# YÖNETİCİ ASİSTANI MESLEĞİNİN EĞİTİM VE ÖĞRETİMİNDE BİR UYGULAMA DENEMESİ: HARMANLAMA EĞİTİMİ YAKLAŞIMI

## Murat Yusuf UÇAN [[1]](#footnote-1)

# ÖZET

Her alanda olduğu gibi yönetici asistanı alanında da hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Organizasyonlardaki değişimi öngörüp mesleğindeki, kurumundaki ve yönetici ilişkilerindeki değişimi etkin ve etkili yönetmede öğretim elemanlarının ve yüksekokullarının eğitim uygulamalarının önemi gittikçe artmaktadır. Yönetici asistanının, üniversitede kazandığı teorik bilgi ve becerisinin yeterliliğini ölçebilecek staj dışında –yeterliliği tartışılmakta- iş hayatı öncesinde bir çalışma modeli bugün dahi tartışılmaya devam etmektedir.

Bu çalışmada, yaşayarak öğrenmenin maliyetini düşürmek için bir uygulama yaklaşımı olan harmanlama eğitim sürecinin kısıtlı kaynaklarla nasıl yapılabileceği ele alınmıştır. Harmanlama eğitimi yaparak öğrenme olarak tanımlanabilir. Süleyman Demirel Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu’ nda 2007 tarihinden itibaren Yönetici asistanlarına Mesleki Yazışmalar ve Yönetici Asistanlığı dersi harmanlama eğitim yaklaşımıyla verilmektedir. İş hayatı öncesi (the pre-work life) olarak adlandırılabilecek bu uygulamada uygulama süreci, öğrencilerle yapılan çalışmalar, öğrencilerin staj sonrası dosyalarındaki yansımaları ve uygulamayla ilgili değerlendirilmeleri birlikte ele alınarak açıklanacaktır.

Sonuç olarak, yönetici asistanına harmanlama eğitim yaklaşımıyla toplumun her katmanında hissedilen ve mesleğin başarısında etkili olan kendine güvenmeyi kazandıracaktır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Yönetici Asistanı, Harmanlama Eğitimi, Büro Yönetimi, Meslek Yüksekokulları*

# A PRACTICE STUDY IN EXECUTIVE ASSISTANT PROFESSION’S EDUCATION AND TEACHING: THE BLENDED EDUCATION APPROACH

# ABSTRACT

As in all areas experiencing rapid change in the field of executive assistant. Anticipate change in organizations, profession, institution and management relations, exchange academic staff and the colleges of vocational education in managing the efficient and effective implementation is of increasing importance. The Executive Assistant’s at the university with sufficiency of the theoretical knowledge and skills without internship to measure the adequacy of a working model prior to working life debated even today continues to be debated.

In this study, an application to reduce the cost of living learning approach to how the blending of the educational process can be done with limited resources are discussed. Blending education can be defined as learning by doing. Suleyman Demirel University, Gonen Vocational School in the Executive assistants since 2007, Executive Assistant and Professional Correspondence courses are blending approach (mix) to education.

Business life before (the pre-work life) named as the implementation process of this application, students studies, evaluation of students' internship after the files related to the application by considering reflections and explained.

As a result, executive assistant has give self confidence of the approach of blending education in felt every segment of society and effective successful of the professional.

