

## ÜNİVERSİTE EĞİTİM MERKEZLERİNDEKİ SOSYAL İLİŞKİLERE YÖNETİMSEL BİR YAKLAŞIM: MÜSEM VE UZEM'DE YAPILAN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

Uzm. Zeynep Gökkaya\*

### ÖZET

Bu araştırmanın amacı üniversitelerde yer alan eğitim ve uygulama merkezlerindeki eğitim kalitesini ve bu merkezlerde eğitim gören öğrencilerin akademik başarısını arttırmak için merkez yöneticilerinin sosyal yeterliliklerini saptamaktır. Böylece yaşam boyu öğrenmeyi de destekleyen bu merkezlerde oluşabilecek sosyal sorunlara karşı çözüm önerileri getirilerek eğitim örgütlerinde verimliliğin artırılması beklenmektedir. Araştırmanın evrenini tüm üniversite eğitim ve uygulama merkezi personelleri oluştururken, örneklem grubu Marmara Üniversitesi bünyesinde yer alan eğitim ve uygulama merkezleridir. Bunlar Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (MÜSEM) ve Uzaktan Eğitim Merkezi(UZEM) personelleridir. Bu personellere yöneticiye, örgüt içi etkileşim, bağlılık, tutarlık ve çalışma koşullarına ilişkin memnuniyetlerini ölçen 5 ölçekli Likert tipi anket uygulanmıştır. Anketler SPSS programında değerlendirilmiş; elde edilen verilere, frekans ve yüzde tablolarına çalışmada yer verilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kurumun belirlenen eksiklerini, formal ve informal kuralları sosyal ilişkileri göz önünde bulundurarak düzenlemesi ile verimliliğin artırılabilceği belirtilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Üniversite, yönetim, yönetici yeterlilikler, sosyalilik

**JEL kodu:** I23

## AN APPROACH TO THE SOCIAL RELATIONS EXECUTIVE EDUCATION UNIVERSITY CENTERS: A CASE STUDY OF MÜSEM AND UZEM'DE

### ABSTRACT

This research is aimed increasing educational quality and student's academical success in universities educational centers thanks to establish social competence of managers. Thus, educational organizations' fertility could be increased with solving social problems in educational centers which support life-long learning. Population of this study is employees of universities educational center and sample is become employees of Marmara University Continuing Educational Center (MUCEC) and Distance Educational Center(DEC). These employees made a survey -which measures satisfaction about manager competence, organizational communication, loyalty, coherence and working condition- is five scale and Likert type. All surveys evaluate with SPSS software and this study includes these findings, frequency and percent table. As a result, productivity can be increased with managers arrangement on formal and informal rules ,which are detected lacking, make allowance for social relationships.

**Keywords:** University, management, manager competences, sociality

**JEL code:** I23

---

\* Marmara Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi, zgokkaya@listeniz.net

## **GİRİŞ**

Tüm eğitim kurumları kendi içlerinde bir sistem barındırırlar. Bu sistemler üniversitelerde rektör ve rektörlük, okullarda ise müdür ve müdürlük tarafından yönetilmektedir. Söz konusu sistemlerin temel amacı yönetiminde oldukları kurumu daha başarılı hale getirmektir. Fakat kurumun dışı yansıyan başarısından önce içeride işleyen sistemde yer alan bireylerin memnuniyetleri büyük önem arz etmektedir. Çünkü kurum içerisindeki sosyal ilişkiler iyi olmadıkça örgütsel bütünlük sağlanamaz ve kurum başarısızlığa sürüklenir.

Bir eğitim kurumu içerisinde sürekli olarak etkileşim ortamı kurulması gerekebilir. Çünkü öğrenciler gibi sürekli olarak değişen ve aktif olan bireylerle etkileşim söz konusudur. Bu durumdan ötürü değişim ortamı kaçınılmazdır. Bu sebeple böyle kurumlarda yöneticilerin liderlik özellikleri ve örgütsel bağlılık, kurum içi sosyalliği oluşturmada ve etkilemektedir. Bu çalışmada, Marmara Üniversitesi bünyesinde yer alan eğitim merkezlerinden MÜSEM ve UZEM personellerinin okul ve birimlerindeki sosyal ilişkileri ve bu boyutta yönetimin rolü incelenmiştir. Diğer bir deyişle, yükseköğretim kurumlarındaki uygulama merkezlerindeki ilişkilere yönetsel bir bakış açısı ile yaklaşmış ve bu birimlerde maksimum verimliliği elde edebilmek için yöneticilere düşen görevler tartışılmıştır.

## **SİSTEM KAVRAMI**

Sistem kavramı literatürde pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımların birleştiği ortak payda her sistemin bir amacı olduğu ve etkileşime dayandığıdır. Bir amaç için birleşen birbirini etkileyen ve birbirine dayanan parçaların oluşturduğu bir bütüne sistem denir(Sarpkaya,2008:2).

Bir takım küçük parçalardan oluşan, fakat kendisi de aynı zamanda daha büyük bir sistemin ya da sistemlerin parçası olarak işlevde bulunan bir bütündür(Kaya,1993). Anlaşılacağı üzere, bir sistem pek çok alt sistemin bir araya gelmesi ve koordine olarak çalışması ile var olabilir.

Toplumsal sistemler, etkileşimler ve örgütlenmenin oluşturduğu bir bütünlüğü dile getirir ve faaliyetleri kontrol eder (Ceylan, 2011). Toplumsal yapının farklılaşmasında, değişmesinde teknolojik, ekonomik ve siyasal değişimler etkili olmaktadır. Teknolojik, ekonomik ve siyasi değişimler toplumların değer yargıları, bireylerin yaşam kalitesi üzerinde etkide bulunabilme gücünü barındırmaktadır (Demirtaş, 2012).

Tüm bu çerçeve içinden bakıldığında toplumların birer sistem olabilmesi için etkileşimin temel faktör olduğu söylenebilir. Toplum ve etkileşim kavramları bir araya geldiğinde ise sosyalliği oluşturur.

Örgüt içinde sosyal etkileşim ne kadar fazla olursa, birey o derecede sosyal bağ geliştirecektir. Grupla yüksek düzeyde olumlu temas, bireyin kendini sosyal birliğin bir üyesi olarak sınıflandırma ve tanımlama algısını artıracak, bu durum da güçlü özdeşleşmeye yönlendirecektir (Tüzün, Çağlar, 2008).

### **Sosyal Sistemlerin Ortak Özellikleri**

- Sosyal sistemler, açık sistemlerdir.
- Sosyal sistemler insanlardan oluşur.
- Sosyal sistemler amaç yönelimlidir.
- Sosyal sistemler yapısaldır.
- Sosyal sistemler kural koyucudur.
- Sosyal sistemler politiktir. Her sosyal sistem, politik yapının bir sonucu olarak bir güç örüntüsüne sahiptir (MEB, 2012).

Bir sistemin sosyal olarak adlandırılması için tüm bu özellikleri barındırması gerekse de, sosyal sistemler en çok açık oluşları ile ön plana çıkmaktadır. Çünkü açık sistem kavramı insan faktörünü ve etkileşimi doğrudan barındırmaktadır.

