarla çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

“Türk havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin saptanması” bu araştırmanın ana problemini oluşturmaktadır.

Bu ana problemin çözümüne katkıda bulunacak ve yanıtları araştırmanın denencelerini oluşturacak alt problemler ise şunlardır:

1. Türk havacılık sektörü işletmelerinin özellikleri nelerdir?
2. Türk havacılık sektörü işletmelerinin eğitim ve yönetici eğitimi politikaları nelerdir? Uygulamaları nasıldır?
3. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin özellikleri nelerdir?
4. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin,yönetici eğitimi politikaları ve uygulamaları konusunda görüş ve düşünceleri nelerdir?
5. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticiler, yöneticilik rollerini halen ne ölçüde yerine getirmektedir?
6. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin yöneticilik rolleri son 5 yıl içinde ne ölçüde değişmiştir?
7. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin iş ortamlarında 1980'li yılların sonlarına göre ne ölçüde bir değişim gerçekleşmiştir?

8. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim (personel yönetimi, üretim yönetimi, finansal yönetim, pazarlama yönetimi) konularında eğitim gereksinimlerinin düzeyi nedir?
9. Türk havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişimler ile eğitim gereksinimleri arasındaki ilişkiler nelerdir?

B-AMAÇ

Bu araştırmanın temel amaçları:

1. Türk havacılık sektöründeki işletmelerin özelliklerinin, eğitim ve yönetici eğitimi politikaları ile uygulamalarının, yöneticilerinin özelliklerinin, yöneticilerinin yönetici eğitimi etkinlikleri konusundaki görüş ve düşüncelerinin incelenmesi,
2. Sektör işletmelerindeki yöneticilerin yöneticilik rollerinin halen yerine getirilme düzeyi, bu rollerde son beş yılda oluşan değişim ve iş ortamlarında 1980’li yılların sonuna göre oluşan değişimin saptanarak eğitim gereksinimleri ile ilişkisinin istatistiki olarak araştırılması,
3. Sektör işletmelerindeki yöneticilerin kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim (personel yönetimi, üretim yönetimi, finansal yönetim, pazarlama yönetimi) konularındaki eğitim gereksinimlerinin istatistiksel yöntemlerden yararlanılarak saptanması,
4. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelere yönetici eğitimleri konusunda öneriler sunulmasıdır.

C-ÖNEM

Araştırma sonucunda elde edilecek verilerin;

1. Türk havacılık sektörü işletmelerinin ve yöneticilerinin özelliklerinin daha iyi tanınmasına olanak vereceği,

2. Türk havacılık sektöründeki işletmelerin, yönetici eğitim politika ve uygulamalarını düşünme, tartışma ve gözden geçirmelerine olanak yaratacağı,
3. Sektör işletmelerinin, yöneticilerinin yönetici eğitimi konusundaki istek ve beklentilerine uygun olarak yönetici eğitimlerini geliştirmelerine yardımcı olacağı,
4. Havacılık sektöründeki işletmelerin, yöneticilerine verecekleri eğitimlerin konularının seçiminde önemli yarar sağlayacağı umulmaktadır.

D-SAYILTILAR

1. Konunun kavramsal çerçevesini oluşturmak amacı ile taranan kaynaklar, yeterli ve güvenilir bilgileri vermektedir.
2. Veri toplama aracının geçerliğini saptamak amacı ile kendilerine başvuru alan uzmanı Anadolu ve İstanbul Üniversitesi Öğretim üyelerinin görüş ve önerileri, bu konuda yeterli ölçüt sayılabilir.
3. Anket formunda yer alan sorular, araştırmanın denencelerini sınama açısından geçerlidir.
4. Evren'den alınan grup, evreni temsil etmektedir.
5. Araştırma kapsamına giren işletmelerden edinilen bilgiler, gerçek durumu yansıtmaktadır.
6. Araştırma kapsamına giren işletmelerin yöneticilerinin görüşme ve anket sorularına verdikleri yanıtlar, gerçeği yansıtmaktadır.

E-SINIRLILIKLAR

1. Evren bölümünde belirtilen dokuz havacılık işletmesi dışında kalan az sayıdaki işletme açıklanacak nedenlerle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.
2. Araştırma yapılan dokuz havacılık sektörü işletmesinde sadece üst ve orta düzey yöneticiler araştırma kapsamına alınmıştır.
3. Araştırmada havacılık sektörü işletmelerinin özellikleri, yönetici eğitimi politika

ve uygulamaları ile havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin özellikleri, yönetici eğitimi konusundaki görüşleri ve eğitim gereksinimleri üzerinde Ek 9'da verilen anket formu çerçevesinde çalışma yapılmıştır.

4. Elde edilen bilgi ve bulgular halen varolan durum ile sınırlıdır.
5. Bulgular, söz konusu havacılık sektörü işletmeleri için geçerlidir.

F-ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

a-Araştırma Modeli

Bu çalışma genel tarama modelinde bir araştırmadır.¹ Araştırma amaçlarına ulaşılabilmesinde en uygun modelin genel tarama modeli olduğuna karar verilmiştir. Türk havacılık sektörü işletmelerinin özellikleri, yönetici eğitimleri ile üst ve orta düzey yöneticilerinin özellikleri, yönetici eğitimleri ile ilgili görüşleri ve eğitim gereksinimleri varolan şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla tekil ve ilişkisel taramalar yapılmıştır.

b-Evren

Araştırmanın çalışma evrenini, Türk havacılık sektöründe hizmet, imalat, bakım - onarım alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin (askeri - sivil, kamu - özel) üst ve orta

¹ Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekler üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Genel tarama modelleri ile, tekil ya da ilişkisel taramalar yapılabilir. Değişkenlerin, tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacı ile yapılan araştırma modellerine, tekil tarama modelleri denir. Bu tür bir yaklaşımda, ilgilenilen olay, madde, birey, grup, kurum, konu v.b. birim ve duruma ait değişkenler, ayrı ayrı betimlenmeye (tanıtılmaya) çalışılır. İlişkisel tarama modelleri ise, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve / veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. Bkz.: KARASAR, s.79-81.

düzyer yöneticileri oluşturmaktadır. Türk havacılık sektörü içinde havayolu ulaştırması alt sektöründe faaliyet gösteren İstanbul Hava Yolları A.ř. dışındaki özel havayolu işletmeleri (Tur Avrupa, Onur Air, Birgen Air, Sun Ekspres ve diğeri)nin yeni kurulmuş ve halen yapılanma sürecindeki küçük işletmeler olması nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmaya ilişkin veri toplama araçlarının uygulandığı tarihte, inceleme kapsamına alınan dokuz havacılık işletmesinde görev yapan 98'i üst düzey, 504'ü orta düzey olmak üzere toplam 602 yönetici bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma evreninde yer alan işletmeler ile üst ve orta düzey yönetici sayıları şöyledir:

İşLETME ADI	ÜST D.	ORTA D.	TOPLAM
	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	
1. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı	16	25	41
2. 2.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı	10	17	27
3. Türk Hava Yolları A.O.	39	302	341
4. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Gn. Md.lüğü.	4	61	65
5. TUSAş Havacılık ve Uzay Sanayii A.ř.	8	27	35
6. TUSAş Motor Sanayii A.ř.	5	8	13
7. Havalanları Yer Hizmetleri A.ř.	4	44	48
8. Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.ř.	4	8	12
9. İstanbul Hava Yolları A.ř.	8	12	20

c-Örneklem

Araştırma evrenini oluşturan havacılık işletmelerinden Türk Hava Yolları A.O., Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Havaalanları Yer Hizmetleri A.ř.'de üst ve orta düzey yönetici sayılarının çok fazla sayıda olması, bu işletmelerin taşra örgütündeki yöneticilerine ulaşım zorluğu dolayısıyla bu işletmelerin merkez örgütlerindeki üst ve orta düzey yöneticiler arasından basit tesadüfi örnekleme (simple random

sampling) yöntemiyle örnekleme yapılmıştır. Diğer 6 işletme (1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi A.Ş., TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş., Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş., Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., İstanbul Hava Yolları A.Ş.)’deki üst ve orta düzey yöneticilerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin bir bölümünün işletme dışında görevli ya da izinli olmaları, bazılarının ise, anket formunu yanıtlamaması dolayısıyla tamamı örneklem içine alınamamıştır.

Araştırmaya ilişkin veri toplama araçlarının uygulandığı tarihte, inceleme kapsamına alınan dokuz havacılık işletmesinde görev yapan 37’si üst düzey, 83’ü orta düzey olmak üzere toplam 120 yönetici bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örnekleme alan işletmeler ile üst ve orta düzey yönetici sayıları şöyledir:

İŞLETME ADI	ÜST D.	ORTA D.	TOPLAM
	YÖNETİCİ	YÖNETİCİ	
1. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı	6	17	23
2. 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı	6	7	13
3. Türk Hava Yolları A.O.	4	23	27
4. Devlet Hava Meydanları İşletmesi Gn. Md.lüğü	4	10	14
5. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	3	10	13
6. TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.	4	8	12
7. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.	2	6	8
8. Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	4	2	6
9. İstanbul Hava Yolları A.Ş.	4	-	4

İşletmeler bazında anket formunu yanıtlayan üst ve orta düzey yöneticilerin, mevcut üst ve orta düzey yöneticilere oranları ise şöyle gerçekleşmiştir:

- 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı (% 56.1)
- 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı (% 48.1)
- Türk Hava Yolları A.O. (% 7.9)
- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Gn. Md.lüğü (% 21.5)
- TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (% 37.1)
- TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (% 92.3)
- Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (% 16.7)
- Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. (% 50)
- İstanbul Hava Yolları A.Ş. (% 20.0)

Türk Hava Yolları A.Ş. dışındaki işletmelerde ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısının mevcut üst ve orta düzey yönetici sayısına oranı % 35.6'dır. Bu oran, üst düzey yöneticiler için % 56, orta düzey yöneticiler için % 30'dur. Bu oranlar, örneklemin evreni temsil edici nitelikte olduğunu ve elde edilen bulguların işletmeler ve sektör bazında sağlıklı bir şekilde genellenebileceğini göstermektedir.

d-Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Taslak anket formu geniş bir literatür taraması yapılarak hazırlanmıştır. Anket formunun III. bölümünde yer alan eğitim gereksinimleri ile ilgili kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim konuları çeşitli sektörlerdeki yöneticilere eğitim hizmeti sunan Türk Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Milli Prodüktivite Merkezi, Boğaziçi Üniversitesi Vakfı, Koç Geliştirme ve Eğitim Merkezi, Sabancı Topluluğu Eğitim Merkezi, Yönetim Geliştirme Merkezi, Sevk ve İdare, Orhim, Rota, Birikim, Ekser, Yöntek, FED Training, Management Centre Europe, Time Manager International eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının 1995 yılı eğitim programları incelenerek ve en fazla talep edilen eğitim konuları seçilerek derlenmiştir. Araştırma konusu ile ilgili her alt problemle ilgili bulgulara temel olacak verilerin toplanabilmesi için yeter sayıda madde saptanmıştır.

Taslak anket formu, Anadolu ve İstanbul Üniversitelerinde görevli alan uzmanı 8 öğretim üyesine içerik ve şekil yönünden görüş ve önerilerini belirtmeleri için sunulmuştur. Alan uzmanlarının görüş ve önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak taslak anket formu geliştirilmiştir. Taslak anket formunun ön denemesi, araştırma örnekleminin niteliklerini taşıyan araştırma kapsamı dışındaki 10 kişilik bir grup üzerinde uygulanmış ve böylece anket sorularının anlaşılabilirliği sağlanmıştır.

Hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde, işletmelerdeki personel birimi ya da eğitim birimi yöneticileri tarafından yanıtlanması istenen 29 soru ile, Türk havacılık sektöründeki işletmelerin özellikleri, eğitim ve yönetici eğitimi politikaları ve uygulamaları saptanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticiler tarafından yanıtlanması istenen 23 soru ile, Türk havacılık sektöründeki işletmelerde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin özellikleri ve yönetici eğitimi ile ilgili görüşlerinin saptanması amaçlanmaktadır.

Üçüncü bölümde, yine işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticiler tarafından yanıtlanması istenen 97 soru ile, Türk havacılık sektöründe görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin yöneticilik rollerini halen yerine getirme düzeyi, yöneticilik rollerindeki son beş yıl içinde oluşan değişim, 1980'li yılların sonlarına göre, iş ortamlarında oluşan değişim, kişisel, genel yönetim, işlevsel (personel, üretim, finans, pazarlama) yönetim konularındaki eğitim gereksinimlerinin saptanmasına çalışılmıştır.

Anket formundaki sorular, açık uçlu, sınıflama ve dereceleme ölçeği türünde hazırlanmıştır. I. ve II. bölüm sorularının çoğu sınıflama ölçeğine göre, III. bölüm sorularının tamamı 5'li dereceleme ölçeğine göre düzenlenmiştir.

e-Veri Toplama Aracının Uygulanması

Anket formuna son şekli verildikten sonra, uygulama için araştırma yapılacak dokuz havacılık işletmesinden Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün bir yazısı ile izin istenmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Uygulama öncesinde işletmelerin tepe yöneticileri ile yapılan görüşmelerde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi anlatılmış ve uygulamanın yapılacağı gün ve saat kararlaştırılmıştır.

22 Ocak 1996 tarihinde 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı ve TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.'nin tepe yöneticileri ile araştırma konusunda görüşme yapılmıştır. Anket formunun I. bölümü işletmelerin personel müdürleri tarafından doldurulmuştur. Anket formlarının II. ve III. bölümleri 23 - 25 Ocak 1996 tarihleri arasında bu işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerine araştırmacı tarafından elden ulaştırılmış, kendilerine anketin doldurulmasına ilişkin bilgiler verilmiş ve iki hafta sonra kendilerinden alınmıştır.

29 Ocak - 2 Şubat 1996 tarihleri arasında Kayseri'deki 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'na, Ankara'daki TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş., Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne, İstanbul'daki Türk Hava Yolları A.O. Genel Müdürlüğü ve İstanbul Hava Yolları A.Ş. Genel Müdürlüğü'ne gidilmiştir. Bu işletmelerdeki bazı yöneticilerle (tepe yöneticisi, personel müdürü, eğitim müdürü) görüşmeler yapılarak işletme özellikleri, eğitim ve yönetici eğitimi faaliyetleri hakkında bilgiler alınmıştır. Anket formunun I. bölümü ilgili yöneticiler (personel veya eğitim müdürü) tarafından doldurulmuştur. İşletmeler tarafından konu ile ilgili olarak görev verilen yöneticilere anket formunun II. ve III. bölümlerinin doldurulmasına ilişkin açıklamalar yapılmış, bu yöneticiler aracılığı ile anket formları üst ve orta düzey yöneticilere ulaştırılmıştır. Daha sonra anket formları bu yöneticiler tarafından toplanarak araştırmacıya posta ile gönderilmiştir.

Anket formlarının geri dönüş oranları, işletmeler arasında pek fazla farklılık göstermemekle birlikte, genel geri dönüş ortalaması % 78 olarak gerçekleşmiştir.

Yapılan görüşmelerde işletmelerin özellikle, tepe yöneticileri, anket çalışmasını ilgiyle karşılamışlar ve sonuçlarının kendilerine de bildirilmesini istemişlerdir.

f-Verilerin Çözümlemesi

Araştırmanın veri toplama aracının (anket) uygulaması aşaması sonunda toplanan anket formları tek tek gözden geçirilmiş ve tamamının kullanılabilir nitelikte olduğuna karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formunun I. bölümü ile ilgili verilerin işlenmesi araştırmacı tarafından elle yapılmıştır.

Anket formundaki sınıflama ve 5'li dereceleme ölçeğine göre hazırlanmış tüm sorular, araştırmacı tarafından kodlanarak SPSS 6.0 paket programına girilmiştir. Bazı sorularda birden fazla seçeneğin işaretlenmesi sözkonusu olmuştur. Bu tür sorulara verilen yanıtlarda birden fazla seçeneğin işaretlenmesi halinde SPSS paket programına girilememesi dolayısıyla bu soruların şıkları ayrı birer soru haline getirilerek programa girişi yapılmıştır. Çıktılar alındıktan sonra bu soru şıkları birleştirilmiştir.

Anket formunun II. bölümünde yer alan görev ünvanları, yaş, en son bitirilen okul, öğrenim dalı, işletmedeki görev süresi, yöneticiliğe atanma yaşı, yöneticilikteki görev süresi soruları önce sınıflama ölçeğinde gruplandırılmış, daha sonra kodlanarak veri döküm formuna aktarılmış, daha sonrada SPSS 6.0 paket programına girilmiştir.

Verilerin girilmesinden sonra veriler bilgisayarda işletme mülkiyet yapıları (kamu ve özel), işletmeler (1. H.İ.B.M, 2. H.İ.B.M, T.H.Y. ve diğerleri), yöneticilik düzeyleri (üst ve orta) ve yönetici görev ünvanları (genel müdür, genel müdür yardımcısı, başkan, direktör, müdür, birim yöneticisi)na göre sınıflandırılmıştır.

Anket formunun II. ve III. bölümünde toplanan verilerle tek değişkenli (tekli) ve çok değişkenli (ilişkisel) çözümlemeler yapılmıştır. Bu çözümlemelerle ilgili olarak frekans dağılımı, toplam, oran, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma hesaplamaları,

korelasyon (ilişki) ve regresyon (bağlanım) çözümlmeleri, ortalamalar arası farkın anlamlılık sınımaları (t, F ve Tukey çoklu karşılaştırma sınıması) ve dağılımlar arası farkların anlamlılık sınıması (χ^2 - ki kare) uygulanmıştır. Bu çözümlmelerde 0.05 ve 0.05'den küçük 0.01 ve 0.001 anlamlılık düzeyleri kullanılmıştır.

İstatistiksel çözümlmeler, Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Ana Bilim Dalı'nda öğretim elemanlarının özverili katkılarıyla gerçekleştirilmiştir. Toplam 386 sayfa bilgisayar çıktısı üzerindeki istatistiksel çözümlmelerin tamamından yararlanılmıştır.

11.ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLAR

Bu bölümde, toplanan verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Bulgular, veri toplama aracında sorulan soruların sırasına ve araştırmanın amaçlarına göre tablolar halinde verilerek açıklanmış ve yorumlanmıştır.

A-İŞLETME VE YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

Anketin bu bölümünde yer alan sorular işletmelerin personel ya da eğitim birimi yöneticileri tarafından yanıtlanmıştır. Elde edilen bilgiler işletmeler bazında açıklanmıştır. Bu bölümde, ayrıca işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan, görüşmelerden ve işletmeleri tanıtıcı diğer yazılı kaynaklardan edinilen bilgilere yer verilmiştir.

a- 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı

İlk kuruluş çalışmaları 1926 yılına uzanan 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda, 1950'li yıllara kadar Hava Kuvvetleri envanterinde bulunan Mosquite, Spitfires, Moran, Heinkel, Smolik ve Harvold gibi pervaneli uçakların bakım ve onarımı yapılmıştır.

1950 yılından itibaren muharip jet uçaklarına yönlendirilen bakım onarım faaliyetlerinde 1970 yılına kadar geçen süre içerisinde F - 84, F - 86 ve F - 100 tipi uçaklara hizmet verilmiştir.

1967 yılında ilk jet motor yenilemesi gerçekleştirilmiş, bu vesileyle önemli teknolojik imkân ve kabiliyetler kazanılmıştır. Bu yıllar, 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin yeni tesisler edinmede hamle yılları olmuştur. 1979 yılında F - 4 uçağı ile başlayan ilk kapsamlı uçak fabrika seviyesi bakım ve yenileme faaliyetini 1980'li yıllarda diğer uçaklar için benzer kabiliyetlerin kazanılması izlemiştir.

Bu gelişmeler çerçevesinde sürekli yenilenen 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, organizasyon ve modernizasyon projeleri olarak bilinen REMO-I ve REMO-II projeleri ile de önemli tesis, teçhizat, teşkilat ve kadro yeniliklerine sahip olarak kabiliyet ve kapasitesini sürekli olarak geliştirmiştir.²

Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Hava Lojistik Komutanlığı'na bağlı üç Hava İkmal Bakım Merkezinden en büyüğü olan Eskişehir'deki 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nın vazifesi: Hava Kuvvetleri harekât etkinliğini sürdürmek ve geliştirmek amacıyla sorumluluğuna verilen silah sistemi, vasıta, teçhizat ve malzemenin; toplam kalite anlayışı altında teknik yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, bunlardan ihtiyaç olanların fabrika seviyesi bakım ve imalatını gerçekleştirmek, depolamak ve emredilen zaman ve miktarda ihtiyaç noktalarına sevk etmektir.

² 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Tanıtım Kataloğu, s.2.

1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin kabiliyetleri arasında F - 4, RF - 5, F - 5, NF - 5, T - 38, T - 37 ve T - 33 uçaklarının fabrika seviyesi bakım ve talidatları, J - 79, J - 85, TYNE 22, J - 69, T - 56 ve F - 110 motorları ile çeşitli tip GTC'lerin revizyonları, 8.000 kalem civarında uçak ve motor ünitesinin test, onarım ve yenilemesi, 7.000 kalem civarında uçak ve uçak motor parçası, yer destek teçhizatı ve takım, avadanlık imalatı, 7.000 kalem ünitenin kalibresi, grup elektrojen, sıvı elektrojen üretim cihazları ve uçak bariyerleri bakım, onarım ve revizyonu yer almaktadır.

İşletmede mevcut kabiliyetlerin kullanılmasında amaç, öncelikle Hava Kuvvetleri Komutanlığı ihtiyaçlarına cevap vermek olmakla birlikte kuvvetler arası işbirliği çerçevesinde Kara, Deniz ve Jandarma Genel Komutanlıklarına da hizmet verilmektedir. Bunun yanı sıra, Döner Sermaye Genel Müdürlüğü aracılığı ile ABD Hava Kuvvetleri için ünite onarımları yapılmakta, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, TUSAŞ Motor Sanayii ile diğer özel sektör kuruluşlarının talepleri karşılanmaktadır. İşletmenin 1995 yılı faaliyetleri sonucunda; çeşitli tip, model ve miktardaki uçakların fabrika seviyesi bakım, onarım ve yenilemesi ile yaklaşık 52 milyon dolar, uçak motorları yenilemesinden 55 milyon dolar, tamirlik malzeme onarımlarından 57 milyon dolar, malzeme imalatından 12 milyon dolar olmak üzere toplam 176 milyon dolarlık döviz tasarrufu sağlanmıştır.³

Kamu mülkiyetli, Milli Savunma Bakanlığı (Hava Kuvvetleri Komutanlığı) bünyesinde tamamı devlete ait olan işletmenin giderleri Milli Savunma Bakanlığı bütçesinden karşılanmaktadır.

İşletmenin 1994 yılında yürürlüğe giren yeni örgüt şeması Ek 9'da gösterilmektedir. Komutan'a bağlı bulunan başkanlıklar kurmay organ; Komutanlıklar ise yürütme organı olarak görev yapmaktadır. 276'sı memur (subay ve astsubaylar dahil), 2443'ü sendikali işçi (170'i mühendis) olmak üzere, işletmede çalışan toplam personel sayısı 2719'dur. Üst ve orta düzey yöneticilerin tümü subaylardan oluşmakta olup, üst düzey yönetici sayısı 16, orta düzey yönetici sayısı ise 25'tir. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan üst ve orta düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek sağlamaktadır.

³ 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Basın Bülteni.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

— İşletmede eğitim faaliyetlerini Plan Kaynak Yönetim Başkanlığı'na bağlı Eğitim Planlama Kısım Amirliği planlamakta, Teknik Yönetim Başkanlığı'na bağlı Teknik Eğitim Merkezi Şube Müdürlüğü yürütmektedir.

— İşletme içinde mesleki (fonksiyonel), teknik, yönetici, işe alıştırma ve yabancı dil (ingilizce) eğitimleri; işletme dışında ise, teknik, yönetici ve yabancı dil eğitimleri yapılmaktadır. Yönetim eğitimi verebilecek eleman olmaması nedeniyle işletme içinde yöneticilere iş dışında dersane eğitimi verilememektedir.

— İşletmede 1993 yılında 300 bin dolar genel eğitim, 20 bin dolar yönetici eğitimi; 1994 yılında yine 300 bin dolar genel eğitim, 20 bin dolar yönetici eğitimi; 1995 yılında ise, 400 bin dolar genel eğitim, 50 bin dolar yönetici eğitimi faaliyetleri için harcama yapılmıştır.

— İşletme; TÜSSİDE, MPM ve KALDER ile yönetici eğitimi, TUSAŞ Motor Sanayii, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir Motor Anadolu Teknik Lisesi ve Anadolu Teknik Lisesi ile teknik eğitim konusunda işbirliği yapmaktadır.

— İşletme içinde yürütülen eğitimlerin programları eğitim birimi tarafından geliştirilmiştir. İşletme dışında yürütülen eğitim programları ise, ilgili kuruluşlar tarafından geliştirilmiştir. İşletme içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— Yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim, Plan Kaynak Yönetim Başkanlığı'na bağlı Eğitim Planlama Kısım Amirliği'dir.

— Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanısıra, gelecekte orta ve üst düzey yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması amaçlanmaktadır.

— Yönetici eğitimlerinde yaklaşık % 80 oranında iş başı, % 20 oranında da işletme dışındaki kuruluşlarca düzenlenen eğitim programlarından yararlanılmaktadır.

— İşletmede iş başında uygulanan yönetici eğitimi yöntemleri: bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme, düzenli yönetim görevleri, özel görevler (proje) ve iş değişimidir (rotasyon).

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi kısmen saptanmaktadır. Eğitim birimi personelinin nitel ve nicel yönden yetersizliği buna engel oluşturmaktadır. Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında örgüt ve iş analizi yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

— İşletmede yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılması konusunda eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanması dışında özendirme uygulaması yoktur.

— Yönetici eğitim programlarının değerlemesi yapılmamaktadır.

b- 2.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı

2. Hava İkmal Bakım Merkezi, 1925 yılında Alman Junkers Uçak Fabrikası ile yapılan anlaşma gereğince tezgâh ve teçhizatı Almanya'dan getirilerek 6 Ekim 1926 tarihinde Kayseri'de faaliyete geçmiştir.

Önceleri çeşitli uçak ve motorlarının revizyonu ile başlayan faaliyetler, 1992 yılından itibaren uçak imalatına yönelmiştir. 1932 - 1947 yılları arasında 5 ayrı tipte toplam 134 adet uçak imal edilmiştir. Bu süre içinde ayrıca 24 tip uçak fabrika seviyesi bakım ve yenilemesi, 14 tip motor revizyonu gerçekleştirilmiştir.

1951 yılından itibaren Hava Kuvvetleri envanterine giren çeşitli uçakların ve H - 19 helikopterlerinin fabrika seviyesi bakım ve yenilemesi kabiliyeti kazanılmış, faaliyetler uçaklar envanterden çıkarılıncaya kadar sürdürülmüştür.⁴

Hava Kuvvetleri Komutanlığı bünyesinde Hava Lojistik Komutanlığı'na bağlı olan 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nın vazifesi: Hava Kuvvetleri harekât etkinliğini sürdürmek ve geliştirmek amacıyla sorumluluğuna verilen silah sistem ve vasıtalarının emniyetli, etkin ve ekonomik kullanımını sağlamak amacıyla, toplam kalite yönetimi ve kaynakların en optimum kullanımı prensiplerine sadık kalarak fabrika seviyesi bakımını, üretimini ve imalatını yapmak veya yaptırmak, teknik yönetim sorumluluğunu yerine getirmek ve malzeme depolamasını / dağıtımını kapsayan ikmal faaliyetlerini yürütmektir.

2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin kabiliyetleri arasında C - 130, C - 160, C - 47 ve T - 41 uçaklarının fabrika seviyesi bakım ve tadilatları, SF - 260 ve CN - 235 uçaklarının kısmi bakımları, R - 1830, IO - 360 D, AE 10 - 540 pistonlu uçak motorlarının revizyonları, 2591 kalem uçak motor ünitesinin onarımı, 8975 kalem uçak ve uçak motor parçası, yer destek teçhizatı ve takım, avadanlık imalatı, 1874 kalem ünitenin kalibresi yer almaktadır.⁵

İşletmede, Hava Kuvvetleri'nin yanısıra Kara, Deniz, Jandarma Genel Komutanlığı ve Genelkurmay Başkanlığı'na hizmet verilmektedir. Döner Sermaye Genel Müdürlüğü aracılığı ile NATO'ya, sivil havacılık şirketlerine ve diğer özel firmalara yüksek teknoloji gerektiren hizmetler verilmektedir. 1995 yılı faaliyetleri sonucunda; 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde 33.2 milyon dolarlık döviz tasarrufu sağlanmış, Döner Sermaye Genel Müdürlüğü aracılığı ile 2.8 milyon dolarlık satış gerçekleştirilmiştir.

Kamu mülkiyetli, Milli Savunma Bakanlığı (Hava Kuvvetleri Komutanlığı) bünyesinde tamamı devlete ait işletmenin giderleri Milli Savunma Bakanlığı bütçesinden karşılanmaktadır.

İşletmenin 1994 yılında yürürlüğe giren yeni örgüt şeması Ek 10'da gösterilmek-

⁵ Fazıl AYDINMAKİNA, "Türk Hava Kuvvetleri ve 2 nci Hava İkmal Bakım Merkezi", SAVUNMA ve HAVACILIK, C.IX, S.2, s.8-28.

tedir. Komutan'a bağılı bulunan başkanlıklar kurmay organ; Komutanlıklar ise, yürütme organı olarak görev yapmaktadır. 332'si memur (subay ve astsubaylar dahil), 1761'i sendikalı işçi (72'si mühendis) olmak üzere, işletmede çalışan toplam personel sayısı 2095'tir. Üst ve orta düzey yöneticilerin tümü subaylardan oluşmakta olup, üst düzey yönetici sayısı 10, orta düzey yönetici sayısı 17'dir. İşletme, genel politika olarak, üst ve orta düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek sağlamaktadır.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

— İşletmede eğitim faaliyetlerini Plan Kaynak Yönetim Başkanlığı'na bağılı Eğitim Planlama Kısım Amirliği planlamakta, Teknik Yönetim Başkanlığı'na bağılı Teknik Eğitim Merkezi Şube Müdürlüğü yürütmektedir.

— İşletme içinde mesleki (fonksiyonel), teknik, yönetici, işe alıştıırma ve yabancı dil eğitimleri; işletme dışında ise, teknik, yönetici ve yabancı dil eğitimleri yapılmaktadır. Yönetim eğitimi verebilecek eleman olmaması nedeniyle işletme içinde yöneticilere iş dışında dersane eğitimi verilememektedir.

— İşletme; TÜSSİDE ve MPM ile yönetici eğitimi, Erciyes Üniversitesi ile teknik eğitim, TÜBİTAK ve SAGE ile araştırma ve geliştirme faaliyetleri konusunda işbirliği yapmaktadır.

— İşletme içinde yürütölen eğitimlerin programları eğitim birimi tarafından geliştirilmiştir. İşletme dışında yürütölen eğitimlerin programları ise, ilgili kuruluşlar tarafından geliştirilmiştir. İşletme içinde ya da dışında yürütölen eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— Yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim, Plan Kaynak Yönetim Başkanlığı'na bağılı Eğitim Planlama Kısım Amirliği'dir.

— Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen

koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanısıra, gelecekte orta ve üst düzey yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması amaçlanmaktadır.

— Yönetici eğitimlerinde yaklaşık % 90 oranında iş başı, % 10 oranında da işletme dışındaki kuruluşlarca düzenlenen eğitim programlarından yararlanılmaktadır.

— İşletmede iş başında uygulanan yönetici eğitimi yöntemleri: bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme, düzenli yönetim görevleri, özel görevler (proje) dir.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına tüm düzeylerdeki yöneticiler katılmaktadır. Ancak, orta düzey yöneticilerin katılma oranı daha yüksektir.

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi saptanmamaktadır. Eğitim birimi personelinin nicel ve nitel yönden yetersizliği buna engel oluşturmaktadır.

— İşletmede yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılması konusunda eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanması dışında özendirme uygulaması yoktur.

— Yönetici eğitim programlarının değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

c- Türk Hava Yolları A.O.

20 Mayıs 1933 tarihinde 2186 Sayılı Kanunla merkezi Ankara’da olan “Hava Yolları Devlet İşletmesi” kurulmuştur. Böylece Türkiye ve Orta Doğu’nun ilk sivil havacılık işletmesi Milli Savunma Bakanlığı’na bağlı olarak hizmete girmiştir. Kuruluş, 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı’na, 1938 yılında ise, “Devlet Hava Meydanları Umum Müdürlüğü” adı altında Ulaştırma Bakanlığı’na bağlanmıştır. 1955 yılında 6623 Sayılı Kanunla özel hukuk kuralları ile idare edilen bir şirket yapısına kavuşturulmuş, 1 Mart 1956 tarihinden itibaren THY A.O. adı altında faaliyetlerine devam etmiştir. 9. 11.

1984 gün ve 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname çerçevesinde ortaklık, bir kamu iktisadi kuruluşu haline getirilmiştir. Bakanlar Kurulu'nun 22. 8. 1990 tarih ve 90 / 822 sayılı kararı ile Türk Hava Yolları Anonim Ortaklığı özelleştirme kapsamına alınarak hisseleri Başbakanlık Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı'na devredilmiştir. Kuruluşun kayıtlı sermayesi 1992 yılı sonu itibarı ile 2.5 trilyon TL. olup tamamı ödenmiştir. KOİ'nin sermayedeki payının yüzde 99.24 olması dolayısıyla THY halen bir kamu kuruluşu olma niteliğini sürdürmektedir.⁶

Yurt içinde ve dışında her nevi hava taşımacılığı işlerini yapmak üzere kurulan Ortaklığın belli başlı faaliyet konuları şunlardır:⁷

1. Türkiye içinde ve dışında bir yerden diğer yere yolcu, posta, hayvan ve eşyaya ilişkin her türlü hava taşımacılığı ve bunlarla ilgili her iş ve işlemi yapmak,
2. Ortaklığa, diğer hava yollarına ve taşıma işleri ile uğraşan başka gerçek ve tüzel kişilere ait uçaklar ile diğer taşıt araçları için bilet ve yük senedi satmak ve bilet satış yerleri ile hava taşımacılığına ait depolar kurmak ve işletmek,
3. Uçak, uçak donanımı, hava taşımacılığı ile ilgili her türlü donanım ve gereçleri satın almak, satmak, kiralamak, kira ile tutmak, üretmek, onarmak ve bunların bakımını ve korunmasını sağlamak için hangarlar, depolar, onarım ve donatım tesisleri kurmak ve işletmek,
4. Hava taşımacılığı ile ilgili yolcuların, postanın, hayvanların ve eşyanın taşınması için her türlü taşıt ve aracı işletmek,
5. Gereken hallerde "handling" ve "catering" hizmetlerini yapmak.

Türk Hava Yolları A.O. Genel Müdürü Sayın Atilla Çelebi, Türk Hava Yolları'nın bugünkü durumuna ilişkin olarak şu bilgileri vermiştir: "Türk Hava Yolları'nı 2000'li yıllara hazırlıyoruz. Türk Hava Yolları'nın adı, artık dünya havayolu şirketleriyle

⁶ DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu, Ya. No. DPT: 2384 - ÖİK - 447, Ankara, 1995, s.13.

⁷ Türk Hava Yolları A.O. Ana Sözleşmesi ve İlgili Mevzuat, Madde: 3.

birlikte anılıyor ve Avrupa'nın dev şirketleri ile boy ölçüşebiliyor. Filomuzu dünyanın en genç ve modern uçakları ile donattık. Pilotlarımızın bu modern filoya uyumunu sağlamak için Orta Doğu'nun en büyük uçuş eğitim merkezini kurduk. Bu uçakların bakımı için ek bakım ünitelerimizin temelini attık. Halen içte 26, dışta 55 olmak üzere toplam 82 noktaya uçuyoruz. 1992 yılındaki 4.7 milyon yolcu taşırken 1995 yılında bu sayıyı 9 milyona ulaştırdık. Bilet ve rezervasyon sistemimizi uluslararası sistemlere entegre ettik. Bu çalışmalarımız sonucunda bilançomuzu kârlı duruma getirdik. Türk Hava Yolları ülkemize en çok döviz kazandıran kuruluş haline gelmiştir.”⁸

Ortaklığın merkezi İstanbul'dadır. Ortaklık faaliyetlerinin gerektirdiği hallerde yönetim kurulu kararı ile ilgili yasal kurallara uyarak yurt içinde ve dışında şubeler, acentelik ve temsilcilikler açabilir.⁹

Türk Hava Yolları A.O.'nun örgüt şeması Ek 11'de gösterilmektedir. Yönetim Kurulu, ortaklığın temsil ve idare organıdır. Genel müdür, yönetim kurulu tarafından seçilir. Genel Müdür'e bağlı 5 başkanlık, hukuk müşavirliği ve savunma sekreterliği kurmay organ; 7 genel müdür yardımcılığı ve genel koordinatörlük komuta organı olarak görev yapar. Türk Hava Yolları'nda halen değişik statülerde (kadrolu, sözleşmeli, geçici) 8.500 personel çalışmakta, 39 üst düzey ve 302 orta düzey yönetici bulunmaktadır. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan üst ve orta düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek sağlamaktadır.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

— Türk Hava Yolları'nda tüm eğitim faaliyetleri Genel Müdür İdari Yardımcılığı'na bağlı Eğitim Başkanlığı tarafından yürütülür.

— İşletme içinde mesleki (ticari), teknik, idari, işe alıştırma ve yabancı dil eğitimleri; işletme dışında ise idari (yönetici) eğitimler yapılmaktadır. 1987 yılında 65 adet kurs

⁸ Bu bilgiler, Türk Hava Yolları Genel Müdürü Sayın Atilla Çelebi'yi 2 Şubat 1996 günü ziyaretimiz sırasındaki görüşmede bizzat kendisinden alınmıştır.

⁹ Türk Hava Yolları A.O. Ana Sözleşmesi ve İlgili Mevzuat, Madde: 4.

ve seminerle 1330 personele verilen eğitim miktarı, 1992 yılında 226 kurs ve seminerle 5527 personele ulaşarak yaklaşık 4'e katlanmıştır. THY eğitim tesislerinde CD Rom bilgisayar destekli eğitim sistemi ile teknik personelin ve pilotların uçak tip kursları, kabin memuru eğitimi, ticari personele rezervasyon sistemleri, kargo, satış vb. kurslar verilirken personelin yabancı dil eğitimi uzman öğretmenler tarafından yapılmaktadır. Halen 9.000'a yakın THY personelinin eğitim ihtiyacının büyük kısmını karşılayabilen THY Eğitim Merkezi'nde bu temel eğitimlerin yanısıra davranış bilimleri, insan ilişkileri, seyahat acenteliği, tur operatörlüğü, yöneticilik konularında kurs ve seminerler düzenlenmektedir. Ayrıca, çok sayıda özel havayolu, yabancı havayolu, seyahat acentası personeline mesleki ve teknik eğitim verilmektedir. Yöneticilerin eğitimi konusunda Marmara Üniversitesi, Rota, TMI, FED Training, Karya, Yönetim Geliştirme Merkezi ile teknik eğitim konusunda Lufthansa ile işbirliği yapılmaktadır.

— İşletme içinde yürütülen eğitimlerin programları Eğitim Başkanlığı tarafından; işletme dışında yürütülen eğitimlerin programları ise, ilgili kuruluşlar tarafından geliştirilmiştir. İşletme içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— Yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim, Genel Müdür İdari Yardımcılığı'na bağlı Eğitim Başkanlığı'dır.

— Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanısıra, gelecekte yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması amaçlanmaktadır.

— Yöneticilerin eğitimleri; iş başı eğitimi, işletmenin düzenlediği yönetici eğitim programları, işletme dışındaki kuruluşlarca düzenlenen yönetici eğitim programları ve yurtdışında düzenlenen yönetici eğitim programları ile gerçekleştirilmektedir.

— İş başında yapılan yönetici eğitimlerinde, bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi; iş dışında yapılan yönetici eğitimlerinde anlatma, örnek olay, rol oynama, grup

tartışmaları (konferans, seminer, panel v.b) ve görsel araçlarla (slayt, film, televizyon, video vb) öğretim yöntemleri uygulanmaktadır.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına yönetici adayları, alt, orta ve üst düzey yöneticiler katılmaktadır.

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi saptanmamaktadır. Eğitim birimi personelinin nicel ve nitel yönden yetersizliği buna engel oluşturmaktadır.

— Eğitim programlarına katılanlara işletme tarafından belge verilerek, atama ve terfilerde eğitim programlarına katılım gözönüne alınarak ve eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanarak yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılması özendirilir.

— Yönetici eğitim programları sonrası yapılan testlerle yönetici eğitimleri değerlendirilir.

d- Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün nüvesini 20 Mayıs 1933 tarihinde kurulan ve hava meydanları işletmeciliği ile havayolu taşımacılığını müştereken yürüten Hava Yolları Devlet İşletmesi İdaresi teşkil etmektedir. Sivil havacılık alanındaki dev gelişmeler havaalanı ve uçak işletmeciliğinin tek bir kuruluş tarafından yürütülmesinin rasyonel olamayacağını ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle, iki hizmetin ayrı kuruluşlar tarafından yerine getirilmesini sağlamak amacıyla uçak işletmeciliği 21 Mayıs 1955 tarihinde 6623 Sayılı Kanun'la THY A.O'ya, havaalanı işletmeciliği ve yer hizmetleri 28 Şubat 1956 tarihinde 6686 Sayılı Kanun'la kurulan, tüzel kişiliğe sahip, katma bütçeli Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü'ne devredilmiştir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi 1983 sonu 1984 ortası arasında yaklaşık 7 ay süreyle Devlet Havacılık ve Hava Meydanları İşletmecisi Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak Meydan İşletme

Müessesesi adı altında faaliyet göstermiştir. Daha sonra tekrar eski statüsüne kavuşmuştur. Halen faaliyetlerini kamu iktisadi kuruluşu olarak sürdürmektedir.¹⁰

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, sivil havacılık faaliyetlerinin gereği olan hava taşımacılığı, havaalanlarının işletilmesi, meydan yer hizmetlerinin yapılması, hava trafik kontrol hizmetlerinin yerine getirilmesi, seyrüsefer cihaz ve sistemlerinin kurulması ve işletilmesi, bu faaliyetlerle ilgili diğer tesis ve sistemlerin kurulması, işletilmesi ve modern havacılığın gerektirdiği düzeye çıkarılması faaliyetlerinin yürütümünden sorumludur.¹¹

Kamu adına ülkemiz havaalanlarını işletme görevini üstlenmiş bulunan Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, 22 havaalanında teşkilatlanmış olup, bunlardan 14'ü dış hat seferlerine açıktır. Sivil hava ulaşımının ülkemiz sathında yaygınlaştırılması amacıyla yapılan çalışmalar sonucu, Çanakkale, Kastamonu, Tokat, Manisa, Siirt, İskenderun, Nevşehir, Kahramanmaraş, Isparta, Eskişehir, Selçuk ve Aydın havaalanları gerçekleştirilmiş olup, halen birçok havaalanı için de etüt proje ve inşaat çalışmaları devam etmektedir. Havaalanlarının kapasitelerinin artırılması ve yeni havaalanlarının yapılması gerekliliği artan uçak ve yolcu trafiğinden anlaşılmaktadır. 1995 yılında havaalanlarımıza inen - kalkan yerli ve yabancı uçak trafiği 312.736'ya ulaşmış olup, 1990 yılına göre % 62.8, 1985 yılında havaalanlarımıza gelen - giden yerli ve yabancı yolcu trafiği 27.767.379'ye ulaşmış olup, 1990 yılına göre % 103.7, 1985 yılına göre ise, %439.1 oranında artış göstermiştir.¹²

DHMI Genel Müdürlüğü'nün en yüksek düzeyde yetkili ve sorumlu karar organı Yönetim Kurulu olup, Genel Müdür Yönetim Kurulu Başkanı'dır. İşletmenin yetkili ve

¹⁰ DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ya. No. DPT: 2217 - ÖİK: 361, Ankara, 1990, s.5.

¹¹ a.g.k., s.5.

¹² Bu bilgiler, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdür Yardımcısı Sayın Dr. Yıldırım Saldıraner'i 1 Şubat 1996 günü ziyaretimiz sırasında görüşmede bizzat kendisinden alınmıştır.

sorumlu yürütme organı Genel Müdürlük olup, Ek 12'deki örgüt şemasından görüleceği üzere; Genel Müdür, 3 Genel Müdür Yardımcısı ve bağlı birimler ile taşra örgütünden oluşmaktadır. Halen işletmede 4'ü üst, 61'i orta ve 160'ı alt düzey olmak üzere toplam 225 yönetici bulunmaktadır. 4179 sözleşmeli, kadrolu memur, 302 geçici sözleşmeli işçi işletmede görev yapmaktadır. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan orta ve üst düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek ve işletme dışındaki deneyimli yöneticileri atayarak sağlamaktadır.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

— İşletmede eğitim faaliyetleri, Genel Müdür Yardımcılığı'na bağlı Sağlık, Sosyal ve Eğitim Daire Başkanlığı bünyesinde yürütülmektedir.

— Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde işletme içinde mesleki ve teknik eğitim programları düzenlenmektedir. Bu eğitim programlarının başlıcaları: meydan işletme kursu, hava enformasyon kursu, hava trafik kursu, muhabere kursu, haberleşme (AFTN) kursu, güvenlik kursu, özel aydınlatma kursu, malzeme ikmal kursu, mali işler kursu, bilgisayar (soft ware) kursudur. İşletme dışı programlar yurt içi ve yurt dışında yürütülmektedir. Yurt içinde başta ilgilizce olmak üzere mesleki, teknik ve yönetim kursları düzenlenmektedir. Yurt dışında -A.B.D ve Avrupa ülkeleri- verilen eğitimler mesleki ve teknik kurslardan oluşmaktadır.¹³

İşletme içinde en geniş ölçüde verilen eğitim meydan işletme kurslarıdır. İşletme kursları içinde meydan işletme temel kursu, meydan işletme tekamül kursu, apron memurluğu kursu, yer hizmetleri kursu ve danışma memurluğu kursu yer almaktadır. Bu kurslar arasında meydan işletme temel kursu en yaygın şekilde ve 8 - 10 hafta süreyle uygulanmaktadır. Bu kursun kapsamına genel olarak bakıldığında bunun bir işletmecilik kursu değil, DHMİ'nin ilgili olduğu birçok konuyu kapsayan bir genel bilgilendirme ve

¹³ Yıldıırım SALDIRANER, DHMİ Genel Müdürlüğü Havaalanı İşletme / Yönetim Eğitimleri Değerlendirme Çalışması ve Anket Uygulaması, Ankara, 1994, s.11-12.

tanıtım eğitimi olduğu görülmektedir.¹⁴

— İşletmede eğitim faaliyetleri için 1993 yılında 1.139.288.560 TL., 1994 yılında 3.807.843.001 TL., 1995 yılında ise, 26.638.612.315 TL. harcama yapılmıştır.

— Çeşitli üniversite ve araştırma ve eğitim kuruluşları ile mesleki ve teknik içerikli konularda işbirliği yapılmaktadır.

— İşletmede yürütülen eğitim programları, işletme eğitim birimi tarafından diğer başkanlıklarla koordineli olarak geliştirilmiştir.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden önce eğitim amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— İşletmede yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim, Sağlık, Sosyal ve Eğitim Daire Başkanlığı'dır.

— İşletmede yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

— İşletmede yöneticiler iş başı eğitimi, işletme dışındaki kuruluşlarca düzenlenen yönetici eğitim programları ile eğitilmektedir.

— İş başında yönetici eğitiminde bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi; iş dışındaki yönetici eğitiminde ise, ağırlıklı olarak anlatma yöntemi uygulanmaktadır.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına her düzeydeki yöneticiler katılabilmektedir.

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi saptanmamaktadır. Eğitim birimi personelinin nicel ve nitel yönden yetersiz olması ve yönetimin bu konuda özendirici bir politika izlememesi buna engel oluşturmaktadır.

¹⁴ a.g.k., s.12-15.

— Yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılımında herhangi bir özendirme uygulaması yoktur.

— Yönetici eğitim programlarının değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

e- TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. (TAI), Türk Ticaret Kanunu ve 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca 15 Mayıs 1984 tarihinde Türk (%51) ve Amerikalı (%49) ortaklarla kurulmuş bir Anonim Şirkettir. 292 milyon dolarlık yatırımla kurulan TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nin Türk Ortakları: Türk Uçak Sanayi A.Ş. (%49), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı (%1.9) ve Türk Hava Kurumu'dur (%0.1). Amerikalı Ortakları ise, Lockheed of Turkey, Inc. (%42) ve General Electric Technical Services Company, Inc.'dir (%7).

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nin amaçları:

- 1- Türkiye'de modern bir havacılık ve uzay sanayiinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için gerekli teknolojiyi geliştirmek,
- 2- Bu tesisleri işletecek ve idame ettirecek personeli eğitmek,
- 3- Askeri ve ticari uçaklar ile helikopterler ve hava araçları imal etmek,
- 4- Türk Hava Kuvvetleri ile bölgedeki diğer ülkelerin envanterinde bulunan uçakların modernizasyon, modifikasyon ve depo seviyesi bakım ve onarım işlerini yapmak,
- 5- Havacılık alanında araştırma - geliştirme faaliyetlerini yürütmektir.

Şirketin nihai hedefi, Türkiye'nin savunması için gerekli olan tüm silah sistemlerini ve bir ulusal gereksinim olarak ortaya çıkan, aynı zamanda başka uluslara da

satılabilecek ticari uçakları tasarlamak, geliştirmek ve imal etmektedir.¹⁵

Ankara Mürted’de 2.3 milyon metrekarelik bir alan üzerinde kurulan TAI, Türk Hava Kuvvetleri için 160 F - 16’yı kapsayan “Öncel I” projesi çerçevesinde arka gövde, orta gövde ve kanatlar dahil olmak üzere, uçak gövdesinin % 70’ini hammadeden imal etmiştir. 80 uçağı içeren “Öncel II” projesinde ise, ön ve gövde ve flaperonların ilave edilmesiyle TAI’nın imalat oranı %80’lere çıkacaktır. TAI, detay parça gruplarının imal edilmesi ile uçağın kitler, teçhizat ve elektronik aksam ile donatılması da dahil olmak üzere montajdan teslim katar tüm imalât ve uçuş işlemlerini yapmaktadır. TAI, Türk Hava Kuvvetleri için ürettiğı F-16’lara ilave olarak, imzaladığı kontrat uyarınca Mısır Hava Kuvvetleri için de 46 adet F-16 üretmiştir. TAI, Türk Hava Kuvvetleri F-16’larına “Elektronik Harp Teçhizatı” takarak tadilât işine de başlamış bulunmaktadır. Bunu Türk Hava Kuvvetleri F-16’larına “Falcon-Up” tadilâtının yapılması takip etmektedir.¹⁶

İtalyan Agusta firması ile imzalanmış olan sözleşme kapsamında TAI, Türk Hava Kuvvetleri için 34 adet SF-260D Başlangıç Eğitim Uçağını 1991 - 1993 yıllarında üretilmiştir. TAI ile İspanyol Casa firması arasında imzalanmış olan tâli sözleşme çerçevesinde, Türk Hava Kuvvetleri için 50 adet CN - 235M Hafif Nakliye Uçağı TAI’de üretilmektedir. TAI, Milli Savunma Bakanlığı Savunma Sanayi Müsteşarlığı ile imzalamış olduğı sözleşme uyarınca, iki adet insansız hava aracı (UAV-X1) prototipini geliştirmiş ve üretmiştir. TAI, halen gerek yurt içi gerekse uluslararası pazarda büyük ihtiyaç duyulacağı saptanan ticari bir uçağın (HD - 19) tasarımı üzerinde çalışmaktadır. TAI, her tip uçak için gövde, kanat ve diğ er ana parçaların üretim ve montajını, avcı ve av - bombardıman uçaklarının modifikasyonu ve modernizasyonunu yapabilme kabiliyetine sahiptir.¹⁷

İşletmenin örgüt şeması Ek 13’de gösterilmektedir. Genel Müdür’e bağı l genel müdür yardımcısı bulunmaktadır. Hukuk müşavirliği, sağı k hizmetleri, yönetim sis-

¹⁵ TUSAŞ Havacılık Uzay Sanayii Tanıtım Katoloğı, s.1-3.

¹⁶ a.g.k., s.3-6.

¹⁷ a.g.k., s.7-12

temleri ve denetim danışmanlığı, mühendislik danışmanlığı kurmay organ; direktörlükler ise, komuta organı olarak görev yapmaktadır. 8'i üst düzey, 27'si orta düzey ve 141'i alt düzey olmak üzere toplam 176 yöneticiye sahip olan işletmede 2251 personel 1475 sayılı İş Kanunu'na göre sözleşmeli olarak çalışmaktadır. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan orta ve üst düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek sağlamaktadır.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

— İşletmede eğitim birimi (Teknik Eğitim Müdürlüğü) Kalite Teminat Direktörlüğü'ne bağlı olarak görev yapmaktadır.

— İşletme içinde mesleki (fonksiyonel), teknik, yönetici, işe alıştırma ve yabancı dil eğitimleri; işletme dışında ise, mesleki, yönetici ve yabancı dil eğitimleri yapılmaktadır.

— TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile çeşitli üniversiteler arasında teknik ve yöneticilik eğitimi konularında işbirliği yapılmaktadır.

— İşletme içinde yürütülen mesleki ve teknik eğitimlerin programları Teknik Eğitim Müdürlüğü tarafından, yönetici eğitimlerinin programları ise ilgili eğitim kuruluşu tarafından geliştirilmiştir. İşletme içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— Yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim, personel müdürlüğüdür. İşletme içerisinde kurulu Yönetim Geliştirme Derneği, üyeleri ve yönetim kademeleri arasında insani ilişkilerin, anlayışın işbirliğinin geliştirilmesi, kişilerin yöneticilik ve liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, çağdaş yönetim teknikleri ve uygulamaları konusunda gerekli bilgi ve deneyim birikiminin oluşmasını sağlamak, sanayi ve eğitim kuruluşları arasında işbirliği yapılmasını sağlamak, yeni yönetim metodlarının uygulamaya konulması amacıyla eğitim ve tanıtım programları, seminerler, toplantılar düzenlemekte ve gerçekleştirmektedir.

— Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanında gelecekte yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması amaçlanmaktadır.

— Yönetici eğitimlerinde yaklaşık %45 oranında işletmede düzenlenen, %45 oranında işletme dışındaki kuruluşlarca düzenlenen ve %10 oranında da yurtdışında düzenlenen yönetici eğitim programlarından yararlanılmaktadır.

— İş dışında yapılan yönetici eğitimlerinde her türlü öğretim yöntemi uygulanmaktadır.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına yönetici adayları, alt, orta ve üst düzey yöneticiler katılmaktadır.

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi saptanmakta olup, bu konuda örgüt ve iş analizi yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Yöneticilerin eğitim gereksinimi sürekli olarak araştırılmaktadır.

— Yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılması konusunda eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanması dışında özendirme uygulaması yoktur.

— Değerleme, yönetici eğitimlerinin sonrasında anket uygulamasıyla eğitimle ilgili tepkilerin toplanması ve yorumlanmasıyla yapılmaktadır.

f- TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEİ), Türk Ticaret Kanunu ve 6224 Sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu uyarınca 1985 yılında Türk Ortaklar (%53.78) ve A.B.D Şirketi General Elektrik (%46.22) arasında kurulmuş bir Ananım Şirkettir. TUSAŞ Motor Sanayii'nin Türk Ortakları: Türk Uçak Sanayii A.Ş. (%50.52), Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı (%3.02) ve Türk Hava Kurumu'dur (%0.24).

Şirketin konusu, uçak motorlarının ve diğer gaz türbinli motorların araştırma ve geliştirilmesi, dizaynı ve imalatıdır. Şirketin amacı, Türk Hava Kuvvetleri için F 110 motorlarının ortak üretimi, bu motorların modifikasyon ve modernizesi, bir üretim tesisi ve çalışanlar için sosyal konut inşası da dahil olmak üzere bir tesis kurulmak suretiyle, F 110 ve diğer uçak motorlarının ve gaz türbinli motorların ve diğer mamullerin üretim bakım, modifikasyon ve modernizesi ve bunlarla ilgili hizmetlerin yapılması imkânlarının yaratılması, Türkiye’de modern bir motor endüstrisinin kurulması, işletilmesi ve idamesi için gerekli personelin eğitimi ve yukarıdaki hususların gerçekleştirilmesi için Türk Kanunları ve iş bu Ana Sözleşmenin cevaz verdiği diğer her türlü işlerin yapılmasıdır.¹⁸

Eskişehir’de 506.000 metrekare alan üzerinde kurulan 50.000 metrekare kapalı alana sahip olan TEI’nin başlangıç hedefleri; uçak motor üretim teknolojisi transferi, uçak motor parçası üretim kabiliyetinin kazanılması ve F 110 - GE - 100 motor montaj ve test kabiliyetlerinin oluşturulması, başlangıç üretim hedefleri ise; 163 adet F 110 - GE - 100 motorunun montaj, test ve 1994 yılına kadar Türk Hava Kuvvetleri’ne teslimi, 173 set, 12 değişik F 110 - GE - 100 motor aksamının 1990 yılına kadar ortak üretimi olarak belirlenmiştir.¹⁹

1985 - 1987 yıllarında üretim tesislerinin tamamlanmasını müteakip, ilk motor ve motor aksamlarının sevkiyatını 1987’de gerçekleştiren TEI, 1989 yılı sonuna kadar 63 motor ve 2400 motor aksamının üretimini tamamlamış ve büyüme sürecine geçmiştir.

Geçtiğimiz on yıl içerisinde TEI, fevkalade iyi eğitilmiş, çok yönlü bir şirket olarak, kendi kendine yeten ve dünya çapında rekabet eden bir konuma gelmiştir. Başlangıçta F-16 uçaklarının motor montajı TEI’nin iş hacmi içinde %75 yer tutarken, bugün artan ve çeşitlenen iş hacmi içinde sadece %5 pay almaktadır.

TEI bugün, başta F-16 Savaşan Şahin ve F-4 Fantom Savaş uçakları olmak üzere, muhtelif savaş uçakları, gaz türbinleri ve Boeing, Airbus, MD gibi yolcu uçakları için

¹⁸ TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Ortaklık Anlaşması, Madde:1

¹⁹ TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Basın Bülteni.

yüksek alaşımlı talaşlı imalat ve fabrikasyon motor aksamı üreten, dünya çapında bir üretici olarak kabul edilmiştir.

Bütün teslimat ve kalite taahhütlerini yerine getirerek TEI, 1994 yılı sonuna kadar 38.000'den fazla motor aksamının ihracatını, 176 adet F-110 - GE - 100 ve 8 adet F 110 - GE - 129 motorunun üretimini gerçekleştirmiştir.

TEI, bugün 10 farklı uçak motoru için 115'den fazla parça üretmektedir. 1994 yılında cirosu 24.1 milyon dolar, net kârı ise 9.7 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam satışlar içerisinde parça imalatının payı %65, motor montajın payı %7.2 olarak gerçekleşirken, yedek parça satışının payı %23.7, diğer hizmetler %4.1 oranında olmuştur. 1995'te gerçekleşen toplam satış rakamı 30.2 milyon dolardır. TEI ihracatını önümüzdeki 5 yılda 60 milyon dolara çıkarmayı hedeflemektedir.

İşletmenin örgüt şeması Ek 14'de gösterilmektedir. Şirket, yedi üyeden oluşan Yönetim Kurulu tarafından yönetilir. Yönetim Kurulu, Şirket işlerinin yürütülmesini ve temsil yetkisini İcra Komitesi'ne ve Şirket Genel Müdürü'ne devredebilir. 5'i üst düzey, 8'i orta düzey 9'u alt düzey olmak üzere toplam 22 yöneticiye sahip olan işletmede 408 personel, 1475 sayılı İş Kanunu'na göre sözleşmeli olarak çalışmaktadır. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan orta ve üst düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek sağlamaktadır.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

— İşletmede eğitim faaliyetlerini İnsan Kaynakları ve Tesisler Müdürlüğü'ne bağlı, Eğitim Koordinatörlüğü yürütmektedir.

— TUSAŞ Motor Sanayii'nde hem işletme içinde hem işletme dışında mesleki, teknik, yönetici ve yabancı dil eğitimi verilmektedir. Sadece işletme içinde işe alıştırma eğitimi verilmektedir. Şirketin ortağı olan General Elektrik Firması'nın Amerika'da Yönetim Geliştirme Enstitüsü bulunmaktadır. İşletmede çoğu yönetici, bu Enstitü'de veya diğer merkezlerde yöneticilik, teknik ve mesleki kurslara katılmıştır.

— İşletme; Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Yüksek Okulu Uçak Motorları Bölümü öğrencilerine atölye eğitim imkânı ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Havacılık Mühendisliği Bölümü öğrencilerine master tez imkânı sağlamaktadır. 1. H.İ.B.M. Komutanlığı ile teknik eğitim konularında işbirliği yapılmaktadır.

— İşletmede yürütülen eğitimlerin programları işletmenin eğitim birimi ve şirket merkezinde (A.B.D) geliştirilmektedir. İşletme içinde ya da dışında yürütülen, eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— İşletmede yöneticilerin eğitimi her birimin kendi sorumluluğundadır. Ancak, Eğitim Koordinatörlüğü yönetici eğitimlerini planlar ve yürütür.

— Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesinin yanında gelecekte yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması amaçlanmaktadır.

— Yönetici eğitimlerinin yürütülmesinde iş başı eğitimi ve yurtdışında düzenlenen yönetici eğitim programlarından yararlanılmaktadır.

— İş başında yapılan yönetici eğitimlerinde düzenli yönetim görevleri, özel görevler (proje), iş değiştirimi (rotasyonu) yöntemleri uygulanmaktadır. İş dışında yapılan yönetici eğitimlerinde ise, gerekli tüm öğretim yöntemleri uygulanmaktadır.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına yönetici adayları, alt, orta ve üst düzey yöneticiler katılmaktadır.

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi her yıl saptanmaktadır. Bu konuda örgüt ve iş analizi ile kişi analizi yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

— Yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılması konusunda herhangi bir özendirme uygulaması yoktur.

— İşletmede yönetici eğitimlerinin değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

g - Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.