***Keywords:*** *Executive Assistant, Blending Education, Office Management, Vocational Colleages (Schools)*

1. **GİRİŞ**

Organizasyon ve yönetimlerdeki değişimler yönetici asistanının mesleğine ve rollerini de yansımaktadır. Bu değişimlerin ilk olarak verileceği ve gittikçe önemli hale gelen organizasyon ise meslek yüksekokullarıdır. Misyonu gereğince bu kurumlar piyasanın ihtiyaç duyacağı meslek elemanlarını yetiştirmektir. Yönetim düzeyleri açısından her düzeyde çalışma imkânı bulabilen yönetici asistanlığı mesleği gittikçe önemli hale gelmektedir. Her organizasyonun ve yöneticinin yanında yönetici asistanı bulunmaktadır. Klasik sekreterlik fonksiyonları artık yeterli değildir. Değişim statik değil dinamik bir durumdur. Daha iyiye gitme yönü bulunmaktadır. Bu değişimleri fark edebilen ve yönetebilen yönetici asistanlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Eğitim ve öğretim kurumlarına özellikle meslek yüksekokullarına ve öğretim elemanlarına büyük iş düşmektedir. Bazen kurumsal yapılanmadaki değişimler geç gelebilir. Fakat öğretim elemanları ve yüksekokulların idarecileri değişimleri kendileri önceden görüp gerekli çalışmaları imkânları ölçüsünde yapabilir ve yapabilme özellikleri de vardır. Bu çalışma, kısmen ve sınırlı ölçüde bir değişimin yapılabileceğini göstermektedir. Belirli vizyonu olan idaricilerinde bu çalışmalarda nasıl etkili olduğu da önemlidir. Bu uygulama harmanlama eğitimi olarak adlandırılır. Harmanlama eğitimi teorik ve uygulamanın bir arada iş (veya meslek) hayatı öncesini yansıtacak düzeyde yaparak öğrenmedir. Amacı, yaparak öğrenmeyi sağlayarak yaşayarak öğrenmenin maliyetini(bedelini) asgari düzeye indirmek ve özgüveni sağlayarak öğrencinin kendini tanımasını ve yönetmesini sağlamaktır. Kendini tanıma ve yönetme, neye sahip olduğunu farkına vararak, neye ihtiyacı olduğunu bilme sürecidir. Yönetici asistanının mesleki hayatında asgari üç alanın ajandası vardır. Kendisi, yönetici ve organizasyonudur. Bu üç unsur arasındaki ilişkiyi denge halinde tutan yönetici asistanları etkin ve etkili olacaklardır. İlk önce yönetici asistanının rolleri ve harmanlama eğitimi hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra araştırma ile ilgi bilgiler ve bulgular verilip bunu sonuç aşaması takip edecektir.

1. **YÖNETİCİ ASİSTANIN ROLLERİ**

Bilgi çağının organizasyonunun yönetiminde yönetici asistanının rolleri yöneticinin rolleriyle paralellik gösterir ve göstermelidir. Yöneticinin yardımcısı ve ikame edicisi konumunda olan yönetici asistanının mesleki değişimi yönetici gelişiminin önünde yer almalıdır. Yönetici asistanının bu anlamda yeni kimliğine kazandırılması gerekir. Bu değişim, yönetim ve yönetici yaklaşımlarındaki değişime uygun olarak belirlenmelidir. Yönetici asistanının kimlik değişimini Tablo 1’de özetlenmiştir. Yönetici asistanının kimlik değişimi Hill (2008: XIX) tarafından yöneticilerin kimlik değişiminden ilham alınarak yeniden düzenlenmiş ve yönetici asistanının kimlik değişimi oluşturulmuştur. Yönetici asistanının kimlik değişimi kişisel, organizasyon ve yönetici üçlüsünden oluşan ajandasında da değişiklerin yansıması olacaktır. Bu değişim mesleki ve kişisel gelişimine odaklandığı gibi organizasyonların gelişimini de kapsayacaktır. Çünkü yönetici asistanı, kişisel uzmanlık, deneyim ve eylemlerine dayanan bireysel düzeyden öte, organizasyondan ya da onun bir bölümünden resmen sorumlu olan bir yönetici gibi, kurumsal düzey açısından da sorumluluğu bulunmaktadır.