Sosyal sistemler, aynı zamanda açık sistemlerdir. Eğer bir sistem, girdilerini, çevresinden alıyor ve çıktılarını çevresine veriyorsa ve böylece yaşamını sürdürüyorsa açık sistem olarak adlandırılır. Okullar da birer açık toplumsal sistemdir. (MEB)

## **YÖNTEM**

### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evreni üniversitelerde yer alan uygulama eğitim merkezlerindeki personellerdir. Bu personellerin yönetim ve sosyal ilişkilere yönelik memnuniyet düzeyleri ve yönetici tutumları üzerinde durulmuştur.

Araştırmada örneklem olarak Marmara Üniversitesi bünyesinde yer alan uygulama eğitim merkezleri seçilmiştir. Bu bağlamda, Marmara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (UZEM) ve Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi(MÜSEM) personelleri seçilmiştir. Katılımcı grubu UZEM'den 18, MÜSEM'den ise 13 olmak üzere toplam 31 kişi olarak belirlenmiştir. Örneklemde yer alan her bir birey aynı zamanda sıra

numarasına sahip olan denek konumundadır. Böylece bu merkezlerdeki personeller ve yöneticilerin sosyal boyutları değerlendirilecek ve çözüm önerileri getirilecektir.

### **Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak personellere yöneticilerinin kendilerine olan yaklaşımı, adilliği, tutumları konusunda değerlendiren 10; kurum içi etkili iletişimi değerlendiren 5, örgütsel bağlılığı değerlendiren 5 ve çalışma koşullarının sosyal olarak motivasyona etkisini inceleyen 8 soru olmak üzere toplam 28 soru barındıran bir anket uygulanmıştır. Bu anket personellerin memnuniyet düzeylerini son derece memnunum(5), çok memnunum(4), memnunum(3), memnun değilim(2), fikrim yok(1) olmak üzere 5 aşamalı bir ölçekle ölçen Likert tipi bir anket uygulanmıştır. Bunlara ek olarak, deneklere eğer kendileri buldukları kurumun yöneticisi olsaydı, yakındıkları sorunlara nasıl çözümler getirecekleri sorulmuştur.

Tüm bu işlemler sonucunda elde edilen nicel veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Elde edilen nitel verilere ise çalışmanın bulgular kısmında yer verilmiştir.

## **BULGULAR VE YORUM**

### **Demografik Özellikler**

Bu çalışma kapsamında, Marmara Üniversitesi bünyesinde yer alan UZEM ve MÜSEM birimlerindeki çalışanların yöneticilerine ilişkin görüşleri ve bu birimlerde yer alan sosyal ilişkiler örgütsel bağlılık, tatmin, çalışma şartlarının ve imkanlarının uygunluğu ve etkili iletişim faktörleri göz önünde bulundurularak incelenmiştir.

**Tablo 1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>Gruplar</b>	<b><i>f</i></b>	<b>%</b>	<b>%<sub>gec</sub></b>	<b>%<sub>yig</sub></b>
Kadın	19	61,3	61,3	61,3
Erkek	12	38,7	38,7	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Tablo 1’de çalışmada anket uygulanan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Toplamda 19 bayan ve 12 erkek olmak üzere 31 kişiye anket uygulanmış ve memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür.

**Tablo 2. Kıdem Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
0-5 yıl	21	67,7	67,7	67,7
5-10 yıl	4	12,9	12,9	80,6
10-15 yıl	3	9,7	9,7	90,3
15-20 yıl	3	9,7	9,7	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Tablo 2’de Marmara Üniversite uygulama eğitim merkezi bünyesinde yer alan personellerin kıdem bilgileri yer almaktadır. Merkezlerde çalışan bireylerin %67,7’sini genç bireyler ve öğrenciler oluşturmaktadır. Bu sebeple kıdem ve tecrübe açısından yetersiz olmaları beklenmektedir. Ancak, üniversite bu birimlerde daha çok kendi bünyesinde yer alan ve yetiştirmiş olduğu öğrencileri istihdam etmektedir.

Birimlerde yer alan kıdemli çalışanlar ise daha çok idari işler ve yönetim organizasyonu gibi görevler üstlenmekte ve kıdemi düşük olan bireyleri eğitmekle yükümlüdürler. Üniversite bünyelerinde yer alan ve yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen uygulama eğitim merkezleri hem öğrencilerini eğitmekte hem de birim içi gelişimi desteklemektedirler. Bu sebeple, bu eğitim merkezleri içerisinde de sürekli olarak eğitim süreci söz konusudur. Eğitimin olduğu bu tür yapılarda sosyallik olması gerekmektedir. Dolayısı ile birim içi sağlıklı etkileşim ve sosyal ilişkiler eğitim verilen öğrencileri de etkileyecektir. Birimlerde sağlıklı etkileşim ve çalışma ortamı hazırlamak ise öncelikle birim yöneticilerinin görevidir. Bu çalışma çalışanların sosyal memnuniyetleri ve yöneticilerinden beklentileri ile memnuniyet düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır.

**Tablo 3. Birim Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
MÜSEM	13	41,9	41,9	41,9
UZEM	18	58,1	58,1	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Tablo 3’de görüldüğü gibi anket uygulaması 13 MÜSEM, 18 UZEM olmak üzere toplamda 31 kişiye uygulanmıştır.

## UZEM ve MÜSEM Personellerinin Yönetici Memnuniyetleri

Çalışma kapsamında UZEM ve MÜSEM yöneticileri;

- Davranış ve yaklaşımlarıyla örnek olması,
- Personel tarafından iletilen şikayetleri dikkate alması,
- Çalışanların başarılarını takdir etmesi,
- Sorunlara yapıcı yaklaşımlar göstermesi,
- Personeli, kurum içindeki gelişmeler ve çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirmesi,
- Üniversite ve birim içi, yasal mevzuattaki değişiklikleri takip ve uyumu
- Biriminin teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmesi
- Fırsatların herkes için eşit olması ve
- Yöneticinin personeli motive etmesi ve desteklemesi,

Kriterleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Tüm bu kriterler doğrultusunda elde edilen veriler şu şekildedir:

**Tablo 4. Yöneticinin Davranışlarıyla Örnek Olması Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	8	25,8	25,8	25,8
Çok Memnunum	7	22,6	22,6	48,4
Memnunum	12	38,7	38,7	87,1
Memnun Değilim	4	12,9	12,9	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Tablo 4’de görüldüğü gibi üniversite eğitim ve uygulama birimlerinde çalışanlara yöneticileri, davranışları bakımından örnek teşkil etmektedir. 31 kişilik katılımcı grubunda yer alan kişilerin 88,1’i yöneticilerinin davranışlarından genel olarak memnun olduklarını beyan etmektedir. Ancak memnun olmadıklarını belirten kişilerin sayısı örneklem grubu göz önünde bulundurulduğunda azımsanmaması gereken bir orandadır.