Gelişen havacılık teknolojisi karşısında terminal ve apron hizmetleri ile uçuş, uçak bakım hizmetlerinin toplu halde bir müessese içinde yönetim güçlüğü düşünülerek hizmet rantının artırılması amacı ile havaalanları yer hizmetlerinin müesseseseleşmesi öngörülmüş ve Türk hava meydanlarına tarifeli ve tarifesiz sefer yapan Türk ve yabancı uçakların her türlü yer hizmetlerini yapmak üzere Ekonomik İşler Yüksek Koordinasyon Kurulu'nun 1.12.1986 tarih ve 86/29 sayılı kararı uyarınca Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ne bağlı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olarak Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş. (HAVAŞ) kurulmuş, Şirket Ana Sözleşmesi'ne göre belirlenen amaç ve faaliyet konularında 10.3.1987 tarihinde faaliyete başlamıştır.

Türkiye'de özelleştirmenin başlaması ile birlikte HAVAŞ, Yüksek Planlama Kurulu'nun 25.11.1993 gün ve 93/95 sayılı kararı ile özelleştirme kapsamına alınmış, Özelleştirme Yüksek Kurulu'nun 25.3.1995 gün ve 93/28 sayılı kararı ile Yazeks İç ve Dış Ticaret A.Ş.'ye %60 hissesi satılmıştır. HAVAŞ, halen Yazeks A.Ş.'yide kapsayan Park Holding'in bir kuruluşu haline gelmiştir.

Yerli ve yabancı uçaklara ve bu uçaklarla taşınan yolcu ve kargoya uluslararası hava trafiğine açık İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya ve Dalaman havalimanlarında temsil, uçuş operasyonu uçak hat bakım, yolcu trafik, ramp ve kargo hizmetleri veren HAVAŞ, ayrıca yolcuların havalimanı - şehir terminali arasında taşınması hizmetini ve havalimanlarındaki otoparkların işletmeciliğini de yapmaktadır.²⁰

Havaş merkez örgütü (İstanbul), Genel Müdür'e doğrudan bağlı genel müdür asistanlığı, genel müdür danışmanı, genel müdür hukuk danışmanlığı, işletme grup koordinatörlüğü, bilgi işlem koordinatörlüğü, bütçe plan ve kontrol koordinatörlüğü (kurmay organlar); 3 genel müdür yardımcılığından (komuta organları) oluşmaktadır (Bkz.: Ek 15). 5 istasyon başmüdürlüğü ve 2 istasyon müdürlüğü ise taşra örgütünü oluş-

²⁰ DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı..., s.12

turmaktadır. 4'ü üst düzey, 44'ü orta düzey yönetici bulunan işletmede toplam 1792 personel 1475 sayılı İş Kanunu'na göre sözleşmeli olarak çalışmaktadır. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan orta ve üst düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek ve işletme dışındaki deneyimli yöneticileri atayarak sağlamaktadır.

Anketin I. bölümü ile ilgili olarak edinilen diğer bilgiler ise şöyledir:

—İşletmede eğitim faaliyetleri, Genel Müdür İdari Yardımcılığı'na bağlı Eğitim Müdürlüğü tarafından İnsan Kaynakları Müdürlüğü ile koordineli olarak yürütülmektedir.

— İşletme içinde mesleki, yönetici ve işe alıştırma eğitimleri; işletme dışında ise, mesleki, teknik ve yönetici eğitimleri yapılmaktadır.

—Türk Hava Yolları A.O. ile mesleki (işletme) ve teknik eğitim konularında işbirliği yapılmaktadır.

— İşletmede yürütülen eğitim programları işletme eğitim birimi tarafından diğer müdürlüklerle koordineli olarak geliştirilmiştir. İşletme içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncelleştirilmektedir.

— İşletmede yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim, Eğitim Müdürlüğü'dür.

— İşletmede yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

— İşletme yöneticilerinin eğitimlerinde iş başı eğitimi, işletmenin ve işletme dışındaki kuruluşların düzenlediği yönetici eğitim programlarından yararlanılmaktadır.

— İş başında yönetici eğitiminde bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yönteminden yararlanılmaktadır. İş başındaki yönetici eğitimlerinde ise, gerekli tüm öğretim yöntemleri uygulanmaktadır.

— İşletme içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına her düzeydeki yöneticiler katılabilmektedir.

— Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi saptanmamaktadır. Eğitim birimi personelin nicel ve nitel yönden yetersizliği buna engel oluşturmaktadır.

— Yöneticilerin eğitim programlarına katılımı konusunda herhangi bir özendirme uygulaması yoktur.

— Yönetici eğitimlerinin değerlendirilmesi yapılmamaktadır.

h- Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş., öncelikle Türk Hava Kuvvetleri'nin kullandığı elektronik sistem ve cihazlarının depo seviyesi bakım ve onarım hizmetlerini sağlamak, askeri ve sivil amaçlı her türlü elektronik cihazları ileri bir teknoloji ve mühendislik düzeyinde imal etmek ve geliştirmek, bakım - onarım hizmetleri ve üretilen cihazların ihracatını yapmak amacıyla 1982 yılında Ankara'da kurulmuştur. Halen 150 milyar TL. sermayeli Anonim Şirket'in en büyük hissedarı Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı (%97.8), geriye kalan %2.2'lik hisse TESTAŞ, TUSAŞ, T.H.K, GAMA, KUTLUTAŞ ve PROFİLO arasında paylaşılmaktadır. Şirket, Elektronik Sistemler Destek Sanayi ve Ticaret A.Ş. (ESDAŞ)'nin %48, Savunma Teknolojileri Mühendislik A.Ş. (STM)'nin %18 hissesine sahiptir.

HAVELSAN'ın çalışma alanları: elektronik sistemlerin depo seviyesi bakım - onarım (uçak sistemleri, simülatörler, elektronik harp teçhizatı, yer sistemleri), yazılım geliştirilmesi / bakımı (otomatik bilgi sistem yazılımları, harekât sistemleri yazılımları, test program setleri), elektronik sistemlerin tasarımı, üretimi ve desteği, araştırma ve geliştirme, mühendislik ve servis hizmetleridir.

HAVELSAN'ın yaklaşımları: Dışa bağımlılığın ve yurt dışına aktarılan kaynağın aşağıya çekilmesi, teknoloji transferinin en ekonomik koşullarda ve en üst düzeyde sağlanması ve yabancı teknoloji üreten firmaların serbest rekabet ortamına çekilmesidir.

Bakım, onarım, işletme ağırlıklı projeler ve yazılım projelerinde yurt çapında merkez haline gelmek ve üçüncü ülkelere yapılacak hizmet karşılığı döviz girdisi sağlamak şirketin hedefleridir.²¹

Ek 16'da HAVELSAN'ın örgüt şeması gösterilmektedir. İşletmede halen 4'ü üst, 8'i orta ve 14'ü alt düzey olmak üzere, toplam 26 yönetici ile 145 sözleşmeli personel bulunmaktadır. İşletme, özellikle bu yıl yatırımlarını büyük ölçüde artırmış ve yeni projelere yönelmiştir. Bu bakımdan, personel sayısı her geçen gün artmaktadır. İşletme, genel politika olarak, gereksinimi olan orta ve üst düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek ve işletme dışındaki deneyimli yöneticileri atayarak sağlamaktadır.

İşletmede halen sadece teknik eğitim faaliyetleri vardır. Üniversiteler ile yönetim ve teknik eğitim, çeşitli şirketleri ve askeri kuruluşlarla teknik eğitim konularında işbirliği yapılmaktadır.

İşletmede yürütülen teknik eğitim programları şirketin ilgili birimleri ve eğitim veren kuruluşlar tarafından geliştirilmektedir. İşletme içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmaktadır ve programlar güncellenmektedir.

İşletmede yöneticilerin eğitimi her birimin kendi sorumluluğundadır. Ancak, işletmede halen yönetici eğitimi yapılmamaktadır.

²¹ Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Tanıtım Kataloğu, s.2-6.

1- İstanbul Hava Yolları A.Ş.

İstanbul Hava Yolları, Türk Hava Yolları'ndan sonra Türkiye'de büyük gövdeli uçaklarla düzenli olarak yurtiçi ve yurtdışı seferler yapan ilk özel havayoludur.²²

İstanbul Hava Yolları kurulmuş olduğu 1985 yılından itibaren Sivil Havacılıkta hedefleri doğrultusunda ilklere imza atmıştır. Uçuş emniyetinin en yüksek seviyede tutulması için ilk yatırımını, uçak bakım hangarında (Kıbrıs - Ercan Havaalanı) yapmıştır. Bundan sonra gelişimini yer işletme ve ikram hizmetleri üzerine devam ettiren İstanbul Hava Yolları, artan uçak kapasitesine en iyi bakımı verebilmek için yine en son yatırımını İstanbul Atatürk Havalimanı'nda hizmete girecek olan yeni uçak bakım hangarı üzerine yapmıştır.

Kuruluşunun onuncu yılında 16 Boeing uçaklı modern filo, 57 dış ve iç uçuş noktası, haftada 400 uçuş, yılda 2 milyon yolcu, 11 havalimanında yer hizmetleri, 4 uluslararası havalimanında günde 40 bin yolcuya hizmet verebilen ikram tesisleri, 40 yurtiçi ve yurtdışı satış ofisi ve 2500 kişilik dinamik ve deneyimli kadrosuyla Türk Sivil Havacılığı'nın en büyük ve alt yapısını en geliştirmiş özel havayolu olmuştur.²³

İşletmenin henüz örgüt şeması oluşturulmamıştır. İşletme, genel politika olarak gereksinimi olan orta ve üst düzey yöneticilerini işletme içindeki alt düzey yöneticilerini terfi ettirerek sağlamaktadır.

İşletme içinde mesleki, teknik, işe alıştırma ve yabancı dil eğitimleri verilmektedir. Yönetici eğitimi işletmede yapılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, işletmede böyle bir eğitimi örgütleyecek birimin olmamasıdır. İşletmede yürütülen eğitim programları ilgili müdürlükler tarafından geliştirilmiştir. Eğitim programları geliştirilmeden önce amaçları saptanmakta ve programlar güncelleştirilmektedir. Yöneticilerin ve diğer personelin eğitimi her birimin kendi sorumluluğundadır.

²² DEVLET PLANLAMA TEŞKİLATI, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı..., s.43

²³ İSTANBUL AIRLINES (Board Magazine), "İstanbul Hava Yolları Üzerine", Nisan-Haziran 1996, s.8.

B-YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

Bu bölümde yer alan sorular, Türk havacılık sektörü işletmelerinde görev yapan 120 üst ve orta düzey yönetici tarafından yanıtlanmıştır. Veri türüne göre, SPSS paket programında tekli ve ilişkisel istatistik çözümler yapılmıştır. Tekli istatistik çözümlerle elde edilen bulgular tablolarda gösterilmiştir. İlişkisel istatistik çözümler (t ve ki - kare) tablo haline getirilmiştir. Bazı sorularda elle çözümleme yöntemi kullanılarak bulgular çoğaltılmıştır.

a- Yöneticilerin Görev Ünvanları

Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren 9 işletmede anket uygulamasına katılan üst ve orta düzey yöneticilerin görev ünvanları Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Örnekleme oluşturan 120 üst ve orta düzey yöneticinin % 2.5’i genel müdür, komutan ya da fabrika müdürü; % 29.2’si genel müdür yardımcısı, başkan ya da direktör; % 55.8’i müdür; % 12.5’i ise birim yöneticisi ünvanıyla işletmelerde görev yapmaktadır.

b- Yöneticilerin Yaşları

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin yaş ortalamaları Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

TABLO 3.1
Yöneticilerin Görev Ünvanları

İŞLETME	GÖREV ÜNVANI									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M. *	—	—	6	26.1	14	60.9	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M. *	1	7.8	5	38.4	5	38.4	2	15.4	13	10.8
T.H.Y. *	—	—	4	14.8	22	81.5	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ. *	—	—	4	28.5	1	7.1	9	64.3	14	11.7
T.A.İ. *	—	—	3	23.1	10	76.9	—	—	13	10.8
T.E.İ. *	2	16.7	2	16.7	8	66.6	—	—	12	10.0
HAVAŞ *	—	—	3	37.5	5	62.5	—	—	8	6.7
HAVELSAN *	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y. *	—	—	4	100	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	3	2.5	35	29.2	67	55.8	15	12.5	120	100.0

1 = Genel Müdür, Komutan, Fabrika Müdürü

2 = Genel Md. Yrd, Başkan, Direktör

3 = Müdür

4 = Birim yöneticisi

* 1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, 2.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı, Türk Hava Yolları A.O. ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi kamu işletmesi; TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş., TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş., Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş., Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve İstanbul Hava Yolları A.Ş. özel işletme olarak gösterilmektedir.

İşletmelerde üst düzey yöneticilerin yaş ortalamaları incelendiğinde; en yüksek yaş ortalamasına sahip işletmenin TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (50.7), en düşük yaş ortalamasına sahip işletmenin ise, HAVAŞ (38.5) olduğu görülmektedir. Ankete katılan 37 üst düzey yöneticinin yaş ortalaması 46'dır. Orta düzey yöneticilerin yaş ortalamaları incelendiğinde; en yüksek yaş ortalamasına sahip işletmenin TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (44.4), en düşük yaş ortalamasına sahip işletmenin 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (35.9) olduğu görülmektedir. Ankete katılan 83 orta düzey yöneticinin yaş ortalaması ise, 40.6'dır.

TABLO 3.2
Yöneticilerin Yaşları

İŞLETME	YÖNETİCİ YAŞI					
	ÜST		ORTA		GENEL	
	f	Ortalama	f	Ortalama	f	Ortalama
1.H.İ.B.M.	6	47.0	17	38.9	23	41.0
2.H.İ.B.M.	6	49.2	7	35.9	13	42.0
T.H.Y.	4	49.3	23	42.5	27	43.5
D.H.M.İ.	4	48.3	10	40.3	14	42.6
T.A.İ.	3	50.7	10	44.4	13	45.9
T.E.İ.	4	41.8	8	40.8	12	41.1
HAVAŞ	2	38.5	6	36.7	8	37.2
HAVELSAN	4	44.5	2	43.5	6	44.2
İ.H.Y.	4	42.5	—	—	4	42.5
GENEL	37	46.0	83	40.6	120	42.3

Yönetici yaşları genel olarak incelendiğinde; en yüksek yaş ortalamasına sahip işletmenin TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (45.9), en düşük yaş ortalamasına sahip işletmenin HAVAŞ (37.2) olduğu görülmektedir. Ankete katılan toplam 120 üst ve orta düzey yöneticinin yaş ortalaması 42.3'dür.

Yönetici yaş ortalamalarının, diğerlerine oranla daha yüksek olduğu TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ve HAVELSAN işletmelerinde istihdam edilen yöneticilerin bir bölümünün havacılık sektörü işletmelerinde (özellikle Hava Kuvvetleri Komutanlığı) uzun yıllar çalıştıktan sonra istifa ya da emeklilik yoluyla ayrılan kişiler olması yaş ortalamasının yüksek çıkmasında önemli etken olarak görülmektedir. Yönetici yaş ortalamasının diğerlerine göre, daha düşük olduğu HAVAŞ işletmesinde 1995 yılında yapılan özelleştirmeden sonra yöneticilerin büyük ölçüde değiştirilerek daha genç yöneticilerin iş başına getirilmesi yaş ortalamasının düşük çıkmasında önemli etken olarak görülmektedir.

c- Yöneticilerin Cinsiyetleri

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin cinsiyetleri Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

TABLO 3.3
Yöneticilerin Cinsiyetleri

İŞLETME	YÖNETİCİ YAŞI					
	KADIN		ERKEK		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	23	100.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	13	100.0	13	10.8
T.H.Y.	8	29.6	19	70.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	14	100.0	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	11	84.6	13	10.8
T.E.İ.	—	—	12	100.0	12	10.0
HAVAŞ	3	37.5	5	62.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	5	83.3	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	3	75.0	4	3.3
TOPLAM	16	13.3	104	86.7	120	100.0

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, ankete katılan yöneticiler arasında 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, TUSAŞ Motor Sanayii işletmelerinde kadın yönetici yoktur. 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve TUSAŞ Motor Sanayii’nde halen üst ve orta düzey yönetici bulunmamaktadır. Kadın yöneticilerin yüksek oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%37.5), Türk Hava Yolları (%29.6) ve İstanbul Hava Yolları (%25)’dir. Bu işletmelerin ağırlıklı olarak hizmet üretimi yapan işletmeler olması dikkati çekmektedir. Genel olarak, 9 havacılık işletmesinde yöneticilerin %13.3’ü kadın, % 86.7’si erkektir.

TABLO 3.5
Yöneticilerin Faaliyet Alanları

İŞLETME	FAALİYET ALANI											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	—	—	21	91.3	—	—	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	—	—	12	92.3	—	—	—	—	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	9	33.3	16	59.3	—	—	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	—	—	10	71.4	—	—	2	14.3	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	1	7.7	7	53.8	2	15.4	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	1	8.3	5	41.7	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	2	25.0	2	25.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	6	100.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	—	—	1	25.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	11	9.2	13	10.8	79	65.8	8	6.7	9	7.5	120	100.0

1 = Genel 2 = Personel (insan kaynakları) 3 = Üretim (ürün / hizmet) 4 = Finans 5 = Pazarlama

Ankete katılan 120 yöneticinin %9.2'si genel, %10.8'i personel (insan kaynakları), %65.8'i üretim (ürün / hizmet), %6.7'si finans, %7.5'i pazarlama alanında görev yapmaktadır. Araştırmamıza katılan yöneticilerin büyük bölümünü (yaklaşık 2/3'ü) ürün ve hizmet üretimi faaliyetinde görev alan yöneticiler oluşturmaktadır. İşletmelerde görev yapan tüm yöneticilerin faaliyet alanları araştırmamızdaki yüzdelere yakındır.

f- Yöneticilerin Öğrenim Durumları

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin öğrenim durumları ile ilgili olarak genel bilgi Tablo 3.6'da verilmektedir.

gören yöneticilere sahip işletmelerin başında HAVELSAN (%50) gelmektedir. HAVELSAN'ı %47.8 ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, %46.2 ile TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, %41.7 ile TUSAŞ Motor Sanayii, %38.5 ile 2. Hava İkmal ve Bakım Merkezi izlemektedir. Bu yüzdeler, adı geçen kuruluş yöneticilerinin eğitim ve öğretime olan ilgilerini açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Araştırmamızda yöneticilere, üniversite - ön lisans ve lisans ile yüksek lisans ve doktora öğrenimlerini hangi okullarda ve hangi dallarda gördükleri sorulmuştur. Alınan yanıtlar, Tablo 3. 7, 8, 9 ve 10'da gösterilmektedir.

TABLO 3.7

Yöneticilerin Üniversite (Ön Lisans - Lisans) Öğrenimi Gördükleri Okullar

İŞLETME	OKUL ADI													
	1		2		3		4		5		6		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	14	60.7	—	—	2	8.7	4	17.4	1	4.3	2	8.7	23	20.2
2.H.İ.B.M.	7	53.8	1	7.7	3	23.1	—	—	—	—	2	15.4	13	11.4
T.H.Y.	13	56.5	—	—	—	—	—	—	1	4.3	9	39.1	23	20.2
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	—	—	3	21.4	5	35.7	4	28.6	14	12.3
T.A.İ.	—	—	4	30.8	2	15.4	2	15.4	1	7.7	4	30.8	13	11.4
T.E.İ.	—	—	7	63.6	—	—	1	9.1	—	—	3	27.3	11	9.6
HAVAŞ	—	—	1	14.3	1	14.3	—	—	—	—	5	71.4	7	6.1
HAVELSAN	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	—	—	—	—	6	5.3
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4	100.0	4	3.5
TOPLAM	34	29.8	18	15.8	11	9.6	10	8.8	8	7.0	33	28.9	114	100.0

1 = İstanbul Teknik Üniversitesi 2 = Orta Doğu Teknik Üniversitesi

3 = Hava Harp Okulu 4 = Gazi Üniversitesi 5 = Hacettepe Üniversitesi 6 = Diğer

* Hava Harp Okulu 4 yıllık lisans öğretimi yapan yüksek okul sınıfında gösterilmiştir.

nudur. Merkezi Ankara'da bulunan Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ndeki yöneticilerin %35.7'si Hacettepe Üniversitesi, %21.4'ü Gazi Üniversitesi mezunudur.

1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde yöneticilerin çoğunlukla İstanbul Teknik Üniversitesi mezunu olduğu görülmektedir. Her iki kuruluştaki yöneticilerin ağırlıklı olarak uçak mühendisliği eğitimi görmeleri ve 1981 yılına kadar uçak mühendisliği eğitiminin yapıldığı tek okulun İstanbul Teknik Üniversitesi olması nedeniyle üst ve orta düzey yöneticilerin çoğu bu okul çıkışlıdır.

Yabancı (Amerikan) ortaklı kuruluşlar olan TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii yöneticilerinin mezun olduğu okul, ağırlıklı olarak Orta Doğu Teknik Üniversitesi'dir. Bu iki kuruluştaki yöneticilerin çok iyi derecede İngilizce bilmelerinin gerekliliği yabancı dil ile eğitim yapan bu okul mezunlarına ilginin fazla olmasına yol açmıştır.

Büyük çoğunluğu ilk beş üniversiteden mezun olmayan HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları yöneticileri ise, ağırlıklı olarak İstanbul ve Marmara Üniversitesi mezunudur.

Tablo 3.8'de görüldüğü gibi, havacılık sektörü işletmelerindeki yöneticilerin üniversite (ön lisans - lisans) eğitimlerini en fazla uçak mühendisliği dalında (%20.2) gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bu dalı sırasıyla, makina mühendisliği (%17.6), elektrik - elektronik mühendisliği (%14.9), işletme (%14.0) ve askerlik (%9.6) izlemektedir. Yöneticilerin %23.7'si diğer dallarda eğitim görmüşlerdir.

Uçak mühendisliği eğitimi gören yöneticilerin yoğun olarak bulunduğu işletmeler: 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%30.8) ve Türk Hava Yolları'dır (%21.7). Bu kuruluşların uçak bakım ve onarımı yapan kuruluşlar olması nedeniyle yöneticilerinin çoğunu uçak mühendisliği eğitimi görenlerden seçtikleri görülmektedir.

duğu işletmeler, HAVELSAN (33.3), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%28.6) ve Türk Hava Yolları'dır (%26.2).

İşletme öğrenimi gören yöneticilerin yoğun olarak bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%50.0), HAVAŞ (%42.9) ve Türk Hava Yolları'dır. Bu üç işletmenin havacılık sektöründe ağırlıklı olarak hizmet üretimi yapan kuruluşlar olması dolayısıyla yöneticilerinin önemli bir bölümünün bu dalda öğrenim görmüş oldukları anlaşılmaktadır.

Askeri öğrenim gören yöneticilerin yoğun olarak bulunduğu işletmeler ise, HAVELSAN (%50), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%23.1). HAVELSAN'ın büyük hissedarının Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı olması nedeniyle yönetim kadrosunun büyük bölümünü Hava Kuvvetlerinden emekli olan subaylardan oluşturmuştur.

Genel olarak bakıldığında, havacılık sektörü işletmelerinde mühendislik öğrenimi öğrenimi görmüş olan yöneticilerin tüm yöneticiler (lise mezunları dahil) içindeki oranı %59.2, işletme - iktisat öğrenimi görmüş olanların oranı %17.5, eğitim ve sosyal bilimler öğrenimi görmüş olanların oranı %9.2 ve askeri öğrenim görenlerin oranı ise %9.1'dir. 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ile HAVELSAN kuruluşlarında işletme - iktisat, eğitim ve sosyal bilimler öğrenimi gören orta ve üst düzey yönetici bulunmamaktadır.

Tablo 3.9'da görüldüğü gibi, araştırma yapılan havacılık sektöründe ankete katılan orta ve üst düzey yöneticilerin en fazla yüksek lisans ve doktora öğrenimi gördüğü okulların başında İstanbul Teknik Üniversitesi (%26.1) gelmektedir. Bu okulu %17.4 ile Anadolu Üniversitesi, %10.9 ile Orta Doğu Teknik Üniversitesi ve yurtdışındaki üniversiteler, %8.7 ile Hava Harp Akademisi izlemektedir.

Örnekleme oluşturan 120 yöneticiden 39'u lisans üstü öğrenim görmüştür. %32.5'lik bu orana bakılarak, Türk havacılık sektöründe yönetici olarak görev yapan kişilerin genel olarak eğitim ve öğretimle yakından ilgili, kendini geliştirmeye çalışan, nitelikli elemanlar olduğu söylenebilir.

TABLO 3.9

Yöneticilerin Lisans Üstü (Yüksek Lisans - Doktora) Öğrenimi Gördükleri Okullar

İŞLETME	OKUL ADI													
	1		2		3		4		5		6		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	6	42.9	5	35.7	—	—	2	14.3	—	—	1	7.1	14	30.4
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	1	16.7	1	16.7	4	66.7	6	13.2
T.H.Y.	6	85.7	—	—	—	—	—	—	—	—	1	14.3	7	15.2
D.H.M.İ.	—	—	1	50.0	—	—	—	—	—	—	1	50.0	2	4.3
T.A.İ.	—	—	—	—	2	28.6	1	14.3	1	14.3	3	42.9	7	15.2
T.E.İ.	—	—	2	40.0	2	40.0	1	20.0	—	—	—	—	5	10.9
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	—	—	1	100.0	—	—	1	2.2
HAVELSAN	—	—	—	—	1	25.0	—	—	1	25.0	2	50.0	4	8.7
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPLAM	12	26.1	8	17.4	5	10.9	5	10.9	4	8.7	12	26.0	4.6	100.0

1 = İstanbul Teknik Üniversitesi 2 = Anadolu Üniversitesi 3 = Orta Doğu Teknik Üniversitesi

4 = Yurtdışı 5 = Hava Harp Akademisi* 6 = Diğer

* Hava Harp Akademisi'nin Hava Harp Okulu sonrası öğretim yapan okul olması nedeniyle yüksek lisans öğretimi veren okullar sınıfında gösterilmiştir.

Tablo 3.10'da görüldüğü gibi, havacılık sektörü işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticiler, en fazla işletme dalında lisans üstü öğrenim görmüşlerdir (26.1). Bu dalı %19.6 ile uçak mühendisliği, %17.4 ile makina mühendisliği ve %13.0 ile askerlik izlemektedir. Diğer öğrenim dalları arasında elektrik - elektronik mühendisliği, bilgisayar mühendisliği, endüstri mühendisliği, işletme mühendisliği, maliye, muhasebe, eğitim bilimleri, matematik ve yöneylem araştırmaları yer almaktadır.

TABLO 3.10

Yöneticilerin Lisans Üstü (Yüksek Lisans - Doktora) Öğretimi Gördükleri Dallar

İŞLETME	ÖĞRENİM DALI											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	4	28.6	5	35.7	2	14.3	—	—	3	21.4	14	30.4
2.H.İ.B.M.	1	16.7	—	—	3	50.0	2	33.3	—	—	6	13.2
T.H.Y.	1	14.3	4	57.1	1	14.3	—	—	1	14.3	7	15.2
D.H.M.İ.	2	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4.3
T.A.İ.	2	28.6	—	—	—	—	2	28.6	3	42.9	7	15.2
T.E.İ.	1	20.0	—	—	2	40.0	—	—	2	40.0	5	10.9
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	1	100.0	—	—	1	2.2
HAVELSAN	1	25.0	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	4	8.7
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPLAM	12	26.1	9	19.6	8	17.4	6	13.0	11	23.9	46	100.0

1 = İşletme 2 = Uçak mühendisliği 3 = Makina mühendisliği

4 = Askerlik (Hava Harp Akademisi + Silahlı Kuvvetler Akademisi)* 5 = Diğer

* Silahlı Kuvvetler Akademisi'nin Hava Harp Akademisi sonrası öğretim yapan okul olması nedeniyle doktora öğretimi veren okullar sınıfında gösterilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, havacılık sektöründe görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin yaklaşık %60'ının teknik dallarda üniversite öğrenimi görmüş olmaları, (Bkz.: Tablo 3.8) bazı yöneticilerin işletmecilik eğitimine olan gereksinimini artırmaktadır. Araştırmamızda yöneticilerin %26.1 ile en yüksek oranda işletme dalında lisans üstü yapmaları bunun kanıtıdır. Araştırmamız sırasında tabloda verilen sayıların çok üstündeki üst, orta ve alt düzey yöneticinin özellikle işletme (yönetim - organizasyon) yüksek lisans programlarına devam ederek kendilerini geliştirmeye çalıştıkları saptanmıştır. Özellikle, TUSAŞ Motor Sanayii ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'ndeki çok sayıda yönetici, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme (yönetim - organizasyon) gece programında yüksek lisans öğrenimini sürdürmektedir.

g- Yöneticilerin Yabancı Dil Bilgileri

Araştırma bulgularına göre, sektör içinde yabancı dil bilmeyen üst ve orta düzey yönetici bulunmamaktadır. Ankete katılan yöneticiler arasında bir yabancı dil bilenlerin oranı %99.2, iki yabancı dil bilenlerin oranı %20, üç yabancı dil bilenlerin oranı %4.2, dört yabancı dil bilenlerin oranı ise %0.8'dir. Bir'den fazla yabancı dil bilenler arasında İngilizceyi bilmeyen yönetici sayısı sadece 1'dir. Bir'den fazla yabancı dil bilenler arasında İngilizce ve Almanca dillerini bilenlerin tüm üst ve orta düzey yöneticiler içindeki oranı %13.3, İngilizce ve Fransızca dillerini bilenlerin oranı %5'dir. Sektörde, üst düzey ve orta düzey yöneticiler arasında bir'den fazla yabancı dil bilme yönünden önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Bir'den fazla yabancı dil bilen üst düzey yöneticilerin oranı %27, orta düzey yöneticilerin oranı ise %25.3'tür.

1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde bir'den fazla dil bilenlerin tüm üst ve orta düzey yöneticiler içindeki oranı %8.7, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde %23, Türk Hava Yolları'nda %26, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde %14.3, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nde %38.5, TUSAŞ Motor Sanayii'nde %25, HAVAŞ'ta %62.5, HAVELSAN'da %33.3 ve İstanbul Hava Yolları'nda ise %50'dir. Yabancı ortaklı TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ve TUSAŞ Motor Sanayii yöneticileri ile büyük ölçüde hizmet üretimi yapan Havaş, İstanbul Hava Yolları ve Türk Hava Yolları yöneticilerinin önemli ölçüde birden fazla yabancı dil bildiği ortaya çıkmaktadır. Bu işletmelerin sadece ulusal düzeyde değil, uluslararası düzeyde faaliyet göstermeleri, çeşitli uluslardan kişi ve kuruluşlara hizmet ve mal üretimi yapmaları İngilizce lisanı dışında özellikle Almanca ve Fransızca yabancı dil bilmelerini gerekli kılmaktadır.

Araştırmaya katılan üst ve orta düzey yöneticilerin bildikleri yabancı diller, işletmeler bazında sayısal olarak Tablo 3.11'de verilmektedir.

İşletmelere göre, üst ve orta düzey yöneticilerin İngilizce düzeylerine bakıldığında; işletmeler arasında belirgin farklılık gözlenmektedir. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVELSAN'da üst ve orta düzey yöneticilerin tümü iyi derecede İngilizce bilmektedir. Diğer işletmelerde iyi derecede İngilizce bilen yöneticilerin oranı Türk Hava Yolları'nda %74.1, HAVAŞ'ta %62.5, 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde %69.6, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde %53.8, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde %35.7 ve İstanbul Hava Yolları'nda %25 olarak saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile İstanbul Hava Yolları'ndaki yöneticilerin yeterli düzeyde İngilizce bilmedikleri ileri sürülebilir.

İngilizce dışındaki diğer yabancı dillere bakıldığında; İngilizce'den sonra en çok bilinen yabancı dil Almanca'dır (%16.7). Almanca'yı sırasıyla, %10.8 ile Fransızca, %3.3 ile İtalyanca, %2.5 ile Arapça, %0.8 ile İspanyolca izlemektedir. Almanca bildiğini açıklayan yöneticilerin %55'i az, %25'i orta ve %20'si iyi derecede bilmektedir. Fransızca bildiğini açıklayan yöneticilerin %53.8'i az, %15.4'ü orta ve %30.8'i iyi derecede Fransızca bilmektedir. İtalyanca bildiğini açıklayan yöneticilerin tümü az derecede İtalyanca bilmektedir. Arapça ve İspanyolca bildiğini açıklayan yöneticilerin ise tümü bu dilleri iyi derecede bilmektedir.

h- Yöneticilerin İşletmelerindeki Görev Süreleri

Tablo 3.12'den görüldüğü üzere, genel olarak görev işletmelerindeki süreleri ile üst ve orta düzey yöneticiliğe atanma arasında pozitif bir ilişki vardır. Daha üst yönetim görevine gelebilmek için o işletmede daha uzun süre görev yapmak gerekmektedir.

Bu yargıya istisna oluşturan iki işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden HAVAŞ'ta 1995 yılında gerçekleştirilen özelleştirme sonrası yönetim büyük ölçüde değiştirilerek yönetici transferi yoluna gidilmiştir. HAVELSAN, her ne kadar 1982 yılında kurulan bir işletme ise de, işlevleri ve örgütlenmesi ancak son iki yıl içinde gelişebilmiştir.

TABLO 3.12

Yöneticilerin İşletmelerindeki Görev Süreleri

İŞLETME*	GÖREV SÜRESİ **											
	0 - 2		3 - 5		6 - 10		11 - 20		+ 20		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	4	66.7	2	33.3	6	16.2
	—	—	—	—	4	23.5	13	76.5	—	—	17	20.5
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	6	16.2
	—	—	—	—	2	28.6	5	71.4	—	—	7	8.4
T.H.Y.	—	—	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	4	10.8
	—	—	—	—	5	21.7	11	47.8	7	30.4	23	27.7
D.H.M.İ.	—	—	1	25.0	—	—	1	25.0	2	50.0	4	10.8
	—	—	—	—	4	40.0	6	60.0	—	—	10	12.0
T.A.İ.	—	—	—	—	2	66.7	1	33.3	—	—	3	8.1
	—	—	—	—	3	30.0	7	70.0	—	—	10	12.0
T.E.İ.	—	—	—	—	—	—	5	100.0	—	—	5	13.5
	—	—	—	—	6	85.7	1	14.3	—	—	7	8.4
HAVAŞ	1	50.0	—	—	1	50.0	—	—	—	—	2	5.4
	6	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	6	7.2
HAVELSAN	4	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	4	10.8
	2	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	2	2.4
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	4	10.8
	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPLAM	5	13.5	1	2.7	5	13.5	15	40.5	10	27.0	37	100.0
	8	9.6	—	—	24	28.9	43	51.8	7	8.4	83	100.0

* İşletmelerin karşısındaki ölçeklerin üst bölümü üst düzey yöneticileri, alt bölümü ise orta düzey yöneticileri göstermektedir.

** Görev süreleri yıl olarak verilmiştir.

Havacılık sektörü işletmelerine genel olarak bakıldığında; üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 16 yıl, orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması ise 12 yıldır. Üst düzey yöneticiler arasında en büyük görev süresine sahip olan grup, 11 - 20 yıl

arası görev yapanlardır (%40.5). Bu grubu sırasıyla, %27 ile 20 yıldan fazla, %13.5 ile 0-2 yıl ve 6-10 yıl arası, %2.7 ile 3-5 yıl arası görev yapan gruplar izlemektedir. Orta düzey yöneticiler arasında ise, en büyük görev süresine sahip olan grup yine 11-20 yıl arası görev yapanlardır (%51.8). Bu grubu sırasıyla, %28.9 ile 6-10 yıl arası, %9.6 ile 0-2 yıl arası, %8.4 ile 20 yıldan fazla görev yapan gruplar izlemektedir.

Kuruluş tarihleri özel işletmelere göre çok daha öncelere dayanan kamu kuruluşları (En genç kamu işletmesi DHMİ 40 yaşında, en yaşlı özel işletme HAVELSAN 14 yaşındadır.) ile özel kuruluşlardaki üst ve orta düzey yöneticilerin görev süreleri karşılaştırıldığında çok farklı sonuçlar karşımıza çıkmaktadır. Kamu işletmelerinde üst düzey yöneticilerin %50'si 20 yıldan fazla, %45'i 11-20 yılları %5'i 3-5 yıl arası görev süresine sahip iken; özel işletmelerde üst düzey yöneticilerin %35.3'ü 11-20 yıl arası %29.4'ü 6-10 yıl arası, %5.9'u 3-5 yıl arası, %29.4'ü 0-2 yıl arası görev süresine sahiptir. Kamu işletmelerinde üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 22 yıl iken, özel işletmelerde üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 8 yıldır. Kamu işletmelerinde orta düzey yöneticilerin %57.7'si 11-20 yıl arası, %28.8'i 6-10 yıl arası ve %13.5'i 20 yıldan fazla görev süresine sahip orta düzey yönetici bulunmamaktadır. Özel işletmelerde orta düzey yöneticiler arasında 11-20, 6-10 ve 0-2 yıl görev süresine sahip gruplarda eşitlik gözlenmektedir (%32.0). 3-5 yıl arası görev süresine sahip orta düzey yöneticilerinin oranı %4.0'dır. Kamu işletmelerinde orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 15 yıl iken, özel işletmelerde orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 7 yıldır.

1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde, tüm üst düzey yöneticilerin görev süresi 10 yıldan fazladır. Üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 22 yıl olup, %66.7'si 11-20 yıl arası, %33.3'ü 20 yıldan fazla bu işletmede görev yapmaktadır. Tüm orta düzey yöneticilerin görev süresi 5 yıldan fazladır. Orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 15 yıl olup, %76.5'i 11-20 yıl arası, %23.5'i 6-10 yıl arası bu işletmede görev yapmaktadır.

2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde tüm üst düzey yöneticilerin görev süresi 10 yıldan fazladır. Üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 24 yıl olup, yarısı 20 yıldan fazla, diğer yarısı da 11-20 yıl arası bu işletmede görev yapmaktadır. Tüm orta düzey yöneticilerin görev süresi 5 yıldan fazladır. Orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 17 yıl olup, %71.4'ü 11-20 yıl arası, %28.6'sı 6-10 yıl arası bu işletmede görev yapmaktadır. 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde yöneticilerin görev süreleri birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu iki kuruluşun da askeri kuruluş olması ve her iki kuruluşta da yönetim kademelerine atanmada rütbe ve kıdem esasının gözönünde bulundurulması kişilerin alt, orta ve üst düzey yönetici olabilmeleri için belli sürelerde görev yapmalarını gerekli kılmaktadır.

Türk Hava Yolları'nda tüm üst düzey yöneticilerin görev süresi 10 yıldan fazladır. Üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 22 yıl olup, %25'i 11-20 yıl arası, %75'i 20 yıldan fazla bu işletmede görev yapmaktadır. Tüm orta düzey yöneticilerin görev süresi 5 yıldan fazladır. Orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 16 yıl olup, %47.8'i 11-20 yıl arası, %30.4'ü 20 yıldan fazla, %21.7'si 6-10 yıl arası bu işletmede görev yapmaktadır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde dışarıdan atama yoluyla gelen yöneticilerin dışındaki üst düzey yöneticilerin %75'inin görev süreleri 10 yıldan fazladır. Üst düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 20 yıl olup, %50'si 20 yıldan fazla, %25'i 11-20 yıl arası ve %25'i 3-5 yıl arası bu işletmede görev yapmaktadır. Tüm orta düzey yöneticilerin görev süresi 5 yıldan fazladır. Orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 12 yıl olup, %60'ı 11-20 yıl arası, %40'ı ise 6-10 yıl arası bu işletmede görev yapmaktadır.

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'nin 1984 yılında kurulan bir işletme olması nedeniyle bu işletmede en fazla görev süresine sahip yönetici 12 yıllıktır. Üst düzey yöneticilerin %33'ü orta düzey yöneticilerin %70'i işletmenin kuruluşundan bu yana görev yapmakta olan kişilerdir. Üst ve orta düzey yöneticiler arasında 6 yıldan daha az görev yapan kişi bulunmamaktadır. Üst düzey yöneticilerin %66.7'si, orta düzey yöne-

ticilerin %30'u bu işletmede 6-10 yıl arası görev yapmaktadır. Üst ve orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 10 yıldır.

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.'nin 1985 yılında kurulan bir işletme olması nedeniyle en fazla görev süresine sahip yönetici 11 yıllıktır. Bu işletmede üst düzey yöneticilerin tümü işletmenin kuruluşundan bu yana görev yapmaktadır. Orta düzey yöneticilerin görev süreleri ortalaması 9 yıl olup, %85.7'si 6-10 yıl arası, %14.3'ü 10 yıldan fazla bu işletmede görev yapmaktadır.

HAVAŞ'ta 1995 yılında yapılan özelleştirme sonrası üst ve orta düzey yönetimin büyük bölümü (%87.5) değiştirilmiştir. Dolayısıyla bu işletmede görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu yaklaşık 1 yıldır bu işletmede çalışmaktadır.

HAVELSAN'da, daha önce belirtildiği gibi örgütlenme çalışmaları son iki yılda önemli gelişme kaydetmiştir. Bu gelişme halen sürmektedir. Bu işletmedeki tüm üst ve orta düzey yöneticiler, 1-2 yıldır bu kuruluştaki çalışmaktadır.

İstanbul Hava Yolları'ndaki üst düzey yöneticilerin %75'i 6-10 yıl arası, %25'i 3-5 yıl arası bu işletmede çalışmakta olup, görev süreleri ortalaması 8 yıldır.

1- Yöneticilerin Yöneticiliğe Atanma Yaşları ve Görev Süreleri

Araştırmaya katılan orta düzey yöneticilerin alt ve orta; üst düzey yöneticilerin alt, orta ve üst düzey yöneticiliğe atanma yaşları ile görev sürelerinin aritmetik ortalamaları Tablo 3.13'de gösterilmektedir.

Tablo'dan görüldüğü gibi, sektör işletmelerinde üst düzey yöneticilerin ortalama olarak, alt düzey yöneticiliğe atanma yaşı 29, orta düzey yöneticiliğe atanma yaşı 32, üst düzey yöneticiliğe atanma yaşı ise 39'dur. Üst düzey yöneticilerin alt ve orta düzey yöneticilikte geçen görev süreleri ortalaması 6 yıldır. Üst düzey yöneticilik görevinde bulunanlar halen bu görevlerinde ortalama 4 yıllıktır. Orta düzey yöneticilerin ortalama olarak, alt düzey yöneticiliğe atanma yaşı 30, orta düzey yöneticiliğe atanma yaşı ise

Üst düzey yöneticilerle orta düzey yöneticilerin atanma yaşları ve görev süreleri arasındaki farklılığı saptamak amacıyla t testi yapılmıştır. Alt düzey yöneticiliğe atanma yaşları arasında istatistiksel açıdan % 5 güven düzeyinde anlamlı bir fark yoktur ($t = -0,48$, $p = 0,630$). Aynı güven düzeyinde alt düzey yöneticilikteki görev süreleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = 0,83$, $p = 0,410$). Orta düzey yöneticiliğe atanma yaşları arasında istatistiksel açıdan % 5 güven düzeyinde anlamlı bir fark vardır ($t = -2,08$, $p = 0,040$). Aynı güven düzeyinde orta düzey yöneticilikteki görev süreleri arasında ise, istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($t = 1,11$, $p = 0,269$).

Üst düzey yöneticiler arasında alt düzey yöneticiliğe atanma yaşı en yüksek işletme, Türk Hava Yolları (32 yaş), en düşük işletme ise İstanbul Hava Yolları'dır (25 yaş). Orta düzey yöneticiliğe atanma yaşı en yüksek üç işletme: 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (35 yaş). En düşük işletme ise, İstanbul Hava Yolları'dır (25 yaş). Üst düzey yöneticiliğe atanma yaşı en yüksek işletme Devlet Hava Meydanları İşletmesi (43 yaş), en düşük işletmeler ise, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVAŞ'tır (36 yaş). Üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilikte geçen görev sürelerine bakıldığında; özel sektör işletmelerinde mevcut yöneticilerin büyük bölümünün alt hatta orta düzey yöneticilik aşamalarından geçmeden doğrudan üst düzey yönetici olarak görev aldıkları görülmektedir. Üst düzey yöneticilerin alt ve orta düzey yöneticilikte geçen görev süresi en yüksek işletme 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir. Üst düzey yöneticilerin görev süreleri incelendiğinde; TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii'nde çoğu üst düzey yöneticinin işletmenin kuruluşundan bu yana üst düzey yönetici olarak görev yaptığı görülmektedir.

Orta düzey yöneticiler arasında alt düzeye atanma yaşı en yüksek işletme Devlet Hava Meydanları İşletmesi (34 yaş), en düşük işletme ise 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir. 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde harp okulu ya da üniversite mezuniyetleri sonrasında subay olarak atanan kişiler genellikle alt düzey yönetici oldukları için

geçmişe sahip olmasıdır. Dolayısıyla, bu işletmeler özellikle orta ve üst düzey yöneticilerini dışarıdan transfer ederek sağlamışlardır. TUSAŞ Motor Sanayii dışarıdan en az üst ve orta düzey yönetici transferi yapan işletme olarak görünmektedir (%8.3). Ancak mevcut orta ve üst düzey yöneticilerin çoğunluğu yaklaşık 10 yıl önce dışarıdan transfer edilen daha sonra ayrılmalar, yeni kadro düzenlemeleri vb. ile orta ve üst düzey yönetici olan kişilerdir. Yukarıdaki görüşleri ki-kare testi de desteklemektedir. Orta ve üst düzey yöneticilerin kamu ya da özel sektörde görev yapmaları ile atanma şekilleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık elde edilmektedir ($\chi^2 = 44.55$, S.D = 3, $p < 0.001$).

TABLO 3.14
Yöneticilerin Atanma Şekilleri

İŞLETME	ATANMA ŞEKLİ							
	1		2		3		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	17	73.9	6	26.1	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	11	76.9	2	15.4	—	—	13	10.8
T.H.Y.	24	88.9	3	11.1	—	—	27	22.5
D.H.M.İ.	13	92.9	—	—	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	8	61.5	—	—	5	38.5	13	10.8
T.E.İ.	8	66.7	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	—	—	7	87.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	6	100.0	6	5.0
İ.H.Y.	2	50.0	—	—	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	84	70.0	14	11.7	22	18.3	120	100.0

1 = İşletme içinde terfi ettirilerek 2 = İşletme içinde aynı düzeyde değişiklik
3 = İşletme dışından

Burada elde edilen bulgu, 1982 yılında Milli Prodüktivite Merkezi uzmanlarınca yapılan bir araştırma²⁴ ile paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin kamu kesiminde %65'i, özel kesimde %48'i; orta düzey yöneticilerin kamu kesiminde %74'ü, özel kesimde %49'u bir alt kademeden terfi ederek bu görevlere gelmişlerdir.

k- Yöneticilerin Şimdiki İşletmeleri Dışındaki Görevleri

Araştırmanın örneklemini oluşturan üst ve orta düzey yöneticilere şimdiki işletmeleri dışında başka bir işletmede görev alıp almadıkları sorulmuş, elde edilen bilgiler sektörel bazda Tablo 3.15'de, görev niteliği bazında Tablo 3.15'de gösterilmiştir.

TABLO 3.15

Yöneticilerin Şimdiki İşletmeleri Dışında Görev Aldıkları Sektörler

İŞLETME	SEKTÖR*									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
T.H.Y.	1	5.9	8	47.1	11	64.7	3	17.6	17	25.4
D.H.M.İ.	1	12.5	6	75.0	2	25.0	1	12.5	8	11.9
T.A.İ.	4	30.8	2	15.4	8	61.5	2	15.4	13	19.4
T.E.İ.	3	27.3	1	9.1	8	72.7	—	—	11	16.4
HAVAŞ	6	75.0	3	37.5	1	12.5	—	—	8	11.9
HAVELSAN	5	88.3	2	33.3	1	16.7	—	—	6	9.0
İ.H.Y.	—	—	3	75.0	2	50.0	—	—	4	59.7
TOPLAM	20	29.9	25	37.3	30	44.8	6	9.0	67	100.0

1 = Havacılık sektörü 2 = Hizmet sektörü 3 = İmalat sektörü 4 = Diğer

* Ankete katılan yöneticilerin bir bölümünün işletmeleri dışındaki sektörlerin birden fazlasında görev alması dolayısıyla sütun toplamaları % 100 çıkmamaktadır.

²⁴ ERBESLER ve diğerleri, s.54.

Havacılık sektöründe üst ve orta düzey yöneticilerin şimdiki işletmeleri dışında görev alma oranları incelendiğinde; 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde işletme dışında görev yapan yönetici bulunmamaktadır. Ankete katılan TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, HAVAŞ, HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları yöneticilerinin tümü, TUSAŞ Motor Sanayii yöneticilerinin %91.7'si, Türk Hava Yolları yöneticilerinin %63'ü, Devlet Hava Meydanları İşletmesi yöneticilerinin %57.1'i daha önceden işletme dışında görev yapmışlardır.

Özel işletmelerde şimdiki işletmeleri dışında görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin oranı %97.6 gibi yüksek bir oran iken, kamu işletmelerinde bu oran çok daha düşüktür (%35.2). Özel havacılık işletmelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin kamu işletmelerindeki eş düzey yöneticilere göre çok daha fazla farklı işletmelerde görev almalarını etkileyen en önemli faktör olarak, özel işletmelerin yöneticilerini kendi kaynaklarıyla yetiştirmek yerine deneyimli yöneticileri transfer etme yoluna gitmeleri gösterilebilir.

İşletmeleri dışında başka işletmelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile önceden çalıştıkları sektörler arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilmektedir ($\chi^2 = 12.01$, S.D = 3, $p < 0.01$). Tablo 3.15'in gösterdiği gibi, kamu sektöründe işletmeleri dışında çalışan yöneticilerin %56'sı hizmet, %52'si imalat, % 16'sı eğitim, %8'i havacılık sektöründe görev alırken, özel sektör yöneticilerinin %47.6'sı imalat, %42.9'u havacılık, %26.2'si hizmet, %4.8'i eğitim sektöründe görev almıştır. Elde edilen bu bulgulara göre, kamu sektörü havacılık işletmeleri ağırlıklı olarak imalat ve hizmet; özel sektör işletmeleri ise, imalat ve havacılık sektörlerinde çalışmış üst ve orta düzey yöneticilere sahiptir.

Genel olarak, üst düzey yöneticiler arasında şimdiki işletmeleri dışında görev alanların oranı %62.2 iken, bu oran orta düzey yöneticiler için daha düşüktür (%53.0). Bu sonuç, sektör işletmelerinin üst düzey yönetici istihdamında orta düzey yöneticilere göre daha fazla oranda işletme dışı deneyime sahip olanları tercih ettiğini göstermektedir.

Şimdiki işletmeleri dışında çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin en fazla oranda imalat sektöründe çalıştıkları gözlenmektedir (%49.3). Bunu %35.8 ile hizmet sektörü, %29.9 ile havacılık sektörü ve %10.4 ile diğerleri izlemektedir. Diğer grubunda yer alan tüm yanıtlar, üniversite öğretim görevliliğidir.

Havacılık sektörü grubunda yer alan yanıtların büyük bölümünü Hava Kuvvetleri'nden istifa ya da emeklilik yoluyla ayrılan yöneticiler oluşturmaktadır. Havacılık sektöründe görev yapmış yöneticileri tercih eden işletmelerin başlıcaları: HAVELSAN (%83.3), HAVAŞ (%75), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%30.8) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%27.3). Kendi işletmeleri dışında hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%75), Türk Hava Yolları (%47.1), HAVAŞ (%37.5) ve HAVELSAN'dır (%33.3). Uçak ve uçak motoru parçaları imalatı yapan işletmeler, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii; uçak bakım ve onarım faaliyetleri de yürüten Türk Hava Yolları ve İstanbul Hava Yolları'nda imalat sektöründe çalışmış yöneticilerin oranı, %50 ve üzerindedir. Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde az sayıda üniversitede öğretim görevliliğinde bulunmuş yönetici bulunmaktadır.

Tablo'ya genel olarak bakıldığında; kendi işletmeleri dışında görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin %43.3'ü yöneticilik dışı, %31.3'ü alt düzey yöneticilik, %25.4'ü orta ve yine %25.4'ü üst düzey yöneticilik görevlerinde bu işletmelerde çalışmışlardır. Yöneticilerin kendi işletmeleri dışında daha çok yöneticilik dışı ve alt düzey yöneticilik görevlerinde deneyim kazandıkları görülmektedir.

Mevcut işletmeleri dışında başka işletmelerde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin yöneticilik dışı görevde bulunanlarının yüksek oranda olduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%88.2), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%75.0) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%38.5). Alt düzey yöneticilik görevinde bulunanların yüksek oranda olduğu işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii (%63.6) ve Devlet Hava

Meydanları İşletmesi'dir (%50). Orta düzey yöneticilik görevinde bulunanların yüksek oranda olduğu işletmeler: HAVELSAN (%66.7) ve HAVAŞ'tır (%50). Üst düzey yöneticilik görevinde bulunanların yüksek oranda olduğu işletmeler ise, İstanbul Hava Yolları (%75), HAVAŞ (%50) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%38.5).

TABLO 3.16

Yöneticilerin Şimdiki İşletmeleri Dışında Aldıkları Görevlerin Nitelikleri

İŞLETME	GÖREVİN NİTELİĞİ*									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
T.H.Y.	15	88.2	5	29.4	2	11.8	1	5.9	17	25.4
D.H.M.İ.	5	75.0	2	50.0	1	12.5	2	12.5	8	11.9
T.A.İ.	5	38.5	3	23.1	3	23.1	5	38.5	13	19.4
T.E.İ.	2	18.2	7	63.6	3	27.3	—	—	11	16.4
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	4	50.0	4	50.0	8	11.9
HAVELSAN	—	—	2	33.3	4	66.7	2	33.3	6	9.0
İ.H.Y.	1	25.0	1	25.0	—	—	3	75.0	4	59.7
TOPLAM	29	43.3	21	31.3	17	25.4	17	25.4	67	100.0

1= Yöneticilik dışı 2= Alt düzey yöneticilik 3= Orta düzey yöneticilik 4= Üst düzey yöneticilik

* Yöneticilerin ilgili sektörde en son bulunduğu görev dikkate alınmıştır. Ankete katılan yöneticilerin işletmeleri dışındaki sektörlerin bir' den fazlasında görev alması söz konusu olduğundan sütun toplamaları % 100 çıkmamaktadır.

İşletmeleri dışında başka işletmelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile önceden bulundukları görevlerin niteliği arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık elde edilmektedir ($\chi^2 = 17.70$, S.D = 3, $P < 0.001$). Tablo 3.16'nın gösterdiği gibi, askeri işletmeler dışındaki kamu işletmelerinde orta ve üst düzey yöneticilik görevinde

bulunan yöneticiler arasında başka işletmelerde görev yapanların büyük bölümü yöneticilik dışı (%80) ve alt düzey yöneticilik (%28) görevlerinde bulunmuşlardır. Orta ve üst düzey yöneticilik oranları aynı olup, %12'dir. Özel işletmelerde orta ve üst düzey yöneticilik görevinde bulunan yöneticiler arasında başka işletmelerde görev yapanların yöneticilik dışı görev oranı %21.4, diğer üç düzey yöneticilik görev oranları ise eşittir (%33.3).

Elde edilen bu bulgulara göre; özel sektör havacılık işletmeleri üst ve orta düzey yöneticilerinin, kamu sektöründen farklı olarak başka işletmelerde çeşitli yönetim basamaklarında görev yapmış yöneticiler oldukları söylenebilir.

1- Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarına Katılma Durumu

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilere şimdiki işletmelerinde (yöneticilik öncesi ve yöneticilik sonrası) ya da başka işletmelerde görevli iken yönetici eğitimi programlarına katılıp katılmadıkları sorulmuş, alınan yanıtlar Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo'da görüldüğü gibi, havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin %24.2'si halen çalıştıkları işletmelerde yöneticilik öncesi, %64.2'si halen çalıştıkları işletmelerde yöneticilik sonrası, %20'si daha önceden çalıştıkları başka işletmelerde yönetici eğitim programlarına katılmışlardır. %15'i ise hiç katılmamıştır.

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile yönetici eğitim programlarına katılma durumları arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre, istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\chi^2 = 33.17$, S.D = 3, $P < 0.001$). Tablo'dan görüldüğü gibi, kamu işletmelerinde görevli üst ve orta düzey yöneticilerin %26'sı şimdiki işletmelerinde yöneticilik öncesi, %71.4'ü yöneticilik sonrası, %2.3'ü başka işletmelerde yönetici eğitim programlarına katılmış, %16.9'u hiç katılmamıştır. Özel işletmelerde görevli üst ve orta düzey yöneticilerin %20.9'u şimdiki işletmelerinde yöneticilik öncesi, %51.2'si yöneticilik sonrası, yine %51.2'si başka işletmelerde yönetici eğitim programlarına katılmış,

%11.6'sı hiç katılmamıştır. Görüldüğü gibi, kamu işletmelerindeki yöneticilerin özel işletme yöneticilerine göre işletme dışında daha düşük düzeyde görev almaları dolayısıyla başka işletmelerde katıldıkları yönetici eğitim programları da düşük düzeyde çıkmaktadır. Özel işletmelerde yöneticilerin daha fazla ölçüde yönetici eğitim programlarına katıldıkları gözlenmektedir.

TABLO 3.17

Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarına Katılma Durumu

İŞLETME	KATILMA DURUMU*									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	—	—	17	73.9	—	—	6	26.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	2	15.4	11	84.6	—	—	—	—	13	10.8
T.H.Y.	13	76.5	24	88.9	1	3.7	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	5	35.7	3	21.4	1	7.1	6	42.9	14	11.7
T.A.İ.	5	38.5	11	84.6	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	3	25.0	9	75.0	2	16.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	2	25.0	6	75.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	6	100.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	4	3.3
TOPLAM	29	24.2	77	64.2	24	20.0	18	15.0	120	100.0

1 = Şimdiki işletmede yöneticilik öncesi 2 = Şimdiki işletmede yöneticilik sonrası

3 = Başka işletmede 4 = Hiç

* Ankete katılan yöneticilerin bir bölümünün bir'den fazla türde yönetici eğitim programına katılması dolayısıyla sütun toplamı % 100 çıkmamaktadır.

Yöneticilik öncesi yönetici eğitim programlarının en yaygın olarak uygulandığı işletmeler: Türk Hava Yolları (%76.5), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%38.5) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%35.7). HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları

rı'nda yönetici eğitim programı uygulaması yoktur. Askeri işletmelerde ise, yöneticilik öncesi bu programın uygulanmamasının başlıca nedeni, üst ve orta düzey yöneticilerin göreve başlarken genellikle alt düzey yönetici olarak atanmasıdır.

Yöneticilik sonrası yönetici eğitim programları, Devlet Hava Meydanları, HAVAŞ, HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları işletmeleri dışında yaygın olarak uygulanmaktadır.

Yönetici eğitim programlarına katılımın genellikle kişilerin yönetim kadrolarına atanmalarından sonra gerçekleşmesi, özellikle lisans ve lisans üstü öğrenimlerini yönetim bilimleri dışında yapan yöneticiler için birtakım sorunlar yaratabileceğinden hareketle yönetici adaylarına bu eğitimin yöneticilik öncesi verilmesi daha akılcı bir yaklaşım olacaktır.

Başka işletmede yönetici eğitim programlarına katılım, HAVELSAN'da %100, HAVAŞ'ta %75, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nde %53.8 gibi yüksek düzeydedir. Bu işletmeler diğer işletmelere göre, daha yüksek düzeyde üst ve orta düzey yönetici transferi yapan kuruluşlardır. Transfer edilen bu yöneticilerin büyük çoğunluğunun daha önceden çalıştıkları işletmelerde yönetici eğitim programlarına katıldıkları görülmektedir.

Yönetici eğitim programlarına katılımın %100 olduğu kuruluşlar: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVELSAN'dır. Yönetici eğitim programlarına katılmayan yöneticilerin yoğun olarak bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%42.9). Üst düzey yöneticiler arasında yönetici eğitim programlarına katılmayanların oranı % 10.8 iken, orta düzey yöneticiler arasında bu oran %16.9'dur. Anket sonuçlarına göre, İstanbul Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi dışındaki üst düzey yöneticilerin tümü yönetici eğitim programlarına katılmışlardır.

m- Yöneticilerin Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Türleri

Tablo 3.18'den görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan üst ve orta düzey yöneticilerin %74.2'si halen çalışmakta oldukları işletmelerinde yönetici eğitim programlarına katılmıştır. Halen çalışmakta oldukları işletmede yönetici eğitim programına katılanların %42.6'sı işletme içi, %57.3'ü işletme dışı programlara devam etmişlerdir. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin oranı %30.8'dir. Şimdiki işletmelerinde yönetici eğitimi programına katılanların oranı ise, %30.3'dür. Bu oranlar orta düzey yöneticiler için sırasıyla %69.2 ve 69.7'dir. Bu bulgulara göre, üst ve orta düzey yöneticiler arasında şimdiki işletmelerinde yönetici eğitim programına katılımında önemli bir farklılık yoktur.

TABLO 3.18

Yöneticilerin Şimdiki İşletmelerinde Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Türleri

İŞLETME	PROGRAM TÜRÜ*									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	17.6	2	11.8	6	35.3	14	82.4	17	19.1
2.H.İ.B.M.	4	30.8	2	15.4	2	15.4	9	69.2	13	14.6
T.H.Y.	10	38.5	14	53.8	6	23.1	9	34.6	26	29.2
D.H.M.İ.	—	—	1	14.3	—	—	6	85.7	7	7.9
T.A.İ.	—	—	8	72.7	36.4	36.4	7	63.6	11	12.4
T.E.İ.	2	18.2	7	63.6	18.2	18.2	7	63.6	11	12.4
HAVAŞ	—	—	2	50.0	—	—	2	50.0	4	4.5
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPLAM	19	21.3	36	40.0	20.0	22.5	54	60.7	89	100.0

1 = Periyodik (işletme içi) 2 = Periyodik olmayan (işletme içi)

3 = Üniversite (işletme dışı) 4 = Uzman kuruluşlar (işletme dışı)

* Ankete katılan yöneticilerin bir bölümünün bir'den fazla türde yönetici eğitim programına katılması dolayısıyla sütun toplamaları % 100 çıkmamaktadır.

Şimdiki işletmelerinde yönetici eğitim programına katılan yöneticilerin %21.3'ü işletme içi periyodik, % 40'ı işletme içi periyodik olmayan, %22.5'i işletme dışında üniversite ve %60.7'si yine işletme dışında uzman kuruluşların programlarına devam etmiştir.