Tablo 1: Yönetici Asistanının Kimlik Değişimi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Eski Kimlik (Çözülme-Geçerli durum )** | **Yardımcı Rol (Taşıma)** | **Yeni Kimlik (Dondurma-Gelecek Durum)** |
| İşi bizzat yapar ve uzmandır. | **Müzakere rolü** | İşi ve gündemi belirler ve yönlendirir. |
| Somut teknik görevleri doğrudan yerine getirir. | Yönetim kaynakları ile yönetim amaçları arasındaki sürecin oluşturulmasını koordine eder. |
| Statünün gücü görevlerle bağlıdır. | Statünün gücü değişim ve yenilik doğrultusunda yönetim ve organizasyonun geliştirilmesine bağlıdır. |
| Bireysel bir aktördür. | İlişki(organizasyonun tümünden oluşan) ağı kurar. |
| İşin çoğunu kendi çabalarıyla yapar. | İşleri mesleğinin getirmiş olduğu otorite ile astları ve müzakere rolüyle diğer personel aracılığıyla yürütür. |
| Kimliği nispeten bağımsızlık olarak tanımlanır. | Kimliği yüksek ölçüde karşılıklı bağımlılıkla[[2]](#footnote-2) tanımlanır. |

Yöneticinin yardımcısı ve ikame edicisi olarak mesleğinin gelişiminde, sorumluluğu doğrudan teknik işlevler yürütmekten ziyade, organizasyonun tümünü kapsayan ilişkiler ağını yönetecek müzakere rolünü kullanacak bir meslek kimliğine odaklanmalıdır. Bu değişim kaçınılmaz bir durumdur. Değişime uyarlanmak ve hazırlanmak gerekecektir. Yöneticilerin kimliğindeki değişim onun vazgeçilmez bir unsurunu oluşturan yönetici asistanının kimlik değişimini daha da önemli kılmaktadır. Çünkü yönetici asistanı bir anlamda yöneticisinin mesleki koçu yani onu yönlendirecek bir kimlik görünümünü kazanmalıdır. Müzakere rolü bu kimliği kolaylaştıracaktır. Yönetici asistanının temel rollerini yeni kimliğine göre oluşturmak gerekecektir. Bu çalışma aynı zamanda temel kişisel mesleki gelişimindeki eğitim ajandasını da belirleyecektir.

**Yönetici Asistanının Rolleri** (kendisi-yöneticisi-organizasyonu)

1. **Mesleki rolleri**: Organizasyon ve yönetim süreci faaliyetlerini belirleme, düzenleme ve izlemedir. Bu roller: **a)** Yönetim Rolü: Planlama, organize etme, yönetme, izlemedir. Kaynakların amaçlara göre belirlenmesini sağlama ve düzenlenmesi için stratejik, taktiksel ve eylemsel planların toplantılarını hazırlama süreci için organizasyonun tümüyle müzakereler yapmasını sağlayan rolüdür. **b)** Raporlama Rolü: Bilgiye ulaşma, bilgiyi derleme, bilgiyi kullanma ve yeni bilgilerin paylaşılması rolüdür. Kaynak ve amaç kombinasyonunda organizasyonun, bireylerin ve bölümler arasındaki değişim ve çatışmaları belirleme ve çözüm için müzakereler yapmasıdır. **c)** Kendini Tanıma Rolü: Kendini tanıma neye sahip olduğunu bilerek neye ihtiyacı olduğunu karar vermedir. Özünde değişim vardır. Mesleki, yönetici ve kurumsal düzeyde ilişkilerin dengesini bu rol belirler. Kişisel gelişimim ne durumda? Yöneticimle nasıl daha iyi iletişim kurabilirim? Astlarım benim hakkımda ne düşünmekte? Nasıl etkili konuşabilirim? Mevcut durumum ne durumda? Gibi kendini tanımak için sorular sorarak değişimi olumlu yönde başarmaya çalışır. Müzakere rolünü iyi kullanabilmesindeki ilk adımdır.