Murat ve Açıkgöz’e göre (2007); pozitif örgüt kültürü, işgörenlerin bireysel değerleriyle uyuşan ve işletmenin amaçlarıyla tutarlılık gösteren kurumsal değerlerce desteklenmektedir. Kurumsal vizyon ve değerler, üst düzey yöneticilerin tutarlı bir biçimde örnek davranışlar sergilemesi sonucu örgütün bütün kademelerine nüfuz etmektedir. Bu düşünce, üniversite eğitim ve uygulama merkezlerinde pozitif iklim örgütü olması gerektiği vurgular. Elde edilen bulgu genel de pozitif örgüt ikliminin hakim olduğunu göstermektedir.

**Tablo 5. Yöneticinin Personel Şikayetlerini Dikkate Alması Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	5	16,1	16,1	16,1
Çok Memnunum	7	22,6	22,6	38,7
Memnunum	15	48,4	48,4	87,1
Memnun Değilim	4	12,9	12,9	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Eğitim ve uygulama birimlerinde yer alan personellerin sürekli olarak bir eğitim sürecinde yer almaları ve öğrencilerle bir araya gelmeleri sebebiyle şikayetleri büyük önem arz etmektedir. Çünkü bu tür birimlerdeki personeller kendi şikayetlerinden çok öğrenciler tarafından aks ettirilen şikayetleri dile getirmektedir. Dolayısı ile yöneticilerin bu şikayetleri dikkate alması ve çözüm yolları üretmesi gerekmektedir. Tablo 5’de birim çalışanların %12,9’luk bir oranının şikayetlerinin dikkate alınmadığı saptanmaktadır. Bu da eğitim öğretim sürecinde aksaklıklar ve üst yönetimin birimden kopması gibi problemlere sebep olmakta; eğitim kalitesini düşürmektedir.

**Tablo 6. Yöneticinin Personeli Taktir Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	4	12,9	12,9	12,9
Çok Memnunum	6	19,4	19,4	32,3
Memnunum	16	51,6	51,6	83,9
Memnun Değilim	4	12,9	12,9	96,8
Fikrim Yok	1	3,2	3,2	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Ortam ne olursa olsun bir liderlik özelliklerini taşıyan iyi bir yönetici çalışanlarının başarılarını taktir etmeli ve böylece güdülenmelerini sağlamalıdır. Bu durum çalışanların işlerini daha özenli yapmasını sağlayacaktır. Tablo 6’da çalışanların genellikle yöneticileri tarafından taktir edildikleri görülmektedir. Ancak, %12,9 oranında personel başarılarının yeterince taktir edilmediğini düşünmektedir. Bu bulgu %83,8 lik memnuniyete sahip bir çoğunluk karşısında düşündürücüdür.

Özdevecioğlu’na göre (2003); çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

Elde edilen bulgular üniversitelerdeki eğitim merkezlerinde yer alan yöneticilerin destekleyici yönetici modeline uygun olduğu düşüncesiyle paralellik göstermektedir.

**Tablo 7. Yöneticinin Sorunlara Karşı Yapıcılık Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	6	19,4	19,4	19,4
Çok Memnunum	6	19,4	19,4	38,7
Memnunum	13	41,9	41,9	80,6
Memnun Değilim	6	19,4	19,4	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Eğitim veren kurumlarda bir sorun beraberinde bir çok sorunu getirmektedir. Çünkü, ortam itibari ile sosyallik ve etkileşim üst seviyededir. Bu çok başlı yapı beraberinde pek çok yönetsel sorunu getirmektedir. Çünkü, öğrenci sayısı arttıkça ulaşılabilecek öğrenci miktarı ters orantılı bir biçimde azalma göstermektedir. Bu sebeple eğitim yöneticilerinin alt sistemler barındıran doğru bir sistem oturtması gerekmektedir. Tablo 7'deki verilere göre üniversiteler bünyesinde yer alan eğitim ve uygulama merkezlerinde yer alan personellerin %19,4'ü kurum içi ve dışında meydana gelen sorunlara karşı yöneticilerinin doğru bir strateji izlemediğini düşünmektedir.

**Tablo 8. Yöneticinin Teknolojiyi Birime Taşımaya Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Çok Memnunum	7	22,6	22,6	22,6
Memnunum	14	45,2	45,2	67,7
Memnunum Değilim	4	12,9	12,9	80,6
Fikrim Yok	6	19,4	19,4	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Eğitim her geçen gün biraz daha teknoloji ile kaynaşmakta ve eğitim ortamları bu sayede zenginleşmektedir. Büyük kitlelere eğitim veren kurumlar çağa ayak uydurmalı ve öğrencilerin bu beklentilerine karşılık vermelidir. Bu tür kurumların günümüze adaptasyon süreci, ilgili yöneticilerin geleceğe yönelik yaptıkları stratejik planlama ile doğrudan bir ilişki gösterir. Dolayısıyla öğrencilerin beklentilerine karşılık verebilmek için değişen ve gelişen teknolojinin eğitimde verimliliği artırması için kullanılması gerekmektedir. Tablo 8'de üniversiteler bünyesinde yer alan eğitim ve uygulama merkezlerindeki personellerin yöneticilerin teknolojiyi takiplerine ilişkin memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Elde edilen bulgulara göre %19,4'luk bir dilim fikir beyan etmezken, %12,9 'luk bir dilimin teknoloji



adaptasyon sürecine ilişkin yetersizlik olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Bu bilgiler üniversiteler ayağında teknolojinin yeterince aktif kullanılmadığı ve kullandırılmadığını düşündürmektedir. Buna karşın, %45,2'lik bir kısım memnun olduklarını ve %22,6'lık bir kısım ise çok memnun olduklarını dile getirmektedir. Veriler çoğunluğun memnuniyetini yansıtsa da bu durum üniversite ve birimler içerisinde farklılıklar oluştuğu gözlemlenmektedir.

Öngen (1995) teknolojik değişikliklerin yönetim ve çalışma ilişkileri etkisi üzerine şöyle söylemiştir: yeni teknolojiler yöneticilere karar alma düzeylerini değiştirme yönünde çok sayıda olanak sunmaktadır. Özellikle teknolojinin seçimi, değiştirilmesi ve ölçeği gibi doğrudan teknolojinin uygulanmasıyla, planlanmasıyla ya da sonuçlarıyla (iş güvenliği, iş sürecinin yeniden örgütlenmesi, atama, yeniden eğitim gibi) ilgili konularda çalışanların kararlara katılmasına veya alınan kararlara etkide bulunmasına yönelik çeşitli fırsatlar doğmaktadır.