Genel olarak, işletme içi programlardan en yaygını periyodik olmayan programlardır. İşletme dışındaki programlardan en yaygını ise, uzman kuruluşların programlarıdır. Bazı havacılık sektörü işletmelerinde (HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları) işletme içi yönetici eğitim programları uygulanmamaktadır. Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde ise çok az uygulanmaktadır. Diğer işletmelerde ise periyodik (dizgeli) programların oranının düşüklüğü dikkat çekicidir. Havacılık sektöründeki yöneticilerin daha çok işletme dışındaki programlara yöneltilmesi, işletme amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda yöneticilerin yetiştirilmesini zorlaştırmaktadır. Etkin ve verimli yönetici eğitimi için işletmeler ile yönetici eğitimi veren kuruluşların işletmelerin ilke, amaç ve gereksinimlerine göre ortak programlar hazırlamasıdır.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerden 67'si başka işletmelerde görev almışlardır (Bkz.: Tablo 3.15). Başka işletmelerde görev alan bu yöneticilerin %37'si yönetici eğitim programlarına katılmıştır. Başka işletmelerde çalışmış halen Türk Hava Yolları, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve TUSAŞ Motor Sanayii'nde üst ve orta düzey konumundaki yöneticilerin önceden çalıştıkları işletmelerde %20'nin altındaki oranlarda yönetici eğitimi programına katıldıkları görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, bu işletmelerdeki yöneticilerin çoğunluğunun başka işletmelerde yöneticilik dışı ya da alt düzey yöneticilik görevlerinde bulunmasıdır. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, HAVAŞ ve HAVELSAN işletmelerinde ise, daha önceden başka işletmelerde çalışanların çoğunlukla o işletmelerde yönetici konumunda olmaları dolayısıyla yönetici eğitimi programlarına katılımları %50'lerin üzerinde çıkmaktadır.

Daha önceden başka işletmelerde çalışan üst düzey yöneticilerin (23 kişi) %47.8'i, orta düzey yöneticilerin (44 kişi) %29.5'i o işletmelerde yönetici eğitim programlarına

katılmıştır. Bunun en önemli nedeni, şimdiki işletmelerinde üst düzey yönetici konumunda çalışanların orta düzey yönetici konumunda çalışanlara göre daha önceden çalıştıkları işletmelerde daha üst yönetim kademelerinde görev almalarıdır.

TABLO 3.19

Yöneticilerin Başka İşletmelerde Katıldıkları Yönetici Eğitimi Programı Türleri

İŞLETME	PROGRAM TÜRÜ*									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
T.H.Y.	—	—	—	—	1	50.0	1	50.0	2	8.0
D.H.M.İ.	—	—	—	—	1	100.0	1	100.0	1	4.0
T.A.İ.	1	14.3	4	57.1	—	—	2	28.6	7	28.0
T.E.İ.	—	—	1	50.0	1	50.0	2	100.0	2	8.0
HAVAŞ	2	33.3	3	50.0	2	33.3	4	66.7	6	24.0
HAVELSAN	1	16.7	3	50.0	—	—	5	83.3	6	24.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	1	100.0	1	4.0
TOPLAM	4	16.0	11	44.0	5	20.0	16	64.0	25	100.0

1 = Periyodik (işletme içi) 2 = Periyodik olmayan (işletme içi)

3 = Üniversite (işletme dışı) 4 = Uzman kuruluşlar (işletme dışı)

* Ankete katılan yöneticilerin bir bölümünün bir'den fazla türde yönetici eğitim programına katılması dolayısıyla sütun toplamaları % 100 çıkmamaktadır.

n- Yöneticilerin Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Konuları

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü işletmelerinde üst ve orta düzey yöneticilerin %85'i yönetici eğitim programlarına katılmıştır. Yönetici eğitim programına katılan yöneticilerin %70'i genel yönetim, %50.8'i kişisel, %49.2'si ise işlevsel yönetim konularında eğitim görmüşlerdir (Tablo 3.20).

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile katıldıkları yönetici eğitim programlarının konuları arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2 = 1.45$, S.D. = 2, $P > 0.05$). Ancak, özel sektör işletmelerinde yönetici eğitim programlarına katılan yöneticilerin oranı %88.4 iken, kamu işletmelerinde bu oran %83.1'dir. Üç farklı konu grubundaki yönetici eğitim programlarına katılımın aritmetik ortalaması özel işletme yöneticileri için 2.0, kamu işletmeleri yöneticileri için 1.41'dir. Bu bulgular, özel sektör işletmeleri yöneticilerinin, kamu sektörü işletmeleri yöneticilerine göre hem daha yüksek oranda, hem de daha fazla konu grubunda yönetici eğitim programlarına katıldıklarını göstermektedir.

Yönetici eğitim programlarına katılan üst ve orta düzey yöneticilerin katıldıkları programların konuları incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Kişisel yönetim konularında katılımın yüksek olduğu işletmeler: TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%84.6) ve HAVELSAN'dır (%83.3). Genel yönetim konularında TUSAŞ Motor Sanayii (%100), Türk Hava Yolları (%92.6), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%84.6) ve HAVELSAN (%83.3) işletmeleri yöneticileri oldukça yüksek oranda eğitim görmüşlerdir. İşlevsel yönetim konularında katılımın yüksek olduğu işletmeler: HAVELSAN (%100), TUSAŞ Motor Sanayii (%75.0) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%61.5). İstanbul Hava Yolları'nda yönetici eğitimine katılan bir kişi sadece işlevsel yönetim konusunda eğitim görmüştür.

TABLO 3.20

Yöneticilerin Katıldıkları Yönetici Eğitim Programı Konuları

İŞLETME	PROGRAM KONUSU*							
	1		2		3		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	13	56.5	13	56.5	9	39.1	17	16.7
2.H.İ.B.M.	6	46.2	10	76.9	3	23.0	13	12.7
T.H.Y.	16	59.3	25	92.6	13	48.1	26	25.5
D.H.M.İ.	2	14.2	2	14.2	5	35.7	8	78.4
T.A.İ.	11	84.6	11	84.6	8	61.5	12	11.8
T.E.İ.	6	50.0	12	100.0	9	75.0	12	11.8
HAVAŞ	2	25.0	6	75.0	5	62.5	7	6.7
HAVELSAN	5	83.3	5	83.3	6	100.0	6	5.9
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	100.0	1	1.0
TOPLAM	61	50.8	84	70.0	59	49.2	102	100.0

1 = Kişisel 2 = Genel yönetim 3 = İşlevsel yönetim

* Ankete katılan yöneticilerin bir bölümünün birden fazla konuda yönetici eğitim programına katılması dolayısıyla sütun toplamaları %100 çıkmamaktadır.

İşletmelerde görevli her bir üst ve orta düzey yönetici başına düşen yönetici eğitim programı ortalamasına bakıldığında; ilk üç dereceyi HAVELSAN (2.67), TUSAŞ Hava-cılık ve Uzay Sanayii (2.31) ve TUSAŞ Motor Sanayii (2.25) işletmeleri paylaşmaktadır. Bu sonuçlara göre, bu üç işletmenin üst ve orta düzey yönetim kadrolarının sektör ortalamasının (1.79) çok üstünde eğitim almış kadrolar olduğu görülmektedir. Sektör ortalamasının çok altında eğitim almış yönetici kadrolarına sahip işletmeler ise, İstanbul Hava Yolları (0.25) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (0.64).

o- Yöneticilerin Kendi Kendilerini Geliştirmeleri Konusunda Yaptığı Çalışmalar

Örneklemini oluşturan havacılık sektörü işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilere kendi kendilerini geliştirmeleri konusunda yaptıkları çalışmaların neler olduğu sorulmuş, alınan yanıtlar Tablo 3.21’de gösterilmiştir. Havacılık sektöründeki yöneticilerin kendi kendilerini geliştirme konusunda en çok kullandıkları yöntem, seçilmiş kitap, dergi ve benzeri yayınları okumaktır (%86.7). Bunu sırasıyla %46.7 ile üniversiteler, kamu ya da özel eğitim kurumları tarafından düzenlenen kurs ve seminerlere katılmak, %18.3 ile akademik çalışmalar yapmak, %16.7 ile programlanmış öğretim, video kaseti eğitim modülü gibi paket programları üzerinde çalışmak izlemektedir.

Yönetici eğitim programlarına katılmayan üst ve orta düzey yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmeleri konusunda yaptıkları çalışmalar genel ortalamadan daha düşük çıkmaktadır (1 = %10, 2 = %56.7, 3 = %20 , 4 = %13.3). Yönetici eğitim programlarına katılmayan yöneticilerin kendi kendilerini geliştirme konusunda daha fazla çalışma yapması beklenirken daha düşük düzeylerde olması, bu yöneticilerin görevlerini daha verimli yapabilmeleri için yönetici eğitim programlarına katılmalarını gerekli kılmaktadır.

Seçilmiş kitap, dergi ve benzeri yayınları okuyanların işletmelere göre oranı, %74.1 ile %100 arasında değişmekte olup, genel olarak işletme yöneticilerinin en çok uyguladığı yöntemdir.

Üniversiteler, kamu ya da özel eğitim kurumları tarafından düzenlenen kurs ve seminerlere katılım oranı işletmelere göre, %14.3 ile %61.5 arasında değişmekte olup, genel olarak orta düzeyde (%50 civarı) uygulanan bir yöntemdir.

Yöneticilerinin akademik çalışmalar yaparak kendi kendilerini geliştirmeye çalıştığı işletmelerin başında 1. Hava İkmal ve Bakım Merkezi gelmektedir (% 43.5). Bu kuruluş aynı zamanda lisans üstü öğrenimin en çok yapıldığı yerdir (Bkz.: Tablo 3.10). HA-VELSAN ve İstanbul Hava Yolları’nda akademik çalışma yapan yönetici yoktur. Diğer işletmelerde ise, akademik çalışma yapan yöneticilerin oranı, %7.2 ile %23.1 arasında değişmektedir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları yöneticilerinin hiç uygulamadığı, en çok TUSAŞ Motor Sanayii yöneticilerince uygulanan yöntem ise, programlanmış öğretim, video kaseti eğitim modülü gibi paket programları üzerinde çalışmaktadır.

Havacılık sektörü işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile kendi kendilerini geliştirmeleri konusunda yaptıkları çalışmalar arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($\chi^2 = 1.57$, S.D = 3, $p > 0.5$).

TABLO 3.21

Yöneticilerin Kendi Kendilerini Geliştirmeleri Konusunda Yaptığı Çalışmalar

İŞLETME	YAPILAN ÇALIŞMA*									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	4	17.4	19	82.6	12	52.2	10	43.5	23	19.2
2.H.İ.B.M.	2	15.4	11	84.6	6	46.2	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	4	14.8	20	74.1	13	48.1	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	14	100.0	2	14.3	1	7.2	14	11.7
T.A.İ.	3	23.1	11	84.6	8	61.5	3	23.1	13	10.8
T.E.İ.	4	33.3	12	100.0	7	58.3	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	2	25.0	8	100.0	3	37.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	5	83.3	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	4	100.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	20	16.7	104	86.7	56	46.7	22	18.3	120	100.0

1 = Programlanmış öğretim, video kaseti eğitim modülü gibi paket programları üzerinde çalışmak.

2 = Seçilmiş kitap, dergi ve benzeri yayınları okumak.

3 = Üniversiteler, kamu ya da özel eğitim kurumları tarafından düzenlenen kurs ve seminerlere katılmak.

4 = Akademik çalışmalar yapmak.

* Ankete katılan yöneticilerin bir bölümünün kendi kendilerini geliştirme konusunda bir'den fazla çalışma yapması dolayısıyla sütun toplamaları %100 çıkmamaktadır.

p- Yöneticilere Göre Yönetici Eğitim Programlarına Katılım Konusunda Yönetimin Yaklaşımı

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilere, işletme yönetimlerinin yönetici eğitim programlarına yaklaşımları hakkındaki görüşleri sorulmuş, alınan yanıtlar Tablo 3.22’de gösterilmiştir. Yöneticiler, yönetimin yaklaşımını %48.3 oranında son derece destekleyici, %36.7 oranında zaman zaman destekler, %10.8 oranında katılacak kişilere göre değişir, %4.2 oranında ilgisiz bulduklarını bildirmişlerdir. Yöneticilere göre, yönetici eğitim programlarını gereksiz bulan işletme bulunmamaktadır.

Havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile yönetimlerinin yönetici eğitimine yaklaşımı hakkındaki görüşleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmaktadır ($X^2 = 12.74$, S.D. = 3, $p < 0.01$). Yöneticilere göre, yönetici eğitim programlarına katılım kamu işletmelerinde %37.7, özel işletmelerde %67.4 oranında son derece desteklenmektedir. Genel olarak bakıldığında; özel havacılık işletmelerinde kamu işletmelerine göre yönetimin yönetici eğitimine yaklaşımı daha olumludur. Yönetici eğitim programlarının son derece ve zaman zaman desteklendiğini bildirenlerin toplamı, kamu ve özel işletmelerde birbirine çok yakındır (%85.8 ve %83.7). Bu sonuç, havacılık sektöründe yönetici eğitiminin yönetim stratejisi olarak teşvik edildiğini göstermektedir. Yönetimin yaklaşımının katılacak kişilere göre değiştiğini bildiren yöneticiler, kamu kesiminde %10.4, özel kesimde ise %11.6 düzeyinde kalmaktadır. Bu da havacılık sektöründe bireysel verimliliğe verilen önemin çok düşük olduğunun bir göstergesi sayılabilir.

İşletmelerin yönetici eğitim programlarına yaklaşımı incelendiğinde; HAVELSAN, TUSAŞ Motor Sanayii ve 2.Hava İkmal Bakım Merkezinin bu konuda çok iyi olduğu söylenebilir. Diğer işletmelere göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile İstanbul Hava Yolları’nda yönetici eğitimine daha az önem verildiği görülmektedir.

TABLO 3.22

Yöneticilere Göre Yönetici Eğitim Programlarına Katılım Konusunda Yönetimin
Yaklaşımı

İŞLETME	YÖNETİMİN YAKLAŞIMI									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	6	26.1	12	52.2	5	21.7	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	9	69.2	4	30.8	—	—	—	—	13	10.8
T.H.Y.	12	44.4	13	48.2	2	7.4	—	—	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	8	57.1	1	7.2	3	21.5	14	11.7
T.A.İ.	6	46.2	4	30.8	3	23.0	—	—	13	10.8
T.E.İ.	10	83.3	2	16.7	—	—	—	—	12	10.0
HAVAŞ	7	87.5	—	—	1	12.5	—	—	8	6.7
HAVELSAN	6	100.0	—	—	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	1	25.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	58	48.3	44	36.7	13	10.8	5	4.2	120	100.0

1 = Son derece destekleyicidir.

2 = Zaman zaman destekler.

3 = Katılacak kişilere göre değişir.

4 = İlgisizdir.

r- Yöneticilerin Astları Konumundaki Yöneticilerin Eğitimi Konusundaki Yaklaşımları

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticiler, astları konumundaki yöneticilerin eğitimi konusunda oldukça olumlu bir yaklaşım içindedirler. Tablo 3.23’de görüldüğü gibi, bu konuda her türlü yardım ve desteği sağladığını bildiren yöneticilerin oranı %68.3, yöneticilerin eğitimini olumlu bulan yöneticilerin oranı % 22.5, kişilere ve koşullara göre zaman zaman destekleyen yöneticilerin oranı % 9.2’dir. Ast’ı olan yöneticilerin eğitime ilgisiz davranan ve gereksiz bulan yönetici bulunmamaktadır.

Havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile astları konumundaki yöneticilerin eğitimi konusundaki yaklaşımları arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($\chi^2 = 1.17$, S.D. = 2 , $p > 0.05$). Ancak, özel kesim yöneticileri kamu kesimi yöneticilerine göre daha olumlu bir yaklaşım içindedir. Özel kesim yöneticileri, %74.4 oranında astlarının eğitiminde her türlü yardım ve desteği sağladığını bildirirken bu oran kamu kesiminde %64.9'dur.

Astları konumundaki yöneticilerin eğitimi konusunda HAVAŞ, İstanbul Hava Yolları, 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Motor Sanayii üst ve orta düzey yöneticileri diğer işletmelere göre daha olumlu bir tutum göstermektedir.

TABLO 3.23

Yöneticilerin Astları Konumundaki Yöneticilerin Eğitimi Konusundaki Yaklaşımları

İŞLETME	YÖNETİCİ YAKLAŞIMI							
	1		2		3		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	19	82.6	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	10	77.0	3	23.1	—	—	13	10.8
T.H.Y.	13	48.2	12	44.4	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	8	57.1	2	14.3	4	28.6	14	11.7
T.A.İ.	8	61.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	9	75.0	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	8	100.0	—	—	—	—	8	6.7
HAVELSAN	3	50.0	1	16.7	2	33.3	6	5.0
İ.H.Y.	4	100.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	82	68.3	27	22.5	11	9.2	120	100.0

1 = Her türlü yardım ve desteği sağlarım.

2 = Yöneticilerin eğitimini olumlu bulurum.

3 = Kişilere ve koşullara göre zaman zaman desteklerim.

s - Şimdiki İşletmelerinde İşletme İçi ve İşletme Dışı Yönetici Eğitim Programlarına Katılan Yöneticilerin Yetersiz / Uygunsuz Bulduğu Konular

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin işletme içi ve dışı yönetici eğitim programlarına katılan yöneticilerin yetersiz (ya da uygunsuz) bulduğu konular, Tablo 3.24 ve 3. 25’de gösterilmektedir.

Ankete katılan 120 yöneticiden 52’si (%43.3) halen çalışmakta oldukları işletmede işletme içi yönetici eğitimi programına devam etmiştir. Bu yöneticiler, katıldıkları programlarda 93 yetersiz (ya da uygunsuz) konuyu anket formlarına işaretlemişlerdir. Dört kamu işletmesinde işletme içi programlara katılan 34 yönetici, 83 yetersizlik konusu bildirirken, üç özel işletmede işletme içi programlara katılan 18 yönetici, 10 yetersizlik konusu bildirmiştir. Bu bulgulara göre, özel kesim işletmelerinde uygulanan işletme içi yönetici eğitim programlarının kamu kesimine oranla daha yararlı ve verimli bir şekilde yürütüldüğü söylenebilir.

İşletme içi yönetici eğitim programlarının etkinliği ve verimliliğini daha iyi değerlendirebilmek için katılımcı başına düşen yetersizlik değerleri daha iyi fikir verebilecektir. En fazla yetersizlik bildirilen işletmeden en az yetersizlik bildirilen işletmeye doğru katılımcı başına düşen yetersizlik değerleri ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (3.8), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (3.6), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (3.0), Türk Hava Yolları (1.8), HAVAŞ (1.0), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (0.9), TUSAŞ Motor Sanayii (0.1)’dir. Denek sayısının yeterli sayıda olmadığı işletmeler dikkate alınmayacak olursa; 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi’nde yürütülen yönetici eğitim programlarının yeterince verimli olamadığı, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii’nde yürütülen programların verimli olduğu söylenebilir. Özellikle TUSAŞ Motor Sanayii’nde işletme içi ve dışı yönetici eğitim programlarının çok verimli olduğunu ve katılan yöneticiler tarafından “mükemmel” olarak nitelendirildiğini belirtmek gerekir.

İşletmeler bazında işletme içi yönetici eğitim programlarında bildirilen yetersizlik konuları incelendiğinde; 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde katılımcıların motivasyonu (%80), öğretim programları (%60), eğitim yardımcıları (%60) konularında yetersizliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde eğiticilerin etkinliği (%100.0), eğitim gereksiniminin tatmini (%83.3), eğitim yardımcıları (%50) konularında daha fazla yetersizlik ortaya çıkmaktadır. Türk Hava Yolları'nda eğitim süresi (%40.9), eğiticilerin etkinliği (%36.4), eğitim yöntemleri ve katılımcıların motivasyonu (%22.7) belli başlı yetersizlikleri oluşturmaktadır. Yeterli sayıda denek olmaması nedeniyle Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve HAVAŞ'ta genel bir değerlendirme yapılamamaktadır.

İşletme içi yönetici eğitim programlarına genel olarak bakıldığında; en fazla yetersizliğin görüldüğü ilk beş konu şöyle sıralanmaktadır: Eğiticilerin etkinliği (%19.4), eğitim süresi ve eğitim gereksiniminin tatmini (%12.9), katılımcıların motivasyonu (%11.8), eğitim yardımcıları (%9.7).

Havacılık sektörü işletmelerinde işletme dışında verilen yönetici eğitim programlarındaki yetersizlikler, işletme içinde verilen yönetici eğitim programlarındaki yetersizliklerden daha az çıkmaktadır. İşletme içi programlara katılan her yönetici başına ortalama 1.8 yetersizlik düşerken bu değer, işletme dışı programlara katılan her yönetici için 1.4 düzeyinde kalmaktadır. Bu değerlere göre, yöneticilerin işletme dışı programlardan daha fazla yarar sağladıkları söylenebilir.

Dört kamu işletmesinde işletme dışı yönetici eğitim programlarına katılan 44 yönetici, 61 yetersizlik konusu bildirirken, üç özel işletmede işletme dışı programlara katılan 15 yönetici, 19 yetersizlik konusu bildirmiştir. Bu bulgulara göre, özel kesim işletmelerinin işletme dışı yönetici eğitimi programlarının daha verimli yürütüldüğü söylenebilir. Her bir katılımcı başına düşen yetersizlik değeri ortalamaları ise şu şekilde sıralanmaktadır: HAVAŞ (5.0), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (2.0), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (1.9), Türk Hava Yolları (1.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (1.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (1.1), TUSAŞ Motor Sanayii (0.1)'dir.

TABLO 3.24

Şimdiki İşletmelerinde İşletme İçi Yönetici Eğitim Programlarına Katılan Yöneticilerin
Yetersiz / Uygunsuz Bulduğu Konular

KONU *	İŞLETME **															
	1.HİBM		2.HİBM		THY		DHMİ		TAI		TEI		HAVAŞ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
2	2	40.0	1	16.7	2	9.1	—	—	2	25.0	—	—	—	—	7	7.5
3	1	20.0	1	16.7	1	4.5	—	—	1	12.5	—	—	—	—	4	4.3
4	—	—	2	33.3	5	22.7	—	—	—	—	—	—	1	50.0	8	8.6
5	3	60.0	3	50.0	2	18.2	—	—	1	12.5	—	—	—	—	9	9.7
6	3	60.0	1	16.7	3	13.6	—	—	—	—	—	—	—	—	7	7.5
7	1	20.0	1	16.7	9	40.9	—	—	1	12.5	—	—	—	—	12	12.9
8	1	20.0	2	33.3	1	4.5	1	100.0	—	—	—	—	—	—	5	5.4
9	4	80.0	1	16.7	5	22.7	—	—	1	12.5	—	—	—	—	11	11.8
10	1	20.0	5	83.3	3	13.6	1	100.0	—	—	1	100.0	1	50.0	12	12.9
11	2	40.0	6	100.0	8	36.4	1	100.0	1	12.5	—	—	—	—	18	19.4
TOP.1	18	19.4	23	24.7	39	41.9	3	3.2	7	7.5	1	1.1	2	2.2	93	100.0
TOP.2	5	9.6	6	11.5	22	42.3	1	1.9	8	15.4	8	15.4	2	3.8	52	100.0

1 = Eğitim yeri (ulaşım, beslenme, barınma) 2 = Fiziki mekânlar (salon, derslik vb.)

3 = Öğretim programları 4 = Eğitim yöntemleri 5 = Eğitim yardımcıları 6 = Eğitimin

zamanlaması 7 = Eğitim süresi 8 = Eğitime verilen önem ve ciddiyet 9 = Katılımcıların motivasyonu

10 = Eğitim gereksiniminin tatmini 11 = Eğiticilerin etkinliği

TOP. 1 : İlgili işletmede ankete katılan yöneticilerin yetersiz (ya da uygunsuz) bulduğu konuların toplamı.

TOP. 2 : İlgili işletmede ankete katılan yöneticiler arasında şimdiki işletmelerinde işletme içi yönetici eğitim programına devam edenler.

* Deneklere bir'den fazla şıkkı işaretleme serbestliği verildiği için sıra toplamaları % 100 çıkmamaktadır.

** HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları işletmelerinde işletme içi yönetici eğitimi programı uygulaması olmadığından bu işletmeler tabloda gösterilmemiştir.

Yeterli sayıda deneğin olmadığı HAVAŞ dikkate alınmadığında diğer işletmelere göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii işletmeleri yöneticilerinin katıldıkları yönetici eğitim programlarındaki yetersizlikler daha fazla görülmektedir. Doğal olarak yetersizliklerin fazla olması, eğitim programının etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir.

İşletmeler bazında işletme dışı eğitim programlarına katılan yöneticilerin bildirdikleri yetersizlik konuları incelendiğinde; 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde eğitim süresi (%35.3), eğiticilerin etkinliği (%17.6), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde eğitime verilen önem ve ciddiyet (%21.4), Türk Hava Yolları'nda öğretim programları ve katılımcıların motivasyonu (%30), Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde eğitim süresi (% 50.0) konularının daha fazla sıklıkla belirtildiği görülmektedir.

İşletme dışı yönetici eğitim programlarına genel olarak bakıldığında; en fazla yetersizliğin görüldüğü ilk beş konu ise şöyle sıralanmaktadır: Eğitim süresi (%17.5), eğiticilerin etkinliği (%13.8), eğitim yöntemleri (%12.5), eğitim gereksinimlerinin tatmini (%11.3), katılımcıların motivasyonu (%10.0).

TABLO 3.25

**Şimdiki İşletmelerinde İşletme Dışı Eğitim Programlarına Katılan Yöneticilerin
Yetersiz / Uygunsuz Bulduğu Konular**

KONU *	İŞLETME **															
	1.HİBM		2.HİBM		THY		DHİMİ		TAI		TEI		HAVAŞ		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	1	5.8	1	7.1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	2.5
2	—	—	1	7.1	—	—	—	—	1	14.3	—	—	—	—	2	2.5
3	2	11.8	1	7.1	3	30.0	—	—	—	—	—	—	1	100.0	7	8.8
4	2	11.8	1	7.1	2	20.0	1	16.7	2	28.6	1	100.0	1	100.0	10	12.5
5	1	5.8	2	14.2	—	—	—	—	2	28.6	—	—	1	100.0	6	7.5
6	1	5.8	1	7.1	1	10.0	—	—	1	14.3	—	—	1	100.0	5	6.3
7	6	35.3	1	7.1	2	20.0	3	50.0	1	14.3	—	—	1	100.0	14	17.5
8	—	—	3	21.4	—	—	2	33.3	1	14.3	—	—	—	—	6	7.5
9	—	—	1	7.1	3	30.0	2	33.3	2	28.6	—	—	—	—	8	10.0
10	2	11.8	2	14.2	2	20.0	2	33.3	1	14.3	—	—	—	—	9	11.3
11	3	17.6	2	14.2	2	20.0	2	33.3	2	28.6	—	—	—	—	11	13.8
TOP.1	18	22.5	16	20.0	15	18.8	12	15.0	13	16.3	1	1.3	5	6.3	80	100.0
TOP.2	17	28.8	11	18.6	10	17.0	6	10.2	7	11.9	7	11.9	1	1.7	59	100.0

1 = Eğitim yeri (ulaşım, beslenme, barınma) 2 = Fiziki mekânlar (salon, derslik vb.)

3 = Öğretim programları 4 = Eğitim yöntemleri 5 = Eğitim yardımcıları 6 = Eğitimin zamanlaması 7 = Eğitim süresi 8 = Eğitime verilen önem ve ciddiyet 9 = Katılımcıların motivasyonu 10 = Eğitim gereksiniminin tatmini 11 = Eğiticilerin etkinliği

TOP.1: İlgili işletmede ankete katılan yöneticilerin yetersiz (ya da uygunsuz) bulduğu konuların toplamı.

TOP.2 : İlgili işletmede ankete katılan yöneticiler arasında şimdiki işletmelerinde işletme dışı yönetici eğitim programına devam edenler.

* Deneklere bir'den fazla şıkkı işaretleme serbestliği verildiği için sıra toplamaları %100 çıkmamaktadır.

** HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları işletmelerinde işletme dışı yönetici eğitim programına katılan yönetici olmadığından bu işletmeler tabloda gösterilmemiştir.

t- Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında Öğrendiklerini İşletmelerinde Uygulayabilme Durumu

Eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığını saptamada yararlanılan önemli bir yöntem de, eğitime katılan kişilerin eğitimle öğrendiklerini uygulayıp uygulamadıklarının belirlenmesidir. Öğrenilenlerin nasıl ve ne ölçüde uygulanabildiğini belirlemek, aynı zamanda eğitimin başarısını da bir ölçüde gösterecektir.²⁵ Havacılık sektöründe yönetici eğitim programlarına katılan üst ve orta düzey yöneticilerin öğrendiklerini ne ölçüde işletmelerinde uygulayabildikleri sorusuna alınan yanıtlar Tablo 3.26’da gösterilmektedir.

Havacılık sektörü işletmelerinde yöneticilerin yönetici eğitim programlarında öğrendiklerini hiç uygulayamadığını bildiren yönetici bulunmamaktadır. Tablo 3.26’da görüldüğü gibi, yöneticiler öğrendiklerini %7.8 oranında az, %51 oranında orta, %36.3 oranında fazla, %4.9 oranında tamamen uygulayabilmektedir.

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile katıldıkları yönetici eğitim programlarında öğrendiklerini uygulayabilme durumları arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($\chi^2 = 9.89$, S.D = 3, $p < 0.05$). Kamu kesimi işletmelerinde görev yapan yöneticiler yönetici eğitim programlarında öğrendiklerini %29.7 oranında fazla ve tamamen uygulayabilirken, özel kesim işletmelerinde ise bu oran %60.6’dır. Bu bulgulara göre, özel sektör işletmeleri yönetici eğitim programlarına katılan yöneticilerine öğrendiklerini uygulama olanağı tanımada daha duyarlı davranmaktadır. Yönetici eğitimlerinin başarısının öğrenilenlerin uygulanabilmesiyle sağlanacağından hareketle, özel kesim işletmelerinde yönetici eğitim programlarının kamu kesimi işletmelerine göre daha başarılı olduğu söylenebilir.

²⁵ TUTUM, s.162.

Tablo'dan yöneticilerine eğitim programlarında öğrendiklerini uygulama olanağını yüksek oranda veren işletmelerin İstanbul Hava Yolları, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVELSAN olduğu görülmektedir.

TABLO 3.26

Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında Öğrendiklerini İşletmelerinde Uygulayabilme Durumu

İŞLETME	UYGULAYABİLME DURUMU									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	11.8	12	70.6	3	17.6	—	—	17	16.7
2.H.İ.B.M.	2	15.4	9	69.2	1	7.7	1	7.7	13	12.7
T.H.Y.	2	7.7	12	46.1	10	38.5	2	7.7	26	25.5
D.H.M.İ.	—	—	6	75.0	2	25.0	—	—	8	7.8
T.A.İ.	1	8.3	6	50.0	4	33.4	1	8.3	12	11.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	10	83.3	—	—	12	11.8
HAVAŞ	1	14.3	3	42.8	2	28.6	1	14.3	7	6.9
HAVELSAN	—	—	2	33.3	4	66.7	—	—	6	5.9
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	100.0	—	—	1	1.0
TOPLAM	8	7.8	52	51.0	37	36.3	5	4.9	102	100.0

1 = Az 2 = Orta 3 = Fazla 4 = Tamamen

u- Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında Öğrendiklerini İşletmelerinde Tamamen ya da Fazla Uygulayamama Nedenleri

Anket uygulaması kapsamında yönetici eğitim programlarına katılan 102 üst ve orta düzey yöneticinin 60'ı (%58.8) programlarda öğrendiklerini tamamen ya da fazla uygulayamadıklarını bildirmiştir (Bkz: Tablo 3.26). 60 yöneticinin programlarda öğrendiklerini tamamen ya da fazla uygulayamama nedenleri Tablo 3.27'de gösterilmektedir.

Tablo 3.27 incelendiğinde; yöneticilerin programlarda öğrendiklerini uygulayamalarına birinci sırada neden olarak gösterdikleri konu, programın işletme yapısına uygun olmamasıdır (%51.7). İkinci önemli neden, işletme içinde uygulamaya gösterilen dirençtir (%40.0). Diğer nedenler üçüncü sırayı (%16.7), programın yetersiz ve/veya uygulamaya yönelik olmaması (%15) dördüncü sırayı almaktadır.

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile yönetici eğitim programlarında öğrendiklerini uygulayamama nedenleri arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2 = 4.57$, S.D.= 3 , $p > 0.05$). Kamu kesimi işletmelerinde programların işletme yapısına uygun olmaması en önemli neden olarak ortaya çıkarken, özel kesim işletmelerinde programların işletme yapısına uygun olmaması ve işletme içinde uygulamaya gösterilen direnç nedenleri eşitlik göstermektedir.

Yönetici eğitim programlarında öğrenilenlerin uygulanamaması nedenlerinden programın yetersiz ve/veya uygulamaya yönelik olmaması 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi yöneticileri tarafından en önemli iki nedenden biri olarak görülmektedir. Programın işletme yapısına uygun olmaması nedeni, 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve HAVAŞ yöneticileri tarafından en önemli neden olarak gösterilmektedir. Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii yöneticileri, işletme içinde uygulamaya gösterilen direncin programlarda öğrenilenlerin uygulanamamasında en önemli etken olduğu görüşündedir. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde askeri kurumun kendi koşulları, iş yükünün fazla olması ve yetki konusunda sıkılık diğer nedenler arasında gösterilmiştir. 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde iki yönetici, iş yükünün fazla olması ve yeterli zaman bulunamamasını diğer nedenler olarak görmektedir. Türk Hava Yolları'nda ise, iki yönetici, iş yükünün fazla olmasını; iki yönetici, işletmenin kamu kuruluşu olmasından kaynaklanan nedenleri; bir yönetici ise teorisinin pratiğe uygulanmasının zorluğunu diğer nedenler arasında göstermiştir. Türk Hava Yolları'nda iki yöneticinin belirttiği işletmenin kamu kuruluşu olmasından kaynaklanan nedenler: mevcut düzenin korunmaya çalışılması, yeniliğe ve değişim-

me açık olunmaması, öğrenilenlerin uygulanmasında yeterli destek ve yetkinin verilmesi şeklinde açıklanabilir.

TABLO 3.27

Yöneticilerin Yönetici Eğitim Programlarında Öğrendiklerini İşletmelerinde Uygulayamama Nedenleri

İŞLETME *	UYGULAYAMAMA NEDENİ *									
	1		2		3		4		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	8	57.1	5	35.7	3	21.4	14	23.3
2.H.İ.B.M.	4	36.4	4	36.4	2	18.2	2	18.2	11	18.3
T.H.Y.	2	14.3	5	35.7	6	42.9	5	35.7	14	23.3
D.H.M.İ.	—	—	6	100.0	3	50.0	—	—	6	10.0
T.A.İ.	1	14.3	3	42.9	5	71.4	—	—	7	11.7
T.E.İ.	—	—	—	—	2	100.0	—	—	2	3.3
HAVAŞ	2	50.0	3	75.0	1	25.0	—	—	4	6.7
HAVELSAN	—	—	2	100.0	—	—	—	—	2	3.3
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
TOPLAM	9	15.0	31	51.7	24	40.0	10	16.7	60	100.0

1 = Programın yetersiz ve/veya uygulamaya yönelik olmaması 2 = Programın işletme yapısına uygun olmaması 3 = İşletme içinde uygulamaya gösterilen direnç 4 = Diğer

* Deneklere birden fazla şıkkı işaretleme serbestliği verildiği için sütun toplamaları %100 çıkmamaktadır.

v - Yöneticilere Göre En Yararlı Eğitim Biçimi

Örnekleme oluşturan 120 üst ve orta düzey yöneticiye geçmişteki işletme uygulamalarını da gözönüne alarak yöneticilerin eğitiminde en yararlı buldukları eğitim biçimleri sorulmuş, alınan yanıtlar Tablo 3.28’de gösterilmiştir.

Tablo genel olarak incelendiğinde; örneklemi oluşturan havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin en yararlı bulduğu eğitim biçiminin başında %61.7 ile uzman kuruluşların programları yer almaktadır. Bunu sırayla %46.7 ile benzer işletme yöneticilerinin katılacağı seminer, panel gibi toplantılar, %34.2 ile iş başı eğitimi, %32.5 ile işletme içi programlar ve %10.8 ile üniversite programları izlemektedir. Tablo 3.19 ve 3.20'den görüleceği üzere ankete katılan yöneticiler, şimdiki ve başka işletmelerde en fazla oranda uzman kuruluşların programlarına katılmışlardır. Yöneticiler tarafından en çok yararlı bulunan uzman kuruluşların programlarına yöneticilerin en fazla oranda katılması, işletmelerin yönetici eğilimleri doğrultusunda yönetici eğitimlerini biçimlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile en yararlı buldukları eğitim biçimi arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte ($\chi^2 = 3.96$, S.D = 4 , $P > 0.05$), kamu işletmeleri yöneticilerine göre uzman kuruluşların programları (%66.2), özel işletme yöneticilerine göre benzer işletme yöneticilerinin katılacağı seminer, panel gibi toplantılar (%58.1), en yararlı eğitim biçimi olarak ilk sırada gösterilmektedir.

Tablo 3.28'de görüldüğü gibi, en yararlı eğitim biçimi olarak uzman kuruluşların programları 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları, Devlet Hava Meydanları İşletmesi, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVELSAN yöneticileri tarafından en yüksek oranda benimsenmektedir. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, HAVAŞ ve HAVELSAN yöneticilerine göre, benzer işletme yöneticilerinin katılacağı seminer, panel gibi toplantılar en yararlı eğitim biçimleri arasında ilk sırada gösterilmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi yöneticileri, iş başı eğitimini, uzman kuruluşların programları gibi en yararlı eğitim biçimi olarak ilk sırada göstermektedir.

TABLO 3.28

Yöneticilere Göre En Yararlı Eğitim Biçimi

İŞLETME	EĞİTİM BİÇİMİ *											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	10	43.5	5	21.7	3	13.0	17	73.9	12	52.2	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	7	53.8	3	23.1	8	61.5	6	46.2	13	10.8
T.H.Y.	11	40.7	12	44.4	1	3.7	20	74.1	8	29.6	27	22.5
D.H.M.İ.	6	42.9	3	21.4	—	—	6	42.9	5	35.7	14	11.7
T.A.İ.	4	30.8	3	23.1	1	7.7	6	46.2	9	69.2	13	10.8
T.E.İ.	5	41.7	4	33.3	3	25.0	7	58.3	4	33.3	12	10.0
HAVAŞ	3	37.5	3	37.5	1	12.5	4	50.0	6	75.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	5	83.3	5	83.3	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	2	50.0	1	25.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	41	34.2	39	32.5	13	10.8	74	61.7	56	46.7	120	100.0

1 = İş başı eğitimi 2 = İşletme içi programlar

3 = Üniversite programları 4 = Uzman kuruluşların programları

5 = Benzer işletme yöneticilerinin katılacağı seminer, panel gibi toplantılar

* Deneklere bir'den fazla şıkkı işaretleme serbestliği verildiği için sütun toplamaları %100 çıkmamaktadır.

y - Yöneticilerin Eğitim Programlarına Katılımın Özendirilmesi**Konusundaki Görüşleri**

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü işletmeleri üst ve orta düzey yöneticilerine, yöneticilerin eğitim programlarına katılımının özendirilmesi konusundaki görüşleri sorulmuş alınan yanıtlar, Tablo 3.29'da gösterilmiştir.

Tablo genel olarak incelendiğinde; yöneticilerin büyük çoğunluğu (%90), eğitim programlarına katılımı kolaylık sağlanarak (%47.5) ve atama ve terfilerde eğitim

programlarına katılım gözönüne alınarak (%42.5) eğitim programlarına katılımın özendirilebileceği görüşündedir. Yöneticilerin %3.3'ü katılma belgesi verilerek, %2.5'i ise maddi olarak ödüllendirilerek özendirmenin sağlanabileceğini bildirmişlerdir. Yöneticilerin %4.2'si ise, eğitim programlarına katılımın özendirilmesi konusunda farklı önerilerde bulunmuşlardır.

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile eğitim programlarına katılımın özendirilmesi konusundaki görüşleri arasında yapılan ki-kare testi sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($\chi^2 = 11.11$, S.D. = 4, $P < 0.05$). Kamu kesimi yöneticileri maddi ödüllendirmeyi %51.9 oranında özendirme aracı olarak kabul ederken, bu oran, özel kesimde %25.6 düzeyindedir. Atama ve terfilerde eğitim programlarına katılımın gözönüne alınması, özel kesim yöneticileri için %62.8 oranında, kamu kesimi yöneticileri için %39 oranında özendirme aracı olarak görülmektedir. Diğer özendirme araçları arasında önemli bir farklılık göze çarpmamaktadır.

Tablo 3.29'da görüldüğü gibi, özendirme araçlarından maddi olarak ödüllendirme 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde %47.8, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nde %61.5, Türk Hava Yolları'nda %55.6 oranında ve ilk sırada kabul görmektedir. Atama ve terfilerde eğitim programlarına katılımın gözönüne alınması, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde %50, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nde %76.9, TUSAŞ Motor Sanayii'nde %66.6, HAVAŞ ve HAVELSAN'da % 50 oranında ve ilk sırada önerilen özendirme aracıdır. İstanbul Hava Yolları'nda ise her iki özendirme aracıda eşit düzeyde benimsenmektedir.

Beş yönetici farklı özendirme aracı önerisinde bulunmuştur. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'nden bir yönetici, eğitimin önemi konusunda yöneticilerin bilinçlendirilerek sürekli eğitimin gerekliliği anlatılarak özendirmenin sağlanabileceğini belirtmiştir. Türk Hava Yolları'ndan bir yönetici, eğitim programlarının işletme yapısına uygun hale getirilerek, konu olarak daha çok ve daha sık programlar oluşturularak özendirmenin mümkün

olabileceğini bildirmiştir. TUSAŞ Motor Sanayii'nden bir yönetici, verilecek eğitimin yapılan işte verimliliği artıracağını göstererek kişilerin eğitime özendirilebileceğini belirtmiştir. HAVAŞ'tan iki yöneticiden biri, yöneticinin eğitimle kazandıklarını uygulamaya dökmesindeki başarı kriter alınarak maddi ve manevi ödüllendirme, diğeri ise, eğitim programlarının hafta sonu ve iş dışı saatlerde düzenlenmesiyle özendirilmenin sağlanabileceğini bildirmiştir.

TABLO 3.29

Yöneticilerin Eğitim Programlarına Katılımın Özendirilmesi Konusundaki Görüşleri

İŞLETME	ÖZENDİRME											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	1	4.3	11	47.8	10	43.5	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	8	61.5	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	—	—	15	55.6	9	33.3	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	6	42.9	7	50.0	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	3	23.1	10	76.9	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	3	25.0	8	66.6	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	—	—	2	33.3	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	3	2.5	51	42.5	57	47.5	5	4.2	120	100.0

1 = Katılma belgesi verilerek

2 = Maddi olarak ödüllendirilerek (ücret artışı, prim vb.)

3 = Atama ve terfilerde eğitim programlarına katılım gözönüne alınarak

4 = Eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanarak

5 = Diğer

Kişilerin eğitime ilgili ve istekli bir duruma gelebilmeleri için, herşeyden önce, onlarda kendilerini geliştirme ve yükselme gereksinimlerini eğitimin sağlayacağı konusunda

bir inancın yerleştirilmesi gereklidir. Bu da, eğitime katılanlara bir takım somut yararların sağlanmasıyla gerçekleşebilir. Başarılı bir eğitim sonucunda kişinin işinde yükselmeye hak kazanması, onun kendini geliştirme güdüsüne bir ölçüde doyum sağlayacaktır. Yine bunun gibi, kişiye öğrendiklerini uygulama olanağı verilmesi de, onda eğitime karşı bir güven duygusu oluşturacaktır. Böylece, daha çok öğrenme ve kendini geliştirme yollarını bir ölçüde hizmet içi eğitimde arayacaktır. Eğitim sistemli öğrenme ve gelişme ortamı sağlayabildiği ölçüde değerli ve yararlıdır.²⁶ Araştırma yapılan işletme yöneticileri de yukarıda belirtilen görüşleri paylaşmaktadır. Eğitimin yükselme olanaklarına temel oluşturması ve öğrenilenlerin uygulamaya konularak verimliliğin artırılması yöneticilere göre en iyi özendirme aracı olarak kabul edilmektedir.

z- Havacılık Sektöründe Yöneticilerin Eğitim ve Gelişme Gereksiniminin Diğer Sektörlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediği Konusunda Yöneticilerin Görüşleri

Örnekleme oluşturan havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilere, havacılık sektöründe yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterip göstermediği sorulmuş, farklılık göstermekte ise nedenlerini ve önerilerini yazmaları istenmiştir. Yöneticilerin bu sektördeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 3.30'da açıklanmaktadır.

Anket uygulamasına katılan yöneticilerin %17.5'i bu sektördeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksinimlerinin diğer sektörlerle göre farklılık göstermediğini, %59.2'si farklılık gösterdiğini, %23.3'ü kararsız olduğunu belirtmiştir.

Havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör işletmelerinde görev yapmaları ile eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterip göstermediği konusundaki görüşleri arasında yapılan ki-kare testi

²⁶ Doğan CANMAN, *Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme*, TODAİE Ya. No. 181, Ankara, 1979, s.76.

sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($x^2 = 6.62$, S.D. = 1, $P < 0.05$). Kamu kesiminde yöneticilerin %10.4'ü farklılık olmadığını, %66.2'si farklılık olduğunu, %23.4'ü kararsız olduğunu bildirmiştir. Özel kesimde bu oranlar sırasıyla %30.2, %46.5 ve %23.3'tür. Yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin başka sektörlerle göre farklılık gösterdiği inancı kamu kesiminde daha fazladır. Bunun en önemli nedeni, özel sektör işletmeleri arasında imalata yönelik faaliyette bulunan işletmelerin daha fazla olmasıdır. Ağırlıklı olarak imalata yönelik faaliyet sürdüren TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii'nde özellikle TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii yöneticileri uçak parçası imal eden bir şirkette yöneticilik yapmakla başka bir sektörde mal üretimi yapan şirkette yöneticilik yapmak arasında bir farklılığın olmadığı görüşünü genel olarak paylaşmaktadır.

Araştırma yapılan işletmelerde havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve geliştirme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini belirten yöneticilerin farklılık nedenleri ve önerileri aşağıda açıklanmaktadır.

1. Hava İkmal Bakım Merkezi üst ve orta düzey yöneticileri, havacılık teknolojisinin yüksek teknoloji olması, sürekli ve çok hızlı değişmesi, yönetsel başarıda teknik bilgi ve becerinin öneminin büyük olması, havacılıkta uçuş ve yer emniyetinin büyük öneme sahip olması nedenlerinden dolayı havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi yöneticileri, yöneticilerin eğitimi konusunda aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

— Havacılık teknolojilerinin değişim hızının yüksek olması, insanı, örgütü ve örgüt içi ilişkileri farklılaştırmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler yeniliklere açık olarak yetiştirilmeli, daha sık yinelenen ve geliştirilen eğitim programlarına alınmalıdır.

— Havacılıkta en ufak bir hatanın büyük can ve mal kaybına neden olabilmesi nedeniyle yöneticilere işlevsel yönetim konularında verilecek eğitimlerin kusursuz ve her

bakımdan mükemmel olması gerekir.

— Eğitim programlarında teori ile pratiğin karışımı olan öğretim yöntemleri kullanılmalıdır.

TABLO 3.30

Havacılık Sektöründe Yöneticilerin Eğitim ve Gelişme Gereksiniminin Diğer Sektörlere Göre Farklılık Gösterip Göstermediği Konusunda Yöneticilerin Görüşleri

İŞLETME	FARKLILIK							
	1		2		3		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	5	21.7	13	56.5	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	10	76.9	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	3	11.1	19	70.4	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	9	64.3	5	35.7	14	11.7
T.A.İ.	7	53.8	4	30.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	3	25.0	6	50.0	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	3	50.0	4	66.7	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	21	17.5	71	59.2	28	23.3	120	100.0

1 = Farklılık yoktur 2 = Farklılık vardır 3 = Kararsız

1. Hava İkmal Bakım Merkezi yöneticilerinden bir bölümü “uçuş ve yer emniyeti, bakım yönetimi, bilgisayarlı üretim yöntemleri, toplam kalite” konularında yöneticilerin eğitilmesini önermişlerdir.

2. Hava İkmal Bakım Merkezi üst ve orta düzey yöneticileri, havacılık teknolojisinin yüksek teknoloji olması, sürekli ve çok hızlı değişmesi, havacılıkta uçuş ve yer emniyeti-

nin büyük öneme sahip olması nedenlerinden dolayı havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili olarak 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanı Sayın Fazıl Aydınmakina aşağıdaki açıklamayı yapmıştır:

“Havacılık bir disiplinler manzumesidir. Disiplinlerin dantel (network) gibi uyum içerisinde olması uçuş emniyetinin bölünmez bir parçasıdır. Uçak teknolojidir. Teknolojinin bilinmesi, uygulanması, kıymetlendirilmesi bir harmoni gerektirir. Uçak pahalıdır. Fon yönetiminin mükemmel olmasını gerektirir. Muhtelif kademelerdeki bakım uygulamalarındaki zaafiyetler uçuş güvenliğini aksatır ve şirket dışı kaynaklara bağımlılığı artırır. Uçak kalitedir. Çalışanı ile, kullananı ile, bakımcısı ile bir bütünlük teşkil eder. Verilen bu örneklemelerin ideal boyutlarda gerçekleştirilmesi için yönetimde toplam kalite gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Bu da çok iyi dizayn edilmiş yönetim eğitimi ile gerçekleştirilir.”²⁷

2. Hava İkmal ve Bakım Merkezi yöneticileri, yöneticilerin eğitimi konusunda aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

— Havacılık, hatanın telafisinin mümkün olmadığı bir alandır. Kavramlar, yöntemler, esaslar disipline edilmiş, kesin ve doğru saptanmış hedeflere yönelik olmalıdır. Bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak eğitim programlarından tüm personelin bu arada yöneticilerin geçirilmesi zorunludur.

— Gelişmelerin yakından takip edilmesiyle, yöneticilerin bilgi ve becerilerini güncelleştirip, işletme içinde uygulamalarını sağlayacak eğitim programları hazırlanmalıdır.

— Değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlamak durumunda olan yöneticilere yönelik eğitim programları sürekli olmalıdır. Yöneticiler de kendi kendilerini geliştirme konusunda çaba harcamalıdır.

²⁷ Bu bilgiler, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanı Sayın Yüksek Mühendis Tümgeneral Fazıl Aydınmakina ile 29 Ocak 1996 günü yapılan görüşmede bizzat kendisinden alınmıştır.

— Küçük bir hatanın çok büyük maliyetlere sebep olabileceği düşünüldüğünde havacılık eğitimi, özel, görsel ve tatbiki olmalıdır.

Bir kısım 2. Hava İkmal Bakım Merkezi yöneticisi, yönetici eğitim programlarında “toplam kalite, internet ve bilgisayar, modern yönetim teknikleri” konularının yer almasını istemektedir.

Türk Hava Yolları üst ve orta düzey yöneticileri, havacılık teknolojisinin sürekli ve çok hızlı gelişimi ve değişimi, uçuş ve yer emniyetinin havacılıkta yaşamsal önemi, havayolu araçlarının ileri teknolojiye sahip olması, havacılık işletmelerindeki çalışma ortamı, çalışma düzeni ve çalışanların eğitim düzeyi, sivil havacılık yönetimi dalında öğretim yapan okul veya kurumun olmaması nedenlerinden dolayı havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini açıklamışlardır. Türk Hava Yolları yöneticileri, yöneticilerin eğitimi konusunda aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

— Havacılık organizasyonu, hızlı değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek, zamanı en iyi şekilde kullanmasını bilen insanlarla gerçekleştirilebilir. Bu nedenle, havacılık sektörü yöneticilerine temel yönetim bilgilerinin yanısıra “bakış açısı, ufuk ve genel konsept” konusunda eğitim verilmeli ve sınanmalıdır.

— Havacılık sektöründe artan ve modernize olan uçak ve yolcu kapasitesine yönelik hizmet kalitesini artırma ve yeniliklere adaptasyon için formül üretme, rekabet ortamında en iyiyi ve kaliteyi yakalayabilmek için uluslararası düzeyde özel eğitim gerekmektedir. Bunun için sık sık, gelişmelere cevap verebilecek seviyede eğitim programları uygulanmalıdır.

— Havacılıkta hizmet kalitesi ve verimliliği için tüm yönetici ve personelin sistematik ve periyodik eğitimlerden geçirilmesi zorunludur.

— Yöneticilerin eğitiminde dersane eğitiminde öğretilecek teorik bilgilerin uygulanabilmesi için iş başı eğitime ağırlık verilmelidir.

— Değişim ve gelişimi takip için eğitim programlarının yanı sıra yöneticilerin kendilerini sürekli araştırarak ve okuyarak geliştirmeleri gerekir.

— Yöneticiler, işletme yapısındaki uzmanlık alanlarında çağdaş tekniklerle eğitilmelidir.

Bir kısım Türk Hava Yolları yöneticisi, “uçuş ve yer emniyeti, finans, beşeri ilişkiler, stresle başa çıkma yolları” konularında eğitim görmek istemektedir.

Hava ulaştırması desteği sağlayan bir hizmet işletmesi olan Devlet Hava Meydanları İşletmesi üst ve orta düzey yöneticileri havacılığın hızlı gelişen ve değişen bir sektör olması, uçuş ve yer emniyetinin öneminin büyük olması nedenlerinden dolayı havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlere göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi yöneticileri, yöneticilerin eğitimi konusunda aşağıdaki önerilerde bulunmuşlardır:

— Havacılık eğitiminin akademik yapısı oluşturulmalıdır. Havacılıkla ilgili kuruluşların eğitim programlarının entegrasyonu ve koordinasyonu ile ilgili bir organizasyon devreye sokulmalıdır.

— Dünya havacılık sektöründeki benzer eğitim kurumları gibi bir kurumun oluşturulması ve bu kurum aracılığıyla kurs ve toplantılar düzenlenerek yöneticilerin eğitilmesi gerekir.

— Havacılık sektöründe yöneticilere eğitim veren kuruluşların yaygınlaştırılması ve batılı ülkelerin düzeyine getirilmesi gerekir.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi yöneticileri, yönetici eğitim programlarında “iş disiplini, planlama, koordinasyon, karar verme, psikoloji, motivasyon” konularının yer almasını istemektedir.

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii yöneticileri, havacılık teknolojisinin yüksek teknoloji olması ve sürekli gelişmekte ve ilerlemekte oluşu nedenlerinden dolayı havacılık

sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii yöneticileri, yöneticilerin eğitimi konusunda aşağıdaki önerileri getirmişlerdir:

— Havacılık sektöründe rekabetin yüksek olması, güncel tekniklerin öğrenilmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan yöneticilerin eğitimi sürekli olmalıdır.

— Sürekli değişen ve gelişen havacılık teknolojisi bu sektördeki yöneticilerin periyodik eğitimlerden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.

TUSAŞ Motor Sanayii yöneticileri, havacılık sektörünün ileri teknolojiye sahip olması, bilgi birikiminin uzun vadede sağlanması, daha fazla ve hızlı bilgi akışı olması, can ve mal güvenliği açısından kalite faktörünün diğer sektörlerle göre daha fazla önem arzemesi, çok hızlı değişen koşullara ayak uydurma zorunluluğunun olması nedenlerinden dolayı havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. TUSAŞ Motor Sanayii yöneticileri, yöneticilerin eğitimi konusunda sektörün stratejik yönü nedeniyle teknik bilgi akışı teknoloji, satış, kalite ve üretim standartlarının diğer sektörlerle göre farklılık göstermesi dolayısıyla bu konularda uyum eğitiminin verilmesini ve eğitimlerin sürekli olmasını önermişlerdir.

HAVAŞ yöneticileri, havacılık sektörünün teknik gelişmelerin takibi ve uygulaması, zamanlama ve insan faktörü gibi yönlerden titizlikle çalışılması gereken bir sektör olması dolayısıyla yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini bildirmişlerdir.

HAVELSAN yöneticileri, havacılık teknolojisinin sürekli ve hızla gelişen bir yüksek teknoloji olması, diğer sektörlerle göre havacılık sektörünün teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden biri olması dolayısıyla bu sektördeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksinimlerinin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir.

İstanbul Hava Yolları yöneticileri, havacılığın Türkiye’de yeni gelişmekte olan bir sektör olması dolayısıyla yetişmiş eleman bulmanın zor olduğunu bu nedenle bu sektördeki işletmelerin eğitim faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri ve yöneticilerine daha fazla eğitim olanağı sağlamaları gerektiğini bildirmişlerdir.

C-YÖNETİCİLERİN EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ

Türk havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin eğitim gereksinimlerini saptamak amacıyla hazırlanan III. bölüm; dört ana başlık altında toplanmıştır. Bu bölümde; yöneticilerin, halen yöneticilik rollerini ne ölçüde yerine getirdikleri, yöneticilik rollerinde ve iş ortamlarında ne ölçüde değişim gerçekleştiği ve hangi konularda ne ölçüde eğitime gereksinim duydukları ortaya konmuştur. Yöneticilerin mevcut rol boyutları, rol istikrarı ve değişim, iş ortamındaki istikrar ve değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimi bağımlı değişken olarak kabul edilmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni etkileme durumları araştırılmıştır. 120 üst ve orta düzey yönetici tarafından yanıtlanan anketin verileri SPSS paket programında çözümlenmiştir. Tek ve çok değişkenli çözümlemelerle elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmiştir.

a- Mevcut Rol Boyutları

Ankete katılan Türk havacılık sektöründeki 120 üst ve orta düzey yöneticiye, Mintzberg'in tanımladığı on değişik rolü halen ne ölçüde yerine getirdikleri sorulmuş ve yanıtlarını anket formundaki 5'li dereceleme ölçeğinde belirtmeleri istenmiştir. Böylece yöneticilerin rollerini şimdiki yöneticilik görevlerinde hangi düzeyde yerine getirdikleri saptanmaya çalışılmıştır.

İşletmelere göre her bir yönetici rolünün halen yerine getirilme düzeyi, tablolarda frekans dağılımları, sıra yüzdeleri, sıra ve sütun toplamaları ile birlikte açıklanmaktadır.

Yönetici rollerinin halen yerine getirilme düzeyinin ankete katılan üst ve orta düzey yöneticiler arasında farklı olup olmadığı t-testi (iki uçlu) ile saptanmaya çalışılmıştır. Mevcut rol boyutlarına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.31'de gösterilmektedir.

İşletmeler arasında yönetici rollerinin halen yerine getirilme düzeyi bakımından farklılık olup olmadığı F testi - tek yönlü varyans analizi (tek yönlü değişke çözümlemesi) ile araştırılmış ve Tablo 3.32'de gösterilmiştir. Farklılığın bulunduğu durumlarda önemliliği ortaya koyan işletmelerin hangileri olduğunun belirlenmesi için Tukey çoklu karşılaştırma sınaması (Tukey - HSD test) uygulanmıştır²⁸.

28 Tukey'in G süreci aynı zamanda "en güvenilir anlamlı fark" olarak isimlendirilir. Çoklu karşılaştırma sınamalarının geliştirilmesinde ortaya çıkan sorunlardan biri çok sayıda karşılaştırmanın yapılacağı deneylerde, ortalamaların aynı cins bir set oluşturmalarına karşın bazı farkların anlamlı olarak nitelendirilebilmesidir. Bu sorunun etkisiyle geliştirilmiş olan süreçlerde deney, gözlemlenen bir farkın anlamlı olmadığı halde anlamlı diye kabul edilmesi olarak tanımlanan yanlış sayısının içinde belirlendiği bir birim olarak benimsenmektedir. Bu tür süreçler için %5 anlam düzeyli bir sınama, ortalamaların aynı cins bir set oluşturmaları durumunda deneylerin ortalama olarak %5'inin bir veya birden fazla yanlış anlamlı fark vermesi, %95'inin de anlamı fark vermemesidir. Bu yanlış oranı deneyin tümü için geçerlidir. Bütün farkların anlamlılığı konusunda karar verebilmesi için bir tek değere gereksinim duyması yönüyle en küçük anlamı fark sınamasına benzeyen, fakat deneyi anlamlılık düzeyini belirlemek için bir birim olarak kullanan süreç, Tukey tarafından geliştirilmiş ve G süreci olarak tanımlanmıştır. Bkz.: Necla ÇÖMLEKÇİ, **Deney Tasarımı ve Çözümlemesi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No. 58, Eskişehir, 1988, s.133.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile yönetici rollerini halen yerine getirme düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı ki-kare testi ile sınanmıştır. Beklenen frekansı 5'in altında olan gözenek sayısının, toplam gözeneklerin % 20'sini çoğu rolde aşması dolayısıyla dereceleme ölçeğindeki 1 (Hiç) ile 2 (Az) gözenekleri ve 4 (Fazla) ile 5 (çok fazla) gözenekleri birleştirilerek toplam 3 gözenek oluşturulmuştur. (1 = Hiç ve az, 2 = Orta, 3 = Fazla ve çok fazla).