2. **İnsanlar arası İlişkilerdeki Rolleri**: Yönetici asistanının mesleğinde diğer insanlarla etkileşim kurulmasını sağlayan bu rolleri; **a)** Yöneticinin Temsilciği Rolü: Yöneticinin vitrini yansıtır. Bu faaliyetler sembolik görünmektedir. Fakat Yönetici asistanı için bir imaj durumudur. Hem yönetimi hem de yöneticinin imajını yansıtması açısından önemlidir. Bir açılışta yöneticiyi temsil etmesi örnek olarak verilebilir. **b)** Yönetme (Liderlik) Rolü: Verimliği arttırmak için astların, yöneticisinin hatta diğer çalışanların motivasyonunu sağlayan aktivitelerdir. Çevreyi iyi tanıması bu rolün başarısı için gereklidir. Diğer kişilerin ne ve nasıl düşündüğünü iyi bilmelidir. Müzakere rolünün başarısındaki ikinci adımdır. **c)** İletişim Rolü: Farklı organizasyonlar veya farklı bölümler arasında etkileşim ve koordinasyon ilişkisini içeren bir irtibat rolüdür. İki proje ekibinin koordineli çalışmasında koordinasyonun sağlanması işlevleri örnek olarak verilebilir.

3. **Karar Rolleri** (**Kendin-i Yönet-me**: Kendin Tanı+Kendini Tanıma= Müzakere Rolünün Yönetimi): Mesleki ve insanlar arası ilişkilerinin rolleri ile karar rolleri etkileşim halindedir ki, bu rolleri; **a)** Değişim Rolü: Organizasyon sürecinin ve işleyişinin sağlanması rolüdür. Girişimcilik rolü olarak da adlandırılabilecek bu işlev yönetici asistanının değişim işlevini yerine getirmesidir. Bu literatür ışığında bu çalışmada bu rol değişim rolü olarak adlandırılacaktır. Çünkü her bir girişimcilik rolü değişimdir. Yenilik için yeni fikirlerin geliştirilmesi örnek olarak verilebilir (Uçan, 2003). **b)** Çatışmayı Çözme Rolü: Kargaşalığın (Kaosun) önlenmesi de denilebilir. İki ast arasındaki amaç ve kaynak anlaşmazlığının çözümlenmesi örnek olarak verilebilir. **c)** Kaynak Dağıtımı ve Yeni Kaynak Bulunması Rolü: Organizasyon amaçlarını etkin sağlayabilmesinde bütçenin oluşturulmasındaki talepleri(personel alımı, maaşların arttırılması,) gözden geçirmesi ve gerekirse yeniden düzenlemesi işlevi olduğu gibi yeni kaynakların(organizasyonun yeni bir sektöre girmesi gibi) bulunması işlevini de içine almaktadır. **d)** Müzakere Rolü: İki ast arasındaki bir anlaşmalıkta arabuluculuk veya destek için başka bir bölüm ile müzakere edebilir. Bu rol iki taraf arasında anlaşmayı sağlamaktır. Değişim ve çatışmayı çözme rollerinin başarısında (UÇAN,2008) önemli bir rol olarak görünür. İleriki sayfalarda bu rol ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

Yönetici asistanının rolleri aşağıdaki Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Yönetici Asistanının Rolleri

|  |  |
| --- | --- |
| Kategori | Rol |
| **1. Mesleki rolleri** | Yönetim Rolü |
| Raporlama Rolü |
| **Kendini Tanıma** Rolü |
| **2. İnsanlar arası İlişkilerdeki Rolleri** | Yöneticinin Temsilciği Rolü |
| Yönetme (Liderlik) rolü  ( **Kendin Tanı**) |
| İletişim Rolü |
| **3. Karar Rolleri (Kendin-i Yönet-me: Kendin Tanı+ Kendini Tanıma): Müzakere yönetimi** | Değişim rolü |
| Çatışmayı çözme rolü |
| Kaynak dağıtımı ve yeni kaynak bulunması rolü |
| Müzakere rolü |

1. **HARMANLAMA EĞİTİMİ NEDİR? NE DEĞİLDİR?**

Harmanlama eğitimi teorik ve uygulamanın bir arada iş(veya meslek) hayatı öncesini yansıtacak düzeyde yaparak öğrenmedir. Amacı, yaparak öğrenmeyi sağlayarak yaşayarak öğrenmenin maliyetini(bedelini) asgari düzeye indirmek ve özgüveni sağlayarak öğrencinin kendini tanımasını ve yönetmesini sağlamaktır.