Dolayısıyla eğitim örgütlerinde de benzer durum geçerlidir ve elde edilen bulgular üniversite eğitim merkezlerinde yöneticilerin teknolojiyi sisteme uygulamak üzere takip ettiğini göstermektedir. Bu da, yöneticilerin bu birimlerde karar alma düzeylerinde bir değişim ve gelişim sürecinin aktif olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9. Yöneticinin Personellere Karşı Eşitliği Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	3	9,7	9,7	9,7
Çok Memnunum	2	6,5	6,5	16,1
Memnunum	15	48,4	48,4	64,5
Memnun Değilim	9	29,0	29,0	93,5
Fikrim Yok	2	6,5	6,5	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Tablo 9'dan elde edilen veriler Tablo 8'den elde edilen verileri destekler niteliktedir. Tablo 8'deki farklılıkların sebebi olarak üniversite ve birimlerde her bireye eşit davranılmadığı söylenebilir. Tablo 9'da görüldüğü üzere yöneticilerin personellere karşı tutumlarına ilişkin %29'luk bir oran memnuniyetsizlik belirtirken, %6,5'lik bir oran ise fikir beyan etmemeyi tercih etmiştir. Diğer personeller memnun olduklarını beyan etmelerine rağmen %29 azımsanmaması gereken bir orandır. Özellikle eğitim veren kurumlarda öncelikle iç sistemde problemlerin asgari düzeye indirilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin her

bireye eşit davranmaması hem personellerin hem de dolaylı olarak öğrencilerin verimini düşürecektir. Çünkü bu durum eğitim sisteminde aksaklıklara sebep olacak ve eğitim kalitesinde gerilemeye sebep olacaktır.

Cihangiroğlu ve Yılmaz (2010) yaptıkları çalışma sonucunda; işgörenlerin adalet konusunda duyarsız olmadıkları, görevlerin, ödül ve cezaların adil dağıtılıp dağıtılmadığı ile yakından ilgilendikleri, sürekli olarak kendileri ile diğer çalışanları mukayese etme eğitiminde oldukları, prosedürlerin herkese eşit uygulanıp uygulanmadığını, kendilerini ilgilendiren kararların alınma nedenlerini öğrenmek istedikleri, üstlerinin kendilerine nazik ve saygılı davranıp-davranmadıklarını sorguladıkları ve bunlara yönelik olarak geliştirdikleri algılara göre tutum sergiledikleri söylenebilir. Olumlu algıların örgütsel bağlılığı, verimliliği, örgütte çalışmaya devam etme kararını, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirdiği, olumsuz algıların ise örgütsel bağlılığı zayıflattığı hatta ortadan kaldırdığı, işten ayrılmaları kolaylaştırdığı, verimliliği düşürdüğü, saldırgan davranışlara yönelttiği söylenebilir, kanaatini getirmiştir. Tablo 9'daki veriler diğerlerine oranlara daha olumsuzdur. Bu durum, Cihangiroğlu ve Yılmaz'ın fikriyle paralel olarak örgüt içi kopmalara neden olabilir.

**Tablo 10. Yöneticinin Motive Ediciliği Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	3	9,7	9,7	9,7
Çok Memnunum	2	6,5	6,5	16,1
Memnunum	15	48,4	48,4	64,5
Memnun Değilim	8	25,8	25,8	90,3
Fikrim Yok	3	9,7	9,7	100,0
Toplam	31	100,0	100,0	

Eğitim sistemi içerisinde motivasyon sistemde yer alan her paydaş için büyük önem arz etmektedir. Çünkü eğitimin kalitesi ve verimliliği öğretmenlerin, personellerin, eğitim verenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların motivasyonu ile doğru orantılıdır. Motivasyon sağlamak ise yöneticilerin informal görevleri arasında yer almaktadır. Tablo 10'da yer alan veriler üniversitelerde yer alan eğitim ve uygulama merkezlerinde yöneticilerin motivasyon yönünden yetersiz olduklarını göstermektedir. %25,8 gibi bir oran memnun olmadıklarını beyan etmiştir. Bu oran bu tür birimlerdeki personellerin çeyreğini kapsamaktadır. Dolayısıyla yöneticileri tarafından motive edilmeyen personeller verimsiz eğitim ortamlarına yol açabilir.

### UZEM ve MÜSEM Personellerinin Etkili İletişim Memnuniyetleri

Eğitim kurumlarında çalışanlar arası etkili iletişim aynı zamanda örgüt iklimini de oluşturmaktadır. Bir eğitim örgütünün iklimi eğer doğru bir sistematik yapıya sahip ise o örgütte çalışanlar arası ilişkiler düzeyli ve yeterli olmakla beraber samimi ve içtendir. Bu da çalışanlar arası etkili iletişim olan bir ortamı yansıtmaktadır. Bu örgüt iklimine sahip eğitim örgütlerinde başarı ve verimlilik yüksek olur ve çalışanların da motivasyonu yüksek olur. Tüm bunların merkezinde yönetici faktörü yer alsada sosyallik ve kişiler arası iletişim ile etkileşimin kontrolü her zaman mümkün değildir. Ancak, gerekli ve sağlıklı zemin hazırlanacak olası sorunların önlenmesi sağlanabilir. Bu kısımda Marmara Üniversitesi Bünyesinde yer alan eğitim ve uygulama örgütleri olan MÜSEM ve UZEM personellerinin kurum içi etkileşimlerine ilişkin memnuniyet seviyeleri incelenmiştir. İnceleme yapılırken personellere,

- Birimlerinde yer alan çalışanlar arası ilişkilere,
- Yöneticilere ulaşabilme kolaylığına,
- Üniversitenin diğer birimleri ile rahat iletişim kurabilmelerine,
- Yöneticilerin bilgilendirme toplantılarına ve
- Kurum içi haberleşme olanaklarının yeterliliğine,

ilişkin memnuniyet düzeyleri sorulmuş ve bu sorulara yanıt aranmıştır.

**Tablo 11. Çalışanlar Arası Etkili İletişim Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	2	6,5	6,5	6,5
Çok Memnunum	1	3,2	3,2	9,7
Memnunum	17	54,8	54,8	64,5
Memnun Değilim	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Tablo 11’de eğitim ve uygulama birimlerindeki personellerin birbirleri ile olan etkileşimlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri yer almaktadır. %35,5’lik bir topluluk birim içi bireyler arası iletişimden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Buna karşın %54’lük bir grup ise memnun olduklarını belirtmiştir. Bu yüzde ve oranlar birimlerde kutuplaşmalar olduğunu ve kişilerin gruplar halinde olduklarını göstermektedir. Kimi çalışanlar diğerlerinden daha izole ve uzak olarak sistemde yer alırken hem bireysel hem de kurumsal olarak başarının düşmesinde etkin olarak yer alma potansiyeline sahiptirler.

Organizasyonlarda etkileşim ve iletişim isimli makalesinde Çetin (2007); etkileşim sayesinde çalışanlar arası ilişkilerde oluşan iyileşme, düzenli çalışma ortamına, bu çalışan memnuniyetine bu da organizasyonun faaliyetlerinde kalitenin artmasına neden olur ki, sonuçta istenende budur, demiştir. Üniversite personellerinde etkili iletişim alanında gruplar olduğunda izole bir grubunda bulunduğu aşıkârdır ki bu durum, Çetin'in söylediği gibi kalitenin artmasına değil, azalmasına neden olacaktır.