TABLO 3.31

Mevcut Rol Boyutları Açısından

Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

YÖNETİCİ RÖLÜ	n üst = 37			n orta = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Temsilci	3.73	0.16	5	3.27	0.09	8	2.67	< 0.01
Lider	3.59	0.16	6	3.35	0.08	5	1.53	> 0.05
Bağlantı Sağlayıcı	4.00	0.10	3	3.73	0.09	2	1.92	> 0.05
Bilgi Toplayıcı	4.11	0.10	1	3.69	0.09	3	3.16	< 0.01
Bilgi Yayıcı	4.08	0.11	2	3.90	0.08	1	1.28	> 0.05
Sözcü	3.81	0.12	4	3.58	0.10	4	1.55	> 0.05
Girişimci	3.54	0.16	8	3.33	0.09	7	1.27	> 0.05
Sorun Çözücü	3.22	0.20	9	2.52	0.12	10	3.10	< 0.01
Kaynak Dağıtıcı	3.14	0.18	10	2.99	0.10	9	0.71	> 0.05
Arabulucu	3.57	0.15	7	3.34	0.10	6	1.29	> 0.05

$$\bar{X}_{G \text{ üst}} = 3.68 \quad \bar{X}_{G \text{ orta}} = 3.37$$

n üst = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n orta = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.32

Yöneticilerin Mevcut Rol Boyutları Açısından İşletmeler Arasında Yapılan
F-Testi Sonuçları

YÖNETİCİ ROLÜ	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$\bar{X}_6$	$\bar{X}_7$	$\bar{X}_8$	$\bar{X}_9$	$\bar{X}_G$	SN		
Temsilci	3.61	3.77	3.07	3.00	3.38	3.58	3.63	3.17	4.25	3.43	5	1.94	> 0.05
Lider	3.04	2.77	3.52	3.36	3.77	3.84	3.75	3.83	3.75	3.43	6	3.25	< 0.01
Bağlantı Sağ.	3.65	3.62	3.96	3.57	4.15	4.00	3.50	4.00	4.00	3.82	2	1.13	> 0.05
Bilgi Top.	3.61	4.00	3.81	3.93	3.85	3.92	3.38	4.00	4.25	3.82	3	0.90	> 0.05
Bilgi Yay.	4.00	3.85	3.96	3.93	3.92	4.08	4.00	3.67	4.25	3.96	1	0.31	> 0,05
Sözcü	3.61	3.54	3.48	3.50	3.84	4.00	3.88	3.50	4.00	3.65	4	0.77	> 0.05
Girişimci	3.52	3.61	3.37	2.93	3.46	3.83	3.63	2.67	2.75	3.39	8	2.11	< 0.05
Sorun Çöz.	2.65	2.77	2.89	2.50	2.62	3.08	3.13	1.67	3.00	2.73	10	1.04	> 0.05
Kaynak Dağ.	3.00	3.08	3.19	2.64	3.54	3.33	3.38	2.00	1.75	3.03	9	3.16	< 0.01
Arabulucu	3.39	3.31	3.56	3.50	3.54	3.75	3.00	2.83	2.75	3.41	7	1.17	> 0.05
$\bar{X}_G$	3.41	3.43	3.48	3.29	3.61	3.74	3.53	3.13	3.48	3.47			

1 = I.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

P = Anlamlılık düzeyi

aa-Temsilci Rolü

Tablo 3.33 genel olarak incelendiğinde; örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin temsilci rolünü halen %16.7 oranında az, %37.5 oranında orta, %34.2 oranında fazla ve %11.7 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

Temsilci rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örneklemi oluşturan havacılık

sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($t = 2.67$, $P < 0.01$). Üst düzey yöneticiler temsilci rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 3.73'lük ortalama ile beşinci sırada yerine getirirken, orta düzey yöneticiler, 3.27'lik ortalama ile sekizinci sırada yerine getirmektedir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin temsilci rolünü orta düzey yöneticilere göre daha fazla düzeyde yerine getirdiğini göstermektedir.

TABLO 3.33

Yöneticilerin Temsilci Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	1	4.3	12	52.2	5	21.7	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	5	38.5	6	46.2	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	8	29.6	10	37.0	8	29.6	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	6	42.9	3	21.4	4	28.6	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	4	30.8	7	53.8	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	3	25.0	5	41.7	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	5	62.5	1	12.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	20	16.7	45	37.5	41	34.2	14	11.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.32'de görüldüğü gibi, yöneticilerin temsilci rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örneklemini oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edile-

memiştir ($F = 1.94$, $P > 0.05$). Tablo'dan temsilci rolünün en düşük düzeyde yerine getirildiği işletmenin, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (3.00); en yüksek düzeyde yerine getirildiği işletmenin, İstanbul Hava Yolları (4.25) olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında temsilci rolünü 3.43 ortalama ile beşinci sırada yerine getirmektedir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile temsilci rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2=2.0$, $S.D = 2$, $P > 0.05$).

bb-Lider Rolü

Tablo 3.34'e genel olarak bakıldığında, örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin lider rolünü halen %2.5 oranında hiç, %9.2 oranında az, %35.8 oranında orta, %48.3 oranında fazla ve %4.2 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

Lider rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($t = 1.53$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, lider rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 3.59'luk ortalama ile altıncı sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 3.35'lik ortalama ile beşinci sırada yerine getirmektedir (Bkz.: Tablo 3.31). Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin lider rolünü orta düzey yöneticilere göre biraz daha fazla düzeyde yerine getirdiğini göstermektedir.

Tablo 3.32'de görüldüğü üzere, yöneticilerin lider rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ($F = 3.25$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınaması sonucuna göre, 2.

($\chi^2 = 15.88$, S.D= 2 P < 0.001). Kamu kesimi üst ve orta düzey yöneticileri, lider rolünü (personeli işe alma, eğitime, güdüleme, etkileme ve yönlendirme) %39 oranında fazla ve çok fazla düzeyde yerine getirirken; bu oran, özel kesimde %76.7'dir. Bu sonuç, özel kesim yöneticilerinin, kamu kesimi yöneticilerine göre çok daha fazla düzeyde lider rolünü yerine getirdiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle personelin işe alınması konusunda çoğu özel işletme, ilgili birim yöneticisine yetki devri yapabilmektedir.

cc-Bağlantı Sağlayıcı Rol

Tablo 3.35'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bağlantı sağlayıcı rolünü halen %1.7 oranında hiç, %2.5 oranında az, %24.2 oranında orta, %55.8 oranında fazla ve %2.5 oranında fazla ve %15.8 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri anlaşılmaktadır.

Bağlantı sağlayıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gözlenmemektedir ($t = 1.92$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, bağlantı sağlayıcı rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 4.00'lik ortalama ile üçüncü sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 3.73'lük ortalama ile ikinci sırada yerine getirmektedir. Buradan, üst düzey yöneticilerin bağlantı sağlayıcı rolünü orta düzey yöneticilere göre daha fazla düzeyde yerine getirdikleri ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.32'de görüldüğü gibi, yöneticilerin bağlantı sağlayıcı rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilememiştir ($F = 1.13$, $P > 0.05$). Bağlantı sağlayıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 3.57'lik ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nin 4.15'lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir.

Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bağlantı sağlayıcı rolünü halen 3.82'lik ortalama ile ikinci sırada yerine getirmektedir.

TABLO 3.35

Yöneticilerin Bağlantı Sağlayıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	2	8.7	4	17.4	13	56.5	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	4	30.8	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	—	—	8	29.6	12	44.4	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	6	42.9	8	57.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	2	15.4	7	53.8	4	30.8	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	2	16.7	8	66.7	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	—	—	1	12.5	6	75.0	—	—	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	1	16.7	4	66.7	1	16.7	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	2	1.7	3	2.5	29	24.2	67	55.8	19	15.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile bağlantı sağlayıcı rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 3.16$, S.D = 2, $P > 0.05$).

dd-Bilgi Toplayıcı Rol

Tablo 3.36 genel olarak incelediğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bilgi toplayıcı rolünü halen %4.2 oranında az, %27.5 oranında

orta, %50.8 oranında fazla ve %17.5 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

TABLO 3.36

Yöneticilerin Bilgi Toplayıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	1	4.3	9	39.1	11	47.8	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	4	30.8	5	38.5	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	—	—	3	11.1	5	18.5	13	48.1	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	3	21.4	9	64.3	2	14.3	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	4	30.8	7	53.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	3	25.0	7	58.3	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	1	16.7	4	66.7	1	16.7	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	5	4.2	33	27.5	61	50.8	21	17.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Bilgi toplayıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örneklemini oluşturan havacılık sektörü ve üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($t = 3.16$, $P < 0.01$). Üst düzey yöneticiler, bilgi toplayıcı rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 4.11'lik ortalama ile birinci sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 3.69'luk ortalama ile üçüncü sırada yerine getirmektedir. Bu sonuca göre, üst düzey yöneticilerin bilgi toplayıcı rolünü, orta düzey yöneticilere göre önemli ölçüde daha fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

Tablo 3.32’de görüldüğü gibi, yöneticilerin bilgi tolayıcı rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilememiştir ($F = 0.90$, $P > 0.05$). Bilgi toplayıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVAŞ’ın 3.38’lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, İstanbul Hava Yolları’nın 4.25’lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bilgi toplayıcı rolünü halen 3.82’lik ortalama ile üçüncü sırada yerine getirmektedir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile bilgi toplayıcı rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 0.57$, S.D = 2, $P > 0.05$).

ee-Bilgi Yayıcı Rol

Tablo 3.37 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bilgi yayıcı rolünü halen %4.2 oranında az, %14.2 oranında orta, %63.3 oranında fazla ve %18.3 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

Bilgi yayıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.28$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, bilgi yayıcı rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 4.08’lik ortalama ile ikinci sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 3.90’lık ortalama ile birinci sırada yerine getirmektedir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre biraz daha fazla düzeyde bilgi yayıcı

rolünü yerine getirdiklerini ortaya koymaktadır.

TABLO 3.37

Yöneticilerin Bilgi Yayıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	2	8.7	1	4.3	15	65.2	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	5	38.5	5	38.5	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	3	11.1	19	70.4	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	1	7.1	10	71.4	2	14.3	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	1	7.7	9	69.2	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	3	25.0	5	41.7	4	33.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	6	75.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	2	33.3	4	66.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	5	4.2	17	14.2	76	63.3	22	18.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.32’den görüleceği üzere, yöneticilerin bilgi yayıcı rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örneklemini oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($F = 0.31$, $P > 0.05$). Bilgi yayıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN’ın 3.67’lik ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, İstanbul Hava Yolları’nın 4.25’lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bilgi yayıcı rolünü halen 3.96’lık ortalama ile birinci sırada yerine getirmektedir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile bilgi yayıcı rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 0.76$, S.D = 2 , $P > 0.05$).

ff-Sözcü Rolü

Tablo 3.38 genel olarak incelendiğinde; örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin sözcü rolünü halen %0.8 oranında hiç, %8.3 oranında az, %27.5 oranında orta, %51.7 oranında fazla ve %11.7 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

Sözcü rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememektedir ($t = 1.55$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, sözcü rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 3.81'lik ortalama ile dördüncü sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 3.58'lik ortalama ile yine dördüncü sırada yerine getirmektedir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre biraz daha fazla düzeyde sözcü rolünü yerine getirdiklerini göstermektedir.

Tablo 3.32'de görüldüğü gibi , yöneticilerin sözcü rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örneklemini oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F = 0.77$, $P > 0.05$). Sözcü rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 3.48'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, TUSAŞ Motor Sanayii ve İstanbul Hava Yolları'nın 4.00'lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletmeler olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında sözcü rolünü halen 3.65'lik ortalama ile dördüncü sırada yerine getirmektedir.

TABLO 3.38

Yöneticilerin Sözcü Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	1	4.3	1	4.3	7	30.4	11	47.8	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	2	15.4	6	46.2	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	9	33.3	11	40.7	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	3	21.4	9	64.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	4	30.8	7	53.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	1	8.3	10	83.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	3	37.5	3	37.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	10	8.3	33	27.5	62	51.7	14	11.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile sözcü rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır ($\chi^2 = 6.96$, S.D = 2, $P < 0.05$). Kamu kesimi işletmelerinde sözcü rolü % 58.4 oranında fazla ve çok fazla düzeyde yerine getirilirken özel kesim işletmelerinde % 72.1 oranında yerine getirilmektedir.

gg-Girişimci Rolü

Tablo 3.39 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin girişimci rolünü halen %1,7 oranında hiç, %10 oranında az,

%45,8 oranında orta %32,5 oranında fazla ve %10 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

TABLO 3.39

Yöneticilerin Girişimci Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	—	—	11	47.8	8	34.8	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	5	38.5	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	5	18.5	10	37.0	9	33.3	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	3	21.4	9	64.3	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	6	46.2	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	4	33.3	6	50.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	2	25.0	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	—	—	5	83.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	2	1.7	12	10.0	55	45.8	39	32.5	12	10.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Girişimci rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememektedir ($t = 1.27$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, girişimci rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 3.54'lük ortalama ile sekizinci sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 3.33'lük ortalama ile yedinci sırada yerine getirmektedir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre biraz daha fazla düzeyde girişimci rolünü yerine getirdiklerini göstermektedir.

Tablo 3.32’de görüldüğü gibi, yöneticilerin girişimci rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örneklemini oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç elde edilmiştir ($F = 2.11$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştıma sınamasına göre işletmeler arasında girişimci rolünün yerine getirilme düzeyi açısından farklılık görülmemektedir. Girişimci rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN’ın 2.67’lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, TUSAŞ Motor Sanayii’nin 3.83’lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında girişimci rolünü halen 3.39’luk ortalama ile sekizinci sırada yerine getirmektedir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile girişimci rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 0.37$, S.D = 2, $P > 0.05$).

hh-Sorun Çözücü Rol

Tablo 3.40 genel olarak incelediğinde; örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin sorun çözücü rolünü halen %15 oranında hiç, %33.3 oranında az, %22.5 oranında orta, %21.7 oranında fazla, %7.5 oranında çok fazla düzeyde yerine getirdikleri görülmektedir.

Sorun çözücü rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($t = 3.10$, $P < 0.01$). Üst düzey yöneticiler, kendi kontrol dışında gelişen sorunları (grev, müşteri iflâsı vb.) çözümlemede (sorun çözücü rolü) orta düzey yöneticilere göre daha fazla ölçüde görev üstlenmektedir. Nitekim, üst düzey yöneticiler, bu rolü 3.22’lik ortalama ile yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 2.52’lik ortalama ile

yerine getirmektedir. Sorun çözücü rolünün tüm yönetici rolleri arasında yerine getirilme düzeyi oldukça düşüktür. Tüm yönetici rolleri arasında üst düzey yöneticiler bu rolü dokuzuncu sırada, orta düzey yöneticiler son sırada yerine getirmektedir.

TABLO 3.40

Yöneticilerin Sorun Çözücü Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	4	17.4	8	34.8	4	17.4	6	26.1	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	3	23.1	4	30.8	—	—	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	8	29.6	11	40.7	3	11.1	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	8	57.1	3	21.4	1	7.1	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	6	46.2	1	7.7	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	3	25.0	3	25.0	4	33.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	2	25.0	—	—	2	25.0	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	3	50.0	2	33.3	1	16.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	18	15.0	40	33.3	27	22.5	26	21.7	7.5	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.32’de görüldüğü üzere, yöneticilerin sorun çözücü rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örneklemini oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F = 1.04$, $P > 0.05$). Sorun çözücü rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN’ın 1.67’lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, HAVAŞ’ın 3.13’lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasın-

da sorun çözücü rolünü halen 2.73'lük ortalama ile son sırada yerine getirmektedir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile girişimci rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 0.38$, S.D = 2, $P > 0.05$).

11-Kaynak Dağıtıcı Rol

Tablo 3.41 genel olarak incelendiğinde; örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kaynak dağıtıcı rolünü halen %5 oranında hiç, %25.8 oranında az, %35 oranında orta, %29.2 oranında fazla ve % 5 oranında çok fazla oranda yerine getirdikleri görülmektedir.

Kaynak dağıtıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememektedir ($t = 0.71$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, kaynak dağıtıcı rolünü tüm yönetici rolleri arasında halen 3.14'lük ortalama ile son sırada yerine getirirken; orta düzey yöneticiler, 2.99'lük ortalama ile dokuzuncu sırada yerine getirmektedir. Bu rolün her iki düzey yönetici grubu tarafından düşük düzeyde yerine getirildiği; ancak, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre biraz daha fazla düzeyde bu rolü yerine getirdiği görülmektedir.

Yöneticilerin kaynak dağıtıcı rolünü halen yerine getirme düzeylerinin örneklemi oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği Tablo 3.32'den görüleceği üzere, tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F = 3.16$, $P < 0.01$) Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ve İstanbul Hava Yolları ile TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii arasında kaynak dağıtıcı rolünün yerine getirilme düzeyi açısından farklılık görülmektedir. Kaynak

dağıtıcı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; İstanbul Hava Yolları'nın 1.75'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'nin 3.54'lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında kaynak dağıtıcı rolünü halen 3.03'lük ortalama ile dokuzuncu sırada yerine getirmektedir.

TABLO 3.41

Yöneticilerin Kaynak Dağıtıcı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	7	30.4	9	39.1	7	30.4	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	5	38.5	2	15.4	6	46.2	—	—	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	5	18.5	10	37.0	10	37.0	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	6	42.9	7	50.0	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	6	46.2	4	30.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	1	8.3	5	41.7	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	1	12.5	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	2	33.3	2	33.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	31	25.8	42	35.0	35	29.2	6	5.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile kaynak dağıtıcı rolünü halen yerine getirme düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2 = 0.30$, S.D = 2, $P > 0.05$).

jj-Arabulucu, Anlaşmacı Rolü

Tablo 3.42 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin arabulucu, anlaşmacı rolünü %18.3 oranında az, %32.5 oranında orta, %39.2 oranında fazla ve %10 oranında çok fazla düzeyde halen yerine getirdikleri görülmektedir.

TABLO 3.42

Yöneticilerin Arabulucu, Anlaşmacı Rolünü Halen Yerine Getirme Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	5	21.7	6	26.1	10	43.5	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	6	46.2	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	5	18.5	7	25.9	10	37.0	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	6	42.9	6	42.9	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	2	15.4	6	46.2	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	2	16.7	8	66.7	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	4	50.0	2	25.0	—	—	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	3	50.0	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	—	—	22	18.3	39	32.5	47	39.2	12	10.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Arabulucu, anlaşmacı rolünün halen yerine getirilme düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp, farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.31) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık elde edilememektedir ($t = 1.29$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler,

değişimine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.43’de gösterilmektedir.

TABLO 3.43
Rol İstikrarı ve Değişimi Açısından Üst ve Orta Düzey
Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

YÖNETİCİ RÖLÜ	n _{üst} = 31*			n _{orta} = 75*			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Temsilci	3.03	0.19	6	2.49	0.13	8	2.30	< 0.05
Lider	3.00	0.21	7	2.76	0.12	6	1.04	> 0.05
Bağlantı Sağlayıcı	3.16	0.17	5	2.84	0.12	4	1.52	> 0.05
Bilgi Toplayıcı	3.29	0.17	2	3.07	0.10	1	1.17	> 0.05
Bilgi Yayıcı	3.19	0.16	3	3.00	0.11	2	0.99	> 0.05
Sözcü	3.19	0.15	4	2.79	0.11	5	2.03	< 0.05
Girişimci	3.32	0.22	1	2.91	0.11	3	1.66	> 0.05
Sorun Çözücü	2.68	0.20	9	2.04	0.13	10	2.69	< 0.01
Kaynak Dağıtıcı	2.55	0.19	10	2.41	0.13	9	0.59	> 0.05
Arabulucu	2.94	0.20	8	2.57	0.12	7	1.58	> 0.05

$$\bar{X}_{G\text{ üst}} = 3.04 \quad \bar{X}_{G\text{ orta}} = 2.69$$

n_{üst} = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n_{orta} = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

* Ankete katılan 6 üst ve 8 orta düzey yöneticinin yanıtları, işletmelerinde son beş yıl boyunca görev yapmamaları nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

İşletmeler arasında yönetici rollerindeki değişim düzeyi bakımından farklılık olup olmadığı F testi tek yönlü varyans analizi (tek yönlü değişke çözümlemesi) ile araştırılmış ve Tablo 3.44’de gösterilmiştir. Farklılığın bulunduğu durumlarda önemliliği ortaya koyan işletmelerin hangileri olduğunun belirlenmesi için Tukey çoklu karşılaştırma sınaması yapılmıştır.

TABLO 3.44

Yöneticilerin Rol İstikrarı ve Değişimi Açısından İşletmeler Arasında Yapılan
F-Testi Sonuçları

YÖNETİCİ ROLÜ	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4* n=13	5 n=13	6 n=12	7* n=1	8* n=0	9 n=4	TOP. n=106			
	$\overline{X}_1$	$\overline{X}_2$	$\overline{X}_3$	$\overline{X}_4$	$\overline{X}_5$	$\overline{X}_6$	$\overline{X}_7$	$\overline{X}_8$	$\overline{X}_9$	$\overline{X}_G$	SN		
Temsilci	2.65	3.08	2.74	2.00	2.38	2.75	4.00	—	3.00	2.65	8	1.33	> 0.05
Lider	2.61	2.62	3.22	2.54	2.92	2.75	5.00	—	2.50	2.83	6	1.56	> 0.05
Bağlantı Sağ.	2.87	3.46	3.33	1.85	3.15	2.58	3.00	—	2.75	2.93	4	4.56	<0.001
Bilgi Toplayıcı	3.30	3.08	3.48	2.85	2.69	2.91	5.00	—	2.50	3.13	1	2.61	< 0.05
Bilgi Yayıcı	3.22	2.85	3.41	2.69	2.92	2.92	3.00	—	2.50	3.06	2	1.39	> 0,05
Sözcü	2.87	2.92	3.11	2.38	2.85	3.25	3.00	—	2.50	2.91	5	1.09	> 0.05
Girişimci	3.22	3.54	2.96	2.15	3.00	3.50	5.00	—	1.75	3.01	3	4.10	<0.001
Sorun Çözücü	2.39	2.08	2.41	1.77	2.15	2.50	1.00	—	1.75	2.23	10	0.86	> 0.05
Kaynak Dağ.	2.61	2.69	2.56	1.54	2.54	2.75	3.00	—	1.75	2.45	9	2.13	< 0.05
Arabulucu	3.00	2.77	3.04	1.77	2.69	2.25	3.00	—	2.25	2.68	7	2.68	< 0.05
$\overline{X}_G$	2.87	2.91	3.03	2.15	2.73	2.82	3.50	—	2.33	2.79			

1 = I.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

* Ankete katılan Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde 1, HAVAŞ'ta 7, HAVELSAN'da 8 üst ve orta düzey yöneticinin yanıtları, işletmelerinde son beş yıl boyunca görev yapmamaları nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile yönetici rollerindeki değişim düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı mevcut rol boyutları başlığı altında açıklanan şekliyle sınanmıştır.

aa-Temsilci Rolü

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin temsilci rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.45’de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; temsilci rolünün %14.2 oranında hiç, %36.8 oranında az, %25.5 oranında orta, %17 oranında fazla ve %6.6 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

TABLO 3.45
Yöneticilerin Temsilci Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	4	17.4	7	30.4	6	26.1	5	21.7	1	4.3	23	21.7
2.H.İ.B.M.	—	—	6	46.2	1	7.7	5	38.5	1	7.7	13	12.3
T.H.Y.	5	18.5	9	33.3	5	18.5	4	14.8	4	14.8	27	25.5
D.H.M.İ.	2	15.4	9	69.2	2	15.4	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	4	30.8	2	15.4	5	38.5	2	15.4	—	—	13	12.3
T.E.İ.	—	—	6	50.0	4	33.3	1	8.3	1	8.3	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	1	100.0	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	—	—	4	100.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	15	14.2	39	36.8	27	25.5	18	17.0	7	6.6	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Temsilci rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t = 2.30$, $P < 0.05$). Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin temsilci rolündeki değişimin orta düzey yöneticilere göre çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Üst düzey yöneticiler,

tüm yönetici rolleri arasında temsilci rolünde 3.03'lük ortalama ile altıncı sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.49'luk ortalama ile sekizinci sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin temsilci rolündeki değişiminin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F = 1.33$, $P > 0.05$). HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında temsilci rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 2.00'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin 3.08'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında temsilci rolünde 2.65'lik ortalama ile sekizinci sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile temsilci rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 2.0$, $S.D = 2$, $P > 0.05$).

bb-Lider Rolü

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin lider rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.46'da gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; lider rolünün %7.5 oranında hiç, %35.8 oranında az, %32.1 oranında orta, %15.1 oranında fazla ve %9.4 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

Lider rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.04$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında lider rolünde

3.00'lük ortalama ile yedinci sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.76'lık ortalama ile altıncı sırada değişim olduğunu bildirmişlerdir.

TABLO 3.46

Yöneticilerin Lider Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	13.0	11	47.8	2	8.7	6	26.1	1	4.3	23	21.7
2.H.İ.B.M.	3	23.1	3	23.1	4	30.8	2	15.4	1	7.7	13	12.3
T.H.Y.	1	3.7	8	29.6	8	29.6	4	14.8	6	22.2	27	25.5
D.H.M.İ.	—	—	6	46.2	7	53.8	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	—	—	4	30.8	6	46.2	3	23.1	—	—	13	11.3
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	5	41.7	1	8.3	1	8.3	12	12.3
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	—	—	1	100.0	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	8	7.5	38	35.8	34	32.1	16	15.1	10	9.4	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.44'den görüleceği üzere, yöneticilerin lider rolündeki değişimin örneklemini oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F = 1.56$, $P > 0.05$). HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında lider rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; İstanbul Hava Yolları'nın 2.50'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, Türk Hava Yolları'nın 3.22'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici

rolleri arasında lider rolünde 2.83'lük ortalama ile altıncı sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile lider rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 2.44$, S.D = 2, $P > 0.05$).

cc-Bağlantı Sağlayıcı Rol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bağlantı sağlayıcı rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.47'de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; bağlantı sağlayıcı rolün %7.5 oranında hiç, %24.5 oranında az, %40.6 oranında orta, %21.7 oranında fazla ve %5.7 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

Bağlantı sağlayıcı rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.52$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bağlantı sağlayıcı rolde 3.16'lık ortalama ile beşinci sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.84'lük ortalama ile dördüncü sırada değişim olduğu düşüncesindedirler.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin bağlantı sağlayıcı rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık görülmüştür ($F = 4.56$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, Türk Hava Yolları ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi arasında bağlantı sağlayıcı rolünün değişim düzeyi açısından farklılık görülmektedir. HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında bağlantı sağlayıcı rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları

incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 1.85'lik ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin 3.46'lık ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bağlantı sağlayıcı rolünde 2.93'lük ortalama ile dördüncü sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.47

Yöneticilerin Bağlantı Sağlayıcı Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	13.0	4	17.4	10	43.5	5	21.7	1	4.3	23	21.7
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	7	53.8	3	23.1	2	15.4	13	12.3
T.H.Y.	1	3.7	6	22.2	6	22.2	11	40.7	3	11.1	27	25.5
D.H.M.İ.	3	23.1	9	69.2	1	7.7	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	—	—	2	15.4	7	53.8	4	30.8	—	—	13	12.3
T.E.İ.	1	8.3	3	25.0	8	66.7	—	—	—	—	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	1	100.0	—	—	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	8	7.5	26	24.5	43	40.6	23	21.7	6	5.7	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile bağlantı sağlayıcı rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($\chi^2 = 9.35$, S.D = 2, $P < 0.01$). Yöneticilerin bağlantı sağlayıcı rolünde kamu kesimi işletmelerinde %33.3, özel kesim işletmelerinde ise %13.3 oranında fazla ve çok fazla düzeyde değişim söz konusudur.

dd-Bilgi Toplayıcı Rol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bilgi toplayıcı rolündeki değişim düzeyi Tablo 3.48’de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; bilgi toplayıcı rolün %0.9 oranında hiç, %23.6 oranında az, %44.3 oranında orta, %23.6 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

TABLO 3.48
Yöneticilerin Bilgi Toplayıcı Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	5	21.7	5	21.7	10	43.5	2	8.7	23	21.7
2.H.İ.B.M.	—	—	5	38.5	3	23.1	4	30.8	1	7.7	13	12.3
T.H.Y.	—	—	5	18.5	8	29.6	10	37.0	4	14.8	27	25.5
D.H.M.İ.	—	—	3	23.1	9	69.2	1	7.7	—	—	13	12.3
T.A.İ.	—	—	4	30.8	9	69.2	—	—	—	—	13	12.3
T.E.İ.	—	—	1	8.3	11	91.7	—	—	—	—	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	—	—	1	100.0	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	1	0.9	25	23.6	47	44.3	25	23.6	8	7.5	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Bilgi toplayıcı rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.17, P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bilgi

toplayıcı rolünde 3.29'luk ortalama ile ikinci sırada, orta düzey yöneticiler ise, 3.07'lik ortalama ile birinci sırada değişim olduğu düşüncesindedirler.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin bilgi toplayıcı rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($F = 2.61$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, işletmeler arasında bilgi toplayıcı roldeki değişim açısından farklılık görülmemektedir. HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında bilgi toplayıcı rolün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; İstanbul Hava Yolları'nın 2.50'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, Türk Hava Yolları'nın 3.48'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bilgi toplayıcı rolünde 3.13'lük ortalama ile ilk sırada değişim gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile bilgi toplayıcı rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık vardır ($\chi^2 = 18.34$, $S.D = 2$, $P < 0.001$). Yöneticilerin bilgi toplayıcı rolünde kamu kesimi işletmelerinde %32.9 oranında orta, %42.1 oranında fazla ve çok fazla; özel kesim işletmelerinde ise, %73.3 oranında orta, %0.3 oranında fazla ve çok fazla düzeyde değişim sözkonusudur.

ee-Bilgi Yayıcı Rol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bilgi yayıcı rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.49'da gösterilmektedir. Tablo'ya genel olarak bakıldığında; bilgi yayıcı rolünün %4.7 oranında hiç, %21.7 oranında az, %39.6 oranında orta, %31.1 oranında fazla ve %2.8 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

Bilgi yayıcı rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-

testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.99$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bilgi yayıcı rolünde 3.19’luk ortalama ile üçüncü sırada, orta düzey yöneticiler ise, 3.00’luk ortalama ile ikinci sırada değişim olduğunu bildirmişlerdir.

TABLO 3.49
Yöneticilerin Bilgi Yayıcı Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	2	8.7	4	17.4	4	17.4	13	56.5	—	—	23	21.7
2.H.İ.B.M.	1	7.7	5	38.5	3	23.1	3	23.1	1	7.7	13	12.3
T.H.Y.	1	3.7	4	14.8	7	25.9	13	48.1	2	7.4	27	25.5
D.H.M.İ.	—	—	4	30.8	9	69.2	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	1	7.7	2	15.4	7	53.8	3	23.1	—	—	13	12.3
T.E.İ.	—	—	2	16.7	9	75.0	1	8.3	—	—	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	1	100.0	—	—	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	5	4.7	23	21.7	42	39.6	33	31.1	3	2.8	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.44’den görüleceği üzere, yöneticilerin bilgi yayıcı rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir fark elde edilememiştir ($F = 1.39$, $P > 0.05$). HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında bilgi yayıcı rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; İstanbul Hava Yolları’nın 2.50’lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, Türk Hava Yolları’nın 3.41’lik

ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında bilgi yayıcı rolünde 3.06'lık ortalama ile ikinci sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile bilgi yayıcı rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($\chi^2 = 11.33$, S. D = 2, $P < 0.01$). Yöneticilerin bilgi yayıcı rolünde kamu kesimi işletmelerinde %30.3 oranında orta, %42.1 oranında fazla ve çok fazla; özel kesim işletmelerinde ise, %63.3 oranında orta, %13.3 oranında fazla ve çok fazla düzeyde değişim söz konusudur.

ff-Sözcü Rolü

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin sözcü rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.50'de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; sözcü rolünün %6.6 oranında hiç, %27.4 oranında az, %37.7 oranında orta, %25.5 oranında fazla ve %2.8 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

Sözcü rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t = 2.03$, $P < 0.05$). Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin sözcü rolündeki değişimin orta düzey yöneticilere göre, çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında sözcü rolünde 3.19'luk ortalama ile dördüncü sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.79'luk ortalama ile beşinci sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin sözcü rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F = 1.09$, $P > 0.05$). HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında sözcü rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 2.38'lik

ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, TUSAŞ Motor Sanayii'nin 3.25'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında sözcü rolünde 2.91'lik ortalama ile beşinci sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.50
Yöneticilerin Sözcü Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	5	21.7	2	8.7	7	30.4	9	39.1	—	—	23	21.7
2.H.İ.B.M.	1	7.7	3	23.1	5	38.5	4	30.8	—	—	13	12.3
T.H.Y.	1	3.7	8	29.6	7	25.9	9	33.3	2	7.4	27	25.5
D.H.M.İ.	—	—	8	61.5	5	38.5	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	—	—	4	30.8	7	53.8	2	15.4	—	—	13	12.3
T.E.İ.	—	—	2	16.7	6	50.0	3	25.0	1	8.3	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	1	100.0	—	—	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	7	6.6	29	27.4	40	37.7	27	25.5	3	2.8	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile sözcü rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 4.37$, S.D = 2 , $P > 0.05$).

gg-Girişimci Rolü

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin girişimci rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.51’de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; girişimci rolünün %6.6 oranında hiç, %26.4 oranında az, %34 oranında orta, %23.6 oranında fazla, %9.4 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

TABLO 3.51
Yöneticilerin Girişimci Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	5	21.7	6	26.1	10	43.4	1	4.3	23	21.7
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	4	30.8	5	38.5	2	15.4	13	12.3
T.H.Y.	3	11.1	6	22.2	10	37.0	5	18.5	3	11.1	27	25.5
D.H.M.İ.	—	—	11	84.6	2	15.4	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	2	15.4	1	7.7	6	46.2	3	23.1	1	7.7	13	12.3
T.E.İ.	—	—	—	—	8	66.7	2	16.7	2	16.7	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	—	—	1	100.0	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	7	6.6	28	26.4	36	34.0	25	23.6	10	9.4	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Girişimci rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.66$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında giri-

şimci rolünde 3.32'lik ortalama ile ilk sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.91'lik ortalama ile üçüncü sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin girişimci rolündeki değişimin örneklemi oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F = 4.10$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, İstanbul Hava Yolları ile TUSAŞ Motor Sanayii ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Motor Sanayii ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi arasında girişimci rolünün değişim düzeyi açısından farklılık görülmektedir. HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında girişimci rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; İstanbul Hava Yolları'nın 1.75'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin 3.54'lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında girişimci rolünde 3.01'lik ortalama ile üçüncü sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile girişimci rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 3.29$, $S.D = 2$, $P > 0.05$).

hh-Sorun Çözücü Rol

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin sorun çözücü rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.52'de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; sorun çözücü rolünün %32.1 oranında hiç, %32.1 oranında az, %21.7 oranında orta, %9.4 oranında fazla ve %4.7 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

TABLO 3.52

Yöneticilerin Sorun Çözücü Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	8	34.8	4	17.4	6	26.1	4	17.4	1	4.3	23	21.7
2.H.İ.B.M.	6	46.2	3	23.1	1	7.7	3	23.1	—	—	13	12.3
T.H.Y.	9	33.3	6	22.2	8	29.6	—	—	4	14.8	27	25.5
D.H.M.İ.	4	30.8	8	61.5	1	7.7	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	5	38.5	3	23.1	3	23.1	2	15.4	—	—	13	12.3
T.E.İ.	—	—	7	58.3	4	33.3	1	8.3	—	—	12	11.3
HAVAŞ	1	100.0	—	—	—	—	—	—	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	34	32.1	34	32.1	23	21.7	10	9.4	5	4.7	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Sorun çözücü rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($t = 2.69$, $P < 0.01$). Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin sorun çözücü rolündeki değişimin orta düzey yöneticilere göre çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında sorun çözücü rolünde 2.68'lik ortalama ile dokuzuncu sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.04'lük ortalama ile son sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin sorun çözücü rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke

çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F = 0.86$, $P > 0.05$). HAVAŞ ve HAVELSAN şirketleri dışında sorun çözücü rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; İstanbul Hava Yolları'nın 1.75'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, TUSAŞ Motor Sanayii'nin 2.50'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında en az değişimin sorun çözücü rolünde 2.23'lük ortalama ile yaşandığını belirtmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile sorun çözücü rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($\chi^2 = 0.60$, $S.D = 2$, $P > 0.05$).

11-Kaynak Dağıtıcı Rol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kaynak dağıtıcı rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.53'de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; kaynak dağıtıcı rolünün %18.9 oranında hiç, %39.6 oranında az, %21.7 oranında orta, %17 oranında fazla ve %2.8 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

Kaynak dağıtıcı rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.59$, $P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında kaynak dağıtıcı rolünde 2.55'lik ortalama ile son sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.41'lik ortalama ile dokuzuncu sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin kaynak dağıtıcı rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür ($F =$

2.13, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında kaynak dağıtıcı roldeki değişim açısından farklılık görülmemektedir. HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında kaynak dağıtıcı rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 1.54'lük ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, TUSAŞ Motor Sanayii'nin 2.75'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında kaynak dağıtıcı rolünde 2.45'lik ortalama ile dokuzuncu sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.53

Yöneticilerin Kaynak Dağıtıcı Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	10	43.5	6	26.1	5	21.7	—	—	23	21.7
2.H.İ.B.M.	1	7.7	6	46.2	3	23.1	2	15.4	1	7.7	13	12.3
T.H.Y.	6	22.2	8	29.6	6	22.2	6	22.2	1	3.7	27	25.5
D.H.M.İ.	6	46.2	7	53.8	—	—	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	3	23.1	4	30.8	2	15.4	4	30.8	—	—	13	12.3
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	5	41.7	1	8.3	1	8.3	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	1	100.0	—	—	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	20	18.9	42	39.6	23	21.7	18	17.0	3	2.8	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile kaynak dağıtıcı rollerindeki değişim düzeyleri arasında

yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 0.67$, S.D = 2, $P > 0.05$).

jj-Arabolucu, Anlaşmacı Rolü

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin arabulucu, anlaşmacı rollerindeki değişim düzeyi Tablo 3.54’de gösterilmektedir. Tablo genel olarak incelendiğinde; arabulucu, anlaşmacı rolünün %10.4 oranında hiç, %42.5 oranında az, %21.7 oranında orta, %19.8 oranında fazla ve %5.7 oranında çok fazla düzeyde değiştiği görülmektedir.

TABLO 3.54

Yöneticilerin Arabulucu, Anlaşmacı Rolünün Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	13.0	6	26.1	5	21.7	6	26.1	3	13.0	23	21.7
2.H.İ.B.M.	—	—	7	53.8	3	23.1	2	15.4	1	7.7	13	12.3
T.H.Y.	1	3.7	10	37.0	5	18.5	9	33.3	2	7.4	27	25.5
D.H.M.İ.	4	30.8	8	61.5	1	7.7	—	—	—	—	13	12.3
T.A.İ.	1	7.7	5	38.5	4	30.8	3	23.1	—	—	13	12.3
T.E.İ.	2	16.7	6	50.0	3	25.0	1	8.3	—	—	12	11.3
HAVAŞ	—	—	—	—	1	100.0	—	—	—	—	1	0.9
HAVELSAN	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
İ.H.Y.	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	—	—	4	3.8
TOPLAM	11	10.4	45	42.5	23	21.7	21	19.8	6	5.7	106	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Arabulucu, anlaşmacı rolünün değişim düzeyinin örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri arasında farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan t-testi (Bkz.: Tablo 3.43) sonucuna göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.58, P > 0.05$). Üst düzey yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında arabulucu, anlaşmacı rolünde 2.94'lük ortalama ile sekizinci sırada, orta düzey yöneticiler ise, 2.57'lik ortalama ile yedinci sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.44'de görüldüğü gibi, yöneticilerin arabulucu, anlaşmacı rolündeki değişimin örnekleme oluşturan işletmeler arasında farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmüştür ($F = 2.68, P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ve Türk Hava Yolları arasında arabulucu, anlaşmacı rolünün değişim düzeyi açısından farklılık görülmektedir. HAVAŞ ve HAVELSAN işletmeleri dışında arabulucu, anlaşmacı rolünün değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 1.77'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, Türk Hava Yolları'nın 3.04'lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, tüm yönetici rolleri arasında arabulucu, anlaşmacı rolünde 2.68'lik ortalama ile yedinci sırada değişim gerçekleştirdiğini bildirmişlerdir.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin, kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile arabulucu, anlaşmacı rollerindeki değişim düzeyleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 3.87, S.D = 2, P > 0.05$).

c - İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim

İş ortamındaki belli başlı özellikler sıralanarak, ankete katılan Türk havacılık sektöründeki 120 üst ve orta düzey yöneticiden, 1980'li yılların sonlarına göre bu özelliklerde ne ölçüde değişim gerçekleştiğini 5'li dereceleme ölçeğinde belirtmeleri istenmiştir.

Böylece, yöneticilerin iş ortamlarında 1980’li yılların sonlarına göre oluşan değişim saptanmaya çalışılmıştır.

TABLO 3.55

İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim Açısından Üst ve Orta
Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

ÖZELLİK	n _{üst} = 37			n _{orta} = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Artan Rekabet	3.49	0.19	8	3.40	0.14	8	0.35	> 0.05
Bilgi Yoğunl.	4.22	0.11	1	4.18	0.08	1	0.25	> 0.05
İş Yoğunluğu	4.11	0.15	2	4.11	0.09	3	0.00	> 0.05
Rol Gen.	3.76	0.12	6	3.69	0.11	6	0.39	> 0.05
Görev Stresi	3.86	0.17	5	4.04	0.10	4	-0.95	> 0.05
Ast. Sayısı	2.76	0.16	10	2.51	0.09	10	1.51	> 0.05
Zaman Baskısı	4.00	0.16	3	4.01	0.09	4	-0.07	> 0.05
Sorumluluk	3.97	0.16	4	4.12	0.09	2	-0.88	> 0.05
Rol Dağılımı	3.62	0.13	7	3.48	0.09	8	0.84	> 0.05
Güç Koş. Uy.	3.49	0.16	9	3.57	0.10	7	-0.45	> 0.05

$$\bar{X}_{G\text{ üst}} = 3.73 \quad \bar{X}_{G\text{ orta}} = 3.71$$

n_{üst} = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n_{orta} = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

İşletmelere göre her bir iş ortamı özelliğindeki değişim düzeyi, tablolarda frekans dağılımları, sıra yüzdeleri, sıra ve sütun toplamaları ile birlikte açıklanmaktadır.

İş ortamındaki özelliklerin değişim düzeyinin ankete katılan üst ve orta düzey yöneticiler arasında farklı olup olmadığı t-testi (iki uçlu) ile saptanmaya çalışılmıştır. Rol

istikrarı ve değişimine ilişkin t-testi sonuçları Tablo 3.55’de gösterilmektedir.

TABLO 3.56

Yöneticilerin İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim Açısından İşletmeler Arasında
Yapılan F-Testi Sonuçları

ÖZELLİK	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\overline{X}_1$	$\overline{X}_2$	$\overline{X}_3$	$\overline{X}_4$	$\overline{X}_5$	$\overline{X}_6$	$\overline{X}_7$	$\overline{X}_8$	$\overline{X}_9$	$\overline{X}_G$	SN		
Artan Rekabet	2.17	3.00	4.07	1.79	4.31	4.50	4.75	3.33	4.75	3.43	9	31.22	<0.001
Bilgi Yoğunl.	4.09	4.23	4.26	4.29	4.23	3.83	4.50	4.17	4.25	4.19	1	0.71	> 0.05
İş Yoğunluğu	4.26	3.69	4.37	4.57	3.54	4.08	4.38	2.83	4.50	4.11	2	5.38	<0.001
Rol Gen.	3.70	3.69	3.63	3.71	3.62	3.92	3.75	3.50	4.25	3.71	6	0.33	> 0.05
Görev Stresi	4.22	3.23	4.07	4.71	3.62	3.50	4.50	3.33	4.50	3.98	5	5.18	<0.001
Ast. Sayısı	2.04	2.15	3.19	2.36	3.00	2.00	3.25	2.00	3.75	2.58	10	10.65	<0.001
Zaman Baskısı	3.91	4.23	4.07	4.43	3.92	3.42	4.25	3.33	4.50	4.01	4	2.20	< 0.05
Sorumluluk	3.91	4.31	4.19	4.36	3.77	4.00	4.50	3.17	4.50	4.08	3	2.02	> 0.05
Rol Dağılımı	3.26	3.38	3.63	3.57	3.38	3.83	4.13	2.67	4.25	3.53	8	2.54	< 0.05
Güç Koş. Uy.	3.26	3.31	3.78	3.64	3.62	3.67	4.25	2.50	3.50	3.54	7	2.57	< 0.05
$\overline{X}_G$	3.48	3.52	3.93	3.74	3.70	3.68	4.23	3.08	4.28	3.72			

1 = I.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

İşletmeler arasında iş ortamı özelliklerinin değişim düzeyinin farklı olup olmadığı F-testi tek yönlü varyans analizi (tek yönlü değişke çözümlemesi) ile araştırılmış ve Tablo 3.56’da gösterilmiştir. Farklılığın bulunduğu durumlarda önemliliği ortaya koyan işletmelerin hangileri olduğunun belirlenmesi için Tukey çoklu karşılaştırma sınaması yapıl-

mıştır.

Ankete katılan üst ve orta düzey yöneticilerin kamu ya da özel sektör havacılık işletmelerinde görev yapmaları ile iş ortamı özelliklerindeki değişim düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı mevcut rol boyutları başlığı altında açıklanan şekliyle sınıanmıştır.

aa-Artan Rekabet

Tablo 3.57 genel olarak incelendiğinde; örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki rekabet konusunda %6.7 oranında hiç, %24.2 oranında az, %12.5 oranında orta, %33.3 oranında fazla ve %23.3 oranında çok fazla düzeyde değişim yaşanmıştır. Yöneticilere göre, rekabette %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişimin gerçekleştiği işletmeler şunlardır: TUSAŞ Motor Sanayii (%100), HAVAŞ (%100), İstanbul Hava Yolları (% 100), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%92.3), Türk Hava Yolları (%85.2). Bu işletmelerin uçak ve uçak parçaları imalatı ile havayolu ulaştırması yapan işletmeler olması dikkat çekicidir.

Tablo 3.55'den görüleceği üzere, iş ortamındaki rekabet artışı konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.35$, $P > 0.05$). İş ortamındaki rekabette üst düzey yöneticiler, 3.49'luk ortalama ile sekizinci sırada, orta düzey yöneticiler ise, 3.40'lık ortalama ile yine sekizinci sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

İş ortamındaki rekabet artışının işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F = 31.22$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile 2.Hava İkmal Bakım Merkezi, HAVELSAN, Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, TUSAŞ Motor Sanayii, HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları; 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ile Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii,

TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVAŞ arasında iş ortamındaki rekabet artışı açısından farklılık bulunmaktadır. İş ortamında rekabetteki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 1.79 ortalama ile en düşük ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, İstanbul Hava Yolları'nın 4.75'lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, iş ortamındaki rekabette 3.43'lük ortalama ile dokuzuncu sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.57

İş Ortamındaki Artan Rekabetin Değişim Düzeyi

İŞLETME	ARTAN REKABETİN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	13.0	14	60.9	5	21.7	1	4.3	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	5	38.5	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	2	7.4	2	7.4	15	55.6	8	29.6	27	22.5
D.H.M.İ.	5	35.7	8	57.1	—	—	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	1	7.7	7	53.8	5	38.5	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	—	—	6	50.0	6	50.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	2	25.0	6	75.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	2	33.3	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	4	3.3
TOPLAM	8	6.7	29	24.2	15	12.5	40	33.3	28	23.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Yapılan ki-kare testinde, iş ortamında rekabetteki artış düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı bir farklılık vardır ($\chi^2 = 32.99$, S.D = 2, $P < 0.001$). Yöneticiler rekabette kamu kesimi işletmelerinde %37.7, özel kesim işletmelerinde ise, %90.7 oranında fazla ve çok fazla düzeyde değişimin sözkonusu olduğunu bildirmişlerdir.

bb-Bilgi Yoğunluğu

Tablo 3.58 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki bilgi yoğunluğu konusunda %1.7 oranında az, %11.7 oranında orta, %52.5 oranında fazla ve %34.2 oranında çok fazla düzeyde değişim söz konusudur. Yöneticilere göre, bilgi yoğunluğu bakımından tüm işletmelerde %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişim gerçekleşmiştir.

TABLO 3.58

İş Ortamındaki Bilgi Yoğunluğunun Değişim Düzeyi

İŞLETME	BİLGİ YOĞUNLUĞUNUN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	1	4.3	4	17.4	10	43.5	8	34.8	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	1	7.7	8	61.5	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	2	7.4	13	48.1	11	40.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	1	7.1	8	57.1	5	35.7	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	1	7.7	8	61.5	4	30.8	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	3	25.0	8	66.7	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	—	—	4	50.0	4	50.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	1	16.7	3	50.0	2	33.3	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	1	25.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	2	1.7	14	11.7	63	52.5	41	34.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.55'de görüldüğü gibi, iş ortamında bilgi yoğunluğundaki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.25$, $P > 0.05$). İş ortamındaki bilgi

yoğunluğunda üst düzey yöneticiler, 4.22'lik ortalama ile birinci sırada, orta düzey yöneticiler ise, 4.18'lik ortalama ile yine ilk sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

İş ortamında bilgi yoğunluğundaki değişimin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F = 0.71$, $P > 0.05$). İş ortamında bilgi yoğunluğundaki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; TUSAŞ Motor Sanayii'nin 3.83'lük ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, HAVAŞ'ın 4.50'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, iş ortamındaki bilgi yoğunluğunda 4.19 ortalama ile ilk sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

İş ortamında bilgi yoğunluğundaki değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 1.42$, S.D = 2, $P > 0.05$).

cc-İş Yoğunluğu

Tablo 3.59 genel olarak incelendiğinde;örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki iş yoğunluğu konusunda %4.2 oranında az, %16.7 oranında orta, %43.3 oranında fazla, %35.8 oranında çok fazla düzeyde değişim söz konusudur. Yöneticilere göre, iş yoğunluğu bakımından HAVELSAN dışında tüm işletmelerde %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişim gerçekleşmiştir.

Tablo 3.55'den görüleceği üzere, iş yoğunluğundaki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.00$, $P > 0.05$). İş yoğunluğu konusunda üst ve orta düzey yöneticiler aynı ortalama (4.11) değişim olduğu kanısındadırlar.

İş ortamında iş yoğunluğundaki değişimin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel

açından çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki saptanmıştır ($F = 5.38$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ile TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi dışında tüm işletmeler; TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi arasında iş yoğunluğundaki değişim açısından farklılık bulunmaktadır. İş yoğunluğunun değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN'ın 2.83'lük ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 4.57'lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, iş yoğunluğunda 4.11'lik ortalama ile ikinci sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.59
İş Ortamındaki İş Yoğunluğunun Değişim Düzeyi

İŞLETME	İŞ YOĞUNLUĞUNUN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	1	4.3	3	13.0	8	34.8	11	47.8	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	2	15.4	7	53.8	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	—	—	3	11.1	11	40.7	13	48.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	—	—	6	42.9	8	57.1	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	4	30.8	8	61.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	2	16.7	7	58.3	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	3	37.5	4	50.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	5	83.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	5	4.2	20	16.7	52	43.3	43	35.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

İş yoğunluğundaki değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri ara-

sında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır ($\chi^2 = 6.28$, S.D = 2, $P < 0.05$). Yöneticiler, iş yoğunluğunda kamu kesimi işletmelerinde %10.4 oranında orta, %85.7 oranında fazla ve çok fazla; özel kesim işletmelerinde ise, %27.9 oranında orta, %67.4 oranında fazla ve çok fazla düzeyde değişimin sözkonusu olduğunu bildirmişlerdir.

dd-Rol Genişlemesi (Rol Büyümesi)

Tablo 3.60 genel olarak incelendiğinde; örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki rol genişlemesi konusunda %1.7 oranında hiç, %5.8 oranında az, %31.7 oranında orta, %41.7 oranında fazla ve %19.2 oranında çok fazla düzeyde değişim sözkonusudur. Yöneticilere göre, rol genişlemesi bakımından %50'nin üzerinde, fazla ve çok fazla düzeyde değişimin gerçekleştiği işletmeler şunlardır: İstanbul Hava Yolları (%100), TUSAŞ Motor Sanayii (% 83.3), Türk Hava Yolları (%66.7), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%64.3), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%53.8).

Tablo 3.55'de görüldüğü gibi, iş ortamında rol genişlemesindeki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.39$, $P > 0.05$). İş ortamındaki rol genişlemesinde üst düzey yöneticiler, 3.76'lık ortalama ile altıncı sırada, orta düzey yöneticiler, 3.69'luk ortalama ile yine aynı sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

İş ortamında rol genişlemesindeki değişimin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($F = 0.33$, $P > 0.05$). Rol genişlemesinin değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN'ın 3.50'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, İstanbul Hava Yolları'nın 4.25'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, rol genişlemesinde 3.71'lik ortalama ile altıncı sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.60

İş Ortamındaki Rol Genişlemesinin (Rol Büyümesi) Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROL GENİŞLEMESİNİN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	3	13.0	9	39.1	3	13.0	8	34.8	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	6	46.2	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	2	7.4	5	18.5	13	48.1	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	5	35.7	8	57.1	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	5	38.5	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	1	8.3	8	66.7	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	4	50.0	2	25.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	2	1.7	7	5.8	38	31.7	50	41.7	23	19.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Rol genişlemesindeki değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2 = 0.97$, S.D = 2, $P > 0.05$).

ee-Görev Stresi

Tablo 3.61 genel olarak incelendiğinde; örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki görev stresi konusunda %0.8 oranında hiç, %4.2 oranında az, %24.2 oranında orta, %37.5 oranında fazla ve %33.3 oranında çok fazla düzeyde değişim sözkonusudur. 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVELSAN dışında kalan işletme yöneticileri görev stresi konusunda %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişim yaşandığını bildirmişlerdir.

TABLO 3.61

İş Ortamındaki Görev Stresinin Değişim Düzeyi

İŞLETME	GÖREV STRESİNİN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	—	—	1	4.3	12	52.2	9	39.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	6	46.2	2	15.4	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	—	—	7	25.9	11	40.7	9	33.3	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	—	—	4	28.6	10	71.4	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	4	30.8	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	6	50.0	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	5	4.2	29	24.2	45	37.5	40	33.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.55’de görüldüğü gibi, görev stresindeki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -0.95$, $P > 0.05$). Görev stresi konusunda üst düzey yöneticiler, 3.86’lık ortalama ile beşinci sırada, orta düzey yöneticiler, 4.04’lük ortalama ile dördüncü sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Görev stresindeki değişimin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 5.18$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, HAVAŞ ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi; HAVELSAN, TUSAŞ Motor Sanayii,

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Devlet Hava Meydanları arasında görev stresindeki değişim açısından farklılık bulunmaktadır. Görev stresindeki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'nin 3.23'lük ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin 4.71'lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, görev stresindeki 3.98'lik ortalama ile beşinci sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

Görev stresindeki değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2 = 0.97$, S.D = 2, $P > 0.05$).

ff-Astların Sayısı

Tablo 3.62 genel olarak incelendiğinde; örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki astların sayısında %5.0 oranında hiç, %47.5 oranında az, %34.2 oranında orta, %10.8 oranında fazla ve %2.5 oranında çok fazla düzeyde değişim söz konusudur. Genel olarak işletmelerde astların sayısı bakımından az düzeyde değişim gözlenmektedir.

Tablo 3.55'de görüldüğü gibi, astların sayısındaki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 1.51$, $P > 0.05$). Astların sayısı konusunda üst düzey yöneticiler, 2.76'lık, orta düzey yöneticiler, 2.51'lik ortalama ile onuncu sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

Astların sayısındaki değişimin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 10.65$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, TUSAŞ Motor Sanayii, 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ile TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, Türk Hava Yolları, HAVAŞ ve İstanbul Hava

Yolları; HAVELSAN ile Türk Hava Yolları, HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları; Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları ve İstanbul Hava Yolları arasında astların sayısındaki değişim açısından farklılık bulunmaktadır. Astların sayısındaki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; TUSAŞ Motor Sanayii ile HAVELSAN'ın 2.00'lik ortalama ile en düşük ortalama sahip işletmeler, İstanbul Hava Yolları'nın 3.75'lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, astların sayısında 2.58'lik ortalama ile iş ortamındaki özellikler arasında son sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

TABLO 3.62

İş Ortamındaki Astların Sayısının Değişim Düzeyi

İŞLETME	ASTLARIN SAYISININ DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	4	17.4	14	60.9	5	21.7	—	—	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	10	76.9	1	7.7	1	7.7	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	16	59.3	5	18.5	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	9	64.3	5	35.7	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	9	69.2	2	15.4	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	10	83.3	1	8.3	—	—	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	3	37.5	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	6	100.0	—	—	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	57	47.5	41	34.2	13	10.8	3	2.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Astların sayısındaki değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur ($\chi^2 = 1.62$, S.D = 2, $P > 0.05$).

Tablo 3.63 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki zaman baskısı bakımından %4.2 oranında az, %23.3 oranında orta, %40 oranında fazla ve %32.5 oranında çok fazla düzeyde değişim sözkonusudur. TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVELSAN dışında kalan işletme yöneticileri zaman baskısı konusunda %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişim yaşandığını bildirmişlerdir.

TABLO 3.63

İş Ortamındaki Zaman Baskısının Değişim Düzeyi

İŞLETME	ZAMAN BASKISININ DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	2	8.7	6	26.1	7	30.4	8	34.8	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	4	30.8	2	15.4	7	53.8	13	10.8
T.H.Y.	—	—	2	7.4	5	18.5	9	33.3	11	40.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	1	7.1	6	42.9	7	50.0	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	2	15.4	10	76.9	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	5	41.7	6	50.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	4	50.0	3	37.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	5	4.2	28	23.3	48	40.0	39	32.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.55'de görüldüğü gibi, zaman baskısındaki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir

farklılık bulunmamaktadır ($t = -0.07$, $P > 0.05$). Zaman baskısı konusunda üst düzey yöneticiler, 4.00'lük ortalama ile üçüncü sırada, orta düzey yöneticiler, 4.01'lik ortalama ile dördüncü sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

İş ortamında zaman baskısındaki değişimin işletmelere göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F = 2.20$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında zaman baskısının değişim düzeyi açısından farklılık görülmemektedir. Zaman baskısındaki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN'ın 3.33'lük ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, İstanbul Hava Yolları'nın 4.50'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, zaman baskısında 4.01'lik ortalama ile dördüncü sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

İş ortamında zaman baskısındaki değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 1.21$, $S.D = 2$, $P > 0.05$).

hh-Sorumluluk

Tablo 3.64 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki sorumluluk bakımından %0.8 oranında hiç, %3.3 oranında az, %17.5 oranında orta, %44.2 oranında fazla ve %34.2 oranında çok fazla düzeyde değişim söz konusudur. HAVELSAN dışında kalan işletme yöneticileri iş ortamındaki sorumluluk konusunda %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişim yaşandığını bildirmişlerdir.

Tablo 3.55'den görüleceği üzere, iş ortamındaki sorumluluğun değişimi konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -0.88$, $P > 0.05$). İş ortamındaki sorumluluk

konusunda üst düzey yöneticiler, 3.97'lik ortalama ile dördüncü sırada, orta düzey yöneticiler, 4.12'lik ortalama ile ikinci sırada değişim olduğunu belirtmişlerdir.

TABLO 3.64
İş Ortamındaki Sorumluluğun Değişim Düzeyi

İŞLETME	SORUMLULUĞUN DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	2	8.7	4	17.4	7	30.4	9	39.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	—	—	9	69.2	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	6	22.2	8	29.6	12	44.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	—	—	9	64.3	5	35.7	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	3	23.1	7	53.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	—	—	2	16.7	8	66.7	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	2	25.0	5	62.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	5	83.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	4	3.3	21	17.5	53	44.2	41	34.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

İşletmelere göre, iş ortamındaki sorumluluk değişiminin farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F = 2.02$, $P > 0.05$). Sorumluluktaki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN'ın 3.17'lik ortalama ile en düşük ortalama sahip işletme, İstanbul Hava Yolları'nın 4.50'lik ortalama ile en yüksek ortalama sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, sorumlulukta 4.08'lik ortalama ile üçüncü sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

İş ortamındaki sorumluluk değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri

arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 33.38$ S.D = 2, $P > 0.05$).

TABLO 3.65

İş Ortamındaki Rol Dağılımının (Rol Belirsizliği) Değişim Düzeyi

İŞLETME	ROL DAĞILIMININ DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	5	21.7	9	39.1	7	30.4	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	6	46.2	6	46.2	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	7	25.9	11	40.7	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	6	42.9	8	57.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	9	69.2	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	3	25.0	5	41.7	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	13	10.8	45	37.5	48	40.0	14	11.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

11-Rol Dağılımı (Rol Belirsizliği)

Tablo 3.65 genel olarak incelendiğinde; örneklemini oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki rol dağılımı (rol belirsizliği) bakımından %10.8 oranında az, %37.5 oranında orta, %40 oranında fazla ve %11.7 oranında çok fazla düzeyde değişim söz konusudur. Yöneticilere göre, rol dağılımında %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişimin gerçekleştiği işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100), HAVAŞ (%75), TUSAŞ Motor Sanayii (%66.7), Türk Hava Yolları (%59.2)

ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%57.1)'dir.

Tablo 3.55'den görüleceği üzere, iş ortamındaki rol dağılımının değişimi konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = 0.84$, $P > 0.05$). İş ortamındaki rol dağılımı konusunda üst düzey yöneticiler, 3.62'lik ortalama ile yedinci sırada, orta düzey yöneticiler, 3.48'lik ortalama ile sekizinci sırada değişim olduğu kanısındadırlar.

İşletmelere göre, iş ortamındaki rol dağılımı değişiminin farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F = 2.54$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ile HAVAŞ işletmeleri arasında rol dağılımındaki değişim açısından farklılık görülmektedir. Rol dağılımındaki değişim düzeyinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; HAVELSAN'ın 2.67'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, HAVAŞ'ın 4.13'lük ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, rol dağılımında 3.58'lik ortalama ile sekizinci sırada değişim gerçekleştiğini bildirmişlerdir.

İş ortamındaki rol dağılımının değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 1.04$, S.D = 2, $P > 0.05$).

jj-Güç Koşullara Uyum

Tablo 3.66 genel olarak incelendiğinde; örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerine göre, iş ortamındaki güç koşullara (zorluklara) uyum konusunda %0.8 oranında hiç, %10.8 oranında az, %35.8 oranında orta, %38.3 oranında fazla ve %14.2 oranında çok fazla değişim söz konusudur. Yöneticilere göre, güç koşullara uyumda %50'nin üzerinde fazla ve çok fazla düzeyde değişimin gerçekleştiği (güç koşullara uyumun zorlaştığı) işletmeler: HAVAŞ (%75), TUSAŞ Motor Sanayii (%66.7), Devlet

Hava Meydanları İşletmesi (%64.1), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%61.5) ve Türk Hava Yolları (%55.5)'dir.

TABLO 3.66

İş Ortamında Güç Koşullara Uyumdaki Değişim Düzeyi

İŞLETME	GÜÇ KOŞULLARA UYUMDAKİ DEĞİŞİM DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	8	34.8	8	34.8	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	6	46.2	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	11	40.7	8	29.6	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	4	28.6	8	57.1	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	4	30.8	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	3	25.0	7	58.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	2	25.0	2	25.0	4	50.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	13	10.8	43	35.8	46	38.3	17	14.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tablo 3.55'den görüleceği üzere, üst ve orta düzey yöneticilerin iş ortamındaki güç koşullara uyum konusundaki görüşleri arasında yapılan t-testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -0.45$, $P > 0.05$). İş ortamındaki güç koşullara uyum konusunda üst düzey yöneticiler, 3.49'luk ortalama ile dokuzuncu sırada, orta düzey yöneticiler 3.57'lik ortalama ile yedinci sırada değişim olduğu kanısındadırlar.