Kendini tanıma ve yönetme, neye sahip olduğunu farkına vararak, neye ihtiyacı olduğunu bilme sürecidir ( Uçan, 2010: 180). Yönetici asistanının mesleki rollerini öğrenmede eğitim ve öğretimin gün geçtikçe artmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalarda(Çınar ve Kazancı, 2012: 15-16; Tengilimoğlu ve Acar, 2012, 5-7;Bozkurt vd., 2012: 238 ) bu konuyu desteklemektedir. Meslek yüksekokullarının misyonunda uygulama ağırlıklı öğretim olmasına rağmen organizasyon ve yönetim kaynaklarındaki eksiklikler nedeniyle bu görevinden uzaklaştığı görülmektedir. Dolayısıyla iş hayatından kopuk, özgüveni eksik ve diplomalı işsizlerin yetiştiği duygulara sahip olan bir kurumsal yapı haline gelmiştir. Harmanlama eğitimi bu konunun ne kadar önemli olduğunu hem mesleki açıdan hem de öğrencilerin iş hayatına hazırlanması açısından göstermektir. Eğer bu yaklaşım yeterince uygulandığında nelerin başarılı olacağını görmek açısından önemlidir. Harmanlama eğitimi ne değildir? Sorusuna cevap şu dur ki, bu eğitim teorik bilginin yazı tahtasında örnek olarak gösterildiği ve çalışma ödevi verilerek yapılan sınıf ortamı değildir. Harmanlama eğitimi uygulamanın mesleğe uygun bir meslek atölyesinde yapılmasıdır. Öğrencilerin inisiyatif alması gerektiğinde öğretim elemanının yerine geçerek temsil etme, kararlar alma, kararının tartışılmasını ve giyimiyle yani iş hayatının atmosferini soluyan ve yaşayan ortamda yapılan ve sıradan devam alınıp klasik ders verilen ortam değildir. Yönetici asistanı mesleği açısından öğretim elemanı yönetici, öğrenci yönetici asistanı ve bulunduğu ortam da iş yeri olduğudur. Çünkü bir tiyatro sahnesinde senoryaya göre rol biçimlenir. İyi bir oyuncu sahneye girdiğinde o rolü yaşamalıdır.

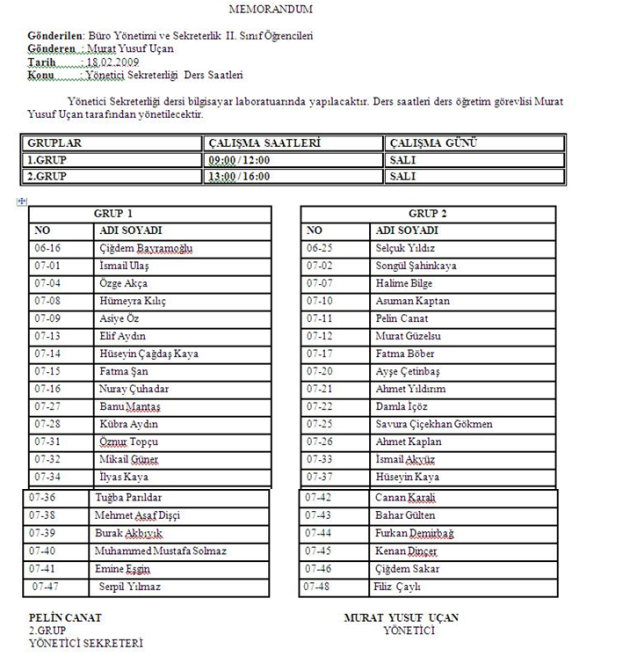
1. **ARAŞTIRMA**
   1. **Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi Gönen Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programında okuyan 2007 tarihinden itibaren öğrencilerin yönetici asistanlığı mesleğindeki rollerinin daha etkin ve etkili olması için harmanlama eğitimi sayesinde öncelikle kendine güvenmeyi kazandırmaktır. Bu temel amaç kapsamında ayrıca, yönetici asistanlığı rollerinin daha iyi öğrenmelerini sağlamada harmanlama eğitiminin etkilerini belirlemektir.