**Tablo 12. Çalışan-Yönetici Etkili İletişim Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	5	16,1	16,1	16,1
Çok Memnunum	3	9,7	9,7	25,8
Memnunum	11	35,5	35,5	61,3
Memnun Değilim	11	35,5	35,5	96,8
Fikrim Yok	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin çalışanlardan çok uzak olmaması sosyal açıdan sağlıklı bir örgüt kültürü için gereklidir. Ancak Tablo 12’de yer alan veriler üniversite bünyesinde yer alan eğitim ve uygulama merkezlerindeki yöneticilere personellerin bir kısmının daha rahat ulaşırken, diğer bir grubun ise benzer oranda uzak kaldığını göstermektedir. %35,5’lik bir oran yöneticilerle rahat iletişim kurabiliyorken %35,5’lik diğer grup ise yöneticiye uzak kalmaktadır. Bu durum üniversite bünyelerindeki eğitim ve uygulama merkezlerinin iç yapısının çok kademeli ve hiyerarşik olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bir sorun yöneticiye iletilmeden önce yöneticinin yardımcı veya altında kalan yetkili kişilere iletilmektedir. Bu da problemlerin doğru saptanamaması gibi sonuçlar doğurabilir.

Çelik (1999) öğretimsel liderlik açısından etkili iletişim, iyi bir vizyon oluşturmayla kurulabilir, demiştir. Elde edilen bulgular MÜSEM ve UZEM’de yöneticilerin, birimlerin vizyonlarını tam ve eksiksiz belirleyemediklerini göstermektedir.

**Tablo 13. Diğer Birimlerle Etkili İletişim Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	2	6,5	6,5	6,5
Çok Memnunum	1	3,2	3,2	9,7
Memnunum	19	61,3	61,3	71,0
Memnun Değilim	5	16,1	16,1	87,1
Fikrim Yok	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Eğitim merkezlerinin sadece birim içerisinde değil üniversite dahilinde de sosyal olduğu ve aktif bir iletişime sahip olduğu Tablo 13'deki verilerle doğrulanmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri üniversitelerin bünyelerinde yer alan ve yaşam boyu öğrenmeye destek veren birimler olmasıdır. Böyle eğitim merkezlerinin öğrenci miktarı çok fazla olduğundan aktif sosyallik gerektirir.

**Tablo 14. Toplantılarla Etkili İletişim Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	2	6,5	6,5	6,5
Çok Memnunum	4	12,9	12,9	19,4
Memnunum	14	45,2	45,2	64,5
Memnun Değilim	7	22,6	22,6	87,1
Fikrim Yok	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Birimler içinde etkili iletişim ve sağlıklı bir eğitim kültürünün hakim olabilmesi için yöneticilerin belirli aralıklarla çalışanlarla toplantı yapması gerekmektedir. Böylece çalışanların fikirlerini alabilir, gerekli durumların tespitini sağlayabilir ve sürekli olarak gelişim içerisinde olabilirler. Üniversite eğitim merkezlerinde yapılan araştırmalar yöneticilerin toplantı yaptıklarını göstermektedir. Tablo 14'deki verilerde görüldüğü gibi %65,6'lık bir çoğunluk toplantılar konusunda memnun olduklarını belirtmektedir. Ancak %22,6'lık memnun olmayan bir grup da bulunmaktadır. Bu grup sosyal açıdan kendini izole etmiş kişiler olabilir ve kendilerini ifade çekme güçlü yaşıyor olabilirler.

Argon ve Özçelik (2008) çalışmalarında; etkili bir yönetici zaman zaman okul personeliyle bir araya gelerek karşılıklı fikir alışverişinde bulunup bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşmalıdır. Bu tip toplantılar okul içindeki problemlerin tespit edilip, çözülmesi yolunda stratejiler geliştirmek için de ideal durumlardır. Diğer yandan değişime karşı olabilecek direnci azaltmanın, öğretmenleri değişim sürecine katmanın da en ideal yoludur. Çünkü toplantılarda yetersiz ve eksik bilgiler giderilip, ön yargılar kaldırılabilir. Ayrıca çalışanların fikirlerine başvurulup, önemsendiklerini hissetmeleri motivasyonlarını artırıp, beklenmedik başarılarla bile ulaştırabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında araştırma yöneticilerin bu maddeye ilişkin ortalamalarının “çok” düzeyinde çıkması yöneticinin bu tip toplantılara gereken önemi yeteri kadar vermediklerini göstermektedir, bulgularını elde etmişlerdir. Bu çalışmada elde edilen bulgular bu bulgularla paralellik göstermektedir.

**Tablo 15. Kurum İçi İletişim Olanakları Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	2	6,5	6,5	6,5
Çok Memnunum	6	19,4	19,4	25,8
Memnunum	15	48,4	48,4	74,2
Memnun Değilim	7	22,6	22,6	96,8
Fikrim Yok	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Kurum içi her türlü haberin veya bilginin sağlıklı ve doğru şekilde, personeller ve yönetim ile personeller arasında aktarımı için çeşitli sistemler kullanılabilir. E-mail, web sitesi, gibi yöntemler bunların başında gelir ve çalışanların çalışma akışını bozmadan çalışmaya devam edebilmelerini sağlarlar. Bu ve benzer sistemlerin kullanımından teknolojiyi de aktif olarak takip etmeleriyle paralel olarak personeller genelde memnundur. Tablo 15’de görüldüğü gibi personellerin %74,3 ü bu sistemlerin kullanımından dolayı memnuniyetlerini belirtirken, %22,6 sı memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu da bu ve benzer sistemlerin her birimde kullanıldığını ancak yaygınlık ve aktiflik noktasında bazı problemler olduğunu göstermektedir.

### **UZEM ve MÜSEM Personellerinin Örgütsel Tatmin, Katılım, Bağımlılığa İlişkin Görüşleri**

Eğitim örgütlerinde maksimum verimliliğin sağlanması için örgüt içindeki bireylerin iş doyumunu açısından tatmin olması gerekmektedir. Ayrıca eğitim örgütlerindeki iklim yapısı ve yöneticinin idari felsefesi kapsamında örgütsel bağlılık sağlanabilir. Bu bölümde, eğitim örgütlerinde bireylerin grup içerisindeki faaliyetlere katılımı, iş doyumunu tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları incelenmiştir. Bu kıstaslara ilişkin MÜSEM ve UZEM personellerinin memnuniyet düzeyleri;

- Yöneticilerin karar alırken, çalışanların görüşlerini dikkate alması,
- Çalışanlara önerilerini ortaya koyabilme imkanı sağlanması,
- Çalışanlara, sevinçli ve hüzünlü günlerinde (düğün, doğum, hastalık, cenaze vs.) destek olunması,
- Kurum içinde özel günlerin (doğum günü, evlenme yıldönümü vs.) kutlanması ve
- Kurum bünyesinde sosyal etkinliklerin olması,

Kriterlerine ilişkin memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Bu duruma ilişkin elde edilen veriler şu şekildedir:

**Tablo 16. Yöneticilerin Çalışan Görüşlerini Alması Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Çok Memnunum	4	12,9	12,9	12,9
Memnunum	16	51,6	51,6	64,5
Memnun Değilim	8	25,8	25,8	90,3
Fikrim Yok	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Eğitim örgütlerinde yöneticilerin eğitimde kaliteyi yakalaması için öncelikle birim içinde sağlıklı bir örgüt iklimi olması gerekmektedir. Eğitim örgütlerinin son derece sosyal bir yapıya sahip olması beraberinde kalabalık öğrencilerle ve birim içi etkileşimi tetiklemektedir. Yöneticilerin her bir öğrenciye ulaşması mümkün olmamaktadır. Bu sebeple, yöneticiler birimlerinde çalışan personellerin fikirlerini ve önerilerini almalı ve birim içi gelişim ve değişimi takip etmekle yükümlüdürler. Tablo 16'deki veriler %51,6 gibi bir çoğunluğun yöneticileriyle görüşlerini paylaşabildiklerini ve önerilerini sunabildiklerini göstermektedir. Buna karşın %25,8'lik azımsanmayacak orandaki bir katılımcı grubu ise memnun olmadıklarını belirtmektedir. Bu durum örgüt içi eşit bir yapının olmadığı göstermektedir. Memnuniyet oranlarının yüksekliği iyi bir özellik olmasıyla beraber üniversitelerdeki eğitim ve uygulama merkezlerindeki yöneticilerin yetersiz oldukları belirlenmiştir.