İşletmelere göre, güç koşullara uyumdaki değişimin farklılık gösterip göstermediği tek yönlü değişke çözümlemesi ile araştırılmış (Bkz.: Tablo 3.56) ve istatistiksel açıdan

anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($F = 2.57$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ile Türk Hava Yolları ve HAVAŞ arasında güç koşullara uyumdaki değişim açısından farklılık görülmektedir. Güç koşullara uyumdaki değişim düzeyinin aritmetik ortalamalarına bakıldığında; HAVELSAN'ın 2.50'lik ortalama ile en düşük ortalamaya sahip işletme, HAVAŞ'ın 4.25'lik ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip işletme olduğu görülmektedir. Genel olarak yöneticiler, güç koşullara uyumda 3.54'lük ortalama ile yedinci sırada değişim olduğunu bildirmişlerdir.

İş ortamındaki güç koşullara uyumun değişim düzeyi açısından kamu ve özel sektör işletmeleri arasında yapılan ki-kare testine göre, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($\chi^2 = 0.34$, $S.D = 2$, $P > 0.05$).

d-Eğitim Gereksinimleri

Veri toplama aracının tanıtıldığı bölümde yapılan açıklamalarda belirtildiği üzere Türkiye'de yönetici eğitimi veren belli başlı eğitim ve danışmanlık kuruluşlarının 1995 yılı eğitim programları incelenerek ve 1995 yılı içinde yoğun olarak talep edilen eğitimler saptanarak kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim konuları oluşturulmuştur. Ankete katılan 120 üst ve orta düzey yöneticiden bu konulardaki eğitim gereksinimlerini 5'li dereceleme ölçeğinde belirtmeleri istenmiştir.

İşletmelere göre her bir konudaki eğitim gereksinimi düzeyi, tablolarda frekans dağılımları, sıra yüzdeleri, sıra ve sütun toplamaları ile birlikte açıklanmaktadır.

Her bir eğitim konusuna duyulan gereksinim düzeyinin ankete katılan üst ve orta düzey yöneticiler arasında farklı olup olmadığı t-testi (iki uçlu) ile saptanmaya çalışılmıştır. Kişisel, genel yönetim, personel yönetimi, üretim yönetimi, finans yönetimi ve pazarlama yönetimi konularına ilişkin t-testi sonuçları, sırasıyla Tablo 3.67, 81, 99, 111, 125 ve 135'de gösterilmektedir.

İşletmeler arasında her bir eğitim konusuna duyulan gereksinim düzeyi bakımından

farklılık olup olmadığı F testi - tek yönlü varyans analizi (tek yönlü değişke çözümlemesi) ile araştırılmıştır. Kişisel, genel yönetim, personel yönetimi, üretim yönetimi, finans yönetimi ve pazarlama yönetimi konularına ilişkin F-testi sonuçları, sırasıyla Tablo 3.68, 82, 100, 112, 126 ve 136'da gösterilmiştir. Farklılığın bulunduğu durumlarda önemliliği ortaya koyan işletmelerin hangileri olduğunun belirlenmesi için Tukey çoklu karşılaştırma sınaması yapılmıştır.

TABLO 3.67

Kişisel Konulardaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

KONU	n _{üst} = 37			n _{orta} = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Zaman Yön.	3.00	0.16	10	3.22	0.11	10	-1.12	> 0.05
Stres Yön.	3.38	0.18	3	3.54	0.11	3	-0.80	> 0.05
Top. Yön.	2.97	0.20	11	3.35	0.11	7	-1.83	> 0.05
Etkin İle.	3.19	0.19	8	3.67	0.38	1	-0.84	> 0.05
Hızlı, Etkin Ok.	3.30	0.19	6	3.16	0.12	11	0.64	> 0.05
Doğru, Etkili Kon.	3.19	0.19	9	3.34	0.12	8	-0.69	> 0.05
Kendini Gel.	3.38	0.14	4	3.54	0.10	4	-0.92	> 0.05
Yarat. Gel.	3.38	0.17	5	3.47	0.11	5	-0.46	> 0.05
Araş. Tek.	3.57	0.13	1	3.43	0.10	6	0.77	> 0.05
Rapor Yaz. T.	2.76	0.21	12	2.88	0.11	12	-0.57	> 0.05
Y. Dil Gel.	3.27	0.21	7	3.23	0.14	9	0.17	> 0.05
Bilgisayar K.	3.49	0.18	2	3.55	0.11	2	-0.80	> 0.05

$$\bar{X}_{G\text{ üst}} = 3.24 \quad \bar{X}_{G\text{ orta}} = 3.36$$

n_{üst} = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n_{orta} = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.68

Yöneticilerin Kişisel Konulardaki Eğitim Gereksinimleri Açısından İşletmeler
Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları

KONU	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$\bar{X}_6$	$\bar{X}_7$	$\bar{X}_8$	$\bar{X}_9$	$\bar{X}_G$	SN		
Zaman Yön.	3.48	3.54	3.33	3.36	2.69	2.33	3.13	2.50	3.00	3.15	11	2.79	< 0.01
Stres Yön.	3.78	3.69	3.59	3.50	3.15	2.92	3.38	3.33	3.75	3.49	3	1.01	> 0.05
Top. Yön.	3.22	3.62	3.70	3.07	2.62	2.83	3.63	2.17	3.50	3.23	9	3.01	< 0.01
Etkin İletişim	3.61	3.38	3.52	3.43	3.08	2.58	3.00	2.33	3.50	3.28	7	1.86	> 0.05
Hızlı, Etkin Ok.	3.65	3.85	3.26	3.07	2.15	3.17	2.63	3.17	3.25	3.20	10	3.22	< 0.01
Doğ., Etk. Kon.	3.74	3.54	3.52	3.36	2.62	3.00	3.13	2.50	2.75	3.29	6	2.20	< 0.05
Kendini Gel.	3.91	3.23	3.56	3.29	3.38	3.17	3.88	3.00	3.50	3.49	2	1.56	> 0.05
Yarat. Gel.	3.61	3.62	3.85	3.14	3.00	2.92	3.88	2.83	3.25	3.44	5	2.18	< 0.05
Araş. Tek.	3.43	3.77	3.96	3.36	3.08	3.08	3.38	3.00	3.25	3.48	4	2.35	< 0.05
Rapor Yaz. T.	2.87	3.00	3.07	3.00	2.54	2.67	2.88	2.33	2.25	2.84	12	0.68	> 0.05
Y. Dil Gel.	3.39	3.46	3.52	4.00	1.92	2.58	3.25	2.50	4.50	3.24	8	5.07	< 0.001
Bilgisayar K.	3.74	3.31	3.70	3.64	3.38	3.17	3.13	3.50	4.00	3.53	1	0.74	> 0.05
$\bar{X}_G$	3.54	3.50	3.55	3.35	2.80	2.87	3.28	2.77	3.38	3.31			

1 = İ.H.İ.B.M. 2 = H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

aa-Kişisel Konular

aaa-Zaman Yönetimi

TABLO 3.69

Yöneticilerin Zaman Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	4	12.4	6	26.1	11	47.8	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	—	—	5	38.5	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	3	11.1	12	44.4	8	29.6	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	9	64.3	5	35.7	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	7	53.8	4	30.8	1	7.7	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	5	41.7	4	33.3	1	8.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	2	25.0	1	12.5	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	23	19.2	47	39.2	35	29.2	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.69 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %19.2 oranında az, %39.2 oranında orta, %29.2 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Zaman yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda (% 40 ve üstü) bulunduğu işletmeler: 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%56.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8), HAVAŞ (%50) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

Zaman yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -1.12$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.00 ve 3.22'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında zaman yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.79$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, TUSAŞ Motor Sanayii ile 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

bbb-Stres Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin stres yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.70 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %14.2 oranında az, %29.2 oranında orta, %36.7 oranında fazla ve %16.7 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Stres yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.6), HAVELSAN (%66.7), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%64.3), HAVAŞ (%50), Türk Hava Yolları (%48.1) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%46.2). Çoğu işletmede önemli sayıdaki yönetici stres yönetimi konusunda eğitim gereksinimi duymaktadır.

Stres yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.80$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.38 ve 3.54'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında stres yöne-

timi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.01$, $P > 0.05$).

TABLO 3.70

Yöneticilerin Stres Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	1	4.3	5	21.7	11	47.8	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	6	46.2	2	15.4	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	2	7.4	11	40.7	6	22.2	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	3	21.4	9	64.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	3	23.1	4	30.8	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	3	25.0	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	2	25.0	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	—	—	4	66.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	17	14.2	35	29.2	44	36.7	20	16.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

ccc-Toplantı Yönetimi ve Etkin Sunuş

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin toplantı yönetimi ve etkin sunuş konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.71 genel olarak incelendiğinde; %7.5 oranında hiç, %14.2 oranında az, %35 oranında orta, %34.2 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Toplantı yönetimi ve etkin sunuş konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%74.1), HAVAŞ (%62.5), İstanbul Hava Yolları (%50.0) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%46.2).

TABLO 3.71

Yöneticilerin Toplantı Yönetimi ve Etkin Sunuş Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	2	8.7	10	43.5	7	30.4	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	1	7.7	5	38.5	1	7.7	5	38.5	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	2	7.4	4	14.8	17	63.0	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	9	64.3	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	3	23.1	2	15.4	5	38.5	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	4	33.3	2	16.7	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	3	37.5	5	62.5	—	—	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	4	66.7	—	—	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	9	7.5	17	14.2	42	35.0	41	34.2	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Toplantı yönetimi ve etkin sunuş konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -1.83$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 2.97 ve 3.35'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında toplantı yönetimi ve etkin sunuş konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.01$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ddd-Etkin İletişim ve Duyarlık

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin etkin iletişim ve duyarlık konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.72 genel olarak incelendiğinde; %9.2 oranında hiç, %11.7 oranında az, %32.5 oranında orta, %35.8 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Etkin iletişim ve duyarlık konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.2), Türk Hava Yolları (%63.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%60.9), İstanbul Hava Yolları (%50.0) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%46.2).

TABLO 3.72

Yöneticilerin Etkin İletişim ve Duyarlık Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	3	13.0	5	21.7	9	39.1	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	3	23.1	—	—	8	61.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	3	11.1	1	3.7	7	25.9	11	40.7	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	9	64.3	4	28.6	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	3	23.1	—	—	4	30.8	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	5	41.7	4	33.3	2	16.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	—	—	5	62.5	2	25.0	—	—	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	11	9.2	14	11.7	39	32.5	43	35.8	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Etkin iletişim ve duyarlık konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.84$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 3.67'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında etkin iletişim ve duyarlık konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.86$, $P > 0.05$).

eee-Hızlı ve Etkin Okuma

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin hızlı ve etkin okuma konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.73 genel olarak incelendiğinde; %7.5 oranında hiç, %17.5 oranında az, %35.0 oranında orta, %27.5 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Hızlı ve etkin okuma konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%76.9), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%60.9), Türk Hava Yolları (%44.4) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

Hızlı ve etkin okuma konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.64$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.30 ve 3.16'dır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında hızlı ve etkin okuma konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.22$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları, 1. Hava İkmal Bakım

Merkezi ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.73

Yöneticilerin Hızlı ve Etkin Okuma Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	1	4.3	8	34.8	12	52.2	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	—	—	6	46.2	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	5	18.5	8	29.6	8	29.6	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	1	7.1	9	64.3	2	14.3	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	4	30.8	4	30.8	4	30.8	1	7.7	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	3	25.0	3	25.0	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	3	37.5	3	37.5	—	—	1	—	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	4	66.7	—	—	1	16.7	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	9	7.5	21	17.5	42	35.0	33	27.5	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

fff-Doğru ve Etkili Konuşma

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin doğru ve etkili konuşma konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.74 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %18.3 oranında az, %30 oranında orta, %33.3 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Doğru ve etkili konuşma konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 1. Hava İkmal Bakım Merkezi

(%65.2), Türk Hava Yolları (%55.6), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%46.2) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%42.9).

TABLO 3.74

Yöneticilerin Doğru ve Etkili Konuşma Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	—	—	3	13.0	5	21.7	10	43.5	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	4	30.8	2	15.4	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	1	3.7	9	33.3	11	40.7	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	6	42.9	5	35.7	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	3	23.1	4	30.8	1	7.7	5	38.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	2	16.7	6	50.0	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	3	37.5	2	25.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	2	33.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	22	18.3	36	30.0	40	33.3	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Doğru ve etkili konuşma konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.69$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 3.34'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında doğru ve etkili konuşma konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı

olduğunu göstermektedir ($F = 2.20$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

ggg-Kendini Geliştirme

TABLO 3.75

Yöneticilerin Kendini Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	3	13.0	5	21.7	6	26.1	9	39.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	8	61.5	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	6	22.2	4	14.8	13	48.1	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	8.3	8	57.1	5	35.7	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	3	23.1	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	8	66.7	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	1	12.5	4	50.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	4	66.7	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	—	—	17	14.2	43	35.8	44	36.7	16	13.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kendini geliştirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.75 genel olarak incelendiğinde; %14.2 oranında az, %35.8 oranında orta, %36.7 arasında fazla ve %13.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Kendini geliştirme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda

bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%75.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%65.2), Türk Hava Yolları (%62.9), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%53.8) ve İstanbul Hava Yolları'dır (%50.0).

Kendini geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.92$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.38 ve 3.54'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında kendini geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.56$, $P > 0.05$).

hhh-Yaratıcılık Geliştirme

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin yaratıcılık geliştirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.76 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %13.3 oranında az, %34.2 oranında orta, yine %34.2 oranında fazla ve %15.0 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Bu konuda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%70.4), HAVAŞ (%62.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%60.9).

Yaratıcılık geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.46$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.38 ve 3.47'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında yaratıcılık geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu

göstermektedir ($F = 2.18$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

TABLO 3.76

Yöneticilerin Yaratıcılık Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	2	8.7	2	8.7	5	21.7	8	34.8	6	26.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	4	30.8	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	4	14.8	11	40.7	8	29.6	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	10	71.4	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	3	23.1	4	30.8	5	38.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	5	41.7	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	2	25.0	2	25.0	3	37.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	—	—	4	66.7	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	16	13.3	41	34.2	41	34.2	18	15.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

III-Araştırma Teknikleri

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin araştırma teknikleri konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.77 genel olarak incelendiğinde; %0.8 oranında hiç, %10.8 oranında az, %40.8 oranında orta, %35 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Araştırma teknikleri konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin

önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%63.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), HAVAŞ (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%47.8).

TABLO 3.77

Yöneticilerin Araştırma Teknikleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	3	13.0	9	39.1	9	39.1	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	5	38.5	6	46.2	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	9	33.3	7	25.9	10	37.0	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	9	64.3	5	35.7	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	6	46.2	4	30.8	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	3	25.0	5	41.7	4	33.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	2	25.0	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	—	—	3	50.0	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	1	25.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	13	10.8	49	40.8	42	35.0	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Araştırma teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.77$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.57 ve 3.43'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında araştırma teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.35$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre,

işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

jjj-Rapor Yazma Teknikleri

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin rapor yazma teknikleri konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.78 genel olarak incelendiğinde; %10.8 oranında hiç.%27.5 oranında az, %36.7 oranında orta, %16.7 oranında fazla ve %8.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Rapor yazma teknikleri konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletme yoktur.

TABLO 3.78

Yöneticilerin Rapor Yazma Teknikleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	13.0	5	21.7	10	43.5	2	8.7	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	5	38.5	2	15.4	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	7	25.9	9	33.3	5	18.5	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	1	7.1	9	64.3	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	5	38.5	3	23.1	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	5	41.7	3	25.0	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	2	25.0	3	37.5	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	—	—	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	13	10.8	33	27.5	44	36.7	20	16.7	10	8.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Rapor yazma teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.57$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 2.76 ve 2.88'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında rapor yazma teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.68$, $P > 0.05$).

kkk-Yabancı Dil Geliştirme

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin yabancı dil geliştirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.79 genel olarak incelendiğinde; %9.2 oranında hiç, %19.2 oranında az, %30 oranında orta, %21.7 oranında fazla ve %20 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Yabancı dil geliştirme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%71.4), Türk Hava Yolları (%48.1), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%46.2) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%43.5).

Yabancı dil geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.17$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.27 ve 3.23'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında yabancı dil geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 5.07$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile 1. Hava İkmal Bakım

Merkezi, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları, Devlet Hava Meydanları ve İstanbul Hava Yolları; TUSAŞ Motor Sanayii ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.79

Yöneticilerin Yabancı Dil Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	8	34.8	5	21.7	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	3	23.1	2	15.4	4	30.8	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	3	11.1	10	37.0	7	25.9	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	3	21.4	5	35.7	5	35.7	14	11.7
T.A.İ.	4	30.8	6	46.2	3	23.1	—	—	—	—	13	10.8
T.E.İ.	3	25.0	3	25.0	2	16.7	4	33.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	3	37.5	1	12.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	11	9.2	23	19.2	36	30.0	26	21.7	24	20.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

III-Bilgisayar Kullanımı

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bilgisayar kullanımı konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.80 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %11.7 oranında az, %29.2 oranında orta, %36.7 oranında fazla ve %18.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Bilgisayar kullanımı konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan

yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.2), HAVELSAN (%66.7), Türk Hava Yolları (%59.3), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%50.0), TUSAŞ Motor Sanayii (%50) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%46.2).

TABLO 3.80

Yöneticilerin Bilgisayar Kullanımı Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	3	13.0	3	13.0	10	43.5	6	26.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	1	7.7	6	46.2	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	1	3.7	8	29.6	8	29.6	8	29.6	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	6	42.9	4	28.6	3	21.4	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	6	46.2	6	46.2	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	1	8.3	4	33.3	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	4	50.0	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	4	100.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	14	11.7	35	29.2	44	36.7	22	18.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Bilgisayar kullanımı konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.67), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.80$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.49 ve 3.55'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.68), işletmeler arasında bilgisayar kullanımı konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.74$, $P > 0.05$).

bb-Genel Yönetim Konuları

aaa-Çağdaş Yönetim Teknikleri

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin çağdaş yönetim teknikleri konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.83 genel olarak incelendiğinde; %12.5 oranında az, %31.7 oranında orta, %43.3 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Çağdaş yönetim teknikleri konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100), Türk Hava Yolları (%77.8), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.6), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%61.5), HAVAŞ (%50) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezidir (%46.2).

Çağdaş yönetim teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.15$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.54 ve 3.57'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında çağdaş yönetim teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.25$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre,TUSAŞ Motor Sanayii ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.81

Genel Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey
Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

KONU	n üst = 37			n orta = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Çağdaş Y. T.	3.54	0.16	1	3.57	0.09	1	-0.15	> 0.05
Stra. Plan.	3.32	0.15	4	3.55	0.09	2	-1.34	> 0.05
İşl. Org.	3.18	0.16	11	3.19	0.10	14	-0.02	> 0.05
Etkin Lid.	3.11	0.18	12	3.35	0.11	4	-1.18	> 0.05
Sorun Çöz.	3.24	0.20	5	3.25	0.12	11	-0.04	> 0.05
Motivasyon	3.22	0.20	8	3.36	0.12	3	-0.67	> 0.05
Ast. Yet.	3.19	0.17	10	3.28	0.11	8	-0.44	> 0.05
Per. İl. Gel.	3.08	0.20	15	3.14	0.11	15	-0.30	> 0.05
Ekip Çal.	3.11	0.19	13	3.30	0.13	7	-0.86	> 0.05
Çat. Yön.	3.11	0.15	14	3.23	0.10	13	-0.66	> 0.05
A.G.Y.	3.08	0.15	16	3.14	0.10	16	-0.35	> 0.05
Örg. Değ. Y.	3.24	0.15	6	3.25	0.11	12	-0.05	> 0.05
Şirket Kül. Ol.	3.22	0.18	9	3.31	0.10	6	-0.49	> 0.05
Kriz Yön.	3.24	0.22	7	3.33	0.11	5	-0.37	> 0.05
İş Tatmini	3.35	0.16	3	3.27	0.12	10	0.42	> 0.05
Yönetim İst.	3.43	0.16	2	3.28	0.10	9	0.85	> 0.05

$$\bar{X}_{G \text{ üst}} = 3.23 \quad \bar{X}_{G \text{ orta}} = 3.32$$

n üst = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n orta = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.82

Yöneticilerin Genel Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları

KONU	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\overline{X}_1$	$\overline{X}_2$	$\overline{X}_3$	$\overline{X}_4$	$\overline{X}_5$	$\overline{X}_6$	$\overline{X}_7$	$\overline{X}_8$	$\overline{X}_9$	$\overline{X}_G$	SN		
Çağdaş Y. T.	3.70	3.38	4.04	3.14	3.54	3.00	3.50	3.00	4.25	3.56	1	3.25	< 0.01
Stra. Plan.	3.65	3.54	3.74	3.00	3.70	3.08	3.50	2.83	3.75	3.48	2	1.95	> 0.05
İşl. Org.	3.44	2.85	3.33	3.21	3.23	2.83	3.50	2.33	3.50	3.19	13	1.56	> 0.05
Etkin Lid.	3.35	3.08	3.85	3.36	2.77	2.92	3.12	2.50	3.50	3.28	7	2.36	< 0.05
Sorun Çöz.	3.43	3.00	3.59	3.64	2.85	2.75	3.00	2.50	3.75	3.25	9	1.76	> 0.05
Motivasyon	3.48	3.31	3.85	3.50	2.77	2.92	2.75	2.67	3.25	3.32	4	2.21	< 0.05
Ast. Yet.	3.43	3.31	3.63	3.14	3.00	2.83	3.13	2.33	3.50	3.25	10	1.67	> 0.05
Pers. İl. Gel.	3.17	3.46	3.59	3.07	2.77	2.83	3.00	2.17	2.50	3.13	15	2.04	< 0.05
Ekip Çal.	3.39	3.38	3.78	3.43	3.00	2.50	3.00	2.00	3.00	3.24	12	2.86	< 0.05
Çat. Yön.	3.43	3.54	3.48	2.43	2.92	3.17	3.63	2.33	2.75	3.19	14	3.66	<0.001
A.G.Y.	3.09	3.38	3.59	2.93	2.54	3.25	3.13	2.17	3.00	3.13	16	3.00	< 0.01
Örg. Değ. Y.	3.39	3.54	3.30	3.00	3.23	3.25	3.38	2.33	3.25	3.25	11	1.05	> 0.05
Şirket Kül. Ol.	3.39	3.38	3.48	3.14	3.15	2.92	4.00	2.67	2.50	3.28	8	1.66	> 0.05
Kriz Yön.	3.61	3.69	3.63	2.79	2.85	2.75	4.00	2.00	3.50	3.30	5	3.63	<0.001
İş Tatmini	3.48	3.85	3.48	3.43	2.77	2.67	3.38	2.67	3.00	3.29	6	2.15	< 0.05
Yönetim İst.	3.39	3.54	3.37	2.86	3.23	3.42	3.75	3.17	3.00	3.33	3	0.89	> 0.05
$\overline{X}_G$	3.43	3.39	3.60	3.13	3.15	2.94	3.36	2.48	3.25	3.28			

1 = I.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.83

Yöneticilerin Çağdaş Yönetim Teknikleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	—	—	4	17.4	3	13.0	12	52.2	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	5	38.5	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	—	—	6	22.2	14	51.9	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	8	57.1	4	28.6	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	3	23.1	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	8	66.7	2	16.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	3	37.5	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	2	33.3	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	—	—	15	12.5	38	31.7	52	43.3	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

bbb-Stratejik Planlama

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin stratejik planlama konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.84 genel olarak incelendiğinde; %0.8 oranında hiç, %12.5 oranında az, %34.2 oranında orta, %42.5 oranında fazla ve %10 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Stratejik planlama konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%76.9), İstanbul Hava Yolları (%75.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%65.2), HAVAŞ (%62.5), Türk Hava Yolları (%59.3) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%53.8).

Stratejik planlama konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -1.34$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.32 ve 3.55'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında stratejik planlama konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.95$, $P > 0.05$).

TABLO 3.84

Yöneticilerin Stratejik Planlama Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	1	4.3	6	26.1	12	52.2	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	4	30.8	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	10	37.0	11	40.7	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	3	21.4	8	57.1	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	1	7.7	9	69.2	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	7	58.3	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	1	12.5	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	3	50.0	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	15	12.5	41	34.2	51	42.5	12	10.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

ccc-İşletme Organizasyonu

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin işletme organizasyonu konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.85 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %17.5 oranında az, %39.2 oranında orta, %33.3 oranında fazla ve %5.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İşletme organizasyonu konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), HAVAŞ (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%46.2) ve Türk Hava Yolları'dır (%44.4).

TABLO 3.85

Yöneticilerin İşletme Organizasyonu Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	2	8.7	8	34.8	10	43.5	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	4	30.8	5	38.5	2	15.4	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	5	18.5	10	37.0	10	37.0	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	7	50.0	5	35.7	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	2	15.4	4	30.8	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	6	50.0	2	16.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	3	37.5	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	2	33.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	21	17.5	47	39.2	40	33.3	7	5.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

İşletme organizasyonu konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta

düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.02$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.18 ve 3.19'dur.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında stratejik planlama konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.56$, $P > 0.05$).

ddd-Etkin Liderlik

TABLO 3.86

Yöneticilerin Etkin Liderlik Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	6	26.1	10	43.5	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	5	38.5	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	1	3.7	5	18.5	14	51.9	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	7	50.0	6	42.9	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	5	38.5	3	23.1	4	30.8	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	6	50.0	2	16.7	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	3	37.5	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	1	16.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	23	19.2	34	28.3	46	38.3	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin etkin liderlik konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.86 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %19.2 oranında az, %28.3 oranında orta, %38.3 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Etkin liderlik konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%74.1), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), İstanbul Hava Yolları (%50.0) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%42.9).

Etkin liderlik konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -1.18$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.11 ve 3.25'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında etkin liderlik konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.36$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sonamasına göre, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

eee-Sorun Çözme/Karar Verme

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin sorun çözme ve karar verme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.87 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %22.5 oranında az, %30.8 oranında orta, %25.8 oranında fazla ve %15.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Sorun çözme ve karar verme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%59.3), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%50.0) ve İstanbul Hava Yolları'dır (%50.0).

TABLO 3.87

Yöneticilerin Sorun Çözme / Karar Verme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	6	26.1	8	34.8	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	4	30.8	4	30.8	2	15.4	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	5	18.5	5	18.5	9	33.3	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	7	50.0	5	35.7	2	14.3	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	5	38.5	2	15.4	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	7	58.3	2	16.7	2	16.7	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	4	50.0	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	2	33.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	27	22.5	37	30.8	31	25.8	19	15.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Sorun çözme ve karar verme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.04$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.24 ve 3.25'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında sorun çözme ve karar verme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.76$, $P > 0.05$).

fff-Motivasyon (Güdöleme)

Örneklemleri oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin motivasyon (güdöleme) konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.88 incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %21.7 oranında az, %27.5 oranında orta, %31.7 oranında fazla ve %15 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görölmektedir. Motivasyon konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%74.1), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%47.8), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%46.2), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%42.9) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

TABLO 3.88

Yöneticilerin Motivasyon (Güdöleme) Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	3	13.0	8	34.8	6	26.1	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	3	23.1	4	30.8	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	2	7.4	4	14.8	13	48.1	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	7	50.0	4	28.6	2	14.3	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	5	38.5	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	5	41.7	1	8.3	4	33.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	5	62.5	1	12.5	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	1	16.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	26	21.7	33	27.5	38	31.7	18	15.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Motivasyon konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.67$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.22 ve 3.36'dır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında motivasyon konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.21$, $P < 0.05$). Ancak Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

ggg-Astların Yetiştirilmesi (Coaching)

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin astların yetiştirilmesi (coaching) konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.89 incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %15 oranında az, %36.7 oranında orta, %33.3 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Astların yetiştirilmesi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%70.4), İstanbul Hava Yolları (%50.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%47.8) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%46.2).

Astların yetiştirilmesi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.44$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 3.28'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında astların yetiştirilmesi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.67$, $P > 0.05$).

TABLO 3.89

Yöneticilerin Astların Yetiştirilmesi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	2	8.7	9	39.1	8	34.8	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	1	7.7	5	38.5	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	2	7.4	4	14.8	15	55.6	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	10	71.4	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	3	23.1	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	5	41.7	5	41.7	1	8.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	3	37.5	2	25.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	—	—	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	18	15.0	44	36.7	40	33.3	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

hhh-Personel İlişkilerini Geliştirme

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin personel ilişkilerini geliştirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.90 incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %20.8 oranında az, %40.8 oranında orta, %20 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Personel ilişkilerini geliştirme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%59.3), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (% 46.2) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%43.5).

Personel ilişkilerini geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açı-

dan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.30$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.08 ve 3.14'tür.

TABLO 3.90

Yöneticilerin Personel İlişkilerini Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	5	21.7	6	26.1	7	30.4	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	4	30.8	3	23.1	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	2	7.4	7	25.9	10	37.0	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	9	64.3	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	6	46.2	1	7.7	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	7	58.3	—	—	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	5	67.5	—	—	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	25	20.8	49	40.8	24	20.0	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında personel ilişkilerini geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.04$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

III-Ekip (Takım) Çalışması

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin ekip (takım) çalışması konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.91 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %21.7 oranında az, %30.8 oranında orta, %25.8 oranında fazla ve %15.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Ekip çalışması konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%66.7), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%47.8), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%46.2) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%42.9).

TABLO 3.91

Yöneticilerin Ekip (Takım) Çalışması Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	7	30.4	7	30.4	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	5	38.5	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	3	11.1	4	14.8	8	29.6	10	37.0	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	7	50.0	5	35.7	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	3	23.1	5	38.5	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	8	66.7	3	25.0	—	—	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	2	25.0	2	25.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	2	33.3	2	33.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	26	21.7	37	30.8	31	25.8	19	15.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Ekip (takım) çalışması konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.86$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.11 ve 3.30'dur.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), İşletmeler arasında ekip (takım) çalışması konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.86$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ve TUSAŞ Motor Sanayii ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

jjj-Çatışma Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin çatışma yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.92 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %15 oranında az, %45 oranında orta, %29.2 oranında fazla ve %6.7 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Çatışma yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), HAVAŞ (%50.0) ve Türk Hava Yolları'dır (%48.1).

Çatışma yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.66$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.11 ve 3.23'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında çatışma yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.66$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma

sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve HAVAŞ arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.92

Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	1	4.3	8	34.8	9	39.1	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	4	30.8	8	61.5	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	3	11.1	10	37.0	12	44.4	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	8	57.1	6	42.9	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	1	7.7	9	69.2	2	15.4	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	9	75.0	1	8.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	3	37.5	2	25.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	2	33.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	18	15.0	54	45.0	35	29.2	8	6.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

kkk-Amaçlara Göre Yönetim

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin amaçlara göre yönetim konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.93 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %18.3 oranında az, %48.3 oranında orta %22.5 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Amaçlara göre yönetim konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletme, sadece Türk Hava Yolları'dır (%55.6).

TABLO 3.93

Yöneticilerin Amaçlara Göre Yönetim Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	7	30.4	6	26.1	7	30.4	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	9	69.2	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	3	11.1	9	33.3	11	40.7	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	3	21.4	10	71.4	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	8	61.5	—	—	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	7	58.3	4	33.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	4	50.0	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	22	18.3	58	48.3	27	22.5	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Amaçlara göre yönetim konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.35$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.08 ve 3.14'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında amaçlara göre yönetim konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.00$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, HAVELSAN ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

III-Örgütsel Değişim Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin örgütsel değişim yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.94 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %15 oranında az, %40.8 oranında orta, %31.7 oranında fazla ve %8.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), TUSAŞ Motor Sanayii (%41.7) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

TABLO 3.94

Yöneticilerin Örgütsel Değişim Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	3	13.0	7	30.4	10	43.5	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	2	15.4	2	15.4	5	38.5	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	—	—	6	22.2	10	37.0	8	29.6	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	3	21.4	8	57.1	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	1	7.7	6	46.2	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	5	41.7	5	41.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	—	—	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	18	15.0	49	40.8	38	31.7	10	8.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örgütsel değişim yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.05$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.24 ve 3.25'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında örgütsel değişim yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.05$, $P > 0.05$).

mmm-Şirket Kültürü Oluşturma

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin şirket kültürü oluşturma konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.95 genel olarak incelendiğinde; %2.5 oranında hiç, %20 oranında az, %35 oranında orta, %31.7 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Şirket kültürü oluşturma konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%75.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%60.9), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8) ve Türk Hava Yolları'dır (%51.9).

Şirket kültürü oluşturma konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.49$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.22 ve 3.31'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında şirket kültürü oluşturma konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.66$, $P > 0.05$).

TABLO 3.95

Yöneticilerin Şirket Kültürü Oluşturma Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	3	13.0	4	17.4	12	52.2	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	3	23.1	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	6	22.2	7	25.9	9	33.3	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	9	14.3	2	14.3	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	3	23.1	4	30.8	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	3	25.0	7	58.3	2	16.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	2	25.0	4	50.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	3	2.5	24	20.0	42	35.0	38	31.7	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

nnn-Kriz Yönetimi

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.96 genel olarak incelendiğinde; %6.7 oranında hiç, %15.8 oranında az, %35 oranında orta, %25.8 oranında fazla ve %16.7 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Kriz yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), HAVAŞ (%62.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%56.5) ve Türk Hava Yolları'dır (% 55.6).

Kriz yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey

yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.37$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.24 ve 3.33'tür.

TABLO 3.96

Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	1	4.3	7	30.4	7	30.4	6	22.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	3	23.1	5	38.5	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	2	7.4	9	33.3	9	33.3	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	5	35.7	7	50.0	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	5	38.5	2	15.4	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	3	25.0	6	50.0	2	16.7	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	2	25.0	1	12.5	4	50.0	8	6.7
HAVELSAN	3	50.0	—	—	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	—	—	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	8	6.7	19	15.8	42	35.0	31	25.8	20	16.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında kriz yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.63$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, HAVELSAN ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve HAVAŞ arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ooo-İş Tatmini

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin iş tatmini konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.97 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %17.5 oranında az, %35.8 oranında orta, %30 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İş tatmini konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.1), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%56.5), Türk Hava Yolları (%55.6), HAVAŞ (%50.0) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%42.9).

TABLO 3.97

Yöneticilerin İş Tatmini Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	2	8.7	6	26.1	9	39.1	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	3	23.1	6	46.2	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	4	14.8	7	25.9	11	40.7	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	2	14.3	6	42.9	4	28.6	2	14.3	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	5	38.5	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	8	66.7	—	—	—	—	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	2	25.0	2	25.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	21	17.5	43	35.8	36	30.0	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

İş tatmini konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.42$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.35 ve 3.27'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında iş tatmini konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.15$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

ppp-Yönetim İstatistiği

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin yönetim istatistiği konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.98 genel olarak incelendiğinde; %2.5 oranında hiç, %14.2 oranında az, %40.8 oranında orta, %33.3 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Yönetim istatistiği konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%62.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8), TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%47.8) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

Yönetim istatistiği konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.81), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.85$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.43 ve 3.28'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.82), işletmeler arasında yönetim istatistiği konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.89$, $P > 0.05$).

TABLO 3.98

Yöneticilerin Yönetim İstatistiği Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	1	4.3	9	39.1	8	34.8	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	4	30.8	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	12	44.4	8	29.6	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	6	42.9	5	35.7	2	14.3	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	—	—	7	53.8	5	38.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	4	33.3	5	41.7	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	3	37.5	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	3	2.5	17	14.2	49	40.8	40	33.3	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

cc-Personel Yönetimi Konuları

aaa-Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin çağdaş insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim gereksinimi gösteren Tablo 3.101 genel olarak incelendiğinde; %2.5 oranında hiç, %11.7 oranında az, %40.8 oranında orta, yine %40.8 oranında fazla ve %4.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Çağdaş insan kaynakları yönetimi konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler:Türk Hava Yolları (%70.4), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (53.8), İstanbul Hava Yolları (%50) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%47.8).

TABLO 3.99

Personel Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

KONU	n _{üst} = 37			n _{orta} = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Çağ. İn. K. Y.	3.14	0.15	8	3.41	0.09	1	-1.68	> 0.05
İnsangücü Pl.	3.19	0.16	7	3.22	0.10	3	-0.15	> 0.05
Norm Kad. Tes.	3.32	0.17	3	2.99	0.11	8	1.72	> 0.05
Per. Seç. Yer.	3.22	0.19	6	3.10	0.11	5	0.59	> 0.05
İş Değ. - Ücret Y.	3.38	0.17	2	3.05	0.12	6	1.60	> 0.05
Per. Değ. - Ödül Y.	3.24	0.20	4	3.22	0.11	4	0.12	> 0.05
Per. Eğt.	3.22	0.17	5	3.23	0.11	2	-0.06	> 0.05
Per. Dis.	2.92	0.21	10	2.95	0.12	9	-0.15	> 0.05
T. İş Hukuku	3.41	0.15	1	3.04	0.10	7	2.05	< 0.05
İşçi Sağ. Güv.	3.00	0.18	9	2.83	0.10	10	0.86	> 0.05

$$\bar{X}_{G\text{ üst}} = 3.20 \quad \bar{X}_{G\text{ orta}} = 3.10$$

n_{üst} = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n_{orta} = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

Çağdaş insan kaynakları yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (t = -1.68, P > 0.05). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.14 ve 3.41'dir.

TABLO 3.100

Yöneticilerin Personel Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları

KONU	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\overline{X}_1$	$\overline{X}_2$	$\overline{X}_3$	$\overline{X}_4$	$\overline{X}_5$	$\overline{X}_6$	$\overline{X}_7$	$\overline{X}_8$	$\overline{X}_9$	$\overline{X}_G$	SN		
Çağ. İn. K.Y.	3.30	3.46	3.71	3.21	3.00	3.17	3.50	2.17	3.75	3.33	1	3.09	< 0.01
İnsangücü Pl.	3.13	3.31	3.56	3.36	2.85	2.75	3.38	2.33	4.00	3.21	4	2.36	< 0.05
Norm Kad.Tes.	2.83	3.23	3.22	3.57	2.85	3.00	3.13	2.17	4.00	3.09	8	2.00	> 0.05
Per. Seç. Yer.	2.91	3.23	3.56	3.29	2.69	2.75	3.38	2.50	3.75	3.13	7	1.89	> 0.05
İş Değ.-Ücr. Y.	2.96	2.62	3.52	3.36	2.62	3.33	3.63	2.67	3.75	3.15	5	2.15	< 0.05
Per.Değ.-Öd.Y.	3.22	3.38	3.59	3.21	2.46	3.17	3.50	2.33	3.75	3.23	2	2.15	< 0.05
Per. Eğt.	3.04	3.23	3.56	3.79	2.85	3.00	3.25	2.17	3.50	3.23	3	2.24	< 0.05
Per. Dis.	2.91	3.15	3.44	3.00	2.15	3.25	2.75	1.83	2.50	2.94	9	2.82	< 0.01
T. İş Hukuku	3.13	3.23	3.07	2.71	2.92	3.58	3.25	3.50	3.75	3.15	6	1.20	> 0.05
İşçi Sağ.Güv.	3.00	3.38	3.07	2.14	2.46	3.50	3.00	1.83	2.75	2.88	10	3.97	<0.001
$\overline{X}_G$	3.04	3.22	3.43	3.16	2.69	3.15	3.28	2.35	3.55	3.13			

1 = 1.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında çağdaş insan kaynakları yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.09$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, HAVAŞ ve Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.101

Yöneticilerin Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	4	17.4	8	34.8	11	47.8	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	5	38.5	7	53.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	2	7.4	6	22.2	17	63.0	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	9	64.3	4	28.6	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	2	15.4	6	46.2	4	30.8	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	3	25.0	5	41.7	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	5	62.5	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	3	2.5	14	11.7	49	40.8	49	40.8	5	4.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

bbb-İnsangücü Planlaması

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin insangücü planlaması konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.102 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %18.3 oranında az, %40 oranında orta, %30.8 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İnsangücü planlaması konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), Türk Hava Yolları (%51.9), 1.Hava İkmal Bakım Merkezi (%47.8) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%46.2).

İnsangücü planlaması konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan

anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.15$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 3.22'dir.

TABLO 3.102

Yöneticilerin İnsangücü Planlaması Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	6	26.1	5	21.7	11	47.8	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	3	23.1	4	30.8	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	2	7.4	10	37.0	9	33.3	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	9	64.3	5	35.7	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	3	23.1	6	46.2	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	7	58.3	1	8.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	22	18.3	48	40.0	37	30.8	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında insangücü planlaması konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.36$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık görülmemektedir.

ccc-Norm Kadro Tesbiti

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin norm kadro tesbiti konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.103 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %25 oranında az, % 35.8 oranında orta, %27.5 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Norm kadro tesbiti konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%57.1).

TABLO 3.103

Yöneticilerin Norm Kadro Tesbiti Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	7	30.4	7	30.4	7	30.4	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	6	46.2	2	15.4	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	6	22.2	10	37.0	6	22.2	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	5	35.7	7	50.0	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	3	23.1	6	46.2	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	4	33.3	4	33.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	3	37.5	2	25.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	30	25.0	43	35.8	33	27.5	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Norm kadro tesbiti konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı

bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.72$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.32 ve 2.99'dur.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında norm kadro tesbiti konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir. ($F = 2.00$, $P > 0.05$).

ddd-Personel Seçme ve Yerleştirme

TABLO 3.104

Yöneticilerin Personel Seçme ve Yerleştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	3	13.0	4	17.4	10	43.5	4	17.4	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	5	38.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	2	7.4	8	29.6	9	33.3	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	11	78.6	2	14.3	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	5	38.5	5	38.5	1	7.7	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	6	50.0	3	25.0	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	22	18.3	52	43.3	26	21.7	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin personel seçme ve yerleştirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.104 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %18.3 oranında az, %43.3 oranında orta, %21.7 ora-

nında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Personel seçme ve yerleştirme konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%55.6) ve İstanbul Hava Yolları'dır (%50.0).

Personel seçme ve yerleştirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.59$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.22 ve 3.10'dur.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında personel seçme ve yerleştirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.89$, $P > 0.05$).

eee-İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin iş değerlemesi ve ücret yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.105 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %20 oranında az, %38.3 oranında orta, %25 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İş değerlemesi ve ücret yönetimi konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%55.6), Havaş (%50.0) ve İstanbul Hava Yolları'dır (%50.0).

İş değerlemesi ve ücret yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.60$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.38 ve 3.05'tir.

TABLO 3.105

Yöneticilerin İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	4	17.4	5	21.7	6	26.1	4	17.4	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	6	46.2	3	23.1	3	23.1	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	5	18.5	7	25.0	11	40.7	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	10	71.4	3	21.4	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	6	46.2	4	30.8	1	7.7	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	7	58.3	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	4	50.0	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	3	50.0	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	24	20.0	46	38.3	30	25.0	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında iş değerlemesi ve ücret yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.15$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık görülmemektedir.

fff-Personel Değerlemesi ve Ödül Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin personel değerlendirme ve ödül yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.106 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %20 oranında az, %35 oranında orta, %27.5 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görül-

mektedir. Personel değerlemesi ve ödöl yönetimi konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8), Türk Hava Yolları (%51.9), HAVAŞ (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%43.5).

TABLO 3.106

Yöneticilerin Personel Değerlemesi ve Ödöl Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	4	17.4	7	30.4	7	30.4	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	3	23.1	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	9	33.3	8	29.6	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	3	21.4	6	42.9	4	28.6	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	5	38.5	5	38.5	—	—	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	3	25.0	5	41.7	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	3	37.5	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	2	33.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	24	20.0	42	35.0	33	27.5	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Personel değerlemesi ve ödöl yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.12$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.24 ve 3.22'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında personel değerlemesi ve ödül yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.15$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ggg-Personel Eğitimi

TABLO 3.107

Yöneticilerin Personel Eğitimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	7	30.4	7	30.4	6	26.1	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	8	61.5	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	2	7.4	7	25.9	11	40.7	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	—	—	4	28.6	9	64.3	1	7.1	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	3	23.1	4	30.8	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	5	41.7	2	16.7	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	3	37.5	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	1	16.7	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	—	—	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	21	17.5	41	34.2	40	33.3	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin personel eğitimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.107 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %17.5 oranında az, %34.2 oranında orta, %33.3 oranında fazla ve

%9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Personel eğitimi konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%71.4) ve Türk Hava Yolları'dır (%59.3).

Personel eğitimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.06$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.22 ve 3.23'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında personel eğitimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.24$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

hhh-Personel Disiplini

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin personel disiplini konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.108 genel olarak incelendiğinde; %8.3 oranında hiç, %29.2 oranında az, %33.3 oranında orta, %18.3 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Personel disiplini konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%51.9) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

Personel disiplini konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.15$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 2.92 ve 2.95'tir.

TABLO 3.108

Yöneticilerin Personel Disiplini Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	6	26.1	9	39.1	4	17.4	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	5	38.5	2	15.4	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	4	14.8	7	25.9	8	29.6	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	3	21.4	8	57.1	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	3	23.1	6	16.2	3	23.1	1	7.7	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	4	33.3	3	25.0	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	5	62.5	1	12.5	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	3	50.0	1	16.7	2	33.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	10	8.3	35	29.2	40	33.3	22	18.3	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında personel eğitimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.82$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

III-Temel İş Hukuku

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin personel disiplini konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.109 genel olarak incelendiğinde; %30.8 oranında az, %28.3 oranında orta, %35.8 oranında fazla ve %5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Temel iş hukuku konusunda

eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), HAVELSAN (%66.7), TUSAŞ Motor Sanayii (%58.3) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%43.5).

TABLO 3.109

Yöneticilerin Temel İş Hukuku Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	8	34.8	5	21.7	9	39.1	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	5	38.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	—	—	9	33.3	8	29.6	9	33.3	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	7	50.0	4	28.6	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	6	46.2	3	23.1	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	4	33.3	6	50.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	3	37.5	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	—	—	37	30.8	34	28.3	43	35.8	6	5.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Temel iş hukuku konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99), istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır ($t = 2.05$, $P < 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.41 ve 3.04'tür. Bu sonuca göre, üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticilere oranla çok daha fazla eğitim gereksinimi duymaktadır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında temel iş hukuku konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.20$, $P > 0.05$).

İİİ-İİİ Sağlığı ve İİİ Güvenliği

TABLO 3.110

Yöneticilerin İİİ Sağlığı ve İİİ Güvenliği Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İİLETME	EğİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	5	21.7	8	34.8	7	30.4	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	6	46.2	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	6	22.2	15	55.6	4	14.8	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	12	85.7	2	14.3	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	7	53.8	4	30.8	—	—	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	3	25.0	1	8.3	7	58.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	1	12.5	3	37.5	3	37.5	—	—	8	6.7
HAVELSAN	2	33.3	3	50.0	1	16.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	41	34.2	41	34.2	25	20.8	7	5.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 =  ok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda eğitim gereksinimi gösteren Tablo 3.110 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %34.2 oranında az, yine %34.2 oranında orta, %20.8 oranında fazla ve %5.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İİİ sağlığı ve iş güvenliği konusunda eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda

bulunduğu işletme, sadece TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%66.7).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.99) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.86$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.00 ve 2.83'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.100), işletmeler arasında işçi sağlığı ve iş güvenliği konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.97$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, HAVELSAN ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve TUSAŞ Motor Sanayii arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

dd-Üretim Yönetimi Konuları

aaa-Yeni Üretim Yöntemleri (JIT, OPT vb.)

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin yeni üretim yöntemleri konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.113 genel olarak incelendiğinde; %8.3 oranında hiç, %21.7 oranında az, %29.2 oranında orta, %30 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Yeni üretim yöntemleri konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%62.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), Türk Hava Yolları (%55.6) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%52.2).

Yeni üretim yöntemleri konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.01$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.14 ve 3.13'tür.

TABLO 3.111

Üretim Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

KONU	n üst = 37			n orta = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Yeni Ür. Yön.	3.14	0.22	8	3.13	0.11	7	0.01	> 0.05
Ü.P.K.	3.00	0.22	11	2.99	0.12	11	0.05	> 0.05
Mal. Pl. K.	2.97	0.22	12	2.84	0.11	12	0.52	> 0.05
Proje Yön.	3.35	0.18	5	3.40	0.10	5	-0.24	> 0.05
T.K.Y.-ISO 9000	3.24	0.21	7	3.45	0.13	2	-0.86	> 0.05
İst. Pro. K.	3.05	0.20	10	3.04	0.12	10	0.08	> 0.05
Maliyet Düş.	3.49	0.18	3	3.41	0.11	3	0.39	> 0.05
İş Bas. Met. Gel.	3.46	0.15	4	3.41	0.10	4	0.27	> 0.05
Süreç. Y. Tas.	3.30	0.18	6	3.20	0.10	6	0.45	> 0.05
Verimlilik Yön.	3.73	0.17	1	3.51	0.09	1	1.23	> 0.05
Yeni Ürün-Hiz.Tas.	3.62	0.15	2	3.11	0.12	8	2.53	< 0.05
Bakım Yön.	3.08	0.21	9	3.05	0.12	9	0.14	> 0.05

$$\bar{X}_{G \text{ üst}} = 3.29 \quad \bar{X}_{G \text{ orta}} = 3.21$$

n üst = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n orta = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında yeni üretim yöntemleri konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.91$, $p < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, İstanbul Hava Yolları ile 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi; Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları, 1. ve 2. Hava İkmal Bakım

Merkezi arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.112

Yöneticilerin Üretim Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları

KONU	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\overline{X}_1$	$\overline{X}_2$	$\overline{X}_3$	$\overline{X}_4$	$\overline{X}_5$	$\overline{X}_6$	$\overline{X}_7$	$\overline{X}_8$	$\overline{X}_9$	$\overline{X}_G$	SN		
Yeni Ür. Yön.	3.52	3.69	3.37	2.21	3.00	2.67	3.63	3.00	1.75	3.13	8	3.91	<0.001
Ü.P.K.	3.39	3.31	3.44	2.14	2.69	2.33	3.38	2.83	2.00	2.99	11	3.70	<0.001
Mal. Pl. K.	3.30	3.15	3.00	2.29	2.77	2.42	3.38	2.67	2.00	2.88	12	1.98	> 0.05
Proje Yön.	3.57	3.62	3.63	2.79	3.38	2.50	3.63	3.50	4.00	3.38	4	2.92	< 0.01
T.K.Y-ISO 9000	3.91	3.77	3.96	2.93	2.38	2.67	4.13	2.50	2.00	3.38	5	6.83	<0.001
İst. Pro. K.	3.43	3.69	3.11	2.21	2.69	2.92	3.75	2.83	1.50	3.04	10	4.24	<0.001
Maliyet Düş.	3.39	2.77	3.52	2.79	3.46	3.25	3.88	3.50	3.75	3.43	2	1.29	> 0.05
İş Bas.Met.Gel.	3.48	3.69	3.78	3.21	3.23	3.08	3.13	3.17	3.25	3.43	3	1.16	> 0.05
Süreç Y. Tas.	3.48	3.62	3.26	2.57	3.23	3.08	3.63	3.33	2.25	3.23	7	2.09	< 0.05
Verimlilik Yön.	3.52	3.85	3.78	3.29	3.54	3.25	3.75	3.17	4.00	3.58	1	0.96	> 0.05
Yeni Ü.-Hiz.T.	3.39	3.62	3.56	1.93	3.08	3.42	3.50	3.17	4.00	3.27	6	4.58	<0.001
Bakım Yön.	3.35	3.23	3.15	2.64	2.54	3.50	3.63	2.33	2.00	3.06	9	2.12	< 0.05
$\overline{X}_G$	3.48	3.50	3.46	2.58	3.00	2.92	3.45	3.00	2.71	3.23			

1 = 1.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.113

Yöneticilerin Yeni Üretim Yöntemleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	3	13.0	7	30.4	7	30.4	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	—	—	5	38.5	7	53.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	4	14.8	6	22.2	12	44.4	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	8	57.1	3	21.4	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.I.	1	7.7	4	30.8	4	30.8	2	15.4	2	15.4	13	10.8
T.E.I.	1	8.3	5	41.7	4	33.3	1	8.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	2	25.0	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	4	66.7	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	3	75.0	—	—	—	—	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	10	8.3	26	21.7	35	29.2	36	30.0	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

bbb-Üretim Planlama ve Kontrol

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin üretim planlama ve kontrol konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.114 genel olarak incelendiğinde; %10 oranında hiç, %25 oranında az, %30 oranında orta, %25.8 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Üretim planlama ve kontrol konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%60.9) ve Türk Hava Yolları'dır (%55.6).

Üretim planlama ve kontrol konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve

orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.05$, $p > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.00 ve 2.99'dur.

TABLO 3.114

Yöneticilerin Üretim Planlama ve Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	4	17.4	13	56.5	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	6	46.2	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	3	11.1	7	25.9	11	40.7	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	3	21.4	7	50.0	3	21.4	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	6	46.2	4	30.8	—	—	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	6	50.0	3	25.0	—	—	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	5	83.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	3	75.0	—	—	—	—	—	—	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	12	10.0	30	25.0	36	30.0	31	25.8	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında üretim planlama ve kontrol konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.70$, $p < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ve Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ccc-Malzeme Planlama ve Stok Kontrol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin malzeme planlama ve stok kontrol konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.115 genel olarak incelendiğinde; %9.2 oranında hiç, %32.5 oranında az, %27.5 oranında orta, %22.5 oranında fazla ve % 8.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Malzeme planlama ve stok kontrol konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu tek işletme: 1.Hava İkmal Bakım Merkezi' dir (%52.2).

TABLO 3.115

Yöneticilerin Malzeme Planlama ve Stok Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	6	26.1	5	21.7	11	47.8	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	3	23.1	4	30.8	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	8	29.6	7	25.9	8	29.6	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	7	50.0	4	28.6	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	6	46.2	3	23.1	1	7.7	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	7	58.3	3	25.0	—	—	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	3	50.0	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	3	75.0	—	—	—	—	—	—	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	11	9.2	39	32.5	33	27.5	27	22.5	10	8.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Malzeme planlama ve kontrol konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel

açından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.52$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 2.97 ve 2.84'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında malzeme planlama ve kontrol konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.98$, $P > 0.05$).

ddd-Proje Yönetimi

TABLO 3.116

Yöneticilerin Proje Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	5	21.7	6	26.1	6	26.1	6	26.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	1	7.7	3	23.1	5	38.5	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	1	3.7	7	25.9	16	59.3	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	—	—	11	78.6	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	7	53.8	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	5	41.7	5	41.7	1	8.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	4	50.0	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	13	10.8	47	39.2	41	34.2	14	11.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin proje yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.116 genel olarak incelendiğinde;

%4.2 oranında hiç, %10.8 oranında az, %39.2 oranında orta, %34.2 oranında fazla ve %11.7 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Proje yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), Türk Hava Yolları (%66.7), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%51.2), HAVAŞ (%50.0) ve HAVELSAN'dır (%50.0).

Proje yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.24$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.35 ve 3.40'tır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında proje yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.92$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, TUSAŞ Motor Sanayii ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ve Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

eee-Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.117 genel olarak incelendiğinde; %7.5 oranında hiç, %16.7 oranında az, %25.8 oranında orta, %30 oranında fazla ve %20 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%77.8), HAVAŞ (%75.0), 1.Hava İkmal Bakım Merkezi (%65.2) ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%61.5).

Toplam Kalite yönetimi ve ISO 9000 konusundaki eğitim gereksinimleri bakımın-

dan üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = -0.86$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.24 ve 3.45'tir.

TABLO 3.117

Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	1	4.3	6	26.1	6	26.1	9	39.1	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	4	30.8	5	38.5	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	2	7.4	3	11.1	12	44.4	9	33.3	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	4	28.6	4	28.6	5	35.7	—	—	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	6	46.2	4	30.8	—	—	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	3	25.0	4	33.3	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	1	12.5	5	62.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	9	7.5	20	16.7	31	25.8	36	30.0	24	20.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 6.83$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, İstanbul Hava Yolları ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları ve HAVAŞ; TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları ve HAVAŞ; HAVELSAN ile Türk Hava Yolları; TUSAŞ Motor Sanayii ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ve Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

İstatistiksel Proses Kontrol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin istatistiksel proses kontrol konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.118 genel olarak incelendiğinde; %7.5 oranında hiç, %26.7 oranında az, %30 oranında orta, %25.8 oranında fazla ve %10 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İstatistiksel proses kontrol konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%75.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

TABLO 3.118

Yöneticilerin İstatistiksel Proses Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	5	21.7	5	21.7	7	30.4	5	21.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	5	38.5	4	30.8	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	6	22.2	8	29.6	9	33.3	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	3	21.4	6	42.9	4	28.6	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	6	46.2	6	46.2	—	—	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	5	41.7	3	25.0	4	33.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	1	12.5	5	62.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	3	50.0	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	3	75.0	—	—	1	25.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	9	7.5	32	26.7	36	30.0	31	25.8	12	10.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

İstatistiksel proses kontrolü konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.08$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.05 ve 3.04'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında istatistiksel proses kontrol konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 4.24$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre; İstanbul Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve HAVAŞ arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ggg-Maliyet Düşürme (Değer Mühendisliği)

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin maliyet düşürme (değer mühendisliği) konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.119 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %10.8 oranında az, %30.8 oranında orta, %42.5 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Maliyet düşürme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%75.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.2), Türk Hava Yolları (%63.0), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%56.5), HAVELSAN (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0), TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

Maliyet düşürme (değer mühendisliği) konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.39$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.49 ve 3.41'dir.

TABLO 3.119

Yöneticilerin Maliyet Düşürme (Değer Mühendisliği) Konusundaki
Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	5	21.7	4	17.4	10	43.5	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	3	23.1	7	53.8	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	2	7.4	6	22.2	14	51.9	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	3	21.4	5	35.7	4	28.6	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	—	—	8	61.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	2	16.7	4	33.3	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	2	25.0	5	62.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	13	10.8	37	30.8	51	42.5	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında maliyet düşürme (değer mühendisliği) konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.29, P > 0.05$).

hhh-İş Basitleştirme ve Metod Geliştirme

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin iş basitleştirme ve metod geliştirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.120 genel olarak incelendiğinde; %0.8 oranında hiç, %17.5 oranında az, %31.7 oranında orta, %38.3 oranında fazla ve %11.7 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İş basitleştirme ve metod geliştirme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde

eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%70.4), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%60.9) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%42.9).

TABLO 3.120

Yöneticilerin İş Basitleştirme ve Metod Geliştirme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	5	21.7	4	17.4	12	52.2	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	4	30.8	6	46.2	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	—	—	4	14.8	4	14.8	13	48.1	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	1	7.1	6	42.9	6	42.9	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	5	38.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	5	41.7	3	25.0	2	16.7	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	5	62.5	2	25.0	—	—	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	5	83.3	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	—	—	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	21	17.5	38	31.7	46	38.3	14	11.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

İş basitleştirme ve metod geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.27$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.46 ve 3.41'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında iş basitleştirme ve metod geliştirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.16$, $P > 0.05$).

III-Süreçlerin Yeniden Tasarımı

TABLO 3.121

Yöneticilerin Süreçlerin Yeniden Tasarımı Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	5	21.7	6	26.1	8	34.8	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	3	23.1	2	15.4	5	38.5	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	7	25.9	6	22.2	10	37.0	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	6	42.9	5	35.7	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	7	53.8	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	7	58.3	3	25.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	4	50.0	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	3	75.0	1	25.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	2	1.7	28	23.3	42	35.0	36	30.0	12	10.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örneklemi oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin süreçlerin yeniden tasarımı konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.121 genel olarak incelendiğinde; %1.7 oranında hiç, %23.3 oranında az, %35 oranında orta, %30 oranında fazla ve %10 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Süreçlerin yeniden tasarımı konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan

yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%61.5), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), HAVAŞ (%50.0) ve Türk Hava Yolları'dır (%48.1).

Süreçlerin yeniden tasarımı konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.45$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.30 ve 3.20'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında süreçlerin yeniden tasarımı konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.09$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

jjj-Verimlilik Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin verimlilik yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.122 genel olarak incelendiğinde; %0.8 oranında hiç, %12.5 oranında az, %30 oranında orta, %41.7 oranında fazla ve %15 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Verimlilik yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.2), Türk Hava Yolları (%66.7), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%60.9), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%50.0), HAVAŞ (%50.0), HAVELSAN (%50.0) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%46.2).

Verimlilik yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan

anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.23$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.73 ve 3.51'dir.

TABLO 3.122

Yöneticilerin Verimlilik Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	—	—	5	21.7	4	17.4	11	47.8	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	3	23.1	6	46.2	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	—	—	3	11.1	6	22.2	12	44.4	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	1	7.1	1	7.1	5	35.7	7	50.0	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	6	46.2	4	30.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	6	50.0	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	—	—	4	50.0	2	25.0	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	1	16.7	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	1	0.8	15	12.5	36	30.0	50	41.7	18	15.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında verimlilik yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.96$, $P > 0.05$).

kkk-Yeni Ürün-Hizmet Tasarımı

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin verimlilik yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.123 genel olarak incelen-

diğinde; %5.8 oranında hiç, %16.7 oranında az, %33.3 oranında orta, yine %33.3 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Yeni ürün-hizmet tasarımı konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), Türk Hava Yolları (%59.3), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8), 1. Hava İkmal Bakım Merkezi (%52.2), TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0), HAVAŞ (%50.0) ve HAVELSAN'dır (%50.0).

TABLO 3.123

Yöneticilerin Yeni Ürün - Hizmet Tasarımı Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	6	26.1	9	39.1	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	5	38.5	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	4	14.8	6	22.2	11	40.7	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	5	35.7	5	35.7	4	28.6	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	7	53.8	2	15.4	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	5	41.7	6	50.0	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	3	37.5	3	37.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	20	16.7	40	33.3	40	33.3	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Yeni ürün ve hizmet tasarımı konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t = 2.53$, $P < 0.05$). Üst ve orta düzey

yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.62 ve 3.11'dir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre çok daha fazla düzeyde yeni ürün-hizmet tasarımı konusunda eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koymaktadır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında yeni ürün-hizmet tasarımı konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 4.58$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Motor Sanayii, HAVAŞ, Türk Hava Yolları, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve İstanbul Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

III-Bakım Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bakım yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.124 genel olarak incelendiğinde; %9.2 oranında hiç, %25 oranında az, %27.5 oranında orta, yine %27.5 oranında fazla ve %10.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Bakım yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%62.5), TUSAŞ Motor Sanayii (%58.3), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8) ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir (%52.2).