* 1. **Araştırmanın Yöntemi ve Örneklemi**

Birincisi, bu araştırma öncelikle harmanlama eğitimi uygulaması ile 1. Sınıf Bahar dönemi dersi olan, Mesleki Yazışmalar (2+1=3 saat) ve 2.sınıf Bahar dönemi dersi olan Yönetici Asistanlığı (2+1=3 saat) derslerinin iş ortamına benzer bir ortamda yaparak öğrenme kısıtlılığında yapılmıştır. Bu uygulama sonuçları araştırmacı tarafından 4 yıllık çalışmanın sonucudur. Fakat bu uygulama ortamı tam bir özel derslik olarak düşünülmemelidir. İmkânlar ölçüsünde bilgisayar laboratuarında yapılmıştır. Laboratuar ortamında herkesin kendine ait bir bilgisayarı, uygulama çalışmaları için panolar bulunmaktadır. Çalışmaların tamamı diğer üniversite öğrencilerin de görebileceği şekilde panolara yerleştirilmiştir. İş hayatına uygun olarak ders saatleri mesai saatleri olarak düzenlenmiş, herkesin kendine ait çalışma dosyası, flash bellek, CD, e-postası ve iş hayatına uygun kılık ve kıyafet düzenlenmesi yapılmıştır. Önceden kurallar belirlenmiştir. Yapılacaklar bir hafta önce iç yazışma(memorandum) ile mail aracılığıyla duyurulmuştur. Bazen de derslikte söylenerek, asistan öğrencilerden bu faaliyetlerin yapılması sağlanmıştır. Tüm bu çalışmalar herkesin görebileceği ve duyabileceği şekilde puanlama sistemiyle değerlendirilmiştir. Her hafta baş(lider) yönetici asistanı belirlenmiş ve diğer haftaki çalışmalar yönetici ile birlikte yürütülmesini sağlama hakkı kazanmıştır. Yapılan bu çalışmalar ve bazı görsel örnekler aşağıda verilmiştir. Yapılan iş faaliyetleri: 1. Herkesin kendine ait olan ve yaptıklarını içeren bir iş dosyası bulunur. Bu dosyada sırasıyla; ders ve kişisel bilgileri gösteren bir kapak sayfası, içerik, ders planı, özgeçmiş(Türkçe ve ingilizce), her hafta yapılan işlerle ilgili ve öğrencilerin değerlendirmelerinin de bulunduğu faaliyet raporu, mesleki yazışma tekniklerinin bilgisayar ortamında yapılması ki- bu uygulama da hızlı ve hatasız yazma becerileri ölçülür, Word ve Excel programlarının kullanılmasını ölçen çalışmalar(tablo, matematiksel işlemler, liste gibi), dönem içerisinde önemli günler için hazırlanacak yönetici(çalışmalarda yönetici asistanı ve yönetici ünvanları kullanılır) için konuşma metinleri(kadınlar günü, Cumhuriyet Bayramı), ara sınavlardan sonra önceden belirlenen gruplar tarafından ortaklaşa belirlenen yönetici asistanlığı mesleği ile ilgili “Eğitim Seminerleri” adı altında araştırma konuları ki, bu çalışmalar word ortamında bilimsel araştırmaya uygun olarak hazırlanan rapor ve tüm yüksekokul öğrencilerine açık sunum yapma işlevlerini kapsar, dersle ilgili ders notları bulunur. Tüm bu faaliyetler haftalık puanlamaya tutulur. Puanlar herkesin önünde uygulama dersliğinde ekrandan görülür. Hataları gösterilir ve düzeltme için bir tarih verilir ve her hata puanlarının azalmasını sağlar veya hatasız çalışmalar puanlarını arttırır. Asistan öğrenciler arasında buna “Puan Bonusları” olarak adlandırılmıştır. Yardımlaşma ve dayanışmayı görmek ve ekip ruhunu oluşturmada yüksek puanlı öğrenciler grup içinde diğer asistan öğrenci arkadaşlarına belli oranda ve sınırda puan verebilmektedir. Çalışmalarla ilgili görsel örnekler çalışmanın sayfalarını arttıracağından üç örnek gösterilecektir. Bunlardan biri iç yazışmalardan biri olarak Şekil 1’ de görülmektedir.