Özcüre ve Eryiğit'e (2006) göre; çalışanların yönetime katılımının hedefi sadece yönetimin belirli konularda karar verirken çalışanların da görüşlerini veya onaylarını alması değil, çalışanların davranış, motivasyon ve adaptasyon yeteneklerinin geliştirilmesi ile işletmenin ve çalışanların ortak çıkarlarının farkına varmasını sağlamaktır.

Yöneticinin çalışan görüşlerini alması ve örgütün işleyiş sürecini bu doğrultuda düzenlemesi sadece çalışanların motivasyonunu artırmakla kalmamakta; aynı zamanda eğitim örgütünün ürünü olan eğitim kalitesi ve hizmetinin verimliliğini de arttırmaktadır. Tablo 15'de yer alan veriler katılımcı grubunun sosyal ilişkilerinde düzenleme yaparak ve sadece yöneticinin personel görüşlerini dikkate almasıyla eğitim örgütlerinde verimlilik sağlamak mümkün olacaktır.

**Tablo 17. Kurum İçi Özel Günlerin Kutlanması Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	2	6,5	6,5	6,5
Çok Memnunum	10	32,3	32,3	38,7
Memnunum	13	41,9	41,9	80,6
Memnun Değilim	1	3,2	3,2	83,9
Fikrim Yok	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Eğitim örgütlerinde çalışanların sağlıklı ilişkiler kurması gerekmektedir. Bu da örgütsel bağlılık kapsamında karşılıklı özveri ve değer vermeyi gerektirmektedir. Tablo 17'deki verilere göre üniversitelerdeki eğitim örgütlerinde çalışanlar sosyal açıdan birbirlerine çoğunlukla destek olmaktadır. Sadece %3,2'lik sosyal ortamdan izole olmuş bir grup memnun olmadıklarını beyan ederken %16,1'lik bir katılımcı grubu ise örgütün bu faaliyetlerine ilişkin fikir sahibi olmadıklarını beyan etmiştir.

**Tablo 18. Kurum İçi Sosyal Etkinlik Değişkeni İçin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Gruplar	<i>f</i>	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Son Derece Memnunum	1	3,2	3,2	3,2
Çok Memnunum	2	6,5	6,5	9,7
Memnunum	16	51,6	51,6	61,3
Memnun Değilim	3	9,7	9,7	71,0
Fikrim Yok	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Üniversiteler genel olarak çok geniş bir yelpazeye yayıldığından kulüpler, etkinlikler ve aktiviteler sistemi aktif işlemektedir. Eğitim ve uygulama merkezleri içerisinde ise üniversitenin bir yansıması olarak benzer durum gözlemlenmektedir. Tablo 18'deki bulgulardan da görüldüğü gibi %51,6'lık dilimi kapsayan büyük bir katılımcı grubu kurum içi sosyal etkinliklerden memnun olduklarını beyan etmektedir. Ancak fikir sahibi olmayanlar ise %29,0'luk bir katılımcı grubudur. Bu durum kurum içi düzenlenen etkinlerin kurumda yer alan ve kutuplaşmadan doğmuş grupların kendi içlerinde yaptıklarını göstermektedir. Ancak bu durum belli bir grubun belli bir samimiyetten ötürü motivasyonunu düşürürken diğer izole olan grubun ise katılımsızlığından ötürü iyice örgütten kopmasına yol açabilir.

Aytaç (2004) örgütlere sosyolojik bir perspektif üzerinden yaklaştığı çalışmasında; modern örgütler, gelişen işbölümü ve uzmanlaşmanın bir türevi olarak belirdiler ve sadece



resmi görevlerin karşılanmasında değil her tür sosyal etkinliğin yerine getirilmesinde de etkin hale geldiler. Bu durum, her tür toplumsal fonksiyonun, rasyonel ve sistematik şekilde yapılaşmasını olanaklı kıldı. Modern örgütler, toplumsal taleplere yanıt verme maksatlı oluşmuşlardır ve çeşitli alanlarda gözlenen toplumsal farklılaşmanın bir ürünüdürler. Bir başka deyişle, bilinçli olarak yapılandırılmış sosyal sistemlerdir. Planlı olarak kurulur, gelişir, belli amaçlara içkin etkinlikte bulunurlar, demiştir.

Bu bilgi üniversite bünyesindeki eğitim örgütlerinin modernleşme yönünde adım attığı, ancak bu süreci henüz tamamlayamadığı düşüncesini desteklemektedir. Bu sebeple birim yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir.

### **UZEM ve MÜSEM Personellerinin Çalışma Koşullarının Uygunluğuna İlişkin Görüşleri**

Eğitim örgütlerinde sosyallik kavramının doğru olarak işlemedeki en önemli alt faktörlerden biri çevre olarak gösterilmektedir. Eğitim örgütlerinde çevre öğrencilerin sadece akademik başarısını değil, beraberinde kişisel başarısını da etkilemektedir. Çünkü çalışanlar ve öğrencilerin motivasyonu için eğitim materyalleri ve ortamı büyük önem arz etmektedir. Bu kısımda üniversitelerdeki eğitim ve uygulama merkezlerindeki çalışanların, çalıştıkları birimin fizyolojik koşullarına ilişkin memnuniyet düzeyleri ölçülmüştür. Ayrıca, örgütsel olarak verimliliğin artması için çalışma koşullarının uygunluğu büyük önem taşımaktadır. Katılımcılara yapılan anketlerde çalışma koşulları;

- Çalışma ortamının temiz ve düzenli olması,
- Çalışma ortamının fiziksel şartlarının işe uygun olması,
- Çalışma ortamında ısıtma, soğutma sisteminin yeterliliği,
- Yemekhane hizmetleri,
- Mediko-Sosyal hizmetleri,
- Servis olanakları,
- İş yapabilmek için gerekli teknik donanım ve destek imkanları ve
- Çalışma ortamında güvenlik tedbirlerinin (yangın, deprem, güvenlik hizmetleri vs.) olması,

kriterleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler genel anlamda üniversite çalışma ve sosyal olanaklarından personelin memnun olduğunu göstermektedir. Memnuniyet düzeyleri %100'u bulmasa da çalışma koşullarına ilişkin memnuniyet verileri çalışma

koşullarının eğitim örgütün amacı için uygun olduğunu göstermektedir. Fakat elbette ki iyileşme ve gelişime gidilebilir ve böylece çalışanların başarısında artış sağlanabilir.