Bakım yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.111), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.14$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.08 ve 3.05'tir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.112), işletmeler arasında bakım

yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.12$, $P < 0.05$). Ancak, Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, işletmeler arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından bir farklılık bulunmamaktadır.

TABLO 3.124

Yöneticilerin Bakım Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	4	17.4	6	26.1	10	43.5	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	6	46.2	—	—	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	3	11.1	5	18.5	9	33.3	5	18.5	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	4	28.6	5	35.7	2	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	2	15.4	4	30.8	6	46.2	—	—	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	3	25.0	6	50.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	2	25.0	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	3	75.0	—	—	—	—	—	—	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	11	9.2	30	25.0	33	27.5	33	27.5	13	10.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

ee-Finansal Yönetim Konuları

aaa-Tüm Yöneticiler İçin Finansal Analiz

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin tüm yöneticiler için finansal analiz konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.127 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %20 oranında az, %42.5 oranında orta, %26.7

oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Finansal analiz konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları (%55.6), TUSAŞ Hava-cılık ve Uzay Sanayii (%53.8), HAVELSAN (%50.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%46.2) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

TABLO 3.125

Finansal Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

KONU	n _{üst} = 37			n _{orta} = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
T. Yön. Fin. An.	3.32	0.18	4	3.07	0.09	2	1.23	> 0.05
Bil., Mali Tab. An.	3.19	0.20	5	2.82	0.10	8	1.69	> 0.05
Mal. Yön. Kont.	3.35	0.17	3	2.99	0.10	3	1.82	> 0.05
Mal. Muh.	3.16	0.21	6	2.86	0.10	6	1.34	> 0.05
Bütçe. Tek. Den.	3.08	0.19	8	2.84	0.10	7	1.13	> 0.05
Karlılık An.	3.41	0.18	2	2.96	0.11	5	2.20	< 0.05
İşl. Var. Yön.	3.11	0.17	7	2.99	0.10	4	0.60	> 0.05
Yat. Pro. Değ.	3.51	0.17	1	3.22	0.11	1	1.53	> 0.05

$$\bar{X}_{G\text{ üst}} = 3.27 \quad \bar{X}_{G\text{ orta}} = 2.97$$

n_{üst} = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı
n_{orta} = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı
 $\bar{X}$ = Aritmetik ortalama
 $\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama
SH = Standart hata
SN = Sıralama numarası
P = Anlamlılık düzeyi

Finansal analiz konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (t = 1.23, P > 0.05). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu

konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.32 ve 3.07'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında finansal analiz konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 2.22$, $P < 0.05$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile Türk Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.126

Yöneticilerin Finansal Yönetim Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları

KONU	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$\bar{X}_6$	$\bar{X}_7$	$\bar{X}_8$	$\bar{X}_9$	$\bar{X}_G$	SN		
T.Yön.Fin.An.	2.70	3.31	3.59	2.79	3.84	3.08	3.00	3.50	2.75	3.15	2	2.22	< 0.05
Bil.Mali Ta.An.	2.70	2.92	2.96	2.86	3.08	3.08	3.00	3.17	3.00	2.93	7	0.28	> 0.05
Mal.Yön.Kont.	2.91	3.08	3.11	2.86	3.23	3.25	3.38	3.17	3.50	3.10	3	0.44	> 0.05
Mal. Muh.	2.87	3.08	2.81	2.71	3.23	3.33	3.00	3.50	1.75	2.95	6	1.49	> 0.05
Bütçe Tek. Den.	2.70	2.92	3.04	2.79	2.85	3.08	2.88	3.33	3.00	2.92	8	0.42	> 0.05
Karlılık An.	2.70	3.31	3.15	2.93	2.92	3.25	3.50	3.33	4.00	3.10	4	1.23	> 0.05
İşl. Var. Yön.	2.65	3.15	3.26	2.86	3.08	3.17	3.25	2.83	3.00	3.03	5	0.84	> 0.05
Yat. Pro. Değ.	2.83	3.69	3.56	3.43	3.15	3.17	3.38	3.17	3.75	3.31	1	1.40	> 0.05
$\bar{X}_G$	2.76	3.18	3.19	2.90	3.17	3.18	3.17	3.25	3.09	3.06			

1 = 1.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.127

Yöneticilerin Tüm Yöneticiler İçin Finansal Analiz Konusundaki
Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	9	39.1	11	47.8	—	—	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	2	15.4	1	7.7	4	30.8	3	23.1	3	23.1	13	10.8
T.H.Y.	—	—	1	3.7	11	40.7	13	48.1	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	4	28.6	9	64.3	1	7.1	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	3	23.1	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	3	25.0	3	25.0	4	33.3	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	4	50.0	2	25.0	—	—	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	24	20.0	51	42.5	32	26.7	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

bbb-Bilanço ve Mali Tablolar Analizi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bilanço ve mali tablolar analizi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.128 genel olarak incelendiğinde; %4.2 oranında hiç, %32.5 oranında az, %36.7 oranında orta, %19.2 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Bilanço ve mali tablolar analizi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu tek işletme: TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

Bilanço ve mali tablolar analizi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst

ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.69$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 2.82'dir.

TABLO 3.128

Yöneticilerin Bilanço ve Mali Tablolar Analizi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	11	47.8	7	30.4	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	5	38.5	3	23.1	2	15.4	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	5	18.5	13	48.1	6	22.2	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	5	35.7	6	42.9	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	4	30.8	5	38.5	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	2	16.7	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	3	37.5	3	37.5	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	5	4.2	39	32.5	44	36.7	23	19.2	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında bilanço ve mali tablolar analizi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.28$, $P > 0.05$).

ccc-Maliyet Yönetimi ve Kontrol

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin maliyet yönetimi ve kontrol konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.129 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %33.3 oranında az, % 40.8 oranında orta, %25.0 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Maliyet yönetimi ve kontrol konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0) ve İstanbul Hava Yolları'dır (%50.0).

TABLO 3.129

Yöneticilerin Maliyet Yönetimi ve Kontrol Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	—	—	8	34.8	11	47.8	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	4	30.8	5	38.5	—	—	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	5	18.5	10	37.0	8	29.6	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	4	28.6	8	57.1	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	5	38.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	1	8.3	3	25.0	4	33.3	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	3	37.5	1	12.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	2	50.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	28	33.3	49	40.8	30	25.0	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Maliyet yönetimi ve kontrol konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel

açından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.82$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları 3.35 ve 2.99'dur.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında bilanço ve mali tablolar analizi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.44$, $P > 0.05$).

ddd-Maliyet Muhasebesi

TABLO 3.130

Yöneticilerin Maliyet Muhasebesi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	7	30.4	11	47.8	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	4	30.8	5	38.5	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	7	25.9	13	48.1	4	14.8	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	6	42.9	6	42.9	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	5	38.5	4	30.8	1	7.7	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	2	16.7	1	8.3	4	33.3	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	4	50.0	2	25.0	—	—	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	2	50.0	1	25.0	1	25.0	—	—	—	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	34	28.3	47	39.2	22	18.3	10	8.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin maliyet muhasebesi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.130 genel olarak incelen-

diğinde; %5.8 oranında hiç, %28.3 oranında az, %39.2 oranında orta, %18.3 oranında fazla ve %8.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Maliyet muhasebesi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii (%58.3) ve HAVELSAN'dır (%50.0).

Maliyet muhasebesi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.34$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.16 ve 2.86'dır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında maliyet muhasebesi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.49$, $P > 0.05$).

eee-Bütçeleme Teknikleri ve Denetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin bütçeleme teknikleri ve denetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.131 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %28.3 oranında az, %39.2 oranında orta, %21.7 oranında fazla ve %5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Bütçeleme teknikleri ve denetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii (%41.7) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

Bütçeleme teknikleri ve denetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.13$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.08 ve 2.84'tür.

TABLO 3.131

Yöneticilerin Bütçeleme Teknikleri ve Denetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	9	39.1	10	43.5	2	8.7	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	2	15.4	7	53.8	3	23.1	—	—	13	10.8
T.H.Y.	3	11.1	6	22.2	7	25.9	9	33.3	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	5	35.7	7	50.0	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	5	38.5	5	38.5	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	2	16.7	3	25.0	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	4	50.0	2	25.0	1	12.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	-	—	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	34	28.3	47	39.2	26	21.7	6	5.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında bütçeleme teknikleri konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.42$, $P > 0.05$).

fff-Kârlılık Analizi, Finansal Değerleme

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin kârlılık analizi, finansal değerleme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.132 genel olarak incelendiğinde; %5.8 oranında hiç, %22.5 oranında az, %35.8 oranında orta, %27.5 oranında fazla ve %8.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Kârlılık analizi, finansal değerleme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava

Yolları (%75.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8), TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0), HAVELSAN (%50.0) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

TABLO 3.132

Yöneticilerin Kârlılık Analizi, Finansal Değerleme Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	3	13.0	7	30.4	9	39.1	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	2	15.4	3	23.1	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	5	18.5	9	33.3	9	33.3	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	4	28.6	7	50.0	3	21.4	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	4	30.8	6	46.2	3	23.1	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	3	25.0	2	16.7	4	33.3	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	1	12.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	—	—	1	16.7	2	33.3	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	7	5.8	27	22.5	43	35.8	33	27.5	10	8.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Kârlılık analizi, finansal değerleme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı farklılık görülmektedir ($t = 2.20$, $P < 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.41 ve 2.96'dır. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre, çok daha fazla düzeyde kârlılık analizi, finansal değerleme konusunda eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koymaktadır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında kârlılık analizi, finansal değerleme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.23$, $P > 0.05$).

ggg-İşletme Varlıklarının Yönetimi

TABLO 3.133

Yöneticilerin İşletme Varlıklarının Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	2	8.7	8	34.8	9	39.1	4	17.4	—	—	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	2	15.4	7	53.8	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	4	14.8	12	44.4	7	25.9	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	4	28.6	8	57.1	2	14.3	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	6	46.2	4	30.8	—	—	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	2	16.7	2	16.7	4	33.3	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	3	37.5	2	25.0	1	12.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	2	33.3	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	28	23.3	50	41.7	29	24.2	7	5.8	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin işletme varlıklarının yönetimi konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.133 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %23.3 oranında az, % 41.7 oranında orta, %24.2 oranında fazla ve %5.8 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. İşletme varlıklarının yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksi-

nimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu tek işletme: TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%50.0).

İşletme varlıklarının yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 0.60$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.11 ve 2.99'dur.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında işletme varlıklarının yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 0.84$, $P > 0.05$).

hhh-Yatırım ve Proje Değerlemesi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin yatırım ve proje değerlendirme konusunda eğitim gereksinimini gösteren Tablo 3.134 genel olarak incelendiğinde; %3.3 oranında hiç, %17.5 oranında az, %34.2 oranında orta, %35 oranında fazla ve %10 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Yatırım ve proje değerlendirme konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%75.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%69.2), Türk Hava Yolları (%55,6), Devlet Hava Meydanları İşletmesi (%50.0), HAVELSAN (%50.0) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

Yatırım ve proje değerlendirme konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.125), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.53$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.51 ve 3.22'dir.

TABLO 3.134

Yöneticilerin Yatırım ve Proje Değerlemesi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	8	34.8	10	43.5	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	1	7.7	3	23.1	8	61.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	4	14.8	7	25.9	9	33.3	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	—	—	1	7.1	6	42.9	7	50.0	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	3	23.1	5	38.5	5	38.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	2	16.7	1	8.3	4	33.3	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	4	50.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	1	16.7	3	50.0	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	—	—	4	3.3
TOPLAM	4	3.3	21	17.5	41	34.2	42	35.0	12	10.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.126), işletmeler arasında yatırım ve proje değerlendirme konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını göstermektedir ($F = 1.40$, $P > 0.05$).

ff-Pazarlama Yönetim Konuları

aaa-Çağdaş Pazarlama Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin çağdaş pazarlama yönetimi konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.137 genel olarak incelendiğinde; %9.2 oranında hiç, %23.3 oranında az, %29.2 oranında orta, %25.8 oranında fazla ve %12.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu

görülmektedir. Çağdaş pazarlama yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%75.0), TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0), Türk Hava Yolları (%48.1) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%46.2).

TABLO 3.135

Pazarlama Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
Üst ve Orta Düzey Yöneticiler Arasında Yapılan T-Testi Sonuçları

KONU	n _{üst} = 37			n _{orta} = 83			t Değeri	P
	$\bar{X}$	SH	SN	$\bar{X}$	SH	SN		
Çağ. Paz. Y.	3.27	0.20	3	3.01	0.13	1	1.12	> 0.05
Paz. Stra.	3.19	0.20	4	2.80	0.13	4	1.71	> 0.05
Paz. Araş.	3.19	0.19	5	2.72	0.13	6	1.98	> 0.05
Satış Hed.	3.08	0.17	8	2.73	0.13	5	1.53	> 0.05
Dağ. Kan.	3.14	0.19	7	2.55	0.11	8	2.73	< 0.01
Reklam H. İl.	2.89	0.19	9	2.45	0.12	9	2.00	< 0.05
Ulus. Paz.	3.35	0.20	1	2.72	0.14	7	2.58	< 0.05
G.B. - A.T. Tic.	3.35	0.21	2	2.98	0.14	2	1.51	> 0.05
Hizmet Yön.	3.19	0.15	6	2.84	0.11	3	1.81	> 0.05

$$\bar{X}_{G\text{ üst}} = 3.18 \quad \bar{X}_{G\text{ orta}} = 2.76$$

n_{üst} = Ankete katılan üst düzey yönetici sayısı

n_{orta} = Ankete katılan orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SH = Standart hata

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

Çağdaş pazarlama yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir (t = 1.12, P > 0.05). Üst ve orta düzey

yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.27 ve 3.01'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında çağdaş pazarlama yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 4.21$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Havacılık ve Uzay Sanayii, Türk Hava Yolları, TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVAŞ arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

TABLO 3.136

Yöneticilerin Pazarlama Yönetimi Konularındaki Eğitim Gereksinimleri Açısından
İşletmeler Arasında Yapılan F-Testi Sonuçları

KONU	İŞLETME											F Değ.	P
	1 n=23	2 n=13	3 n=27	4 n=14	5 n=13	6 n=12	7 n=8	8 n=6	9 n=4	TOP. n=120			
	$\bar{X}_1$	$\bar{X}_2$	$\bar{X}_3$	$\bar{X}_4$	$\bar{X}_5$	$\bar{X}_6$	$\bar{X}_7$	$\bar{X}_8$	$\bar{X}_9$	$\bar{X}_G$	SN		
Çağ. Paz. Y.	2.70	3.23	3.48	1.93	3.31	3.58	3.75	2.50	3.75	3.09	2	4.21	<0.001
Paz. Stra.	2.43	2.92	3.15	1.71	3.38	3.75	3.63	2.33	3.75	2.92	4	5.53	<0.001
Paz. Araş.	2.30	2.77	3.22	1.71	3.31	3.67	3.13	2.83	3.75	2.87	6	4.60	<0.001
Satış Hed.	2.30	2.92	3.07	1.64	3.31	3.58	3.63	2.33	3.75	2.84	7	5.96	<0.001
Dağ. Kan.	2.35	2.77	2.85	1.79	3.08	3.25	3.25	2.50	4.00	2.73	8	3.61	<0.001
Reklam H. İl.	2.30	3.00	2.78	1.57	2.77	2.92	2.63	2.17	4.00	2.58	9	3.36	< 0.01
Ulus. Paz.	2.57	3.23	3.04	1.64	3.23	3.33	3.50	2.83	4.25	2.92	5	3.78	<0.001
G.B.-A.T. Tic.	2.52	3.00	3.22	2.14	3.46	3.58	3.75	3.33	4.75	3.10	1	3.72	<0.001
Hizmet Yön.	2.65	3.46	3.15	2.14	2.85	3.25	3.13	2.50	4.25	2.95	3	3.92	<0.001
$\bar{X}_G$	2.46	3.03	3.11	1.81	3.19	3.43	3.38	2.59	4.03	2.89			

1 = I.H.İ.B.M. 2 = 2.H.İ.B.M. 3 = T.H.Y. 4 = D.H.M.İ. 5 = TAI 6 = TEI 7 = HAVAŞ 8 = HAVELSAN
9 = İ.H.Y.

n = Ankete katılan üst ve orta düzey yönetici sayısı

$\bar{X}$ = Aritmetik ortalama

$\bar{X}_G$ = Genel aritmetik ortalama

SN = Sıralama numarası

P = Anlamlılık düzeyi

TABLO 3.137

Yöneticilerin Çağdaş Pazarlama Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İ.H.İ.B.M.	5	21.7	6	26.1	5	21.7	5	21.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	2	15.4	4	30.8	5	38.5	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	5	18.5	8	29.6	6	22.2	7	25.9	27	22.5
D.H.M.İ.	2	14.3	11	78.6	1	7.1	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	5	38.5	6	46.2	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	—	—	5	41.7	3	25.0	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	1	12.5	5	62.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	11	9.2	28	23.3	35	29.2	31	25.8	15	12.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

bbb-Pazarlama Stratejileri

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin pazarlama stratejileri konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.138 genel olarak incelendiğinde; %12.5 oranında hiç, %26.7 oranında az, yine %26.7 oranında orta, %25 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Pazarlama stratejileri konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii (%58.3), HAVAŞ (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%46.2) ve Türk Hava Yolları'dır (%44.4).

TABLO 3.138

Yöneticilerin Pazarlama Stratejileri Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	6	26.1	7	30.4	5	21.7	4	17.4	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	4	30.8	4	30.8	3	23.1	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	8	29.6	6	22.2	10	37.0	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	5	35.7	8	57.1	1	7.1	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	1	7.7	6	46.2	6	46.2	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	—	—	4	33.3	3	25.0	4	33.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	1	12.5	3	37.5	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	15	12.5	32	26.7	32	26.7	30	25.0	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Pazarlama stratejileri konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.71$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 2.80'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında pazarlama stratejileri konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 5.53$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, HAVAŞ, TUSAŞ Motor Sanayii ve İstanbul Hava Yolları; 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile TUSAŞ Motor Sanayii arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ccc-Pazar Araştırması

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin pazar araştırması konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.139 genel olarak incelendiğinde; %15.8 oranında hiç, %23.3 oranında az, %28.3 oranında orta, %23.3 oranında fazla ve %9.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Pazar araştırması konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0), İstanbul Hava Yolları (%50.0), TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii (%46.2) ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir (%44.4).

TABLO 3.139

Yöneticilerin Pazar Araştırması Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	8	34.8	6	26.1	4	17.4	4	17.4	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	5	38.5	3	23.1	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	6	22.2	7	25.9	8	29.6	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	6	42.9	6	42.9	2	14.3	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	5	38.5	6	46.2	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	—	—	5	41.7	2	16.7	4	33.3	12	10.0
HAVAŞ	—	—	3	37.5	2	25.0	2	25.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	—	—	4	66.7	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	1	25.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	19	15.8	28	23.3	34	28.3	28	23.3	11	9.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Pazar araştırması konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.98$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 2.72'dir.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında pazar araştırması konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 4.60$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, Devlet Hava Meydanları işletmesi ile Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, TUSAŞ Motor Sanayii ve İstanbul Hava Yolları; 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile TUSAŞ Motor Sanayii arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ddd-Satış Hedefleri ve Tahminleri

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin satış hedefleri ve tahminleri konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.140 genel olarak incelendiğinde; %10.8 oranında hiç, %34.2 oranında az, %23.3 oranında orta, yine %23.3 oranında fazla ve %8.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Satış hedefleri ve tahminleri konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: HAVAŞ (%75.0), İstanbul Hava Yolları (%75.0), TUSAŞ Motor Sanayii (%50.0) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%46.2).

Satış hedefleri ve tahminleri konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.53$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.08 ve 2.73'tür.

TABLO 3.140

Yöneticilerin Satış Hedefleri ve Tahminleri Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	7	30.4	6	26.1	7	30.4	2	8.7	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	—	—	5	38.5	4	30.8	4	30.8	—	—	13	10.8
T.H.Y.	—	—	12	44.4	5	18.5	6	22.2	4	14.8	27	22.5
D.H.M.İ.	5	35.7	9	64.3	—	—	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	5	38.5	6	46.2	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	4	33.3	3	25.0	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	—	—	5	62.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	2	33.3	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	1	25.0	—	—	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	13	10.8	41	34.2	28	23.3	28	23.3	10	8.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında pazar araştırması konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 5.96$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, TUSAŞ Motor Sanayii, HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları; 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile TUSAŞ Motor Sanayii ve HAVAŞ arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

eee-Dağıtım Kanalları ve Maliyet Analizi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin dağıtım kanalları ve maliyet analizi konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.141 genel olarak incelendiğinde; %11.7 oranında hiç, %35. oranında az, %29.2 oranında orta, %16.7 oranında fazla ve %7.5 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Dağıtım kanalları ve maliyet analizi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%50.0) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

TABLO 3.141

Yöneticilerin Dağıtım Kanalları ve Maliyet Analizi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	6	26.1	9	39.1	4	17.4	2	8.7	2	8.7	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	4	30.8	5	38.5	3	23.1	—	—	13	10.8
T.H.Y.	2	7.4	9	33.3	8	29.6	7	25.9	1	3.7	27	22.5
D.H.M.İ.	3	21.4	11	78.6	—	—	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	4	30.8	4	30.8	5	38.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	2	16.7	4	33.3	3	25.0	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	4	50.0	—	—	2	25.0	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	1	16.7	4	66.7	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	2	50.0	—	—	2	50.0	4	3.3
TOPLAM	14	11.7	42	35.0	35	29.2	20	16.7	9	7.5	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Dağıtım kanalları ve maliyet analizi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135),

istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t = 2.73$, $P < 0.01$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.14 ve 2.55'tir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre, çok daha fazla düzeyde dağıtım kanalları ve maliyet analizi konusunda eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koymaktadır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında dağıtım kanalları ve maliyet analizi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.61$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii, TUSAŞ Motor Sanayii, HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

fff-Reklam ve Halkla İlişkiler

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin reklam ve halkla ilişkiler konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.142 genel olarak incelendiğinde; %17.5 oranında hiç, %35 oranında az, %25.8 oranında orta, %15 oranında fazla ve %6.7 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Reklam ve halkla ilişkiler konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu tek işletme: İstanbul Hava Yolları'dır (%75.0).

Reklam ve halkla ilişkiler konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t = 2.00$, $P < 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 2.89 ve 2.45'tir. Bu sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre, çok daha fazla düzeyde reklam ve halkla ilişkiler konusunda eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koymaktadır.

TABLO 3.142

Yöneticilerin Reklam ve Halkla İlişkiler Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	6	26.1	8	34.8	6	26.1	2	8.7	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	2	15.4	3	23.1	3	23.1	3	23.1	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	4	14.8	9	33.3	6	22.2	5	18.5	3	11.1	27	22.5
D.H.M.İ.	6	42.9	8	57.1	—	—	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	5	38.5	6	46.2	2	15.4	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	4	33.3	3	25.0	3	25.0	1	8.3	12	10.0
HAVAŞ	1	12.5	2	12.5	4	50.0	1	12.5	—	—	8	6.7
HAVELSAN	1	16.7	3	50.0	2	33.3	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	1	25.0	2	50.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	21	17.5	42	35.0	31	25.8	18	15.0	8	6.7	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında reklam ve halkla ilişkiler konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.36$, $P < 0.01$). Tukey çoklu karşılaştırma sınavına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları, TUSAŞ Motor Sanayii, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve İstanbul Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

ggg-Uluslararası Pazarlama

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin uluslararası pazarlama konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.143 genel olarak ince-

lendiğinde; %13.3 oranında hiç, %30 oranında az, %21.7 oranında orta, yine %21.7 oranında fazla ve %13.3 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Uluslararası pazarlama konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100.0), HAVAŞ (%62.5), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8) ve TUSAŞ Motor Sanayii'dir (%41.7).

TABLO 3.143

Yöneticilerin Uluslararası Pazarlama Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	5	21.7	8	34.8	5	21.7	2	8.7	3	13.0	23	19.2
2.H.İ.B.M.	2	15.4	2	15.4	2	15.4	5	38.5	2	15.4	13	10.8
T.H.Y.	3	11.1	9	33.3	5	18.5	4	14.8	6	22.2	27	22.5
D.H.M.İ.	5	35.7	9	64.3	—	—	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	—	—	2	15.4	6	46.2	5	38.5	—	—	13	10.8
T.E.İ.	1	8.3	2	16.7	4	33.3	2	16.7	3	25.0	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	1	12.5	4	50.0	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	2	33.3	3	50.0	1	16.7	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	16	13.3	36	30.0	26	21.7	26	21.7	16	13.3	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Uluslararası pazarlama konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmektedir ($t = 2.58$, $P < 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.35 ve 2.72'dir. Bu

sonuç, üst düzey yöneticilerin orta düzey yöneticilere göre, çok daha fazla düzeyde uluslararası pazarlama konusunda eğitime gereksinim duyduklarını ortaya koymaktadır.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında uluslararası pazarlama konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.78$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırmasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayi, TUSAŞ Motor Sanayii, HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

hhh-Gümrük Birliği ve AT ile Ticaret

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin Gümrük Birliği ve AT ile ticaret konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.144 genel olarak incelendiğinde; %14.2 oranında hiç, %17.5 oranında az, %28.3 oranında orta, %25 oranında fazla ve %15 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Gümrük Birliği ve AT ile ticaret konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100.0), HAVAŞ (%75.0), TUSAŞ Motor Sanayii (%58.3), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8) ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir (%46.2).

Gümrük Birliği ve AT ile ticaret konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.51$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.35 ve 2.98'dir.

TABLO 3.144

Yöneticilerin Gümrük Birliği ve AT ile Ticaret Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	8	34.8	5	21.7	4	17.4	2	8.7	4	17.4	23	19.2
2.H.İ.B.M.	3	23.1	2	15.4	1	7.7	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	7	25.9	9	33.3	5	18.5	5	18.5	27	22.5
D.H.M.İ.	4	28.6	4	28.6	6	42.9	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.1	—	—	6	46.2	4	30.8	2	15.4	13	10.8
T.E.İ.	—	—	2	16.7	3	25.0	5	41.7	2	16.7	12	10.0
HAVAŞ	—	—	1	12.5	1	12.5	5	62.5	1	12.5	8	6.7
HAVELSAN	—	—	—	—	4	66.7	2	33.3	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	1	25.0	3	75.0	4	3.3
TOPLAM	17	14.2	21	17.5	34	28.3	30	25.0	18	15.0	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında Gümrük Birliği ve AT ile ticaret konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.72$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile İstanbul Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

III-Hizmet Yönetimi

Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin hizmet yönetimi konusundaki eğitim gereksinimlerini gösteren Tablo 3.145 genel olarak incelendiğinde; %5 oranında hiç, %30.8 oranında az, %32.5 oranında orta, %27.5 ora-

nında fazla ve %4.2 oranında çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olduğu görülmektedir. Hizmet yönetimi konusunda fazla ve çok fazla düzeyde eğitim gereksinimi olan yöneticilerin önemli oranda bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları (%100.0), 2. Hava İkmal Bakım Merkezi (%53.8) ve Türk Hava Yolları'dır (%40.7).

TABLO 3.145

Yöneticilerin Hizmet Yönetimi Konusundaki Eğitim Gereksinimi

İŞLETME	EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ											
	1		2		3		4		5		TOPLAM	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.H.İ.B.M.	1	4.3	12	52.2	5	21.7	4	17.4	1	4.3	23	19.2
2.H.İ.B.M.	1	7.7	—	—	5	38.5	6	46.2	1	7.7	13	10.8
T.H.Y.	1	3.7	7	25.9	8	29.6	9	33.3	2	7.4	27	22.5
D.H.M.İ.	2	4.3	8	57.1	4	28.6	—	—	—	—	14	11.7
T.A.İ.	1	7.7	4	30.8	4	30.8	4	30.8	—	—	13	10.8
T.E.İ.	—	—	1	8.3	7	58.3	4	33.3	—	—	12	10.0
HAVAŞ	—	—	2	25.0	3	37.5	3	37.5	—	—	8	6.7
HAVELSAN	—	—	3	50.0	3	50.0	—	—	—	—	6	5.0
İ.H.Y.	—	—	—	—	—	—	3	75.0	1	25.0	4	3.3
TOPLAM	6	5.0	37	30.8	39	32.5	33	27.5	5	4.2	120	100.0

1 = Hiç, 2 = Az, 3 = Orta, 4 = Fazla, 5 = Çok Fazla

Hizmet yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri bakımından üst ve orta düzey yöneticiler arasında yapılan t-testine göre (Bkz.: Tablo 3.135), istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($t = 1.81$, $P > 0.05$). Üst ve orta düzey yöneticilerin bu konudaki eğitim gereksinimlerinin aritmetik ortalamaları sırasıyla 3.19 ve 2.84'tür.

Tek yönlü değişke çözümlemesi (Bkz.: Tablo 3.136), işletmeler arasında hizmet

yönetimi konusundaki eğitim gereksinimleri farkının istatistiksel açıdan yüksek düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir ($F = 3.92$, $P < 0.001$). Tukey çoklu karşılaştırma sınamasına göre, Devlet Hava Meydanları İşletmesi ile Türk Hava Yolları, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ile İstanbul Hava Yolları; 1. Hava İkmal Bakım Merkezi ile İstanbul Hava Yolları arasında bu konudaki eğitim gereksinimi bakımından farklılık görülmektedir.

e- Mevcut Rol Boyutları, Rol İstikrarı ve Değişim, İş Ortamındaki İstikrar ve Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasındaki İstatistiksel İlişkiler

Bu bölümde; Örneklemi oluşturan Türk havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin mevcut rolleri, rol değişimleri, iş ortamlarındaki değişim ile eğitim gereksinimleri arasındaki ilişkiler tek uçlu basit doğrusal korelasyon analizi (basit doğrusal ilişki çözümlemesi) ve çoklu doğrusal regresyon analizi (çoklu doğrusal bağlanım çözümlemesi)²⁹ ile araştırılmıştır. Bu araştırma; tüm havacılık sektörü bazında, genel olarak kamu ve özel sektör bazında ve ayrı ayrı havacılık işletmeleri bazında yapılmıştır. Ancak, Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş., Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. ve İstanbul Hava Yolları A.Ş.'de korelasyon ve regresyon analizi için yeterli sayıda denek olmadığından bu işletmeler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

²⁹ Korelasyon analizi ile iki (basit korelasyon) ya da çok sayıda değişken (çoklu korelasyon) arasında bir ilişkinin olup olmadığı, bu ilişkinin derecesi ve yönü ortaya konur. Regresyon analizi ile iki (basit regresyon) ya da çok sayıda değişken (çoklu regresyon) arasındaki ilişkinin fonksiyonel şekli belirlenir. Bkz.: Orhan İDİL, *Yönetimde İstatistik Teknikler: Örnek Olaylar*, İstanbul Üniversitesi Ya. No. 3491, İstanbul, 1988, s.125.

aa-Havacılık Sektörü İşletmelerinde Genel İstatistiksel İlişkiler

Havacılık sektörü işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları (r) Tablo 3.146'da gösterilmektedir. İşletmelerinde son beş yıl içinde görev almayan 16 yönetici değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında pozitif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur³⁰ ($r = 0.11$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.38$, $P < 0.001$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında yine pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.38$, $P < 0.001$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.44$, $P < 0.001$). Yine mevcut rol değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.35$, $P < 0.001$).

³⁰ Korelasyon katsayısı (r), artı bir (+1) ile eksi bir (-1) arasında değerler alır. Değişkenler birlikte azalıp çoğalan değerler alıyorsa ilişki artı yönde; biri azalırken öteki çoğalan, biri çoğalırken de öteki azalan değerler alıyorsa, ilişki eksi yönde çıkar. Katsayının 1'e yaklaşması ilişkinin mükemmelliğini, sıfıra yaklaşması ilişkinin zayıflığını, 0 olması ise ilişkinin yokluğunu gösterir. Bkz.: KARASAR, s.220.

TABLO 3.146

Havacılık Sektörü İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 106	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş. Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.44***	---		
İş. Ort. Değ.	0.35***	0.17	---	
Eğt. Ger.	0.11	0.38***	0.35***	---

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.001$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.147) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan yüksek düzeyde önemli olduğu görülmektedir ($F = 11.31$, $P < 0.001$). Bağımlı değişkendeki değişimlerin yüzde kaçının bağımsız değişkenler tarafından yaratıldığını gösteren belirlilik katsayısına göre³¹; Eğitim gereksinimlerindeki değişimin ancak % 25'i bağımsız değişkenler (mevcut roller, rol değişimleri, iş ortamındaki değişim)'deki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.25$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ve istatistiksel açıdan önemli ($b = -1.84$, $P < 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan yüksek düzeyde önemli ($b = 2.31$, $P < 0.001$) ve iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde önemlidir ($b = 2.57$, $P < 0.001$). Bu sonuçlardan havacılık sektöründeki yöneticilerin rollerindeki değişim ile iş ortamlarındaki değişimin eğitim gereksinimlerini artırıcı yönde işlev gördüğü anlaşılmaktadır.

³¹ Özer SERPER, **Uygulamalı İstatistik**, Filiz Kitabevi, C.II, İstanbul, 1986, s.305-308.

TABLO 3.147

Havacılık Sektörü İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

n = 106 $R^2 = 0.25$ $F = 11.31$ Önemlilik (Sig F) = 0.0000***

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-1.84	0.79	-2.31	0.0227*
Rol Değ.	2.31	0.52	4.42	0.0000***
İş. Ort. Değ.	2.57	0.72	3.55	0.0006***
(Sabit)	118.43	30.98	3.82	0.0002***

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.001$

bb-Kamu Sektörü Havacılık İşletmelerinde Genel İstatistiksel İlişkiler

Kamu sektörü havacılık işletmelerindeki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.148’de gösterilmektedir. Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nde son beş yıl içinde görev almayan bir yönetici değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında pozitif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.12$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.40$, $P < 0.001$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında yine pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.40$, $P < 0.001$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.41$, $P < 0.001$). Mevcut rol değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.34$, $P < 0.001$). Ayrıca, rol değişimi değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü, zayıf ve önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.22$, $P < 0.05$).

TABLO 3.148

Kamu Sektörü Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Roller,
Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında
Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 77	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş. Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.41***	---		
İş Ort. Değ.	0.34***	0.22*	--	
Eğt. Ger.	0.12	0.40***	0.40***	---

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.001$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.149) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde önemli olduğu görülmektedir ($F = 9.51$, $P < 0.001$). Eğitim gereksinimlerindeki değişimin % 28'i bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.28$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ve istatistiksel açıdan önemsiz ($b = -1.37$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan çok yüksek

düzeyde önemli ($b = 2.16$, $P < 0.001$) ve iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde önemlidir ($b = 3.03$, $P < 0.001$). Bu sonuçlardan kamu kesimi havacılık işletmeleri yöneticilerinin rollerindeki değişim ile iş ortamlarındaki değişimin eğitim gereksinimlerini artırıcı yönde işlev gördüğü anlaşılmaktadır.

TABLO 3.149

Kamu sektörü Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 76$ $R^2 = 0.28$ $F = 9.51$ Önemlilik (Sig F) = 0.0000***

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-1.37	0.97	-1.42	0.1588
Rol Değ.	2.16	0.61	3.51	0.0008***
İş. Ort. Değ.	3.03	0.87	3.50	0.0008***
(Sabit)	91.79	36.54	2.51	0.0142*

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.001$

cc-Özel Sektör Havacılık İşletmelerinde Genel İstatistiksel İlişkiler

Özel sektör havacılık işletmelerinde üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.150’de gösterilmektedir. Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş’den yedi, Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş’den altı yönetici son beş yıl içinde işletmelerinde görevli olmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında negatif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = -0.24$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile, bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, çok zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.05$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında yine pozitif yönlü, çok zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.03$, $P > 0.05$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, kuvvetli, çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.66$, $P < 0.001$).

TABLO 3.150

Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

$n = 30$	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.66***	---		
İş Ort. Değ.	0.18	0.10	---	
Eğt. Ger.	- 0.24	0.05	0.03	---

*** $P \leq 0.001$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.151) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan önemli olmadığı görülmektedir ($F = 1.38$, $P > 0.05$). Eğitim gereksinimlerindeki değişimin ancak %14'ü bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.14$). Regresyon eşit-

liğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ve istatistiksel açıdan önemsiz ($b = -2.94$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan önemsiz ($b = 1.95$, $P > 0.05$) ve iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan önemsizdir ($b = 0.57$, $P > 0.05$). Bu sonuçlardan bağımsız değişkenlerin özel kesim havacılık işletmelerindeki yöneticilerin eğitim gereksinimlerini artırıcı yönde etki yapmadığını söylemek olanaklı görünmektedir.

TABLO 3.151

Özel Sektör Havacılık İşletmeleri Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 30$ $R^2 = 0.14$ $F = 1.38$ Önemlilik (Sig F) = 0.2700

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-2.94	1.46	-2.01	0.0547
Rol Değ.	1.95	1.28	1.52	0.1407
İş. Ort. Değ.	0.57	1.30	0.44	0.6671
(Sabit)	234.78	56.84	4.13	0.0003***

*** $P \leq 0.001$

dd-1.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda İstatistiksel İlişkiler

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'ndaki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.152'de gösterilmektedir.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında pozitif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.21$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.34$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır. ($r = 0.71$, $P < 0.001$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü ve önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.40$, $P < 0.05$).

TABLO 3.152

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 23	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol. Değ.	0.29	---		
İş Ort. Değ.	0.40*	0.21	---	
Eğt. Ger.	0.21	0.34	0.71***	---

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.001$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.153) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde önemli olduğu görülmektedir ($F = 8.06$, $P < 0.001$). Eğitim gereksinimlerindeki

değişimin %56'sı bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.56$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = -1.18$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = 1.30$, $P > 0.05$), iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan çok yüksek düzeyde önemlidir ($b = 5.65$, $P < 0.001$). Sonuç olarak, 1. Hava İkmal Bakım Merkezi yöneticilerinin iş ortamlarındaki değişimin eğitim gereksinimlerini artırıcı yönde anahtar değişken görevi gördüğü ortaya çıkmaktadır.

TABLO 3.153

1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 23$ $R^2 = 0.56$ $F = 8.06$ Önemlilik (Sig F) = 0.0010***

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-1.18	1.39	-0.85	0.4063
Rol Değ.	1.30	0.90	1.44	0.1651
İş. Ort. Değ.	5.65	1.31	4.32	0.0004***
(Sabit)	19.67	51.53	0.38	0.7069

*** $P \leq 0.001$

ee-2.Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'nda İstatistiksel İlişkiler

2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı'ndaki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.154'de

gösterilmektedir.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında pozitif yönlü ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.44$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.61$, $P < 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında yine pozitif yönlü, önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.49$, $P < 0.05$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.65$, $P < 0.01$). Mevcut rol değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü, önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.60$, $P < 0.05$).

TABLO 3.154

2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 13	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.65**	---		
İş Ort. Değ.	0.60*	0.16	---	
Eğt. Ger.	0.44	0.61*	0.49*	---

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.01$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.155) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan önemli

olduğu görülmektedir ($F = 4.64$, $P < 0.05$). Eğitim gereksinimlerindeki değişimin % 61'i bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.61$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = -3.67$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan önemli ($b = 4.43$, $P < 0.05$), iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi yine pozitif ve istatistiksel açıdan önemlidir ($b = 7.91$, $P < 0.05$). Sonuç olarak, 2. Hava İkmal Bakım Merkezi yöneticilerinin rollerindeki ve iş ortamlarındaki değişimin eğitim gereksinimlerini artırıcı bir fonksiyonu yerine getirdiği görülmektedir.

TABLO 3.155

2. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 13$ $R^2 = 0.61$ $F = 4.64$ Önemlilik (Sig F) = 0.0318*

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-3.67	2.82	-1.30	0.2253
Rol Değ.	4.43	1.61	2.75	0.0226*
İş. Ort. Değ.	7.91	3.42	2.31	0.0460*
(Sabit)	-57.23	92.59	-0.62	0.5518

* ≤ 0.05

ff-Türk Hava Yolları A.O.'da İstatistiksel İlişkiler

Türk Hava Yolları A.O'daki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.156'da gösterilmektedir.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında pozitif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.10$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.36$, $P < 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.27$, $P > 0.05$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.54$, $P < 0.01$).

TABLO 3.156

Türk Hava Yolları A.O. Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 27	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.54**	---		
İş Ort. Değ.	0.26	0.24	---	
Eğt. Ger.	0.10	0.36*	0.27	---

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.01$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.157) sonucunda; Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan önemli olmadığı görülmektedir ($F = 1.75$, $P > 0.05$). Eğitim gereksinimlerindeki değişimin ancak % 19'u bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.19$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenler mevcut

rol değişimi değişkeninin etkisi negatif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = -1.41$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = 2.12$, $P > 0.05$), iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi yine pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsizdir ($b = 1.76$, $P > 0.05$).

TABLO 3.157

Türk Hava Yolları A.O. Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 27$ $R^2 = 0.19$ $F = 1.75$ Önemlilik (Sig F) = 0.1844

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-1.41	1.89	-0.75	0.4618
Rol Değ.	2.12	1.19	1.79	0.0875
İş. Ort. Değ.	1.76	1.59	1.11	0.2796
(Sabit)	145.58	73.01	1.99	0.0581

gg-Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nde İstatistiksel İlişkiler

Devlet Hava Meydanları İşletmesi'ndeki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.158'de gösterilmektedir. Son beş yıl içinde bu işletmede görev almayan bir yönetici değerlendirme dışında tutulmuştur.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında pozitif yönlü ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.38$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif

yönlü, kuvvetli ve çok yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = 0.80$, $P < 0.001$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; mevcut rol değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni arasında pozitif yönlü, önemli istatistiksel ilişki bulunmaktadır ($r = 0.50$, $P < 0.05$).

TABLO 3.158

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 13	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.39	---		
İş Ort. Değ.	0.50*	0.36	---	
Eğt. Ger.	0.38	0.80***	0.37	---

* $P \leq 0.05$

*** $P \leq 0.001$

Bağımsız değişkenler ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.159) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ($F = 5.84$, $P < 0.05$). Eğitim gereksinimlerindeki değişimin % 65'i bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.65$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = 0.25$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ve istatistiksel açıdan yüksek düzeyde önemli ($b =$

5.61, $P < 0.01$) ve iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsizdir ($b = 0.72$, $P > 0.05$). Sonuç olarak, Devlet Hava Meydanları İşletmesi yöneticilerinin rollerindeki değişim eğitim gereksinimini artırıcı anahtar değişken olmaktadır.

TABLO 3.159

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 13$ $R^2 = 0.65$ $F = 5.84$ Önemlilik (Sig F) = 0.0203*

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	0.25	1.31	0.19	0.8551
Rol Değ.	5.61	1.64	3.42	0.0076**
İş. Ort. Değ.	0.72	2.09	0.34	0.7389
(Sabit)	38.05	66.96	0.57	0.5838

* $P \leq 0.05$

** $P \leq 0.01$

hh-TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'de İstatistiksel İlişkiler

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.'deki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.160'da gösterilmektedir.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında negatif yönlü ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = -0.30$, $P > 0.05$). Bağımlı

eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = 0.30$, $P > 0.5$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında ise negatif yönlü, zayıf ve önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur.

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; birbiri ile istatistiksel açıdan önemli ilişkide olan değişken bulunmamaktadır.

TABLO 3.160

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi

n = 13	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.04	---		
İş Ort. Değ.	0.28	0.13	---	
Eğt. Ger.	-0.30	0.30	-0.07	---

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.161) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan önemsiz olduğu görülmektedir ($F = 0.69$, $P > 0.05$). Eğitim gereksinimlerindeki değişimin ancak % 19'u bağımsız değişkenlerdeki değişimle yaratılmaktadır ($R^2 = 0.19$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = -280$, $P > 0.05$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = 1.82$,

$P > 0.05$) ve iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi negatif ancak istatistiksel açıdan önemsizdir ($b = 0.18$, $P > 0.05$).

TABLO 3.161

TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

$n = 13$ $R^2 = 0.19$ $F = 0.69$ Önemlilik (Sig F) = 0.5787

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-2.80	2.88	-0.97	0.3565
Rol Değ.	1.82	1.74	1.05	0.3228
İş. Ort. Değ.	-0.18	2.70	-0.07	0.0488
(Sabit)	256.34	127.56	2.01	0.0754

11-TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.’de İstatistiksel İlişkiler

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş.’deki üst ve orta düzey yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki istatistiksel ilişkilerin derecesini saptamak amacıyla yapılan basit doğrusal korelasyonla ilgili değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 3.162’de gösterilmektedir.

Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız mevcut rol değişkeni arasında negatif yönlü, kuvvetli ve yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki vardır ($r = -0.69$, $P < 0.01$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız rol değişimi değişkeni arasında negatif yönlü, zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = -0.24$, $P > 0.05$). Bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni ile bağımsız iş ortamındaki değişim değişkeni arasında ise yine negatif yönlü, çok zayıf ancak önemsiz istatistiksel ilişki söz konusudur ($r = -0.09$, $P > 0.05$).

Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında; mevcut rol değişkeni ile rol değişimi değişkeni arasında pozitif yönlü, kuvvetli ve yüksek düzeyde önemli istatistiksel ilişki görülmektedir ($r = 0.72$, $P < 0.01$).

TABLO 3.162

TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri, İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Korelasyon Matrisi.

n = 12	Mevcut Rol	Rol Değ.	İş Ort. Değ.	Eğt. Ger.
Mevcut Rol	---			
Rol Değ.	0.72**	---		
İş. Ort. Değ.	0.21	0.44	---	
Eğt. Ger.	-0.69**	-0.24	-0.09	---

** $P \leq 0.01$

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi (Bkz.: Tablo 3.163) sonucunda; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan önemli olduğu görülmektedir ($F = 4.57$, $P < 0.05$). Regresyon eşitliğindeki bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni üzerinde; bağımsız değişkenlerden mevcut rol değişkeninin etkisi negatif ve istatistiksel açıdan yüksek düzeyde önemli ($b = -7.33$, $P < 0.01$), rol değişimi değişkeninin etkisi pozitif ancak istatistiksel açıdan önemsiz ($b = 3.94$, $P > 0.05$) ve iş ortamındaki değişim değişkeninin etkisi negatif ancak istatistiksel açıdan önemsizdir ($b = -0.93$, $P > 0.05$). Görüldüğü gibi, bu işletmede mevcut rol değişkeni eğitim gereksinimi üzerinde etkili anahtar değişken olmaktadır.

TABLO 3.163

TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Yöneticilerinin Mevcut Roller, Rol Değişimleri,
İş Ortamlarındaki Değişim ile Eğitim Gereksinimleri Arasında Yapılan Çoklu Regresyon
Analizi Sonuçları

n = 12 $R^2 = 0.63$ $F = 4.57$ Önemlilik (Sig F) = 0.0380*

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı (b)	Standart Hata	t Değeri	Önemlilik (Sig t)
Mevcut Rol	-7.33	2.07	-3.53	0.0077**
Rol Değ.	3.94	2.20	1.79	0.1109
İş. Ort. Değ.	-0.93	1.84	0.51	0.6272
(Sabit)	401.69	76.51	5.25	0.0008***

* $P \leq 0.05$

** $P \leq 0.01$

*** $P \leq 0.001$

IV. SONUÇ

İşletme faaliyetlerinin etkin, verimli ve başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde, işletme amaçlarına ulaşılmasında yönetim kadrolarının büyük rolü vardır. Çağımızdaki büyük ve hızlı değişimler, ekonomik belirsizlikler, toplumdaki demokratikleşme ve insan hakları ile ilgili gelişmeler, artan iç ve dış rekabet, küreselleşme ve artan sosyal sorumluluklar yöneticiliği daha güç duruma getirmektedir. İşletme yöneticilerinin bugünün ağır koşullarında işletme içi ve işletme dışı düzenleştirmeyi sağlamaları giderek zorlaşmaktadır. Özellikle günümüzde işletmelerin amaç, politika ve işlevlerinin etkin bir şekilde uygulanmasında, işletme içi ve işletme dışı düzenleştirmenin sağlanmasında, bugün ve gelecekte başarılı olabilmelerinde anahtar role sahip yöneticilerinin en iyi şekilde yetiştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

İşletmeler açısından son derece önemli olan bu arada yüksek maliyetlere yol açan yönetici eğitimi çalışmalarının çok dikkatli ve bilinçli bir biçimde yürütülmesi gerekir. Yönetici eğitimi ve gelişimi uzun zaman gerektiren, çeşitli sorunları da beraberinde getiren oldukça güç ve karmaşık süreç olup başarılı olmayı amaçlayan tüm işletmeler için kaçınılmaz bir etkinliktir. Başarılı bir biçimde yürütülen eğitim etkinlikleri hem yöneticinin hem de işletmelerin başarısına ve gelişmesine katkılar sağlayacaktır.

Ancak, doğru ve eksiksiz biçimde saptanmış işletme amaçları ve yönetici gereksinimlerine uygun olarak planlanan ve yürütülen eğitim programları başarıya ulaşabilir. Yönetici eğitim sürecinde yer alan eğitim gereksinimlerinin saptanması, eğitim amaçlarının saptanması, eğitim planının hazırlanması, eğitim programı girdilerinin sağlanması, eğitim yöntemlerinin saptanması ve eğitim etkinliklerinin değerlemesi aşamaları işletmeler tarafından bilimsel ve çağdaş yaklaşımlarla ve ciddiyetle ele alındığı takdirde işletmelerin amaç ve beklentilerine hizmet edebilir.

Araştırmamızda, Türk havacılık sektörü işletmelerinin özellikleri ve yönetici eğitimi uygulamaları ile yöneticilerin özellikleri, yönetici eğitimine yaklaşımları ve eğitim gereksinimleri uygulanan anket ve yapılan görüşmelerle elde edilen bilgilerin SPSS programı yardımıyla değerlendirilmesiyle saptanmaya çalışılmıştır. Havacılık sektöründe yapılan bu

araştırma ile elde edilen bulgular, araştırmanın problemine ve amacına ulaşıldığını göstermektedir. Elde edilen bu bulguların değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlar şunlardır:

Araştırmanın örneklemini oluşturan Türk havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yaklaşık 22 bin personeli bünyelerinde istihdam eden ve özellikle son on yıl içerisinde büyük gelişmeler gösteren kuruluşlardır. Ülkemizdeki sektörler arasında havacılık sektörü en nitelikli, deneyimli personele sahip sektörlerin başında gelmektedir. Ancak, ekonomik ve stratejik açıdan büyük öneme sahip olan bu sektörde sadece bir kaç işletmenin yönetici eğitimlerini bir işletme politikası olarak ele aldığı planlı ve sistemli olarak bu fonksiyonu yerine getirdiği görülmektedir.

Havacılık sektörü işletmeleri genel politika olarak gereksinimi olan üst ve orta düzey yöneticilerini kendi kaynaklarından sağlamaktadır. Ancak, buna bazı özel sektör işletmeleri istisna oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamındaki 4 kamu işletmesinde eğitim birimi bulunurken, 5 özel işletmenin ikisinde eğitim birimi yoktur. Bu iki işletmede yönetici eğitimi de yapılmamaktadır. Bu iki işletme de henüz gelişme aşamasındaki yeni kuruluşlardır.

— Havacılık sektörü işletmelerinde ağırlıklı olarak işletme dışı yönetici eğitim programları uygulanmaktadır. Bunda başlıca etken; işletme içinde böyle bir eğitimi örgütleyecek birimlerin oluşturulmamasıdır.

— Havacılık sektörü işletmeleri başta eğitim ve danışmanlık şirketleri ile daha sonra üniversitelerle eğitim işbirliği yapmaktadır. Eğitim programları genellikle eğitimin verildiği kuruluş tarafından gerçekleştirilmekte, amaçları saptanmakta ve güncelleştirilmektedir. İşletmelerde yürütülen mesleki ve teknik eğitim programlarının niteliği ve kalitesi genellikle iyi düzeydedir.

— Havacılık sektörü işletmelerinde yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim genellikle insan kaynakları birimidir. Bazı özel sektör işletmeleri bu konuda ayrıklık göstermektedir.

— Yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde genellikle mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bazı işletmeler, gelecekte yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması amacıyla yönetici adaylarını da bu programlara almaktadır.

— Kamu havacılık işletmelerinde yöneticiler, genellikle iş başında ve formal (biçimsel) olmayan biçimde eğitim görmekte iken, yöneticilerine eğitim veren üç özel işletmeden ikisi yurt dışında yönetici eğitimi de dahil olmak üzere her türlü eğitim uygulamaktadır.

— İş başında yürütülen yönetici eğitim programları formal (biçimsel) olmayan biçimde gerçekleştirilmektedir. İş başında eğitim uygulamalarında genellikle bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi ve iş değiştirimi (rotasyon) yönteminden yararlanılmaktadır. İş dışında yürütülen programlarda ise, genellikle anlatma ,örnek olay yöntemleri uygulanmaktadır.

— Araştırma kapsamındaki dokuz işletmeden sadece ikisinde yöneticilerin eğitim gereksinmesi saptanmaktadır. Bu durum sektör işletmelerine genellikle yöneticilerin gereksinimleri dikkate alınmadan yönetici eğitimlerinin yürütüldüğünü ortaya çıkarmaktadır. Bu duruma gerekçe olarak çoğu işletmede eğitim biriminin nicel ve nitel yönden yetersizliği gösterilmektedir.

— Araştırma kapsamındaki işletmelerde (bir'i dışında) yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılımında herhangi bir özendirme uygulaması yoktur.

— Özel havacılık işletmelerinde görev yapan yöneticilerin çoğunlukla kamu kesiminden transfer edilerek görevlendirildikleri görülmektedir. Bunun en önemli nedeni, özel havacılık şirketlerinin Türkiye’de henüz yeni (yaklaşık on yıl) faaliyete geçmiş olmalarıdır.

— Havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%87) erkektir. Özellikle kadınların yoğun olarak görev aldıkları işletmeler, hizmet sektöründe faaliyet

göstermektedir. Ancak, imalat sektöründe faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin de geçmişe oranla kadın elemanları daha fazla istihdam etmesi gelecekte kadın yönetici sayısının artabileceğini göstermektedir.

— Havacılık sektöründe yöneticilik görevinde bulunanların hemen hemen tamamına yakınının üniversite öğrenimi görmüş olması bu sektördeki yöneticilerin belli bilgi, görgü, kültür ve kalite düzeyinde olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin üniversite öğrenimi gördükleri okulların başında İstanbul Teknik Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi gelmektedir. Havacılık sektöründeki yöneticilerin büyük çoğunluğu teknik kökenlidir (% 59.2) ve adı geçen bu okulların uçak, havacılık ve makina bölümlerinden mezun olmuşlardır. Bu sektördeki yöneticilerin ancak %17.5'i işletme-iktisat öğrenimi görmüştür. Bu alandaki yönetim görevlerinde genel olarak teknik bilgilerin diğer sektörlere göre daha fazla önem arzemesi dolayısıyla bu durumun normal olduğu söylenebilir.

— Havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin yaklaşık üçte birinin lisansüstü öğrenim görmüş olması, bu yöneticilerin gelişmeye açık ve kendilerini yetiştirmeye gayretli kişiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin lisans üstü eğitimlerini özellikle işletme dalında (%26.1) yapmaları yöneticilik bilgi ve yeteneklerinin gelişmesinde önemli katkılar sağlamaktadır.

— Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, çeşitli nedenlerle (uluslararası pazara mal ve hizmet üretimi yapma, ticari ortaklık, teknoloji transferi vb.) özellikle İngilizce lisanını kullanmak durumundadırlar. Dolayısıyla havacılık sektöründeki işletmelerin üst ve orta düzey yöneticilerinin İngilizce lisanını bilmeleri bir avantajdan öte zorunluluk olmaktadır. Bu açıdan, bu işletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin tamamına yakınının İngilizce bilmesi hatta ikinci yabancı dil bilenlerin oranının yüzde yirmilerde olması olumlu bir durumdur.

— Kamu havacılık işletmelerinde görev yapan yöneticilerin görev süreleri özel havacılık işletmelerine göre daha uzundur. Bundaki en önemli etken, Türkiye'de özel havacılık işletmelerinin geçmişinin yaklaşık on yıl gibi kısa bir süre olmasıdır.

— Havacılık sektöründe faaliyet gösteren özel işletmelerde yönetici devir hızı, kamu işletmelerine oranla daha yüksektir. Bu nedenle özel işletmelerde alt kademe yöneticileri daha kısa sürelerde orta ve üst düzey yöneticilik görevlerine gelebilmektedir.

— Sektör içinde görev yapan mevcut yöneticilerin yaklaşık üçte ikisinin bu görevlere işletme içinde terfi ettirilerek getirilmesi bu sektörde yöneticilerin genellikle iç kaynaklardan sağlandığının kanıtı sayılabilir. Ancak, askeri havacılık kuruluşlarında personel politikası gereği dışarıdan yönetici transferi yapılmamakla birlikte diğer kamu işletmelerinde de dışarıdan yönetici transferi yok denecek kadar azdır. Özel havacılık işletmelerindeki mevcut yöneticilerin yarısına yakını işletme dışından gelmiştir. Bunun nedenleri; özel havacılık işletmelerinin yapılanma sürecinde olmaları, personel politikalarının daha esnek olması, yönetici devir hızının kamuya göre fazla olması ve işletme dışındaki üstün nitelikli yöneticilere cazip fırsatlar sunabilmeleridir.

— Kamu sektörü havacılık işletmelerindeki yöneticilerin üçte biri başka işletmelerde görev almış iken, özel sektör işletmelerinde bu oranın yüzde doksanlar civarında olduğu; kamu sektöründe işletme dışında görev alan yöneticilerin daha çok yöneticilik dışı ve alt düzey, özel sektörde ise işletme dışında görev alan yöneticilerin çeşitli düzeylerde yönetici olarak görev yaptıkları görülmektedir. Özel havacılık işletmelerinde görevli işletme dışından gelen yöneticilerin büyük çoğunluğunun askeri ve sivil kamu havacılık işletmelerinden gelen deneyimli yöneticiler oldukları tesbit edilmiştir.

— Havacılık işletmelerindeki mevcut yöneticilerin çoğunluğu (% 85) yönetici eğitim programlarına katılmıştır. Yönetici eğitim programlarına katılım daha ziyade yöneticiler yöneticilik görevine geldikten sonra gerçekleşmektedir. Özel sektör işletmelerinin büyük çoğunluğu halen görev yaptıkları işletmelerin dışında çalıştıkları işletmelerde yönetici eğitimlerine katılmışlardır. Havacılık işletmeleri arasında yöneticilik eğitimine katılımın düşük olduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir.

— Yöneticilerin katıldıkları yönetici eğitim programları genellikle işletme dışı uzman kuruluşların programlarıdır. Özel sektör işletmeleri yöneticileri kamu sektörü işletmelerine göre, hem daha yüksek oranda hem de daha fazla konu grubunda yönetici eğitim programlarına katılmışlardır. HAVELSAN, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii işletmeleri üst ve orta düzey yönetim kadroları sektör ortalamasının oldukça üzerinde eğitim almış yöneticilerden oluşmakta iken, İstanbul Hava Yolları ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi yöneticileri sektör ortalamasının çok altında eğitim görmüşlerdir. Eğitimin kişisel ve örgütsel başarıda etkin bir araç olması nedeniyle, bu alanda yöneticilerine daha fazla yatırım yapan işletmeler etkinlik ve verimlilik konusunda daha başarılı olabileceklerdir.

— Havacılık sektörü işletmelerindeki yöneticilerin kendi kendilerini geliştirmede en çok yararlandığı yöntemler sırasıyla; seçilmiş kitap, dergi ve benzeri yayınları okumak (%86.7) ve üniversiteler, kamu ya da özel eğitim kurumları tarafından düzenlenen kurs ve seminerlere katılmaktır (%46.7). Yönetici eğitim programlarına katılmayan yöneticilerin kendi kendilerini geliştirme konusunda yönetici eğitim programlarına katılanlara göre daha az çaba göstermeleri de dikkat çekicidir. 1. Hava İkmal Bakım Merkezi'ndeki yöneticilerin %43.5'inin akademik çalışmalar yaparak kendilerini geliştirmeye çalışması bu işletme açısından oldukça olumludur.

— Sektör yöneticileri, yönetimin yöneticilerin eğitim programlarına katılımını yüksek oranda desteklemekte olduğunu belirtmektedir (Kamu %85.8, özel %83.7). Bu durum havacılık sektöründe yöneticilerin eğitiminin yönetim tarafından genellikle kabul gördüğünü göstermektedir. Yöneticiler, astları konumundaki yöneticilerin eğitimine yüksek oranda destek vermektedir.

— Yöneticilerin katıldıkları işletme içi yönetici eğitim programları hakkında bildirilen yetersizliklere göre, en az yetersizliğin bulunduğu işletmelerin başında TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile TUSAŞ Motor Sanayii gelmektedir. En fazla yetersizliğin görüldüğü işletmeler: 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi'dir. Genel olarak işletme içi prog-

ramlarda eğitimcilerin etkinliği, eğitim süresi, eğitim gereksiniminin tatmini, katılımcıların motivasyonu konularında daha fazla yetersizlik görülmektedir. İşletme dışı programlara bakıldığında; en az yetersizliğin görüldüğü işletmeler: TUSAŞ Motor Sanayii ve 1. Hava İkmal Bakım Merkezi, en fazla yetersizliğin görüldüğü işletmeler: HAVAŞ ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir. Genel olarak işletme dışı eğitim programlarında eğitim süresi, eğitimcilerin etkinliği, eğitim yöntemleri konularında daha fazla yetersizlik görülmektedir. İşletmelerin yürütülen eğitim programlarında bildirilen yetersizlikleri gözönünde bulundurmaları gelecekteki eğitim etkinliklerinin verimliliğinin artmasında yarar sağlayacaktır.