Şekil 1: İç Yazışma Formu Örneği



Diğer örnek de haftalık faaliyet raporlardan biri Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2: Faaliyet Raporu Formu Örneği



Eğitim seminerleri performans değerlendirme formu örneği Şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3: Eğitim Seminerleri Performans Değerlendirme Formu Örneği



Ayrıca tüm bu çalışmalar yönetici öğretim elamanının mail adresine gönderilmesi istenmiştir. Dosyalama ve arşivleme, elektronik ortamı ve teknolojiyi kullanma yetenekleri geliştirilmiştir. Şekil 4’ de bu uygulamanın yapıldığını gösteren göndermelerden bir tanesi örnek olarak görüntüsü gösterilmiştir.

Şekil 4: Bir Öğrencinin E-Posta Örneği



İkincisi, bu faaliyetler tam dört yıl boyunca geliştirilerek devam etmiştir. Bu çalışmalar sonucunda 1. sınıf asistan öğrencilerin staj sonrası dosyaları incelenmiş ve kendilerinden değerlendirme raporu istenerek geri dönüşüm yapılarak dersteki uygulamalar yeniden değerlendirilmiştir. Son olarak 2012 yılında mezun durumda olan 2. Sınıf asistan öğrencilerle toplam sekiz (8) sorulu bir görüşme anketi yapılmış ve uygulama ile ilgili bir değerlendirme raporu istenmiştir. Sorular bizzat araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Sorulardan yedi tanesi açık uçlu soru bir tanesi de puan değerlendirilmeli sorudan oluşturulmuştur. Değerlendirmeler anahtar sözcüklerin kullanılma sıklığı üzerine odaklanmıştır (Uçan, 2003: 127). Bu amaçla verilerin çözümlenmesi yapılmıştır. Daha sonra veriler okunmuş ve okunan veriler kendi içinde kategorilere ayrılarak, asistan öğrencilerin vermiş oldukları cevapların frekansları bulunarak tablolar halinde sunulmuştur. Ayrıca görüşlerin tutarlığı ve güveni açısından ayrıca kendilerinin haberi olmaksızın ders notlarının verilmesinden sonra(herhangi baskı altında hissetmeden) ayrıca değerlendirme raporu istenmiştir. Ve ankete verilen cevaplar ile değerlendirmelerden çıkan ortak anahtar sözcükler karşılaştırılmıştır. Bu düşünce ve öneriler doğrultusunda da çalışma konusu kapsamında bazı çıkarımlarda bulunulmuştur. Bu araştırma zaman, ders durumu, kaynak kısıtlılığı ve Gönen Meslek Yüksekokuluyla sınırlandırılmıştır. Görüşme anketi 2012 yılındaki 2.sınıf mezun öğrencilerine yapılmıştır. 2011 yılına kadar birinci öğretim mevcuttur. Kontenjan sayısı 40 dır. 2010-2012 öğrencilerinin evreni 37 dir. Tamamı ile görüşme anketi yapılmıştır. Önceki çalışmalar geliştirme amacıyla ve hedef olarak 4 yıl olarak tasarlanmıştır. Dört yıl boyunca öğrenciler, gözlemler ve diğer öğretim elemanlarla yapılan ki, bu dersler daha sonra ortak bir koordinasyonla yapılmıştır. Bu dersler Bilgisayar Paket Programları ve Etkili Sunun Teknikleridir. Bu koordinasyon çalışmasının verimliliği de anket sorusunda yer almıştır.