Eğimli (2009)'a göre; iş ortamı, çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu sonuçlar vermesi çalışanın iş doyumunun oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) çalışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Fiziksel çalışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş doyumunu düzeyinde düşme olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş doyumunun düşmesine yol açmaktadır.

Eğimli'nin bu düşüncesine göre; MÜSEM ve UZEM personellerinin performansı, iş verimliliği ve iş doyumunu yüksek olmalıdır. Ancak, bu birimlerde yer alan personeller, çalıştıkları ortamın sadece bir iş ortamı olmadığını aynı zamanda bir eğitim kurumu olduklarını unutmamalıdır. Eğitim kalitesi ve verimliliği öğrencilerin geleceğini bire bir etkileyen bir faktördür. Bu çalışmada çalışma koşullarına ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda genel anlamda bu birimlerde kaliteli eğitim ve verimli personeller beklenmelidir.

### **UZEM ve MÜSEM Personelinden Elde Edilen Nitel Bulgular**

Katılımcılara eğer kendileri çalıştıkları eğitim ve uygulama merkezinde yönetici olsalardı memnun olmadıkları durumlarda ne yapacaklarına ilişkin fikirleri de sorulmuştur. Katılımcılar bu soruya yanıt vermek zorunda olmamakla beraber görüş belirten katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

K2:Çalışanlarımla daha sağlıklı bir diyalog kurardım. Çalışanlarımın sorunlarıyla daha yakından ilgilenirdim.

K3: Ofis bünyesindeki birliği daha çok sağlamlaştırırdım.

K4: Her şey çok farklı olurdu...

K5: Çalışanlarımın iş içindeki sıkıntıların haricindeki özel hayatındaki sıkıntılarıyla da ilgilenmeye çalışırdım. Bu sayede çalışanın performansının daha iyi olacağını düşünüyorum.

K8: Herkesin görev yerlerini değiştirir ve bir kaç kişinin birim dışına çıkarılmasını sağlardım.

K10: Kesinlikle kurum içinde oluşan kutuplaşmaları, sorun yaratan elemanları tek kalemle çözüme ulaştırırdım. Demokratik ve sağlıklı bir çalışma olanağı sağlardım.

Tüm bu görüş ve bulgular daha çok bu merkezlerde yer alan ve memnuniyetsizliklerini dile getirmek isteyen katılımcılar tarafından doldurulmuştur. Bu veriler K2 ve K5 yöneticilerinin personellerin sorunlarıyla yeterince ilgilenmediğini beyan etmektedir. K2 bu durumun sebebinin etkili iletişimin sağlanmamasının olduğunu düşünürken; K5 ise sorunlarla derinlemesine ilgilenilmemesinden ötürü yöneticilerinin eksiklikleri olduğunu ve ilk olarak bu sorunun çözülmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca, bu sebeple personellerin verimlerinde bir düşüş olması olasıdır.

K3 ve K10 ofis içerisinde örgütlenmede ve örgüt ikliminde problem olduğunu, sosyal ilişkilerin yeterince sağlam olmadığını ve örgüt içerisinde bu sebeple oluşan grupların bir çok açıdan eğitim ve eğitim örgütüne zarar verdiğini düşünmektedir. Sosyal ilişki ve örgütsel bağlılıktan yana probleme sahip olan bu katılımcıların düşüncesini destekler nitelikte bir diğer katılımcı ise K8'dir. K8 getirdiğini önerinin sebebinin belirtmemiş olmasına rağmen sosyal ilişkileri düzenleyici ve verim artırıcı bir çözüm önerisi sunmuştur.

Tüm bu bulgular çeşitli yöntemlerle örgütsel verimlilik olan, yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen eğitim ve uygulama merkezlerindeki eğitim kalitesi, öğrencinin akademik ve sosyolojik başarısının, örgütsel verimliliğin bazı yöntemlerde çözülebileceğini ve çıktılarının başarısının artırılabilirliğini göstermektedir.

## **SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular üniversitelerin eğitim ve uygulama merkezlerine ilişkindir. Bu bulgular eğitim veren örgütlerdeki iklim yapısının yöneticilerin hakimiyetinde olduğunu destekler niteliktedir. Bu sebeple özellikle eğitim veren kurumlardaki yöneticiler, örgütsel sosyalleşmenin ve genel olarak eğitim kurumunun sosyalleşmesinin temelini atmaktadır. Üniversiteler hizmet ettiği amaca yönelik olarak çok sayıda öğrenciye eğitim veren ve bilim yapan yüksek öğretim kurumlarıdır. İnsan faktörünün son derece aktif olması beraberinde etkileşimin aktif olduğu sosyal bir örgüt iklimini getirmektedir. Ancak, örgütteki ilişkilerin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için uygun alt yapı ve şartları hazırlamak örgüt yöneticilerinin vazifeleri arasında yer almaktadır. Ayrıca birim çalışanlarının örgütsel adanmışlık seviyelerinin artırılması da yine yöneticinin sorumluluğundadır.

Üniversiteler bünyesinde mevcut olan eğitim ve uygulama merkezleri aslında üniversitelerin yaşam boyu öğrenmeyi destekleyen merkezleri arasında da yer almaktadır. Bu

sebeple bu merkezlerdeki öğrenciler iş hayatlarına destek olma, kişisel gelişim, çeşitli alanlarda eksiklerini kapatmak amacıyla bu birimlerde eğitim görmeyi tercih etmektedir. Androgojik eğitim ilkelerini destekler nitelikte bir öğrenci kitlesi söz konusudur. Bireyler bu birimlerde tamamen kişisel gelişimleri için ve gönüllülük esasına dayalı olarak eğitim görmeyi tercih etmektedir. Bu sebeple bu tür ortamlarda oluşturulan iklim ve sosyal ortam öğrencileri son derece etkilemektedir. Birimlerde çalışan personellerin performansının düşmesi, eğitim kalitesindeki düşüşü beraberinde getirmektedir. Çalışanların motivasyonunu sağlam ise birim yöneticilerinin görevidir.

Sosyalleşme ile ilgili yönetsel sorunların yanı sıra doğabilecek sorunlara karşı örgütsel sosyalleşme eğitimleri verilebilir. Örgütsel sosyalleşme eğitimi, örgütte bireyin iş ortamına uyum sağlamasında, örgüt kültürüne adapte olabilmesinde kullanılan en etkili verimlilik arttırıcı yöntemlerden birisi olarak görülmelidir (Keser, 2005). Örgütsel sosyalleşme eğitimi özellikle kişilerin psikolojik yönlerine hitap etmelidir. Çünkü özellikle Türk toplumu çabuk sinirlenen yapıya sahip bir toplumdur. Böyle durumlarda nasıl davranılacağı, liderlerin doğru ve sağlıklı ilişkilerle verimi nasıl arttıracacağı gibi konularda bu eğitimin kapsamında yer almalıdır. Sosyalleşme sürecinin başarı ile gerçekleşebilmesi için sadece eğitim programları, diğer çeşitli faaliyetler ile birlikte desteklendiğinde bile yeterli değildir. Sosyalleşme tüm çalışma sürecinin bir parçası olmalı, özellikle yöneticiler ve kıdemli diğer çalışanlar da bu süreçte görev almalı, davranışlarıyla yeni işgörenler için model oluşturmalıdırlar (Çalık, 2006).