— Yönetici eğitim programlarına katılanların %41.1'i programda öğrendiklerini fazla ve tamamen uygulayabildiğini bildirmiştir. Ancak, bu oranlar kamu kesiminde %29,7, özel kesimde ise %60.6'dır. Eğitimin amacına ulaşp ulaşmadığını saptamada kullanılan yöntemlerden biri, eğitime katılanların eğitimle öğrendiklerini uygulayıp uygulamadıklarının belirlenmesidir. Buna göre, kamu işletmelerinde öğrenilenlerin uygulamaya dökülmesinde karşılaşılan sorunlar verilen eğitimlerin amacına ulaşmasını engellemektedir. Bu arada, yöneticilerin yönetici eğitim programlarında öğrendiklerini uygulayamama nedenlerinin araştırılarak daha sağlıklı sonuçlara varılması mümkündür. Verilen eğitimlerin genellikle işletme yapısına uygun olmadığının bildirilmesi, eğitim programlarının planlanmasında daha farklı yaklaşımlar içinde hareket edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, ikinci sırada önemli neden olarak bildirilen uygulamaya karşı direncin kırılması için üst yönetimin eğitime katılanları destekleyici tutum içinde olması gerekmektedir.

— Havacılık sektörü yöneticilerinin en fazla oranda yararlı bulduğu uzman kuruluşların programlarının uygulamada en yüksek düzeyde görülmesi, işletmelerin yöneticilerin eğilimine göre yönetici eğitimini biçimlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

— Havacılık sektörü yöneticileri, yöneticilerin eğitim programlarına katılımı konusunda eğitim programlarına katılımı kolaylık sağlanarak, atama ve terfilerde eğitim programlarına katılım gözönüne alınarak özendirilmenin sağlanabileceği görüşündedirler.

Eğitime katılımın kişilere birtakım somut yararlar sağlayacağı inancının yerleştirilmesi kişileri eğitime daha ilgili ve istekli hale getirebilir.

— Havacılık sektörü yöneticilerinin çoğunluğu havacılık sektörü yöneticilerinin eğitim ve gelişme gereksiniminin diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiği görüşündedir. Bundaki en önemli etkenler: havacılık teknolojisinin yüksek ve ileri teknoloji olması, çok hızlı değişmesi, yönetsel başarıda teknik bilgi ve becerinin öneminin büyük olması, can ve mal güvenliği'nin büyük önem arzemesidir.

— Örnekleme oluşturan Türk havacılık sektöründe görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin Henry Mintzberg'in tanımladığı on yönetici rolünü halen yerine getirme düzeyleri incelediğinde; bilgi toplayıcı, bilgi yayıcı ve bağlantı sağlayıcı rollerini en üst düzeyde yerine getirdikleri görülmüştür. Sektör yöneticileri özellikle bilginin sağlanması dağıtılması konularında etkin bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Genel olarak , üst düzey yöneticiler yönetici rollerini 5'li dereceleme ölçeğine göre, 3.68'lik ortalama ile yerine getirirken, orta düzey yöneticiler 3.37'lik ortalama ile daha düşük düzeyde yerine getirmektedir. Bu rollerin işletme bazında yerine getirilme düzeyi çok fazla değişmemekle birlikte TUSAŞ Motor Sanayii yöneticileri bu rollerini daha yüksek düzeyde yerine getirmektedirler.

— Örnekleme oluşturan havacılık sektörü yöneticilerinin son beş yıl içinde rollerindeki değişim düzeyleri incelendiğinde; bilgi toplayıcı, bilgi yayıcı ve girişimci rollerinde en üst düzeyde değişim gerçekleşmiştir. Bilginin sağlanması ve dağıtılmasının yanında yöneticiler beş yıl öncesine göre daha fazla ölçüde proje üretmekte ve yürütmektedir. Genel olarak, üst düzey yöneticilerin rollerinde son beş yıl içinde 3.04'lük ortalama ile değişim yaşanırken, orta düzey yöneticilerin rollerinde 2.69'luk ortalama ile daha düşük düzeyde değişim söz konusudur. Bu rollerin işletme bazında değişim düzeyi pek fazla farklılık göstermemekle birlikte TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii yöneticilerinin rollerinde diğer işletmelere göre daha düşük düzeyde değişim söz konusudur.

— 1980’li yılların sonlarına göre, havacılık sektörü işletmeleri iş ortamı özelliklerinde oldukça hızlı bir değişim sözkonusudur. İş ortamı özelliklerindeki değişim konusunda üst ve orta düzey yöneticilerin görüşleri birbiri ile paralellik göstermektedir. Üst düzey yöneticiler, iş ortamlarındaki özelliklerde 3.73, orta düzey yöneticiler ise, 3.71 ortalama ile değişim yaşandığını bildirmişlerdir. Üst ve orta düzey yöneticilere göre “fazla” düzeyde en çok değişimin yaşandığı iş ortamı özellikleri sırasıyla: bilgi yoğunluğu, iş yoğunluğu, sorumluluk ve zaman baskısıdır.

— İş ortamındaki değişimler, işletme bazında değerlendirildiğinde, işletmeler arasında oldukça farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Genel olarak, iş ortamındaki özelliklerin en fazla değiştiği işletmeler: HAVAŞ ile İstanbul Hava Yolları’dır. HAVAŞ’ta 1995 yılı içinde yapılan özelleştirmenin iş ortamındaki özelliklerin değişiminde önemli etkisi olmuştur. İstanbul Hava Yolları’nda da 1980’li yılların sonlarına göre çok fazla düzeyde büyüme gerçekleşmiştir.

— İş ortamı özelliklerinden bazılarının değişim düzeyi işletmeler arasında belirgin bir farklılık göstermektedir. Bu özellikler: artan rekabet, görev stresi, astların sayısı ve rol dağılımıdır. Rekabetin en fazla arttığı işletmeler sırasıyla: İstanbul Hava Yolları, HAVAŞ, TUSAŞ Motor Sanayii, TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii ile Türk Hava Yolları’dır. Bu kuruluşların dışında kalan işletmeler: 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ile Devlet Hava Meydanları İşletmesi’dir. 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi’nin öncelikli olarak Hava Kuvvetleri’nin gereksinimlerini karşılamak zorunda oluşu; Devlet Hava Meydanları İşletmesi’nin ise, havaalanları işletmeciliğinde Türkiye’de tek kuruluş olması bu kuruluşlarda rekabetin diğer işletmelere göre daha az görülmesinin nedenleridir. Astların sayısı bakımından, sektör işletmelerinde genel olarak “az” düzeyde gelişim görülmektedir. Ancak, HAVAŞ’ta özelleştirme sonrası astların sayısında belirgin bir azalma, İstanbul Hava Yolları’nda ise, büyüme nedeniyle astların sayısında belirgin bir artış olmuştur. Rol dağılımı (belirsizliği) açısından yine HAVAŞ ve İstanbul Hava Yolları’nda diğer işletmelere göre daha fazla değişim yaşanmıştır.

—Örnekleme oluşturan havacılık sektörü işletmeleri bazında eğitim gereksinimleri değerlendirildiğinde; kamu havacılık işletmeleri yöneticileri kişisel ve genel yönetim konularında daha fazla eğitim gereksinimi duyarken, özel havacılık işletmeleri yöneticileri işlevsel yönetim konularında daha fazla eğitim gereksinimi duymaktadır. Kişisel yönetim konularında daha fazla eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları, 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir. Genel yönetim konularında daha fazla eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmeler: Türk Hava Yolları, 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi ve HAVAŞ'tır. Personel yönetimi konularında daha fazla eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları, Türk Hava Yolları ve HAVAŞ'tır. Üretim yönetimi konularında daha fazla eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmeler: 1. ve 2. Hava İkmal Bakım Merkezi, Türk Hava Yolları ve HAVAŞ'tır. Finans yönetimi konularında daha fazla eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmeler: HAVELSAN, Türk Hava Yolları, TUSAŞ Motor Sanayii ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir. Pazarlama yönetimi konularında daha fazla eğitim gereksiniminin bulunduğu işletmeler: İstanbul Hava Yolları, TUSAŞ Motor Sanayii, HAVAŞ ve TUSAŞ Havacılık ve Uzay Sanayii'dir.

—Örnekleme oluşturan havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticilerinin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim bağımsız değişken, eğitim gereksinimleri bağımlı değişken olarak kullanılarak yapılan basit doğrusal korelasyon analizi sonucunda rol değişimi ile iş ortamındaki değişim bağımsız değişkenleri ile bağımlı eğitim gereksinimi değişkeni arasında pozitif yönlü, çok yüksek düzeyde istatistiksel ilişki vardır. Mevcut rol değişkeni ile eğitim gereksinimi arasında istatistiksel yönden bir ilişki yoktur. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin şeklini saptamak amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda bağımsız değişkenlerden rol değişimi değişkeni ile iş ortamındaki değişim değişkeni eğitim gereksinimini artırıcı yönde etki yapmaktadır. Buna göre, havacılık sektörü işletmelerinde genel olarak rol değişimi ve iş ortamındaki değişim anahtar faktörler olarak görülmektedir. Sektör bazında yöneticilerin rollerindeki ve iş ortamlarındaki değişim; havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitime gereksinimi olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bağımsız değişkenlerin herbirinin eğitim gereksinimini etkileme durumu işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir.

V. ÖNERİLER

Havacılık sektörünün ileri ve yüksek teknolojiye sahip olması, bilgi birikiminin uzun dönemde sağlanması, bilgi akış ve değişim hızının yüksek olması, can ve mal güvenliği açısından kalite faktörünün büyük önem arzemesi, çok hızlı değişen koşullara sahip olması, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabete açık olması dolayısıyla bu işletmelerin yönetim kadrolarının çok iyi yetişmiş, üstün nitelikli kişilerden oluşması gerekmektedir. Havacılık işletmelerinin bugün ve gelecekte başarılı olmalarında en büyük role sahip yöneticilerinin eğitimi bu bakımdan çok önemlidir. Araştırma sonuçlarına göre, havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitimi konusunda işletmelere yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

— Havacılık sektörü işletmelerinde yönetici eğitimi işletme politikası haline getirilmelidir. Belirlenecek politika ve amaçlar doğrultusunda yöneticilerin planlı, sistemli ve sürekli eğitimi sağlanmalıdır.

— Yöneticilerin eğitimi, üst yönetim tarafından desteklenmeli ve bu konuda yeterli düzeyde kaynak ayrılmalıdır.

— Çoğu havacılık işletmesinde personelin yetki, görev ve sorumluluklarını ve yürütülecek görevin gerektirdiği nitelikleri ortaya koyan iş analizlerinin düzenlenmediği görülmektedir. Yürütülecek görev ile ilgili personel niteliklerinin ortaya konmaması, personelin eğitim gereksinimlerinin doğru bir şekilde saptanamamasına neden olmaktadır. Bunun sonucu olarak, eğitim faaliyetlerine tutarlı bir yön verilememektedir. Bu bağlamda, bu işletmelerde eğitim çabalarının amacına ulaşabilmesi için iş analizleri yapılmalıdır. Bununla birlikte, işletmelerde yönetici envanteri oluşturularak belli orunlara (mevkilere) yükselme potansiyeline sahip yöneticiler, eğitim yoluyla bu orunlara hazırlanmalıdır.

— Kamu havacılık işletmelerinde bilgi ve tecrübe birikimi yüksek, kaliteli yöneticiler, emeklilik süreleri dolmadan özel işletmelerde görev almaktadır. Bu yöneticilerin yerlerinin doldurulması uzun zaman almakta ve örgütsel verimliliği azaltmaktadır. Kamu

—Örnekleme oluşturan Türk havacılık sektörü işletmelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim (personel yönetimi, üretim yönetimi, finans yönetimi, pazarlama yönetimi) konularındaki eğitim gereksinimlerinin saptanması amacıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; en fazladan en aza doğru gereksinim duyulan eğitim alanları sırasıyla: kişisel, genel yönetim, üretim yönetimi, personel yönetimi, finans yönetimi ve pazarlama yönetimidir. Üst düzey yöneticilerin eğitim gereksinimi duyduğu eğitim alanları arasında belirgin farklılık olmamasına karşılık orta düzey yöneticilerin eğitim gereksinimleri yukarıdaki sıralama gibidir. Üst düzey yöneticilerin kavramsal bilgi ve yeteneklerinin gelişebilmesi ve işletmeyi bir bütün olarak görebilmeleri en az kişisel ve genel yönetim alanları kadar diğer alanlarda da kendilerini yetiştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

—Eğitim gereksinimi duyulan konular, işletmelerin ve yöneticilerin faaliyet alanlarını, yöneticilerin görev ve pozisyonları ile yetişmişlik durumuna bağlı olarak farklılık göstermektedir. Eğitim gereksinimlerine ilişkin elde edilen sonuçlar, araştırmanın bulgular ve yorum bölümünde istatistiksel çözümlemelerle birlikte ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Burada tüm sektör bazında üst ve orta düzey yöneticilerin kişisel, genel yönetim, personel yönetimi, üretim yönetimi, finans yönetimi ve pazarlama yönetimi alanlarında en fazla gereksinim duydukları başlıca konular açıklanacaktır.

—Kişisel alanda en fazla gereksinim duyulan başlıca konular: bilgisayar kullanımı, kendini geliştirme, stres yönetimi, araştırma teknikleri, genel yönetim alanında en fazla gereksinim duyulan konular: çağdaş yönetim teknikleri, motivasyon, etkin liderlik, kriz yönetimi, personel yönetimi alanında en fazla gereksinim duyulan konular: çağdaş insan kaynakları yönetimi, personel değerlendirme ve ödül yönetimi, personel eğitimi, insangücü planlaması, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, üretim yönetimi alanında en fazla gereksinim duyulan konular: verimlilik yönetimi, maliyet düşürme (değer mühendisliği), iş basitleştirme ve metod geliştirme, proje yönetimi, toplam kalite yönetimi ve ISO 9000, finansal yönetim alanında en fazla gereksinim duyulan konular: yatırım ve proje değerlemesi, tüm yöneticiler için finansal analiz, pazarlama yönetimi alanında ise en fazla gereksinim duyulan konular: Gümrük Birliği ve AT ile ticaret, çağdaş pazarlama yönetimi konularıdır.

havacılık işletmelerinde görevli üstün nitelikli yöneticilerin her yönden doyuma ulaşmalarını sağlayacak, işletme dışı arayışlara girmemelerine olanak verecek personel politikası düzenlemeleri yapılmalıdır. Bu bağlamda, yürütülen görevin önemi ve niteliğine, kişinin işdeki başarısına uygun olarak, ussal (rasyonel), nesnel (objektif) ve esnek ücret politikaları oluşturulmalı ve yetkeye (otorite) dayalı geleneksel yönetim uygulamalarından vazgeçilmelidir.

— Havacılık sektörü yöneticilerinin rollerinde son yıllarda en fazla bilginin toplanması ile dağıtımında değişim olmuş ve iş ortamlarında da yine en fazla bilgi yoğunluğunda artış görülmüştür. Bilginin gerçek sermaye ve zenginlik yaratan başlıca kaynak haline geldiği günümüzde bilginin toplanması ve dağıtılması büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler için ise, bilgi; sorun çözme, karar verme, amaç belirleme, plan yapma ve denetleme gibi yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinde daha fazla öneme sahiptir. Bu açıdan, havacılık sektörü yöneticilerinin “bilgi” yi toplama, kullanma ve yayma olanak ve yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla; işletmelerin bilişim ve iletişim sistemleri gözden geçirilerek gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır. Bu arada, işletmeler gelişen bilişim ve iletişim araçları ile donatılmalı, bu araçların etkin bir şekilde kullanımı konusunda gerekli eğitimler verilmelidir.

— Havacılık sektörü üst ve orta düzey yöneticileri, iş ortamlarında sorumluluk artışı konusunda 1980’li yılların sonlarına göre “fazla” düzeyde değişim olduğunu bildirmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin sorumluluk düzeyindeki artış, üst düzey yöneticilere göre daha fazla olmuştur. Sorumluluk düzeyindeki artış, özellikle kamu havacılık işletmelerinde daha fazla düzeydedir. Araştırma yapılan işletmeler arasında-özellikle kamu işletmelerinde-yetki-sorumluluk dengliği sağlanamamakta ve yeterli ölçüde yetki devri yapılmamaktadır. Artan sorumluluklara paralel olarak özellikle kamu kesimi işletmeleri yöneticilerinin sorumlulukları ile orantılı olarak gereken yetkilerle donatılmaları, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından bir zorunluluktur. Havacılık sektöründeki yöneticilerin karar alma, projeler üretip uygulama, insan ve maddi kaynakları kullanma gibi faaliyetleri etkin bir şekilde yürütebilmeleri için yetki-sorumluluk dengliği sağlanmalı ve merkezkaç yönetime yönelinmelidir.

— Çoğu havacılık sektörü işletmesinde eğitim biriminde görevli personelin nitelik ve nicelik yönünden eğitim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için yeterli bilgi ve yetenek düzeyine sahip olmayan, alan dışı kişiler olduğu görülmektedir. Eğitim birimi personelinde aranan nitelikler iş analizleri sonucu ortaya konmalı ve eksiklikler sistemli bir biçimde yapılacak yetiştirme programıyla giderilmelidir. Eğitim birimlerinde istihdam edilecek personelin-özellikle eğitim yöneticilerinin-eğitim yönetimi,eğitim planlama ve programlama, eğitim teknolojisi gibi dallarda üniversite öğrenimi görmüş kişilerden oluşturulmasına özen gösterilmelidir.

- Havacılık kuruluşlarının eğitim olanaklarının optimal kullanımı ile kaynak israfı önlenabilir. Havacılık kuruluşları arasında eğitim işbirliği yapılabilecek birçok alan bulunmaktadır. Tüm havacılık kuruluşlarının (askeri-sivil, kamu-özel), kendi aralarında, havacılık kuruluşları ile üniversiteler ve araştırma kurumları arasında işbirliğinin sağlanması amacıyla bir “organizasyon” oluşturulmalıdır. Bu organizasyon aracılığıyla havacılık kurum ve kuruluşlarının sahip olduğu imkân ve kabiliyetler rasyonel yaklaşımlarla ortak kullanıma açılabilir. Ayrıca, bu organizasyon, -IATA örneğinde olduğu gibi-havacılık kuruluşlarına eğitim ve danışmanlık hizmeti sunabilir, havacılık eğitimi veren okulların gereksinimlerinin karşılanmasında-havacılık kuruluşları ile koordineli olarak-destek verebilir, bu okulların eğitim olanaklarından havacılık kuruluşlarının yararlandırılmasını sağlayabilir ve bu okullara sektörün istediği nitelikteki elemanların yetiştirilmesi konusunda yol göstericilik yapabilir.

— Havacılık sektörü işletmelerinin yöneticilerini her konuda eğitim birimleri aracılığıyla eğitmesi, eğitim birimlerinin nitel ve nicel yönden yetersizliği gözönünde bulundurulduğunda mümkün görülmemektedir. Bu bakımdan, yöneticilerin eğitiminde işletme dışı kaynaklardan yararlanılması sözkonusudur. Genellikle, işletme dışında yönetici eğitimi veren kuruluşların eğitim programları, işletme ve yönetici özellikleri ve beklentileri dikkate alınmadan hazırlanmaktadır. Bu kuruluşların eğitimlerinden yararlanan işletmeler, eğitim ile kazanmayı planladıkları amaçlara ulaşamamakta ve bununla

birikte para ve zaman kaybına uğramaktadırlar. Bu bağlamda, etkin ve verimli yönetici eğitimi için, işletmeler ile yönetici eğitimi veren kuruluşların işletmelerin amaçları, yöneticilerin istek ve gereksinimleri doğrultusunda ortak programlar hazırlamaları gerekir.

— Genel olarak havacılık sektöründe yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin “gerçekçi ve tutarlı biçimde” ya da “hiç” saptanmadan eğitim programlarının hazırlanması, programlarla katılımcıların gereksinimleri arasında uyumsuzluğa neden olmakta ve bu da eğitim faaliyetlerinin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticilerin eğitim gereksinimlerinin çağdaş ve bilimsel yöntemlerle (örgüt, iş ve kişi analizleri) saptanarak eğitim programlarının bu doğrultuda hazırlanması, eğitim programlarının verimliliğini büyük ölçüde artıracaktır. Yöneticilerin eğitim gereksinimleri sürekli olarak saptanmalı ve görülen eksikliklerin zaman geçirilmeksizin giderilmesine çalışılmalıdır.

— Havacılık sektörü işletmelerinde mevcut yöneticilerin üçte ikisinin teknik kökenli yöneticilerden oluşması, bu sektörde yöneticilik eğitiminin çok daha önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Öğrenimlerini yönetim bilimleri dışındaki alanlarda yapan yöneticiler, birtakım yönetim sorunları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Daha önceden yönetim eğitimi görmemiş bu yöneticilerin yönetim görevlerine getirilmeden önce yöneticilik eğitiminden geçirilmesi yöneticilerin dolayısıyla yönetimin başarısında etkin rol oynayacaktır. Diğer taraftan, mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi için sürekli eğitimi sağlanmalıdır. Özellikle teknolojinin değişim hızının çok yüksek olduğu havacılık sektöründe yöneticilerle birlikte tüm çalışanların sürekli eğitimi örgütsel başarıda başlıca etmen olacaktır.

— Yönetici eğitim programları tüm düzeylerdeki yöneticilerin ve aday yöneticilerin katılımına açık olmalı ve eğitime katılmak isteyen yöneticilere fırsat eşitliği tanınmalıdır.

— Yönetici eğitiminde havacılık sektörü yöneticilerinin çoğunlukla yararlı bulunduğu uzman kuruluşların programlarına ve benzer işletme yöneticilerinin de katılacağı seminer, panel gibi toplantılara ağırlık verilmelidir.

— Havacılık sektörü işletmeleri, yönetici eğitim programlarını planlarken her işletme bazında kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim konularında geniş kapsamlı olarak yapılan bu araştırmanın sonuçlarından yararlanarak gerekli ve öncelikli eğitim konularını belirleyebilirler. Böylece, yöneticilerin istek ve gereksinimleri de karşılanmış olacaktır.

— Yönetici eğitim programlarında uygulanan öğretim yöntemleri çeşitlendirilmeli; öğrenmeyi kolaylaştıran ve hızlandıran çağdaş öğretim yöntem ve araçlarından yararlanılmalı; en yüksek düzeyde bilgi, beceri, yetenek gelişimi sağlayan ve davranış değişikliği yaratan yöntemlere (duyarlık eğitimi, rol oynama, örnek olay vb.) ağırlık verilmeli; teori ile pratiğin birlikte yürütüldüğü programlar tercih edilmelidir.

— Yöneticilerin eğitime daha istekli hale getirilmesi (özendirme) için, eğitime katılanlar ekonomik yönden sıkıntıya düşürülmemeli ve başarılı katılımcılara birtakım somut yararlar (ödüllendirme, atama ve terfilerde öncelik vb.) sağlanmalıdır.

— Yönetici eğitim programlarına katılanların değerlendirilmesi objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır. Eğitime katılanların eğitimle kazandıklarının işe ve örgüte etkilerini de ölçebilen çağdaş değerlendirme yöntemlerine (liderlik davranışı anketi, kritik olaylar yöntemi, personel kayıtları, performans bilgileri analizi, komite görüşleri vb.) ağırlık verilmelidir.

— Yürütülen eğitim programlarının çeşitli yöntemlerle değerlendirilmesi yapılarak etkinlikleri saptanmalı ve iyileştirme önlemleri alınmalıdır. Bu bağlamda, genel olarak havacılık sektörü yöneticilerinin işletme içi ve dışı yönetici eğitim programlarında daha fazla yetersiz bulunduğu programın işletme yapısına uygunluğu, eğiticilerin etkinliği, eğitim süresi, eğitim gereksinimlerinin tatmini, katılımcıların motivasyonu, eğitim yöntemleri ve eğitim yardımcıları konularında gerekli önlemler alınarak verilen eğitimlerin etkinliği artırılmalıdır.

— Yöneticilerin eğitim programlarında eğitimle kazandıkları yeni bilgi, beceri ve yetenekleri iş yaşamına aktarmaları konusunda-özellikle kamu havacılık işletmelerinde-

başta üst yönetim desteği verilerek işletme içinde uygulamaya gösterilen direncin ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır.

— Türk havacılık sektöründe yapılan bu araştırmanın sonucuna göre, bu sektörde 1990'lı yıllarda iş ortamlarında ve yönetici rollerinde görülen yüksek düzeyde değişim yöneticilerin eğitim gereksinimlerini artırıcı yönde etki yapmaktadır. İşletmeler, bu değişimlere ayak uydurabilmek, bugünkü ve gelecekteki amaçlarına ulaşabilmek için yöneticilerin eğitimi konusunda gereken çabayı göstermelidir.

Araştırmacılara yönelik olarak ise, aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

— Bu çalışmada ortaya konan kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim konularına eklemeler yapılarak daha fazla konuda yöneticilerin eğitim gereksinimleri saptanabilir.

— Araştırmadaki bağımlı eğitim gereksinimi değişkenine etki eden bağımsız değişkenlerin (yöneticilerin mevcut rolleri, rol değişimleri ve iş ortamlarındaki değişim) dışında başka değişkenler belirlenerek etkileri incelenebilir.

— Türk havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilere yönelik olarak yapılan bu araştırma, alt düzey yöneticileri de kapsayacak biçimde düzenlenebilir.

— Havacılık sektörü işletmelerindeki yönetim ve yönetici sorunlarının saptanması üzerine yapılacak araştırmalar, eğitim ile ilişkilendirilerek bu çalışma geliştirilebilir.

— Havacılıkta ileri ülkelerin (A.B.D. ve Avrupa ülkeleri) havacılık işletmelerinde yürütülen genel ve yönetici eğitimi faaliyetleri ile Türk havacılık işletmelerindeki genel ve yönetici eğitimi faaliyetleri karşılaştırmalı olarak araştırılarak bu araştırmanın çerçevesi genişletilebilir.

VI. YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ABELLA, Kay Tytler : **Başarılı Eğitim Programları**, Öteki Yönetim Dizisi
(Çev.: Mahir BARIŞ) No. 9, Ankara, 1993.
- ADAL, Zeki : **“İşletmelerde Yetiştirme ve Geliştirme Programlarının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlenmesi”**, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982).
- AKSAN, Zeki : **“Yönetim Geliştirme”**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1 (Nisan 1980).
- ARTAN, Sinan : **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama**, Eskişehir İ.T.İ.A. Basımevi, Eskişehir, 1976.
- ARTAN, Sinan : **“İşletmelerde Artan Yönetici Gereksinmesi ve Yönetici Yetiştirilmesi Sorunu”**, Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi, C.XIII, S.2 (Haziran 1977).
- ARTAN, Sinan : **“İşletmelerde Başlıca Yönetici Yetiştirme Yöntemleri”**, Eskişehir İ.T.İ.A Dergisi, C.XIII, S.1 (Ocak 1977).
- ARTAN, Sinan ve diğerleri : **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 39, C.I, Eskişehir, 1989.
- AŞKUN, İnal Cem : **İşgören-Eğitsel Yapıt**, E.İ.T.İ.A. Ya. No. 207, Eskişehir, 1987.
- AŞKUN, İnal Cem : **“Türkiye’de İşletmecilik Öğretimi ve Eskişehir İ.T.İ. Akademi’sindeki Gelişmeler”**, ESADER 50. Yıl Özel Sayısı (Ekim 1973).

- AŞKUN, İnal Cem : **Yönetim Ders Notları**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir, 1975.
- AYDINMAKİNA, Fazıl : **“Türk Hava Kuvvetleri ve 2 nci Hava İkmal Bakım Merkezi”**, SAVUNMA ve HAVACILIK, C.IX, S.2.
- AYKAR, Fulya : **“Yönetici Eğitiminde Geleceğe Yönelme Gereği”**, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982).
- BARANSEL, Atillâ : **“Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimine Genel Bakış”**, ORGANİZASYON, Y.3, S.10.
- BARANSEL, Atillâ : **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi; Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya. No. 257, C.I, B.3, İstanbul, 1993.
- BARUTÇUGİL, İsmet Sabit : **“İşletmelerde Yöneticilerin Eğitimi ve Geliştirilmesi”**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, C.III, S.1 (Temmuz 1982).
- BAYKAL, Besim : **Organizasyonların Yönetimi**, Met/Er Matbaası, İstanbul, 1991.
- BERBEROĞLU, Güneş : **Karşılaştırmalı Yönetim**, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 467, Eskişehir, 1991.
-
- : 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Komutanlığı Basın Bülteni.
-
- : 1. Hava İkmal Bakım Merkezi Tanıtım Kataloğu.

BIRNBRAUER, Herman -

TYSON, Lynne A. : **“How To Analyze Needs”**, TRAINING AND DEVELOPMENT JOURNAL, C.XXXIX, S.8, 1985.

CANMAN, Doğan : **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Ya.No.260, Ankara, 1995.

CANMAN, Doğan : **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme**, TODAİE Ya. No. 181, Ankara, 1979.

CARRELL, Michael R. -

KUZMITS, F. -

ELBERT, N. : **Personnel**, Merril Publishing Comp., Ohio, 1989.

CARROLL, J. Jr. -

PAINE, Frank T. -

IVANCEVICH, John J. : **“The Relative Effectiveness of Training Methods-Expert Opinion and Research”**, PERSONNEL PSYCHOLOGY, C.XXV, S.33 (Ağustos 1972).

CASSANI, Kap : **“İşletmenin Yönetici Eğitimi İhtiyacı”**, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982).
(Çev. Semra YALÇIN)

CROTTY, Philip T. : **“Development Programs for Mature Managers”**, BUSINESS HORIZONS, C.XVII, S.6, 1974.

ÇÖMLEKÇİ, Necla : **Deney Tasarımı ve Çözümlemesi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No. 58, Eskişehir, 1988.

- DEVLET PLANLAMA T. : **VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Havayolu Ulaştırması Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ya. No. DPT: 2217 - ÖİK: 361, Ankara, 1990.
- DEVLET PLANLAMA T. : **VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu**, Ya. No. DPT: 2384 - ÖİK - 447, Ankara, 1995.
- DİCLE, Ülkü : **Mikro Modeller: Firma Açısından İnsangücü Planlaması**, Teksir, Ankara İ.T.İ.A. İşletme Yönetimi Enstitüsü Yayını, Ankara, 1974.
- DRUCKER, Peter : **Değişim Çağının Yönetimi**, Türk Henkel Dergisi (Çev.: Zülfü DİCLELİ) Ya. No. 4, İstanbul, 1995.
- ERBESLER, Ayfer ve diğerleri : **Türk İmalat Sanayiinde Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Nitelikleri ve Eğitim İhtiyaçları**, MPM Ya. No. 295, Ankara, 1983..
- EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No. 236, İstanbul, 1991.
- ERTÜRK, Selahattin : **Eğitimde Program Geliştirme**, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1972.
- FURMAN, Beyza Oba : **“Yaratıcılık ve Yönetici”**, TÜSSİDE, Değişikliklere Karşı Yaratıcı Yönetim Semineri Bildirisi, Gebze, 1992.

GALBRAITH, John Kenneth : **Yeni Endüstri Devleti**, T.C. Başbakanlık Devlet
(Çev.: B. TABLAMACIOĞLU) Planlama Teşkilatı Ya. No. DPT, 979-KD: 161, Ankara,
1971, s.39.

GEYLAN, Ramazan : **Personel Yönetimi**, Met Basım-Yayım ve Organizasyon,
Eskişehir, 1992.

_____ : Hava Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş. Tanıtım
Katalogu.

HAWRYLYSHYN, Bohdan : **“Management Education-A Conceptual Framework”**,
MANAGEMENT DEVELOPMENT AND TRAINING HANDBOOK, McGraw-Hill Book
Company (UK) Limited, B.2, London, 1983.

HORNE, J.H. -

LUPTON, T. : **“The Work Activities of Middle Managers”**,
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, C.I, No.
1, 1965.

İDİL, Orhan : **Yönetimde İstatistik Teknikler: Örnek Olaylar**,
İstanbul Üniversitesi Ya. No. 3491, İstanbul,
1988.

_____ : 2. Hava İkmal Bakım Merkezi Brifing Notu.

INTERNATIONAL

LABOUR OFFICE : **Teaching and Training Methods for Management
Development**, B.9, Geneva, 1985.

İSTANBUL AIRLINES : **“İstanbul Hava Yolları Üzerine”**, Nisan-Haziran
(Board Magazine) 1996.

- KALKANDELEN, A. Hayrettin : **İşletmeler, KİT'ler ve Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1979.
- KARASAR, Niyazi : **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. B.5, Ankara, 1994.
- KAYA, Yahya Kemal : **Eğitim Yönetimi: Kavram ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Yayınları, B.3, Ankara, 1986.
- KOÇEL, Tamer : **"İşletmecilik ve Yöneticilik Eğitiminde Kullanılan Metodlar"**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.I, S.1 (Nisan 1972).
- KOÇEL, Tamer : **"İşletme Yöneticilerinin Eğitimi"**, BANKA: Meslek ve Fikir Dergisi, C.VII, S.9 (Eylül 1970).
- KOÇEL, Tamer : **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., B.4, İstanbul, 1993.
- KOÇEL, Tamer : **"Yönetici Eğitimine Nereden Başlamalı"**, BANKA: Meslek ve Fikir Dergisi, C.VII, S.10 (Ekim 1970).
- KOÇEL, Tamer : **"Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi"**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C.III, S.2 (Kasım 1974).
- KOONTZ, Harold ve diğerleri : **Management**, Mc Graw-Hill Book Company, B.8, New York, 1984.

- KREITNER, Robert : **Management**, Houghton Mifflin Comp., B.2, Boston, 1983.
- LONDON, Manuel : **Developing Managers**, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1988.
- MINTZBERG, Henry : **“The Manager’s Job: Folklore and Fact”**, HARVARD BUSINESS REVIEW, C.LIII, S.4 (Temmuz Ağustos 1975).
- MPM ENDÜSTRİ ŞUBESİ : **Gelişmekte Olan Ülkelerde Modern Sevk ve İdarecilerin Yetiştirilmesinin Önemi**, MPM Yayınları, Ankara, 1969.
- MPM TEKNİK
- ENFORMASYON ŞUBESİ : **Eğitim Metodları**, MPM Ya.No.50, Ankara, 1961.
- NEWMAN, William H. : **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve**
(Çev.: Kenan SÜRGİT) **İdare**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972.
- ÖNER, Yıldırım : **“Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri”**, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982).
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, C.I, Eskişehir, 1992.
- ÖZ-ALP, Şan : **“Yöneticilerin Eskimesi”**, Sevk ve İdare Dergisi, S.112 (Aralık 1977).
- POWELL, Reed M. -
- DAVIS, Charles S. : **“Do University Executive Development Programs Pay Off?”**, BUSINESS HORIZONS, C.XVI, S.4, 1973.

- RIEGEL, John W. : **Executive Development - A Survey of Experience In Fifty American Corporations**, University of Michigan Press, Michigan, 1952.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Personel Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Ya.No.3, Eskişehir, 1984.
- SALDIRANER, Yıldırım : **DHİMİ Genel Müdürlüğü Havaalanı İşletme / Yönetim Eğitimleri Değerlendirme Çalışması ve Anket Uygulaması**, Ankara, 1994.
- SARUHAN, Şadi CAN : **Eğitme ve Geliştirme**, YENİ İŞ DÜNYASI, S.60 (Ekim 1984).
- SEÇİM, Hikmet -
BERBEROĞLU, Güneş : **“Yönetim - Organizasyonda “Rol” Kavramı”**, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.V, S.2 (Kasım 1987).
- SERPER, Özer : **Uygulamalı İstatistik**, Filiz Kitabevi, C.II, İstanbul, 1986.
- ŞAHİN, Mehmet ve diğerleri : **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi Ya. No. 39, C.I, Eskişehir, 1989.
- TAŞKIN, Erdoğan : **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınevi, Ya. No. 138, İstanbul, 1993.
- TAYMAZ, Haydar : **Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya. No. 94, Ankara, 1981.

- TELİMEN, Osman : **Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi**, İstanbul İ.T.İ.A. Yayını, 1972.
- TERRY, George R : **Principles of Management**, Richard D. Irwin, Homewood III, 1977.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Fatih Yayınevi Matbaası, C.I, B.4, İstanbul, 1978.
- TOSUN, Kemal : **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, Savaş Yayınları, B.6, İstanbul, 1992.
- TOSUN, Kemal : **“Yönetici Eğitimi Sorunu”**, YÖNETİM, Y.2, S.12 (Haziran 1982).
- TOSUN, Kemal : **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No. 232, İstanbul, 1990..
- TURGUT, Fuat : **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları**, Nüve Matbaası, Ankara, 1977.
- _____ : TUSAŞ Havacılık Uzay Sanayii Tanıtım Kataloğu.
- _____ : TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Ortaklık Anlaşması.
- _____ : TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. Basın Bülteni.
- TUTUM, Cahit : **Personel Yönetimi**, TODAİE Ya. No. 179, Ankara, 1979.
- TÜMER, Melih : **Yönetim ve Yönetici**, Üçler Matbaası, İstanbul, 1975.
- _____ : Türk Hava Yolları A.O. Ana Sözleşmesi ve İlgili Mevzuat.

- VARIŞ, Fatma : **Program Geliştirme**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 53, Ankara, 1976.
- WATSON, Charles E. : **Management Development Through Training**, Addison-Wesley Publishing Company, B.4, Massachusetts, 1984.
- YOZGAT, Osman : **İşletme Yönetimi**, Nihad Sayar-Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ya.No. 375-608, B.4, İstanbul, 1983.

VII. EKLER

EK : 1 - İŞLETME VE ENDÜSTRİ ÖZELLİKLERİ TABLOSU

İşletme / Endüstri Özelliği	Gerekli Yönetsel Yeteneklerle İlgili Olarak Özelliğin Önemi
1. İşletme büyüklüğü	
a) Yıllık satış tutarı	
b) Çalışanların sayısı	
c) Endüstri içindeki sıralaması ve nispi (görelî) büyüklüğü	
2. Endüstri büyüklüğü	
a) Yıllık satış tutarı	
b) Endüstriyi oluşturan işletmeler	
c) Değişiklikler	
3. İşletme çalışanları	
a) Yaş, eğitim, yaşam süreleri	
b) Tutumlar, inançlar, kişisel özellikler	
c) Sendikacılık	
4. İşletmenin sermaye yapısı	
a) Gerekli düzey	
b) İşgücüne oranla sermaye yoğunluğu	
c) Kaynaklar	
5. Endüstrinin sermaye yapısı	
a) Sahiplik	
b) Finans türü	
6. İşletme sahipliği	
a) Türü (hissedarlık, aile, ortaklık)	
b) Yakın geçmişte ve gelecekte beklenen değişiklikler	

7. İşletme yapısı
 - a) Organizasyon yapısı
 - b) Yapıdaki değışiklikler
8. İşletme kârlılığı
 - a) Yatırımın geri dönüşünün
şu andaki durumu
 - b) Yakın geçmişteki dalgalanmalar
 - c) Tarihsel dalgalanmalar ve
örnek durumlar
9. Endüstri içindeki işletmelerin kârlılığı
 - a) Düzeyi
 - b) Endüstri içindeki durum (sıralama)
 - c) Değişiklikler
10. İşletmenin büyümesi
 - a) Yakın geçmişte ve gelecekte beklenen
büyüme miktarı ve alanları
 - b) Büyüme stratejileri
11. Endüstrinin büyüme yapısı
 - a) Yeni faaliyet alanları
 - b) Endüstrideki büyümenin durumu
12. İşletme pazarı
 - a) Yeri ve yoğunluğu
 - b) Büyüklüğü
 - c) Çeşidi (endüstriyel, tüketici,
ulusal, uluslararası)

13. Fiyatlandırma uygulamaları
 - a) İşletmede
 - b) Endüstride
14. İşletmenin kullandığı hammaddeler
 - a) Kaynağı
 - b) Elde edilebilirliği
 - c) Elde edilebilirlikteki ve fiyatındaki dalgalanmalar
15. İşletme ürünleri ve hizmetleri
 - a) Teknik içerik
 - b) Gerekli bakım hizmeti
 - c) Yaşam süresi (yaşam çevrimi)
 - d) Dayanıklılık
 - e) Üretim maliyeti
 - f) Üretim karmasının yaş profili (yaşam çevrimi)
16. Endüstri içindeki işletmelerin ürettiği ürünler ve hizmetler
 - a) Görünüş, kalite, dayanıklılık ve kabul yönünden karşılaştırılması
 - b) Çeşitlilik (variety)
17. İşletmenin yan ürünleri
18. İşletmede kullanılan üretim yöntemi
 - a) Teknik içeriğin çeşidi ve düzeyi
 - b) Gerekli uzmanlıklar
 - c) Miktar ve çeşit yönünden değişiklikler

19. Endüstride kullanılan üretim yöntemleri

- a) Üretim yöntemi
- b) Çok gelişmiş ve lider firmalar

20. Endüstrideki genel iş koşulları

- a) Şimdiki ve beklenen
- b) Çevresel etkenler; politik
sosyal, ekonomik
- c) Diğer kuruluşlarla ilişkiler

21. İşletmenin tarihsel özellikleri

- a) Gelenekler
- b) Normlar
- c) Tutum, davranış ve felsefe

22. Endüstrinin tarihi

23. Sendika-yönetim ilişkisi

- a) İşletme içinde
- b) Endüstri içinde

EK : 2 - YÖNETİCİ EĞİTİM GEREKSİNİMİ GÖRÜŞME SORULARI

1. Yönetici olarak, işinizi gözünüzde nasıl canlandırıyorsunuz? Temel rol olarak neyi görüyorsunuz?
 - a) Yöneticinin yönetim anlayışı ne kadar geniştir?
 - b) Yönetici hangi yönetim unsurlarını ağırlıklı olarak uygulamaktadır?
Yönetici yönetimin hangi unsurlarını görmekte başarısızdır?
2. Temel sorumluluklarınız nelerdir? Gelecek yıl içinde hangi belli başlı amaçlara ulaşmanız bekleniyor?
 - a) Yönetici işletme içindeki rolünü hangi açıklıkta algılamaktadır?
Onun sorumlulukları açık ve belli midir?
 - b) Yönetici en iyi şekilde belirlenmiş amaçlara sahip midir?
3. Amaçlarınızı gerçekleştirmek için ne gibi stratejilere ve planlara sahipsiniz?
 - a) Yönetici strateji ve plana sahip midir?
 - b) Bu plan dengeli midir? Yani, bu yönetici insan, teknoloji ve organizasyon yapısını gözönüne alıyor mu? Yoksa bu unsurların birini ya da birkaçını gözardı mı ediyor?
 - c) Bu strateji ve planlar ne kadar yaratıcıdır?
4. Niçin önceden belirlenen belirli amaçların takipçisisiniz? Sizin bulunmuş olduğunuz bölümle daha büyük işletme biriminin amaçları birbiri ile uyumlu mudur? Bu amaçlar parçası olduğunuz işletme biriminin amaçlarıyla ne kadar uyuyor?
 - a) İşletme amaçları çok iyi tasarlanmış ve tutarlı mıdır?
 - b) Amaçlar ve stratejiler organizasyonun tümüne ne kadar iyi bir şekilde iletilebilmiştir?
 - c) Bu yönetici, amaçlarının bütün organizasyonun amaçlarına uyup uymadığını görmekte midir?
5. Amirinizin temel amaçları nelerdir? Amaçlarına ulaşmak için hangi strateji ve planları izlemektedir?
 - a) Amir amaçlara ve planlara sahip midir?
 - b) Bu amir amaçlarıyla bütünleşmiş midir? Yoksa sadece belli bir bölümü ile mi bütünleşmiştir?
 - c) Amir ne kadar iyi iletişim kurabilmekte ve kabul görmektedir?

6. Çalışanlarınızın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
 - a) Yöneticinin güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
 - b) Yöneticinin çalışanlara karşı genel tavırları nasıldır? Bu yönetici Teori X'e mi yoksa Teori Y'ye mi yatkındır?
 - c) Yöneticinin astları inisiyatif kullanır mı? Bu kişi hakkında yönetici olarak neler söylenebilir?
 - d) Yönetici astlarının tüm potansiyellerinden yararlanıyor mu?
7. Astlarınızın iş dışındaki istekleri nelerdir?
 - a) Yöneticinin astları hakkındaki düşünceleri nasıldır?
 - b) Yönetici astlarını tanımakta ve anlamakta mıdır?
8. Astlarınız nasıl motive edilmelidir? Bu konuda önerileriniz nelerdir? Astların motivasyonu nasıldır? Ve sebepleri nelerdir?
 - a) Yönetici, astlarını ne kadar iyi anlamaktadır?
 - b) Astlarınızın motivasyon düzeyi nedir? Yönetici astların motivasyon düzeyi ile ilgili olarak ne düşünmektedir?
9. Astlarınız en iyi şekilde nasıl disipline edilmelidir?
 - a) Disiplin sorunların var mı?
 - b) Davranış sorunları var mı?
10. Astlarınızın motivasyon düzeyinin iyileştirilmesi ve yükseltilmesi konusunda nasıl hareket edersiniz?
 - a) Yöneticinin motivasyon ve insan davranışı hakkındaki düşünceleri nelerdir?
 - b) Yönetici ne çeşit bir amirdir (gevşek, sert ve yönlendirici, geliştirici)?
11. Biriminizde düşünce farklılıkları var mıdır? Nasıl çözülür?
 - a) Çatışma var mıdır ve ne derece şiddetlidir?
 - b) Çatışmalar örtbas edilir mi? Düşünce farklılıkları açık bir şekilde çözülür mü?

12. Astlarınız dikkatinizi çekmek için size ne gibi şikayetler getirmektedir? Siz onları nasıl ele alıyorsunuz?
- a) Astlar duygularını açarlar mı?
 - b) Amir uyuşmazlığa izin verir mi?
 - c) İşletme yapısıyla ilgili sorunlar var mıdır?
13. İşinizle ilgili olarak motivasyon düzeyinizi nasıl buluyorsunuz? Sizce ne tür değişiklikler motivasyon düzeyinizin yükselmesine yardımcı olabilir?
- a) Yönetici yaptığı işten tatmin olmakta mıdır?
 - b) Yöneticiyi gerçekten harekete geçirecek hangi elemanlar eksiktir?
14. Üstleriniz, eş düzeyinizdekiler ve astlarınız arasındaki iletişimde kendinizi nasıl görüyorsunuz?
- a) İletişim nerelerde geliştirilebilir ve iletişimin olabileceğinden az olmasının nedeni nedir?
 - b) Yöneticileri onun iyi bir iletişimci olduğunu düşünür mü? Astları bu konuda ne düşünür?
15. Amirinizin size yetki ve sorumluluk devri konusunda yaklaşımı nasıldır? Daha fazla mı yoksa daha az mı yetki ve sorumluluk devri yapmalıdır?
- a) Yetki devri uygun şekilde yapılmakta mıdır?
 - b) Astların kapasitelerinden yararlanılmakta mıdır?
16. Astlarınıza hangi yetkileri devredebilirsiniz?
- a) Amirin astlarının güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
 - b) Bu kişinin, astlarının yeteneklerini algılaması nasıldır?
17. Astlarınızın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek için ne yapıyorsunuz?
- a) Yönetici astlarını geliştirir mi?
 - b) Birimin performans değerlendirme sistemi ve eğitim sistemi ne kadar iyidir?
 - c) Astlar geliştiriliyor mu?

18. Son 6 ya da 8 ayda hangi önemli zorluklar veya sorunlarla karşılaştınız ve onları nasıl yönettiniz?
- a) Yönetici ne tür şeyleri sorun olarak görmektedir?
 - b) Yönetici, sorun analiz etme ve çözümleme açısından ne kadar iyidir?
 - c) Yöneticinin çözümleri ne derece yaratıcıdır?
 - d) Çözümler yöneticinin değer sistemi hakkında nasıl bir fikir verir? Yaklaşımları ve bilgi genişliği nasıldır?
19. Astlarınız 3 ila 5 yolla geliştirilecek olsa ne önerirdiniz?
- a) Yöneticinin astları için hazırladığı geliştirme planı astların zayıflığını gidermeye yönelik mi?
 - b) Onların beklentilerini yansıtıyor mu?
20. Amiriniz 3 ila 5 yolla geliştirilecek olsa ne önerirdiniz?
- a) Ne tür bir eğitimin bu konuda yardımı olabilir?
21. Amirinizin yerinde olsaydınız farklı olarak nasıl yönetirdiniz?
- a) Amirinizin eğitim gereksinimleri açısından ne önerirdiniz?
22. Geçen yıl içinde gerçekleştirilen önemli bir değişikliği ve bunun nasıl yapıldığını belirtiniz?
- a) Değişimler nasıl bir ustalıkla yürütüldü?
 - b) Bu değişim, yönetimin bilgi, beceri ve davranışları hakkında neler anlatır?
23. Biriminizin yapması gerekli işi yapıp yapmadığını nasıl bilirsiniz?
- a) Ne çeşit kontroller vardır?
 - b) Yönetici, yaptıklarını firma kârlılığı ya da genel başarı ile ilişkilendirir mi?
24. Temel gelişim gereksinimlerinizin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
- a) Görüşmeci yöneticinin gelişmesi için hangi gereksinimleri olduğunu düşünür?

EK : 3 - YÖNETİM GELİŞTİRME ÖN PROGRAM ARAŞTIRMASI ANKETİ

Daha önce yönetim geliştirme programına katıldınız mı? Evet () Hayır ()

Yanıtınız evet ise hangilerine, nerede ve ne zaman katıldınız?

.....

.....

.....

A- Yöneticinin Rolü

1. Yönetimsel sorumluluklarınızdan;

- a) En çok hoşlandığınız
-
- b) En az hoşlandığınız
-
- c) En kolay bulduğunuz
-
- d) En zor bulduğunuz
-

B- Amaçlara Göre Yönetim

1. Başarmak için sorumlu olduğunuz yazılı amaçlarınız var mıdır?

Evet () Hayır ()

2. Yanıtınız evet ise, bir örnek verir misiniz?

.....

.....

3. Biriminiz biçimsel (formal) amaçlara göre yönetim sistemine sahip mi?

Evet () Hayır ()

4. Yanıtınız evet ise, amaçlara göre yönetim ile ilgili en önemli problemler hangileridir?
- a)
-
- b)
-
- c)
-
5. Amaçlara göre yönetimle ilgili biçimsel eğitim aldınız mı?
- Evet () Hayır ()
- a) AGY teorisi üzerinde Evet () Hayır ()
- b) AGY uygulamaları üzerinde Evet () Hayır ()
6. Amaçlara göre yönetimle ilgili olarak en çok bilmek istediğiniz şeyler nelerdir?
-
-

C- Planlama

1. Tipik bir hafta düşünün. Zamanınızın ne kadarını formal planlama için harcadığınızı düşünüyorsunuz?
-
2. Planlarınızın büyük bir bölümünün süresi (vadesi) ne kadardır?
-
3. Bir yönetici olarak halen yapmakta olduğunuz özel planlama örnekleri veriniz.
-
-
-
-
-
-

D- Problem Çözme ve Karar Verme

1. Geçen yıl üzerinde çalıştığınız iki ya da üç ana problemi sıralayınız. Herbirini kısaca açıklayınız?

- a)
-
-
- b)
-
-
- c)
-
-

2. Sizin için hangi durumlar ya da faktörler problem çözmeyi zorlaştırır?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Problem çözümünü daha da kolaylaştırmanın yolu nedir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Bu yıl içinde karşılaştığınız iki ya da üç önemli kararı açıklayınız?

a)
.....
.....

b)
.....
.....

c)
.....
.....

5. Size göre en zor karar verme durumları nelerdir?

.....
.....
.....

6. Daha iyi karar verebilmek için sizce ne tür bilgiler daha yararlıdır?

.....
.....
.....

E- Liderlik

1. Genel olarak, üstlendiğiniz liderlikten memnun musunuz?

Evet () Hayır ()

2. Genel olarak, sizce astlarınız liderliğinizden memnun mu?

Evet () Hayır ()

a) Sizce en çok neden memnun oluyorlar?

.....
.....

b) Sizce en çok neden memnun olmuyorlar?

.....
.....

3. Daha iyi bir lider olabilmek için özellikle neyi öğrenmek isterdiniz?

.....

.....

.....

.....

.....

F- Motivasyon

1. Doğrudan size rapor veren her bir kişi hakkında düşünün. Motivasyon düzeyini gösteren ölçek üzerine (X) işaretini koyun.

(3 ast varsa 3X, 5 ast varsa 5X koyacaksınız.)

Çok Düşük Vasat Altı Vasat Vasat Üstü Çok Yüksek

.....

2. Astlarınızın motivasyon düzeyi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olabileceğinizi düşünüyorsunuz?

a) Hiç ()

b) Çok az ()

c) Biraz ()

d) Çok fazla ()

Niçin böyle düşünüyorsunuz?

.....

.....

.....

3. Halen astlarınızın motivasyon düzeyini korumak veya yükseltmek için yaptığınız 5 ile 7 özel şeyi sıralayınız.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. İnsanların motivasyonu konusunda en çok hangi soruların yanıtlamasını isterdiniz?
-
-
-
-

G- İletişim

1. Geçmişte, astlar hangi sıklıkta yazılarınızı yanlış anladı?
- a) Asla ()
- b) Nadiren ()
- c) Bazen ()
- d) Sık sık ()
- e) Çok sık ()
2. Geçmişte, astlar söylediklerinizi hangi sıklıkta yanlış anladı?
- a) Asla ()
- b) Nadiren ()
- c) Bazen ()
- d) Sık sık ()
- e) Çok sık ()
3. Geçmişte, üstlerinize düşüncelerinizi açıklarken hangi sıklıkta iletişim zorluğu çektiniz?
- a) Çok seyrek ()
- b) Seyrek ()
- c) Bazen ()
- d) Sık sık ()
- e) Çok sık ()

4. Organizasyon içinde etkili bilgi akış yönü sizce nasıldır?
- a) Aşağı doğru ()
- b) Çoğunlukla aşağı doğru ()
- c) Aşağı ve yukarı ()
- d) Aşağı, yukarı ve yatay ()
5. Üstlerin organizasyonun alt düzeyindekilerle hangi derecede bilgiyi paylaşmaları gerektiğini düşünüyorsunuz? Organizasyon içinde üstler astlarla hangi dereceye kadar bilgiyi paylaşıyor?
- a) Minimum bilgiyi sağlama ()
- b) Astlara sadece üstlerin onlar için gerekli gördüğü bilgiyi verme ()
- c) Gerekli bilgiyi verme ve birçok soruyu yanıtlama ()
- d) Astlara ilgili tüm bilgileri ve istedikleri tüm bilgileri verme ()
6. İşletmenizde yukarıya doğru iletişim oranı nasıldır?
- a) Çok az () b) Sınırlı () c) Fazla () d) Çok Fazla ()
7. Biriminizde iletişim hangi alanlarda geliştirilebilir?
-
-
-
8. İletişimin daha iyi sağlanabilmesi için en çok neyi bilmek ve hangi yardımı almak istersiniz?
-
-
-

H- Performans Değerlendirmeleri

1. Amiriniz formal olarak düzenli bir şekilde performansınızı değerlendirir mi?

Evet () Hayır ()

2. Bütünüyle, şirketinizin performans değerlendirme faaliyetinden memnun musunuz?

Evet () Hayır ()

Niçin?

.....
.....

- a) Sizi en çok memnun eden durumlar hangileridir?

.....
.....
.....

- b) Sizi en az memnun eden durumlar hangileridir?

.....
.....
.....

3. Astlarınızın performansını biçimsel olarak değerlendirir misiniz?

Evet () Hayır ()

4. Cevabınız evet ise,

- a) Bu işlemin en zor yönleri nelerdir?

.....
.....

- b) Bu işlemin kolay yönleri nelerdir?

.....
.....

5. Astlarınızın değerlendirmesini daha iyi yapabilmek ve bu konuda kendinizi rahat hissetmek için en çok hangi yardıma gerek duymaktasınız?

.....
.....

**EK : 4 - ÖRGÜTTE YÖNETİM EĞİTİMİNE GEREKSİNİMİ OLAN KİŞİLERİN
VE GEREKSİNİM DÜZEYLERİNİN SAPTANMASI ANKETİ**

YÖNERGE: İşletmenizdeki kişi veya grupların eğitimi ve geliştirilmesinin ne ölçüde gerekli olduğunu aşağıdaki uygun gördüğünüz sütuna (X) işareti koyarak belirtiniz.

Yönetim Eğitiminin Önerildiği Kişiler	Gereksinim Düzeyi			
	Fazla	Orta	Az	Çok az
1. Üst'üm olan yönetici				
2. Amirimle eş düzeydeki diğer yöneticiler				
3. Amirimin üstü düzeyindeki yöneticiler				
4. Birimimdeki eş düzey yöneticiler				
5. Diğer birimlerdeki eş düzey yöneticiler				
6. Astlarım				
7. Astlarımın astları				
8. Astlarım ile eş düzeydekiler				

**EK : 5 - YÖNETİMİN GÜÇLÜ (BAŞARILI) OLDUĞU ALANLARI
SAPTAMA ANKETİ**

YÖNERGE: Aşağıda sıralanan kişi veya grupların yönetimde en fazla güçlü (başarılı) olduğu alanları kısaca belirtiniz. Bu, kişilerin yöneticilik rolü içinde en etkili olarak neleri yaptığını gösterir.

Bu Güçlere Sahip Kişiler	Yönetimin En Fazla Güçlü Olduğu Alanların Kısaca Belirtilmesi
1. Üst'üm	
2. Amirimle eş düzeydeki üstler	
3. Amirimin üst'ü düzeyindeki yöneticiler	
4. Birimimdeki eş düzey yöneticiler	
5. Astlarım	
6. Kendim	

**EK : 6 - YÖNETİMİN ZAYIF (BAŞARISIZ) OLDUĞU ALANLARI
SAPTAMA ANKETİ**

YÖNERGE: Aşağıda sıralanan kişilerin yönetim tekniklerinin geliştirilmesinde en fazla gereksinim duyduğunuz noktaları kısaca belirtiniz.

Yönetim Eğitiminin Önerildiği Kişiler	Yönetimin Geliştirilmesinde En Fazla Gereksinim Duyulan Noktaların Kısaca Belirtilmesi
1. Üst'üm	
2. Amirimle eş düzeydeki üstler	
3. Amirimin üst'ü düzeyindeki yöneticiler	
4. Birimimdeki eş düzey yöneticiler	
5. Astlarım	
6. Kendim	

EK : 7 - YÖNETİM GELİŞTİRME GEREKSİNİMLERİ ARAŞTIRMASI

YÖNERGE: Yöneticilerin yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olacak en yararlı konuların saptanmasını amaçlayan bu çalışmada yardımınız gerekmektedir. Bunun için aşağıdakileri yapmanızı rica ediyoruz.

1. 3 grup altında toplam 65 konudan oluşan soru listesini baştan sona kadar okuyunuz.
2. Bir süre soru hakkında düşünün ve kendinize sorun.
Bir yönetici olarak en fazla hangi alanlarda gelişme gereksinimi duymaktasınız?
3. 65 konunun herbirinin göreceli önemi hakkındaki düşüncelerinizi belirtirken oldukça ayırıcı olun. Aşağıda verilen dereceleme ölçeğindeki uygun numarayı daire içine alınız.

5- Çok önemli
4- Oldukça önemli
3- Fikrim yok
2- Az önemli
1- Önemsiz
4. Çok önemli gördüğünüz 15 konunun yanına kontrol işareti koyunuz.
5. Yönetim geliştirme programı içinde bulunmasını gerekli gördüğünüz ancak burada yer almayan konuları yazınız.

I. YÖNETİCİLERİN GENEL İŞLETME BİLGİSİNİ GELİŞTİRME KONULARI

Aşağıdaki konular, yöneticilerin bütünüyle iş anlayışını geliştirmek ve yeni eğilimler hakkında bilgilerini güncelleştirmek amacıyla öğretilir.

Konular	Göreceli Öne Göre Dereceleme Ölçeği (Her konu için bir tanesini daire içine alınız).				
1. Yatırım sistemi ve ekonomik değişim	5	4	3	2	1
2. Ekonomi ve işletme faaliyetlerinin tahmini	5	4	3	2	1
3. Finans yönetiminde kullanılan temel kavramlar ve araçlar	5	4	3	2	1
4. Yönetim muhasebesi	5	4	3	2	1
5. İş ve toplum yönetimi ahlâkı	5	4	3	2	1
6. Pazarlama yönetimi	5	4	3	2	1
7. Üretim yönetimi	5	4	3	2	1
8. Sermaye yatırım fırsatlarının analizi ve seçimi	5	4	3	2	1
9. Nakit yönetimi	5	4	3	2	1
10. Yönetim kavramı ve yönetim anlayışı	5	4	3	2	1
11. Muhasebe bilgilerini anlama ve kullanma	5	4	3	2	1
12. Pazar ve pazarlama bilgisi	5	4	3	2	1
13. İşçi sendikaları ve endüstriyel ilişkilerdeki rolü	5	4	3	2	1
14. Yöneticiler için istatistiki ve diğer nicel araçlar	5	4	3	2	1
15. Yönetim tarihi ve yönetim ekolleri	5	4	3	2	1
16. İş dünyası ve hükümet	5	4	3	2	1
17. İş ve işyeri ile ilgili yasal unsurlar	5	4	3	2	1
18. İşletmedeki personel işlevi	5	4	3	2	1
19. Bilgisayar ve yönetimde bilgisayar kullanımı	5	4	3	2	1
20. Satış tahmini ve planlaması	5	4	3	2	1
21. Sözlü ve yazılı raporların hazırlanması ve sunulması	5	4	3	2	1
22. Yönetim bilgi sistemleri	5	4	3	2	1
23. Simülasyon ve model oluşturma	5	4	3	2	1
24. Sistem kavramı ve yönetime uygulanması	5	4	3	2	1
25. Bilgisayar yardımıyla karar verme	5	4	3	2	1

II. DAVRANIŞ DEĞİŞTİRME VE YÖNETİCİLERİN YÖNETİM BİLGİSİNİ UYGULAMA BECERİLERİNİ GELİŞTİRME KONULARI

A.Yönetimdeki Yapısal Güçler

Bu yönetimin mantıksal, mekanik bölümüdür. Yapısal güçlerin uygulanmasındaki beceri; istikrar, süreklilik, yön ve kesinlik sağlar. Yapısal güçler şu konuları kapsar: Amaçların belirlenmesi ve önceliklerin saptanması, planlama, politika belirleme, örgütleme, faaliyetlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, kontrol, çalışma faaliyetlerinin koordinasyonu vb.

Konular	Göreceli Öneme Göre Dereceleme Ölçeği (Her konu için bir tanesini daire içine alınız).				
1. İşletmeler için uzun vadeli planlama	5	4	3	2	1
2. Bölüm düzeyinde planlama yapma	5	4	3	2	1
3. Hedef ve standartların saptanması	5	4	3	2	1
4. Amaçlara göre yönetim	5	4	3	2	1
5. Temel teorilere ve kurallara göre işletme organizasyonu	5	4	3	2	1
6. Özel çalışmalar için küçük bir birimin organizasyonu	5	4	3	2	1
7. Yönetim kontrolü ve uygulaması	5	4	3	2	1
8. Karmaşık sorunların analizi ve çözüm yöntemleri	5	4	3	2	1
9. İş tanımları ve iş gerekleri	5	4	3	2	1
10. Üretim planlaması kavram ve araçları	5	4	3	2	1
11. Performans ölçme ve değerlendirme	5	4	3	2	1
12. Finansal hesapların gözden geçirilmesi ve kontrolü	5	4	3	2	1
13. Zaman yönetimi	5	4	3	2	1
14. Karar verme	5	4	3	2	1
15. İşletme stratejisinin saptanması	5	4	3	2	1
16. Kalite kontrol	5	4	3	2	1
17. Yetki devri ve koordinasyonu	5	4	3	2	1
18. Yöneticiler için performans standartları	5	4	3	2	1
19. Verimlilik için faaliyetlerin ölçülmesi ve metod geliştirme	5	4	3	2	1
20. Örgütlenme sorunlarında hata arama	5	4	3	2	1

B.Yönetimdeki Güçlerin Harekete Geçirilmesi

Bu bölüm yönetimin insanla ilişkili bölümüdür. Bölüm hassas ve karmaşıktır. Davranış bilimleriyle özellikle psikoloji ile ilgilidir. Güçlerin harekete geçirilmesi şu konuları kapsar: Yönetim tarzları, liderlik uygulamaları, astları tanıma ve kişilerarası ilişkiler, motivasyon, değişimin tanıtılması ve gerçekleştirilmesi, çatışma yönetimi, danışmanlık, yaratıcılık, disiplin, iletişim, kendi kendini ve başkalarını geliştirme, grup çalışması vb.

Konular	Göreceli Öne Göre Dereceleme Ölçeği (Her konu için bir tanesini daire içine alınız).				
1. Yönetim tarzları	5	4	3	2	1
2. Liderlik; etkili liderlik uygulamaları	5	4	3	2	1
3. Kendi kendini ve astları motive etme	5	4	3	2	1
4. Yeniliğin ve yaratıcılığın yönetimi	5	4	3	2	1
5. İşletme içi iletişim	5	4	3	2	1
6. Kişilerarası iletişim	5	4	3	2	1
7. Çatışma yönetimi ve çözümü	5	4	3	2	1
8. Değişimin tanıtılması ve yürütülmesi	5	4	3	2	1
9. İnsan davranışını anlama	5	4	3	2	1
10. Astların eğitimi ve geliştirilmesi	5	4	3	2	1
11. Performans değerlemenin yürütümü ve astların yetiştirilmesi	5	4	3	2	1
12. Astlara danışmanlık	5	4	3	2	1
13. Yöneticinin kişisel etkinliği ve gelecek için kendi kendini geliştirme	5	4	3	2	1
14. Çalışma gruplarının oluşturulması ve takım çalışması	5	4	3	2	1
15. Sendikal ilişkiler	5	4	3	2	1
16. Disiplin ve özdisiplin oluşturmada örgüt iklimi	5	4	3	2	1
17. İşçi-işveren uyumsuzluklarının yönetimi	5	4	3	2	1
18. Grup faaliyetlerini öğrenme ve büyük grupların yönetimi	5	4	3	2	1
19. İş zenginleştirme ve genişletme	5	4	3	2	1
20. Davranış bilimi uygulamaları	5	4	3	2	1

Toplam 3 listede çok önemli gördüğünüz 15 konunun yanına kontrol işaretlerini yerleştirdiniz mi?

Buradaki listelerde yer almayan eğitim programı içinde yer almasını düşündüğünüz diğer konular nelerdir?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**EK : 8 - YÖNETİM İŞLEVLERİNİN ÖNEMİ VE YÖNETİCİLER TARAFINDAN
NE ÖLÇÜDE BİLİNİP UYGULANDIĞINI SAPTAMA ANKETİ**

YÖNERGE: Aşağıdaki sütun 2 ve 3’de sorulan sorulara vereceğiniz yanıtları daire içine alınız.

- 0- Hiç
- 1- Az
- 2- Orta
- 3- Fazla
- 4- Çok Fazla

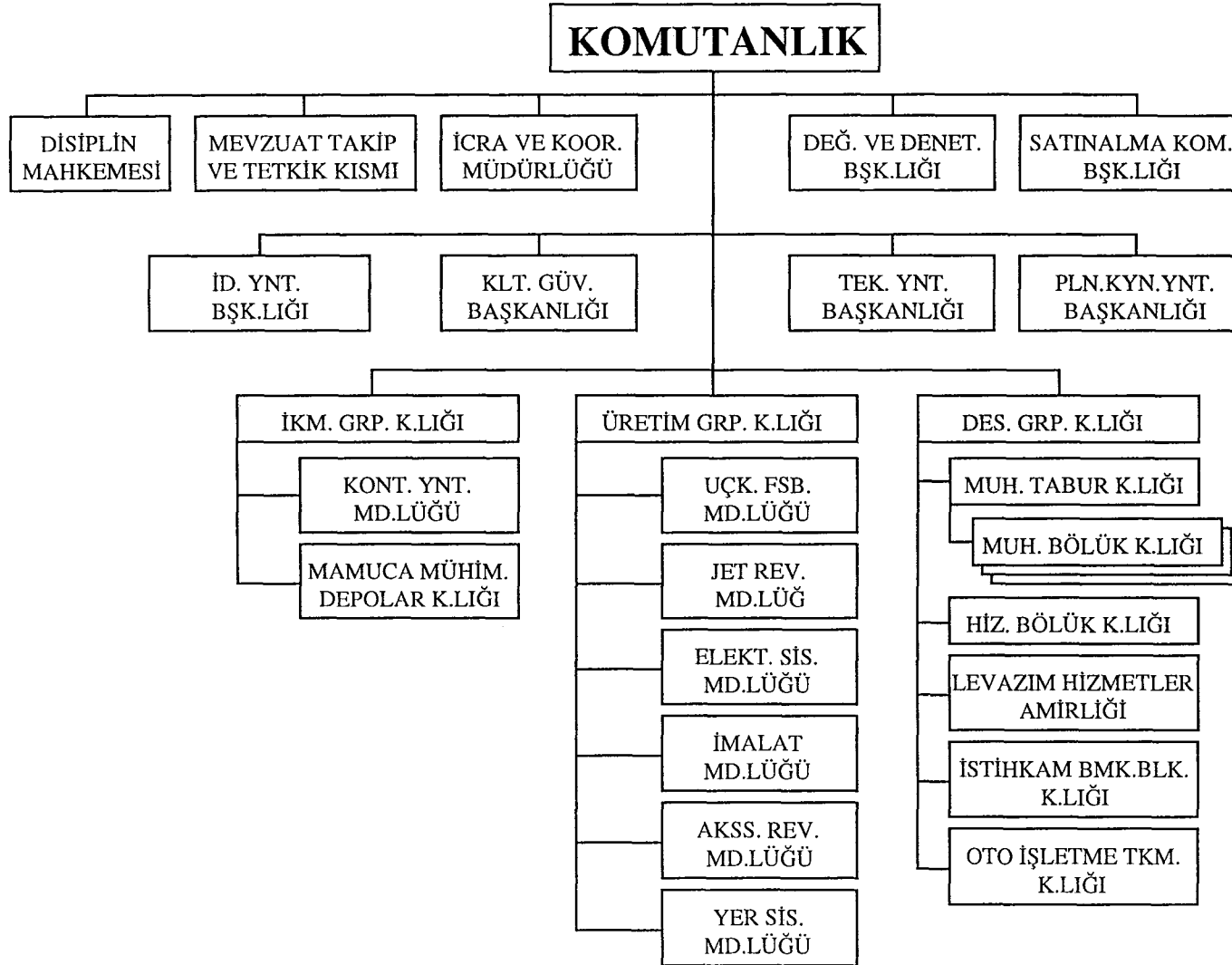
Genel Yönetim Yapısal Unsurları

(Sütun 1)	(Sütun 2)	(Sütun 3)
Genel yönetimin rasyonel, mantıksal ve sistematik unsurları	Bu faaliyetteki yeteneğiniz işinizi başarmada ne kadar önemlidir? (önem derecesi)	Bu faaliyetteki bilgi ve uygulamaların ne kadarını biliyor ve uyguluyorsunuz? (kazanma derecesi)
1. Planlama	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2. Tahmin yapma	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3. Amaçların belirlenmesi	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
4. Örgütlenme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
5. Standartların belirlenmesi	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
6. Bütçeleme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
7. Yetki devri	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
8. Yönelme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
9. Sonuçların ölçülmesi	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
10. Denetleme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
11. Düzenleştirme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
12. Politika oluşturma	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
13. Kuralları hazırlama	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
14. Süreçlerin oluşturulması	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
15. Disiplin	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

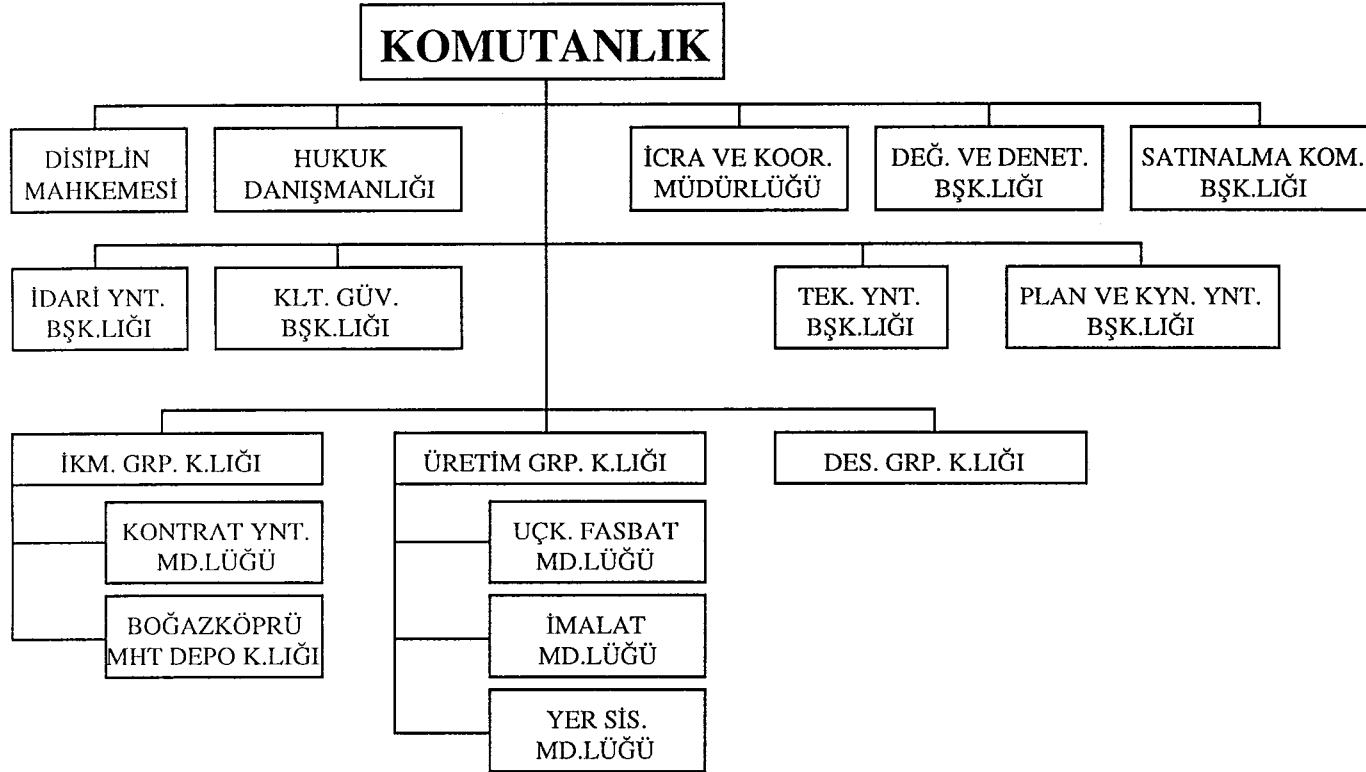
Genel Yönetim Unsurlarının Harekete Geçirilmesi

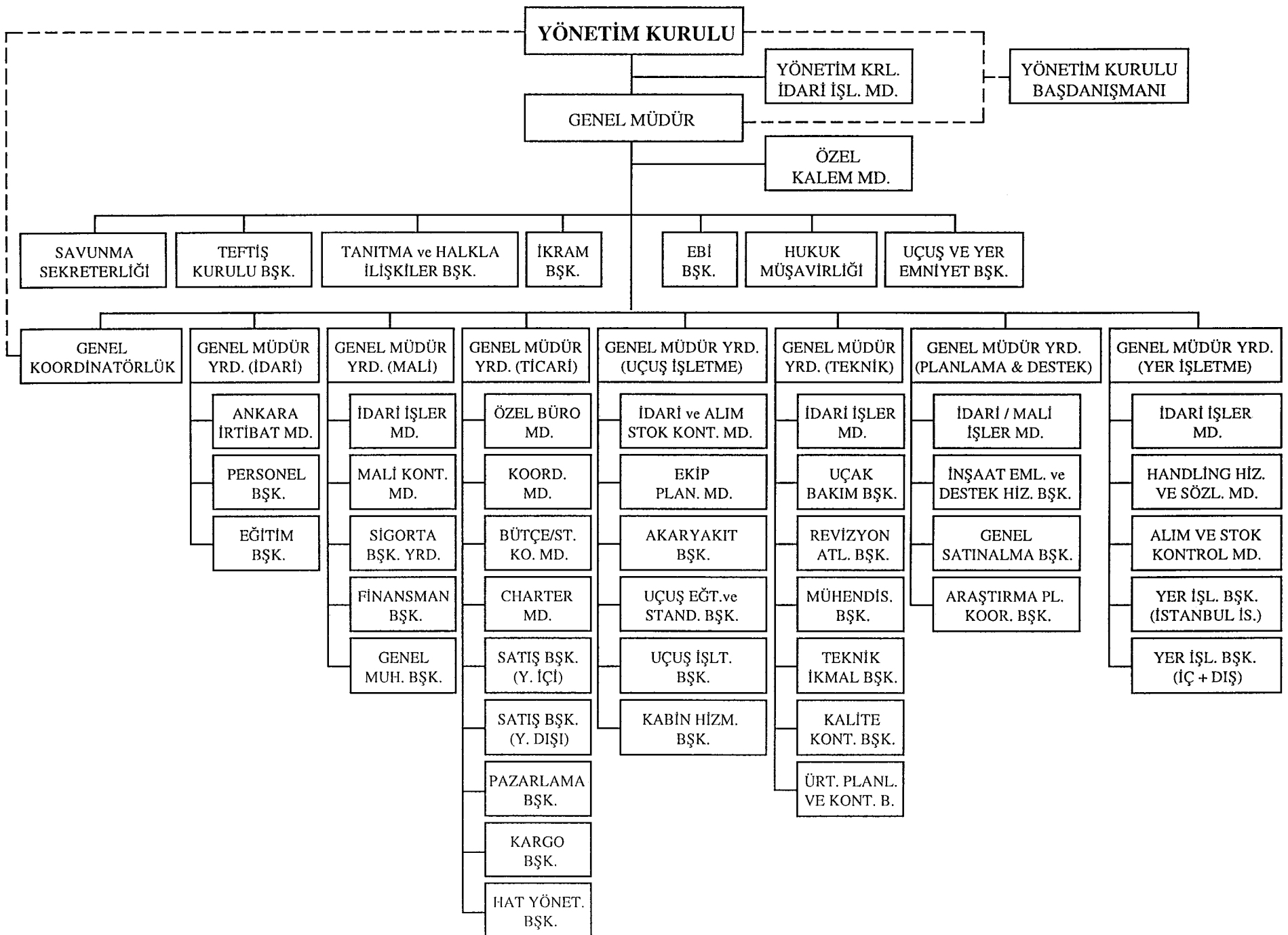
(Sütun 1) İnsan ilişkileri ve genel yönetimin duygusal, psikolojik ve davranışsal unsurları	(Sütun 2) Bu faaliyetteki yeteneğiniz işinizi başarmada ne kadar önemlidir? (önem derecesi)	(Sütun 3) Bu alandaki bilgi ve uygulama- ların ne kadarını biliyor ve uyguluyor- sunuz? (kazanma derecesi)
1. İletişim (anlatma ve dinleme)	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
2. Motivasyon	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
3. Faaliyetlerin, birimlerin ve bölümlerin bütünleştirilmesi	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
4. Değişimin etkin bir şekilde tanıtılması	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
5. Kendinin ve başkalarının temel gereksinimlerinin tatmini	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
6. Danışmanlık	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
7. Özgürlük verme ve kararlara katılım	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
8. Yetkinlik ve sorumluluğun geliştirilmesi; zorluk ve risk üstlenme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
9. Duyarlı olma ve üstün önsezi	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
10. Uyarılama, uzlaşma ve düzeltme	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

EK : 9 - 1. HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞI ÖRGÜT ŞEMASI

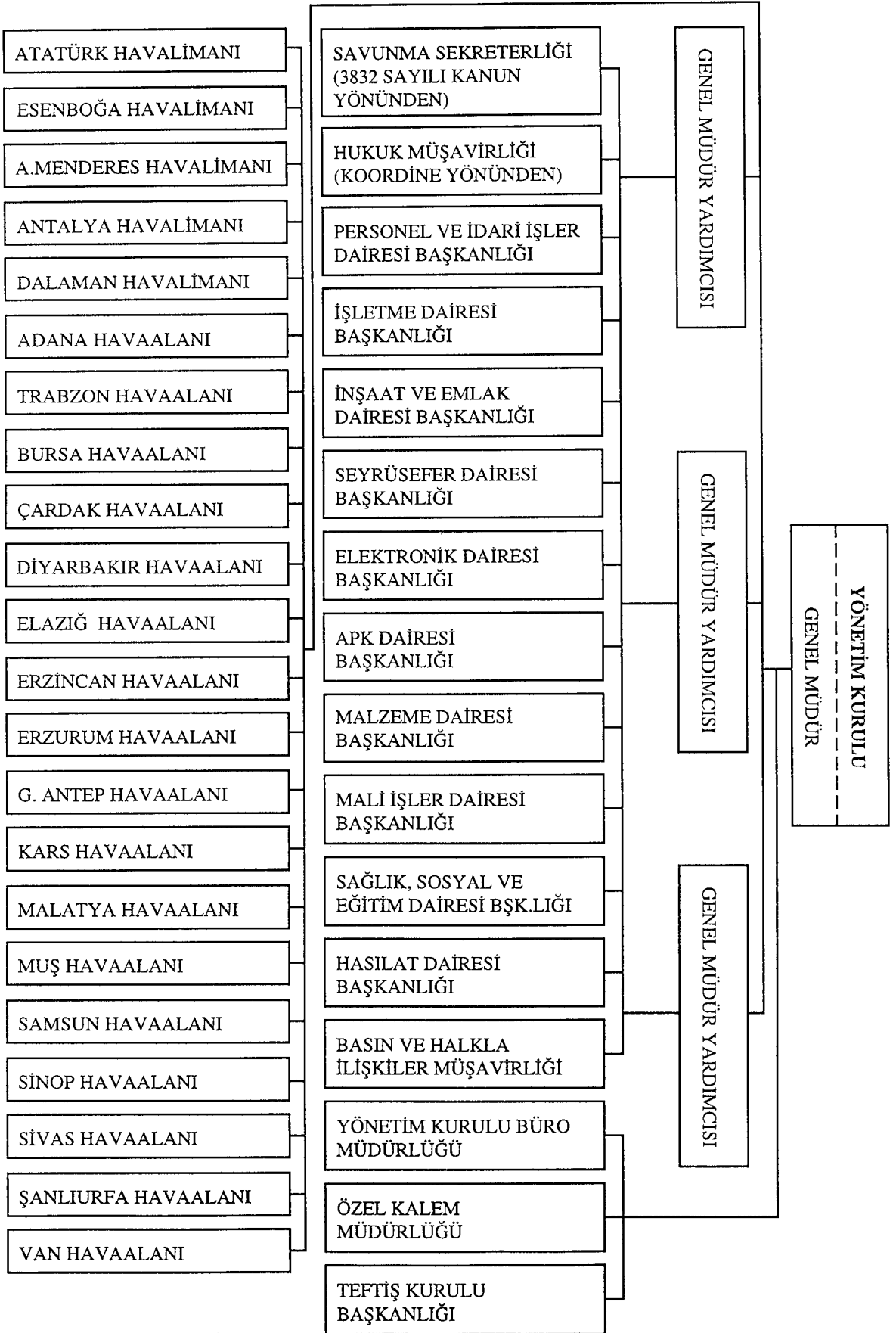


EK : 10 - 2. HAVA İKMAL BAKIM MERKEZİ KOMUTANLIĞI ÖRGÜT ŞEMASI

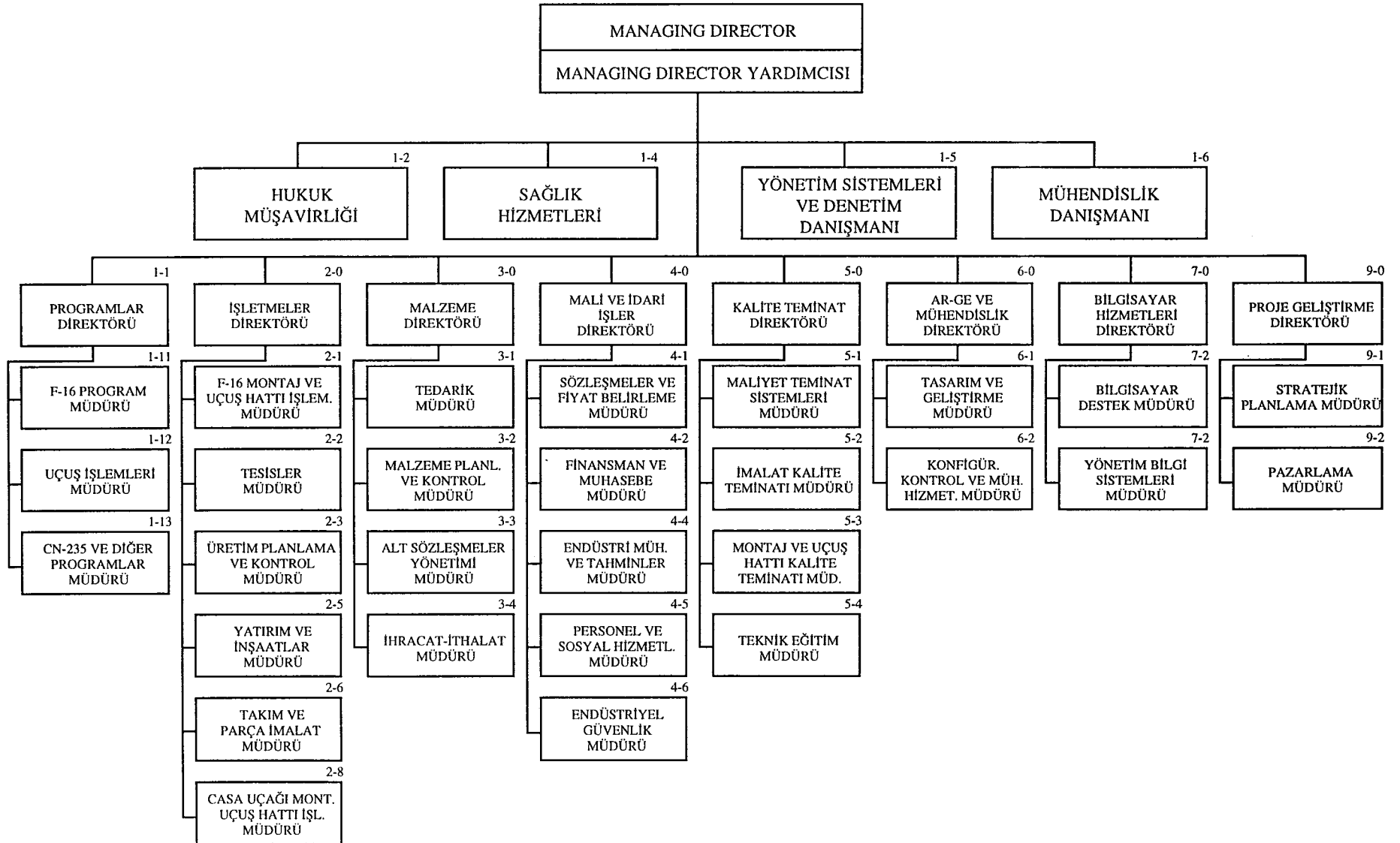




EK : 12 - DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRGÜT ŞEMASI

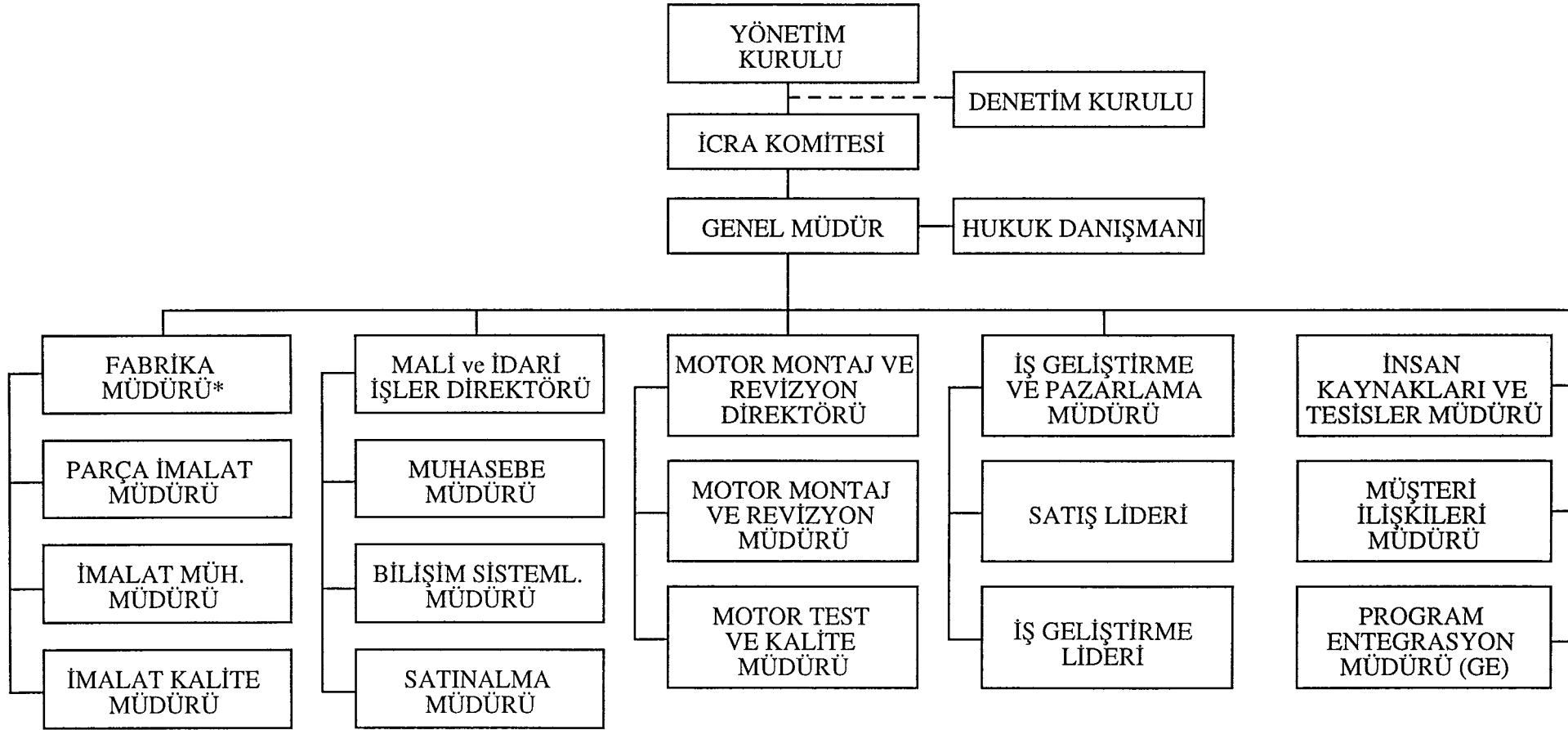


EK : 13 - TUSAŞ HAVACILIK VE UZAY SANAYİİ A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI



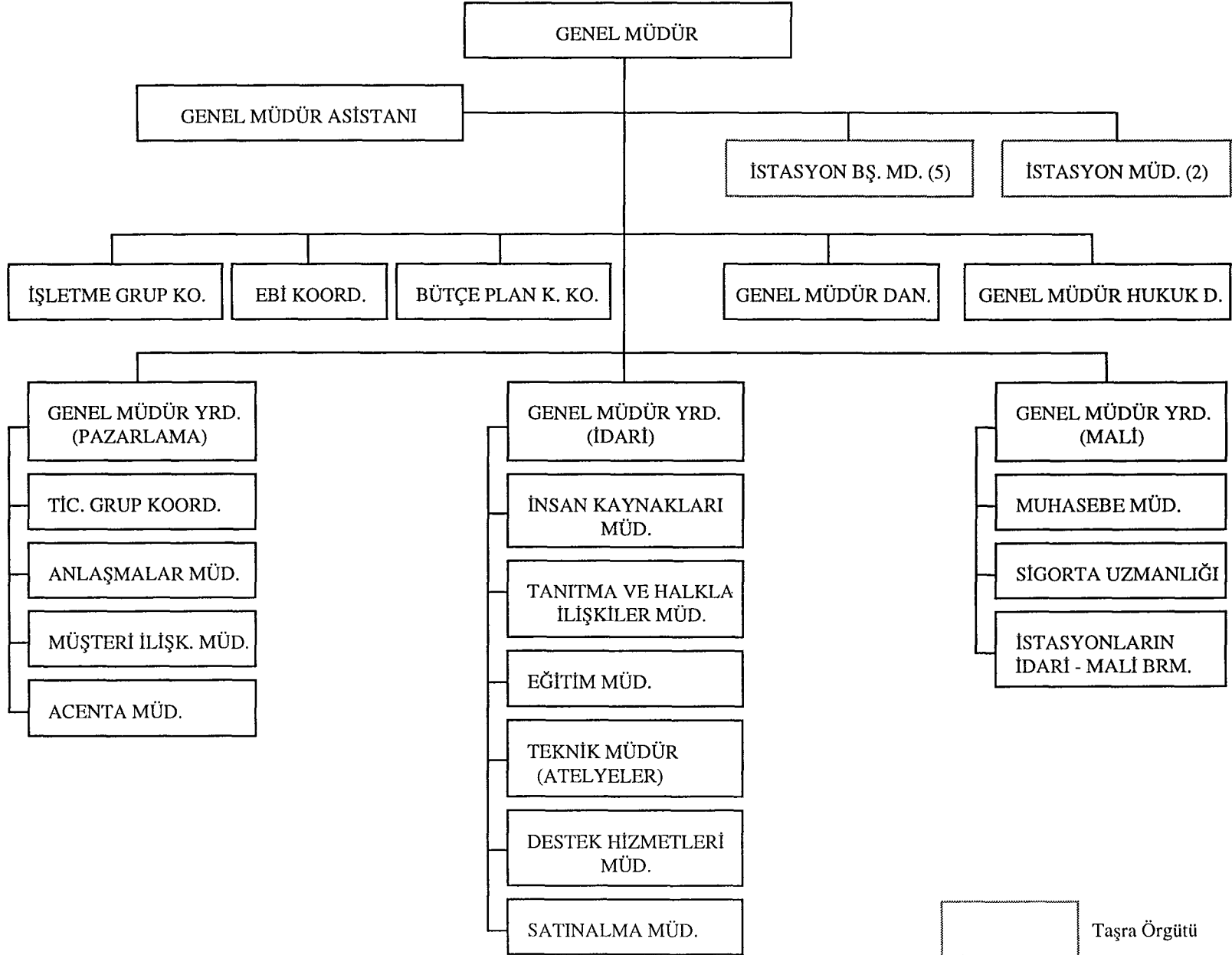
EK : 14 - TUSAŞ MOTOR SANAYİİ A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI

433



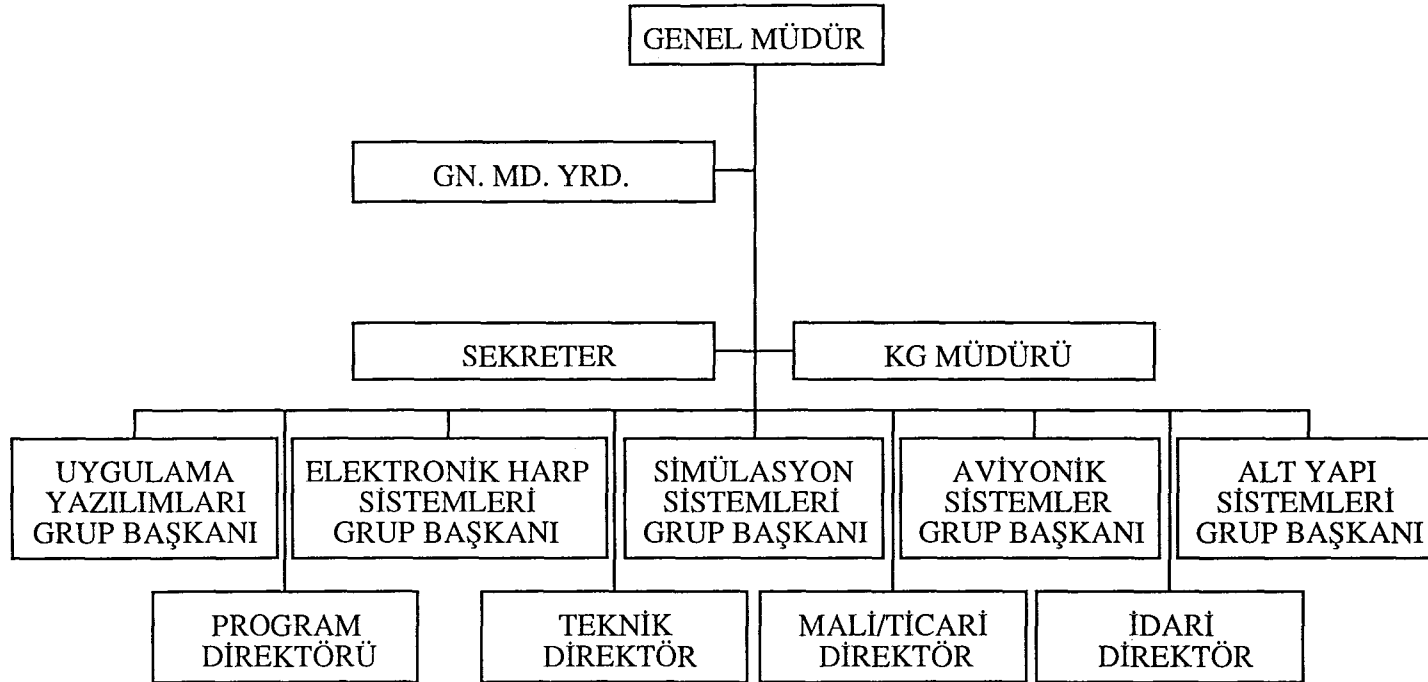
* ALAN SORUMLUSU (ESKİŞEHİR)

EK : 15 - HAVAALANI YER HİZMETLERİ A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI



Taşra Örgütü

EK : 16 - HAVA ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş. ÖRGÜT ŞEMASI



**EK : 17 - ARAŞTIRMA YAPILAN İŞLETMELERDE UYGULANAN
ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (Yönetim-Organizasyon) bölümünde, "Türk havacılık sektöründe yöneticilerin eğitimi ve eğitim gereksinimlerinin saptanması" konusunda yapılmakta olan çalışma ile ilgili olarak sizlerin bilgi ve düşüncelerine başvurulması amacıyla hazırlanmıştır.

Anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; Türk havacılık sektörü işletmeleri ile ilgili genel bilgiler ve yönetici eğitimleri konusundaki bilgiler, ikinci bölümde; Türk havacılık sektöründeki üst ve orta düzey yöneticilerin özellikleri ve yönetici eğitimleri konusundaki görüşleri, üçüncü bölümde ise, bu yöneticilerin eğitim gereksinimleri ile ilgili bilgiler sorulan sorularla öğrenilmeye çalışılmaktadır.

Birinci bölümdeki sorular; işletmedeki personel birimi ya da eğitim birimi yöneticisi tarafından, ikinci ve üçüncü bölümdeki sorular ise, işletmedeki üst ve orta düzey yöneticiler tarafından cevaplandırılacaktır.

Anket sorularına verilecek cevaplar, kesinlikle gizli tutulacak ve değerlendirmeler, istatistiksel yöntemlerle yapılacaktır.

Yapılan çalışmanın sonucunda ortaya konacak olan Türk havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitime ilişkin model önerisine ışık tutacağına inandığım değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

S.Sırrı Kabadayı
(Teknik Öğretmen)
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
ESKİŞEHİR

I. BÖLÜM

İŞLETME VE YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ İLE İLGİLİ BİLGİLER

YÖNERGE: Aşağıda size sorulan açık uçlu sorular için boş bırakılan yerleri doldurunuz. Çoktan seçmeli sorular için ise ilgili parantez (ya da parantezlerin) içine (x) işareti koyunuz.

1. İşletmenin adı :
2. İşletmenin kuruluş tarihi :
3. İşletmenin mülkiyet yapısı
() Özel
() Kamu
() Karma
4. İşletmenin hukuki yapısı
() Kamu İktisadi Kuruluşu
() Anonim Ortaklık
() Limited Ortaklık
() Kollektif Ortaklık
() Komandit Ortaklık
() Adi Ortaklık
() Diğer
5. İşletmenin havacılık sektörü içinde faaliyet alanı ya da alanları
() İmalat
() Hizmet
() Bakım-Onarım
() Diğer
6. İşletmenin sermayesi
7. İşletmenin yıllık satış tutarı (..... Yılı)
8. İşletme çalışanlarının sayısı
Yöneticiler
 Üst düzey yöneticiler
 Orta düzey yöneticiler
 Alt düzey yöneticiler
Memur
İşçi
Diğer.....

9. İşletme genel politika olarak gereksinimi olan üst ve orta düzey yöneticilerini hangi kaynaklardan sağlamaktadır?

- () İşletme içindeki alt düzey yöneticileri terfi ettirerek
() İşletme dışındaki deneyimli yöneticileri atayarak
() Üniversiteden yeni mezun olanlardan
() Diğer.....

10. İşletmenizde eğitim birimi var mıdır? Var ise, örgüt yapısı içinde yeri neresidir?

.....
.....

11. İşletmenizde hangi tür eğitimler verilmektedir?

	İşletme İçinde	İşletme Dışında
() Mesleki (fonksiyonel) eğitim	()	()
() Teknik eğitim	()	()
() Yönetici eğitimi	()	()
() İşe alıştırma eğitimi	()	()
() Yabancı dil eğitimi	()	()
() Diğer	()	()
.....	()	()

12. İşletmenizde yönetici eğitimi yapılmıyor ise nedenleri nelerdir?

- () İşletmede böyle bir eğitimi örgütleyecek birimin olmaması
() Eğitime ayrılan kaynakların yetersiz olması
() Yönetim tarafından gereksiz görülmesi ya da desteklenmemesi
() Yöneticilerin böyle bir eğitime gereksinme duymaması
() Yöneticilerin kendi kendilerini yetiştiriyor olması
() Diğer

13. İşletmenizde genel eğitim etkinlikleri ile yönetici eğitimi etkinlikleri için yapılan harcamalar ne kadardır? (Son 3 yıl).

	1993 Yılı	1994 Yılı	1995 Yılı
Genel Eğitim			
Yönetici Eğitimi			

14. Bilim kuruluşları (üniversiteler, enstitüler vb.), diğer işletmeler, kamu ve özel eğitim kuruluşları ile eğitim işbirliğiniz var mı? Var ise, işbirliği yaptığınız kuruluşlar ile işbirliği konuları hangileridir?

Eğitim işbirliği yapılan kuruluşlar	Eğitim işbirliği konuları
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

15. İşletmenizde yürütülen eğitim programları nasıl geliştirilmiştir?

- () İşletme eğitim birimi geliştirmiştir.
() Şirket merkezinde geliştirilmiştir.
() Eğitim/danışmanlık kuruluşu geliştirmiştir.

16. İşletmeniz içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları geliştirilmeden eğitim amaçları saptanmakta mıdır?

- () Evet
() Hayır

17. İşletmeniz içinde ya da dışında yürütülen eğitim programları güncelleştirilmekte midir?

- () Evet
() Hayır
() Kısmen

18. İşletmenizde yöneticilerin eğitiminden sorumlu birim hangisidir?

- () Her birimin kendi sorumluluğundadır.
() Eğitim biriminin sorumluluğundadır.
() Personel (insan kaynakları) biriminin sorumluluğundadır.
() Diğer

19. İşletmenizde yönetici eğitim programlarının düzenlenmesinde hangi amaçlar gözönüne alınmaktadır?

- () Mevcut yöneticilerin değişen koşullara göre bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi
() Gelecekte yönetici olacakların bu görevlere hazırlanması
() Her ikisinde
() Diğer

20. İşletmenizde yöneticilerin eğitimleri nasıl gerçekleştirilmektedir? (Yüzde olarak ağırlığını belirtiniz.)
- () İş başı eğitimi
- () İşletmenin düzenlediği yönetici eğitim programları
- () İşletme dışındaki kuruluşlarca düzenlenen yönetici eğitim programları
- () Yurtdışında düzenlenen yönetici eğitim programları
- () Diğer
21. İşletmenizde işbaşında yönetici eğitimi yapılıyor ise, uygulanan yöntemler hangileridir?
- () Bir üst yönetici gözetiminde yetiştirme yöntemi
- () Düzenli yönetim görevleri yöntemi
- () Özel görevler (proje) yöntemi
- () İş değiştirimi (rotasyonu) yöntemi
- () Komiteler yoluyla yetiştirme yöntemi
22. İşletmenizde işdışında yönetici eğitimi yapılıyor ise, hangi öğretim yöntemleri uygulanmaktadır?
- () Anlatma yöntemi
- () Örnek olay yöntemi
- () Bekleyen sorunlar yöntemi
- () Rol oynama yöntemi
- () Yönetim oyunları yöntemi
- () Duyarlık (T-Grup) eğitimi yöntemi
- () Grup tartışmaları (konferans, seminer,panel vb.) yöntemi
- () Diğer
23. İşletmeniz içinde ya da dışında yürütülen yönetici eğitim programlarına kimler katılmaktadır?
- () Yönetici adayları
- () Alt düzey yöneticiler
- () Orta düzey yöneticiler
- () Üst düzey yöneticiler
24. Yönetici eğitim programları düzenlenmeden önce yöneticilerin eğitim gereksinimi saptanmakta mıdır?
- () Evet
- () Hayır

25. Bir önceki soruya yanıtınız “hayır” ise, bunun engelleri aşağıdakilerden hangileridir?
- () Eğitim birimi personelinin nicel ve nitel yönden yetersizliği
 - () Personel kayıtlarının yetersizliği
 - () Yönetimin bu konuda özendirici bir politika izlememesi
 - () Yetki, görev ve sorumluluk dağılımının yeterince belirli olmaması
 - () Ödenek yetersizliği
 - () Personelden gelen isteksizlik ve direnç
 - () Diğer
26. 24. soruya yanıtınız “evet” ise, yöneticilerin eğitim gereksinimi hangi yöntem ve tekniklerle saptanmaktadır?
- () Örgüt ve iş analizi yöntemleri
 - () Kişi analizi yöntemleri
 - () Diğer
27. İşletmenizde yöneticilerin eğitim gereksinimi hangi sıklıkta saptanmaktadır?
- () Sürekli olarak
 - () Her yıl
 - () Diğer
28. İşletmenizde yöneticilerin işletme içi veya dışındaki eğitim programlarına katılması nasıl özendirilir?
- () Katılanlara işletme tarafından belge verilir.
 - () Maddi olarak ödüllendirilir (ücret artışı,prim vb.).
 - () Atama ve terfilerde eğitim programlarına katılım gözönünde bulundurulur.
 - () Eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanır.
 - () Herhangi bir özendirme yoktur.
 - () Diğer

II. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN ÖZELLİKLERİ VE YÖNETİCİ EĞİTİMLERİ İLE İLGİLİ GÖRÜŞLERİ

YÖNERGE: Aşağıda size sunulan açık uçlu sorular için boş bırakılan yerleri doldurunuz. Çoktan seçmeli sorular için ise ilgili parantez ya da parantezlerin içine (x) işareti koyunuz.

1. Görev ünvanınız

2. Yaşınız

3. Cinsiyetiniz () Kadın () Erkek

4. İşletmenizde hangi düzey yöneticisiniz?

() Üst düzey yönetici

() Orta düzey yönetici

5. İşletmenizde hangi faaliyet alanında yöneticilik yapıyorsunuz?

() Genel

() Personel (insan kaynakları)

() Üretim (ürün/hizmet)

() Finans

() Pazarlama

6. Öğrenim durumunuz

a) En son bitirdiğiniz okul

() İlkokul

() Ortaokul

() Lise

Üniversite

Okul Adı

Öğrenim Dalı

() Ön lisans

.....

.....

() Lisans

.....

.....

b) Lisans üstü öğreniminiz

() Yüksek lisans

.....

.....

() Doktora

.....

.....

7. Bildiğiniz yabancı diller

Az

Orta

İyi

1.

()

()

()

2.

()

()

()

3.

()

()

()

4.

()

()

()

8. Şu anda çalışmakta olduğunuz işletmede kaç yıldır görev yapıyorsunuz?
9. Bu işletmede yöneticiliğe atanma yaşıınız ve bu görevlerde kalış süreleriniz (şimdiki yöneticilik göreviniz dahil)
- | | Atanma Yaşı | Görev Süresi |
|------------------------|-------------|--------------|
| Alt Düzey Yöneticilik | | |
| Orta Düzey Yöneticilik | | |
| Üst Düzey Yöneticilik | | |
10. Şimdiki yöneticilik görevinize atanma şekliniz nasıldır?
- () İşletme içinde terfi ettirilerek
- () İşletme içinde aynı düzeyde değişiklik
- () İşletme dışından
- () Diğer (Belirtiniz)
11. Halen çalışmakta olduğunuz işletmeniz dışında daha önce çalıştığınız sektörler var ise bu sektörlerdeki görevleriniz (İlgili sütunları işaretleyiniz)

	Yöneticilik Dışı Görev	Alt Düzey Yöneticilik	Orta Düzey Yöneticilik	Üst Düzey Yöneticilik
Havacılık Sektörü	()	()	()	()
Hizmet Sektörü	()	()	()	()
İmalat Sektörü	()	()	()	()
Diğerleri				
.....	()	()	()	()
.....	()	()	()	()

12. Yöneticilik bilgi, beceri ve yeteneklerinizin geliştirilmesi amacıyla herhangi bir eğitim programına katıldınız mı? (Uygun olan şıkları işaretleyiniz.)
- () Şimdiki işletmede yöneticilik öncesi katıldım.
- () Şimdiki işletmede yöneticilik sonrası katıldım.
- () Başka işletmede katıldım.
- () Hiç katılmadım.

13. Yönetici eğitim programlarına katılmış iseniz, hangi tür programlara katıldınız?
(Katıldığınız programları parantez içinde belirtiniz.)

	Şimdiki İşletme	Başka İşletme
İşletme İçi		
Periyodik programlar	()	()
Periyodik olmayan programlar	()	()
İşletme Dışı		
Üniversite programları	()	()
Uzman kuruluşların programları	()	()

14. Yönetici eğitim programlarına katılmış iseniz, katılmış olduğunuz eğitim programlarının konuları nelerdir?
- () Kişisel konular (zaman yönetimi, stres yönetimi, etkin iletişim, hızlı ve etkin okuma, yabancı dil vb.)
- () Genel yönetim konuları (planlama, örgütlenme, yönlendirme, düzenleme, denetim, amaçlara göre yönetim, karar verme, takım çalışması, liderlik, motivasyon vb.)
- () İşlevsel yönetim konuları (personel, üretim, finans, pazarlama vb.)
- () Diğer (Belirtiniz.)
-
-
15. Bir yönetici olarak, kendi kendinizi geliştirme konusunda yaptığınız çalışmalar nelerdir?
- () Programlanmış öğretim, video kaseti eğitim modülü gibi paket programları üzerinde kendi kendine çalışmak
- () Seçilmiş kitap, dergi vb. yayınları okumak
- () Üniversiteler, kamu ya da özel eğitim kurumları tarafından düzenlenen kurs ve seminerlere katılmak
- () Akademik çalışmalar yapmak
- () Diğer (Belirtiniz.)
-
-
16. İşletmenizde yöneticilerin eğitim programlarına katılması konusunda yönetimin yaklaşımı nasıldır?
- () Son derece destekleyicidir.
- () Zaman zaman destekler.
- () Katılacak kişilere göre değişir.
- () İlgisizdir.
- () Gereksiz bulur.

17. Bir yönetici olarak, astınız olan yöneticilerin eğitimi konusunda yaklaşımınız nasıldır?

- () Her türlü yardım ve desteği sağlarım.
() Yöneticilerin eğitimini olumlu bulurum.
() Kişilere ve koşullara göre zaman zaman desteklerim.
() Bu konuda ilgisiz davranırım.
() Böyle bir eğitimi gereksiz bulurum.

18. Şimdiki işletmeniz içinde ve/veya dışında yönetici eğitim programlarına katılmış iseniz, katılmış olduğunuz yönetici eğitim programlarında yetersiz (ya da uygun-suz) gördüğünüz konuları belirtiniz. (İşaretlemelerinizi katılmış olduğunuz eğitim türüne ait sütuna yapınız.)

İşletme	İşletme	
İç	Dış	
()	()	Eğitim yeri (ulaşım,beslenme,barınma)
()	()	Fiziki mekânlar (salon, derslik vb.)
()	()	Öğretim programları
()	()	Eğitim yöntemleri
()	()	Eğitim yardımcıları
()	()	Eğitimin zamanlaması
()	()	Eğitim süresi
()	()	Eğitime verilen önem ve ciddiyet
()	()	Katılımcıların motivasyonu
()	()	Eğitim gereksiniminin tatmini
()	()	Eğiticilerin etkinliği

19. İşletme içinde ve/veya dışında katılmış olduğunuz yönetici eğitimi programlarında öğrendiklerinizi işletmenizde uygulayabilme durumunuz nasıldır?

- () Hiç () Az () Orta () Fazla () Tamamen

20. Yönetici eğitim programlarında öğrendiklerinizi işletmenizde tamamen ya da fazla uygulayamamanızın nedenleri nelerdir?

- () Programın yetersiz ve/veya uygulamaya yönelik olmaması
() Programın işletme yapısına uygun olmaması
() İşletme içinde uygulamaya gösterilen direnç
() Diğer (Belirtiniz.)

21. Size göre, yöneticilerin eğitiminde geçmişteki işletme uygulamalarını da gözönüne alarak, en yararlı eğitim biçimi aşağıdakilerden hangileridir?
- () İş başı eğitimi
() İşletme içi programlar
() Üniversite programları
() Uzman kuruluşların programları
() Benzer işletme yöneticilerinin katılacağı seminer, panel gibi toplantılar
() Diğer (Belirtiniz.)
22. Sizce, yöneticiler eğitim programlarına katılma konusunda nasıl özendirilmelidir?
- () Katılma belgesi verilerek
() Maddi olarak ödüllendirilerek (ücret artışı,prim vb.)
() Atama ve terfilerde eğitim programlarına katılım gözönüne alınarak
() Eğitim programlarına katılımda kolaylık sağlanarak
() Diğer (Belirtiniz.)
.....
23. Sizce, havacılık sektöründeki yöneticilerin eğitim ve gelişme gereksinimi diğer sektörlerle göre farklılık göstermekte midir? Göstermekte ise, nedenlerini ve önerilerinizi belirtiniz.
-
.....
.....
.....
.....

III. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ

1. MEVCUT ROL BOYUTLARI

YÖNERGE: Halen yürütmekte olduğunuz yöneticilik görevinizde aşağıda yeralan yönetici rollerini ne ölçüde yerine getiriyorsunuz? Her rolün yerine getirilme düzeyini uygun gördüğünüz parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

		ROLÜN HALEN YERİNE GETİRİLME DÜZEYİ				
YÖNETİCİ ROLLERİ		(Hiç)	(Az)	(Orta)	(Fazla)	(Çok Fazla)
1. Temsilci-Figurehead	()	()	()	()	()	()
(Törenlere katılma, ziyaretler, yazıları onaylama)						
2. Lider-Leader	()	()	()	()	()	()
(Personeli işe alma, eğitme, güdüleme, etkileme ve yönlendirme)						
3. Bağlantı sağlayıcı-Liaison	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin ortaklar, astlar, eş düzey yöneticiler vb. ile ilişki kurarak bilgi sağlaması)						
4. Bilgi toplayıcı-Monitor	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin örgüt içi ve dışı ilişkileri, çevreyi gözleme ile bilgi edinmesi)						
5. Bilgi yayıcı-Disseminator	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin sağladığı bilgilerin bir bölümünü astlarına aktarması)						
6. Sözcü-Spokesman	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin kendi biriminin dışındakileri ve kendi birimdeki etkili kişileri bilgilendirmesi)						
7. Girişimci-Entrepreneur	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin birimini geliştirmek ve çevreye uyarlamak için proje üretmesi)						
8. Sorun çözücü-Disturbance handler ...	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin kendi kontrolü dışında gelişen sorunları [grev, müşteri iflâsı vb.] çözümlemesi)						
9. Kaynak dağıtıcı-Resource allocator ...	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin her bir birimin hangi kaynakları nasıl kullanacağına karar vermesi)						
10. Arabulucu, anlaşmacı-Negotiator ...	()	()	()	()	()	()
(Yöneticinin kişilerarası ve bölümlerarası anlaşmaları sağlaması)						

2. ROL İSTİKRARI VE DEĞİŞİM

Halen yürütmekte olduğunuz yöneticilik görevinizde aşağıda yer alan yönetici rolleri son 5 yıl içinde ne ölçüde değişmiştir? Her rolün değişim düzeyini uygun gördüğünüz parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

<u>YÖNETİCİ ROLLERİ</u>	<u>ROLÜN DEĞİŞİM DÜZEYİ</u>				
	(Hiç)	(Az)	(Orta)	(Fazla)	(Çok Fazla)
1. Temsilci-Figurehead (Törenlere katılma, ziyaretler, yazıları onaylama)	()	()	()	()	()
2. Lider-Leader (Personeli işe alma, eğitme, güdüleme, etkileme ve yönlendirme)	()	()	()	()	()
3. Bağlantı sağlayıcı-Liazon (Yöneticinin ortaklar, astlar, eş düzey yöneticiler vb. ile ilişki kurarak bilgi sağlaması)	()	()	()	()	()
4. Bilgi toplayıcı-Monitor (Yöneticinin örgüt içi ve dışı ilişkileri, çevreyi gözleme ile bilgi edinmesi)	()	()	()	()	()
5. Bilgi yayıcı-Disseminator (Yöneticinin sağladığı bilgilerin bir bölümünü astlarına aktarması)	()	()	()	()	()
6. Sözcü-Spokesman (Yöneticinin kendi biriminin dışındakileri ve kendi birimdeki etkili kişileri bilgilendirmesi)	()	()	()	()	()
7. Girişimci-Entrepreneur (Yöneticinin birimini geliştirmek ve çevreye uyarlamak için proje üretmesi)	()	()	()	()	()
8. Sorun çözücü-Disturbance handler ... (Yöneticinin kendi kontrolü dışında gelişen sorunları [grev, müşteri iflası vb.] çözümlemesi)	()	()	()	()	()
9. Kaynak dağıtıcı-Resource allocator ... (Yöneticinin her bir birimin hangi kaynakları nasıl kullanacağına karar vermesi)	()	()	()	()	()
10. Arabulucu, anlaşmacı-Negotiator (Yöneticinin kişilerarası ve bölümlerarası anlaşmaları sağlaması)	()	()	()	()	()

3. İŞ ORTAMINDAKİ İSTİKRAR VE DEĞİŞİM

Bugün, 1980’li yılların sonlarına göre iş ortamınızda ne ölçüde bir değişim gerçekleşmiştir? Aşağıda yer alan her bir özelliğin değişim düzeyini uygun gördüğünüz parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz (Bu sürelerde işletmelerinde görevli olmayanlar da edindikleri bilgiler doğrultusunda işaretleme yapabilirler).

İŞ ORTAMINDAKİ DEĞİŞİM DÜZEYİ

<u>ÖZELLİK</u>	(Hiç)	(Az)	(Orta)	(Fazla)	(Çok Fazla)
1. Artan rekabet	()	()	()	()	()
2. Bilgi yoğunluğu	()	()	()	()	()
3. İş yoğunluğu	()	()	()	()	()
4. Rol genişlemesi (büyümesi)	()	()	()	()	()
5. Görev stresi	()	()	()	()	()
6. Astların sayısı	()	()	()	()	()
7. Zaman baskısı	()	()	()	()	()
8. Sorumluluk	()	()	()	()	()
9. Rol dağılımı (belirsizliği)	()	()	()	()	()
10. Güç koşullara uyum	()	()	()	()	()

4. EĞİTİM GEREKSİNİMLERİ

Aşağıda kişisel, genel yönetim ve işlevsel yönetim konuları sıralanmıştır. Bir yönetici olarak, sıralanan konulardaki eğitim gereksinimi düzeyinizi uygun gördüğünüz parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

<u>EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ</u>					
<u>EĞİTİM ALANI</u>	(Hiç)	(Az)	(Orta)	(Fazla)	(Çok Fazla)
A-KİŞİSEL KONULAR					
1. Zaman yönetimi	()	()	()	()	()
2. Stres yönetimi	()	()	()	()	()
3. Toplantı yönetimi ve etkin sunuş	()	()	()	()	()
4. Etkin iletişim ve duyarlılık	()	()	()	()	()
5. Hızlı ve etkin okuma	()	()	()	()	()
6. Doğru ve etkili konuşma	()	()	()	()	()
7. Kendini geliştirme	()	()	()	()	()
8. Yaratıcılık geliştirme	()	()	()	()	()
9. Araştırma teknikleri	()	()	()	()	()
10. Rapor yazma teknikleri	()	()	()	()	()
11. Yabancı dil geliştirme	()	()	()	()	()
12. Bilgisayar kullanımı	()	()	()	()	()
13. Diğer	()	()	()	()	()
B-GENEL YÖNETİM KONULARI					
1. Çağdaş yönetim teknikleri	()	()	()	()	()
2. Stratejik planlama	()	()	()	()	()
3. İşletme organizasyonu	()	()	()	()	()
4. Etkin liderlik	()	()	()	()	()
5. Sorun çözme/Karar verme	()	()	()	()	()
6. Motivasyon (güdüleme)	()	()	()	()	()
7. Astların yetiştirilmesi (coaching)	()	()	()	()	()
8. Personel ilişkilerini geliştirme	()	()	()	()	()
9. Ekip (takım) çalışması	()	()	()	()	()
10. Çatışma yönetimi	()	()	()	()	()
11. Amaçlara göre yönetim	()	()	()	()	()
12. Örgütsel değişim yönetimi	()	()	()	()	()
13. Şirket kültürü oluşturma	()	()	()	()	()
14. Kriz yönetimi	()	()	()	()	()
15. İş tatmini	()	()	()	()	()
16. Yönetim istatistiği	()	()	()	()	()
17. Diğer	()	()	()	()	()

EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ

<u>EĞİTİM ALANI</u>	(Hiç)	(Az)	(Orta)	(Fazla)	(Çok Fazla)
C-İŞLEVSEL YÖNETİM KONULARI					
C-1-PERSONEL YÖNETİMİ					
1. Çağdaş insan kaynakları yönetimi	()	()	()	()	()
2. İnsan gücü planlaması	()	()	()	()	()
3. Norm Kadro Tesbiti	()	()	()	()	()
4. Personel seçme ve yerleştirme	()	()	()	()	()
5. İş değerlemesi ve ücret yönetimi	()	()	()	()	()
6. Personel değerlemesi ve ödül yönetimi	()	()	()	()	()
7. Personel eğitimi	()	()	()	()	()
8. Personel disiplini	()	()	()	()	()
9. Temel iş hukuku	()	()	()	()	()
10. İşçi sağlığı ve iş güvenliği	()	()	()	()	()
11. Diğer	()	()	()	()	()
.....					
.....	()	()	()	()	()
C-2-ÜRETİM YÖNETİMİ					
1. Yeni üretim yöntemleri (JIT, OPT vb.).	()	()	()	()	()
2. Üretim planlama ve kontrol	()	()	()	()	()
3. Malzeme planlama ve stok kontrol	()	()	()	()	()
4. Proje yönetimi	()	()	()	()	()
5. Toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 ...	()	()	()	()	()
6. İstatistiksel proses kontrol	()	()	()	()	()
7. Maliyet düşürme (değer mühendisliği).	()	()	()	()	()
8. İş basitleştirme ve metod geliştirme ...	()	()	()	()	()
9. Süreçlerin yeniden tasarımı	()	()	()	()	()
10. Verimlilik yönetimi	()	()	()	()	()
11. Yeni ürün - hizmet tasarımı	()	()	()	()	()
12. Bakım yönetimi	()	()	()	()	()
13. Diğer	()	()	()	()	()
.....	()	()	()	()	()
.....	()	()	()	()	()

EĞİTİM GEREKSİNİMİ DÜZEYİ

EĞİTİM ALANI

(Hiç)

(Az)

(Orta)

(Fazla)

(Çok Fazla)

C-3-FİNANSAL YÖNETİM

1. Tüm yöneticiler için finansal analiz ... () () () () ()
2. Bilanço ve mali tablolar analizi () () () () ()
3. Maliyet yönetimi ve kontrol () () () () ()
4. Maliyet muhasebesi () () () () ()
5. Bütçeleme teknikleri ve denetimi () () () () ()
6. Kârlılık analizi, finansal değerlendirme ... () () () () ()
7. İşletme varlıklarının yönetimi () () () () ()
8. Yatırım ve proje değerlemesi () () () () ()
9. Diğer () () () () ()
- () () () () ()
- () () () () ()

C-4-PAZARLAMA YÖNETİMİ

1. Çağdaş pazarlama yönetimi () () () () ()
2. Pazarlama stratejileri () () () () ()
3. Pazar araştırması () () () () ()
4. Satış hedefleri ve tahminleri () () () () ()
5. Dağıtım kanalları ve maliyet analizi ... () () () () ()
6. Reklam ve halkla ilişkiler () () () () ()
7. Uluslararası pazarlama () () () () ()
8. Gümrük Birliği ve AT ile ticaret () () () () ()
9. Hizmet yönetimi () () () () ()
10. Diğer () () () () ()
- () () () () ()
- () () () () ()