Üniversitelerde eğitim ve uygulama birimlerinde yer alan personellere örgüt içi sosyalleşmek için eğitim uygulanmadan önce birimlerdeki yöneticilerin de ayrı bir eğitim alınması örgüt içi kuralların belirlenmesi ve eğitim örgütü dahilinde eğitim kalitesinin arttırması getirebilir. Ayrıca personellere hizmet içi eğitim kapsamında psikolojik danışmanlık hizmeti verilerek örgütlerde verimliliğin artması sağlanabilir. Üniversiteler bu tür eğitimlerin verilebilmesi için uygun alt yapıya sahip kurumlardır. Özellikle köklü ve bünyesinde eğitim fakültesi barındıran üniversitelerde bu türde eğitimlerin verilmesi için bilir kişi olarak üniversitelerin akademik personelleri aktif rol oynayabilir.

Ancak bu sistemin uygulanması için öncelikle tüm birimlerdeki personellerin kendi örgütlerindeki sosyal yapıya ilişkin üniversite yöneticilerinin fikir sahibi olması gerekir. Ancak kalabalık bir personel ve öğrenci mevcuduna sahip üniversitelerde pratikte uygulanması karmaşık bir süreç olacaktır. Dolayısıyla, üniversitelerde hâli hazırda uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde yer alan verilerden faydalanmak ve

gerekli durumlarda değerlendirme kriterlerine müdahale etmek kısa vadede daha yapıcı bir çözüm önerisi olabilir.

İnsan faktörünün yer aldığı ve etkileşimin aktif rol oynadığı eğitim örgütlerinde sosyallik engellenmez bir olgudur. Ancak eğitim hizmeti veren kurumlarda eğitim kalitesinin artması ve verimlilik faktörü kurumlarda yer alan örgüt iklimi, örgütsel yapı, örgütsel adanmışlık gibi faktörlere bağlı olarak pozitif yönlü bir değişim içerisine girmektedir. Örgütün yapılanmasında, kurallarının belirlenmesinde ve çalışan personellerin doyumunda temel faktör yönetici olarak belirtilmektedir. Yöneticinin kurduğu sistematik düzen örgütün amacını gerçekleştirmeli, çalışan personelleri ve eğitim örgütünün öğrencilerine kaliteli eğitim verebilmelidir. Bu amacın gerçekleşmesindeki ilk adım içi eğitim örgütlerinde kurum içi sosyal ilişkilerin sağlıklı olmasıdır.

## KAYNAKLAR

Argon, T. ve Özçelik, N. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 70-89.

Aytaç, Ö. (2004). *Örgütler: Sosyolojik bir perspektif*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 189-217.

Bakay, E. ve Kalem G. (2009). *Ulusal araştırma raporu( türkiye) türk eğitim sistemi ve etkili okul göstergeleri*, Educational and Culture DG Lifelong Learning Programme, <http://www.pro-school.eu/documents/Proschool%20Combined%20research%20report%20for%20Turkey%20TR.pdf> adresinden 12.10.2012 tarihinde alınmıştır.

Can, N. (2006). *Öğretmen liderliğinin geliştirilmesinde müdürün rol ve stratejileri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(2), 349-363 .

Ceylan, T. (2011). *Toplumsal sistem analizinde toplumsal statü ve rol*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(1), 89-104.

Cihangiroğlu, N. Ve Yılmaz, A. (2010). *Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütler için önemi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13(19), 195-213.

Çalık C. (2006). *Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, 14(1), 1-10.

Çelik, V. (1993). *Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi*, Amme İdaresi Dergisi, 26(2), 135-145.

Çelik, Vehbi. (1999). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayınları.

Çelik, V. (2004). *Eğitim yöneticisi yetiştirme politikasına yön veren temel eğilimler*, 21. Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi, 3-12.

Çetin, N.G. (2007). *Organizasyonlarda Etkileşim ve İletişim: Yönetişim*, Yerel Siyaset Dergisi, 24, 29-32.

Demirtaş, Z. (2010). *Yapılandırmacı yaklaşıma göre sınıf yönetimi*, Eğitime Bakış: Eğitim-Öğretim ve Bilim Araştırma Dergisi, 41-45.

Eğimli, A.T. (2009). *Çalışanlarda iş doyumunu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52.

Ergün, M. (TY). *Eğitim Sosyolojisi*, <http://www.egitim.aku.edu.tr/egsos.pdf> adresinden 03.10.2012 tarihinde alınmıştır.

Erkılıç, T.A. (2008). Okul-Çevre İşbirliğini Geliştirme Etkinlikleri, E.A. Küçükylmaz, (Ed.), *Okul, Aile ve Çevre İş Birliği* (1. Baskı) içinde (120-135), Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Göl, E. Ve Bülbül, T. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları*, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(2), 97-109.

Gürsel, M. (2003). *Okul Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, Konya.

Helvacı, M.A. ve Aydoğan, İ. (2011). *Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 41.

İpek, C. (2011). *Velilerin okul tutumu ve eğitime katılım düzeyleri ile aileye bağlı bazı faktörlerin ilköğretim öğrencilerinin seviye belirleme sınavları (sbs) üzerindeki etkisi*, Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(2), 69-79.

Keser, A. (2005). *İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi* [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) adresinden 14.10.2012 tarihinde alınmıştır.

MEB, <http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/442/file/TES&OYbolum1.pdf> adresinden 05.10.2012 tarihinde alınmıştır.

Murat, G. Ve Açıkgöz, B. (2007). *Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarınınailişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5), 1-20.

Özcüre, G. ve Eryiğit, N. (2006). *AB’de Çalışanların Yönetime Katılma Yönergesi’nin KOBİ’ler Düzeyinde Uygulanması ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 51(2), 146-176.

Öngen, T. (1995). *İleri teknoloji ve çalışma ilişkilerinin değişen paradigması*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50 (1); 279-295.

Özdevecioğlu, M. (2003). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma*, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 18(2), 113-130.

Özgan, H. Aydın, Z. (2011). *Okul-aile işbirliğine ilişkin yönetici, öğretmen ve veli görüşleri*, 8. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, 802-811.

Öztürk, M.K. (2009). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin okul, aile ve toplum ilişkileri yeterlik alanına ilişkin görüşleri ve öz değerlendirmeleri*, BİLİG, 49, 113-126.

Tüzün, İ.K. ve Çağlar, İ. (2008). *Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi*, Journal of Yasar University, 3(9), 1011-1027.

Sarpkaya, R. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Yalçınkaya, M. (2002). *Açık sistem teorisi ve okula uygulanması*, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(2), s.103-116.