Tablo 3: Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programındaki (2010-2012 Dönemine Kayıtlı Harmanlama Eğitimini İki Dönem Tam Alan) Öğrencilerle Yapılan Görüşme Anketi

|  |
| --- |
| **Sorular** |
| 1. Harmanlama eğitimi mesleki öğrenmenize olumlu etki yaptı mı? Nasıl yaptığını veya yapmadığını kısaca özetler misiniz? |
| 1. Kişisel gelişiminize olumlu etki yaptı mı? Eğer yaptıysa somut örnekler vererek açıklar mısınız? |
| 1. Diğer mesleki derslerde böyle bir uygulama var mıdır? Eğer olsaydı olumlu etki yapar mıydı? |
| 1. Bu uygulamanın staj çalışmalarınıza etkisi ne yönde oldu? |
| 1. Bu uygulamada beğendiğiniz ve beğenmediğiniz en önemli beş durumu sıralar mısınız? |
| 1. Bu uygulamada diğer arkadaşlarınızla olan çalışma ilişkilerinizi nasıl etkiledi? |
| 1. Genel olarak bu uygulama çalışmalarının iş ortamına benzer özel bir derslikte yapılması yönünde düşüncelerinizi özetler misiniz? |
| 1. Genel bir değerlendirme yaparsanız, size kazandırdığı aşağıdaki durumları her biri 10 puan üzerinden değerlendirilirse kaçar puan verirdiniz? 2. Güvenim artmıştır. 3. İletişim becerilerim gelişmiştir. 4. Bilgilerim ve becerilerim olumlu yönde değişmiştir. 5. Eksikliklerimi görüp, düzeltme imkânım olmuştur. 6. Sorunlarımı daha iyi çözmede teknik bilgilerim artmıştır. 7. Grup çalışması etkinliğimi arttırmıştır. 8. Kendimi tanımada etkili olmuştur. 9. Müzakere becerilerim artmıştır. 10. Farklılıklarımı keşfettim. 11. İş hayatı öncesi hazırlanmama etkili oldu ve kendimi hazır hissediyorum. |

* 1. **Araştırma Bulguları**

Araştırmaya katılan 37 kişi ile ilgili değerlendirme bulguları aktarılmıştır.

İlk olarak araştırmaya katılan öğrencilere, harmanlama eğitimi mesleki öğrenmenize olumlu etki yaptı mı? Nasıl yaptığını veya yapmadığını kısaca özetler misiniz? sorusu yöneltilmiştir. Tablo 4’de gösterildiği üzere olumluluk anlamında en önemliler güven, iletişim becerileri, iş hayatına hazır hissetmeleri, mesleki anlamda yazışma ve rapor hazırlama, bilgisayar büro programları ve teknolojileri, hatalarını görüp düzeltme ki-bu istenilen bir öğrenme yöntemidir-, kendini tanıma, toplum önünde etkili konuşma ile heyecanımı ve stresimi kontrol etme ve derse daha dikkatli ve yoğunlaşma unsurları öne çıkmıştır. Kılık ve kıyafet, pratik ve hızlı olma (el çabukluğu), bilgilerim ve becerilerim ve etkili karar alma bir diğer unsur olarak öne çıkmıştır. Bu unsurları, sırasıyla girişimcilik, grup çalışması, iş disiplini ve iş performansını öğrenme ve not tutma gelmektedir. Bunları sorumluluk duygusu takip etmektedir. Diğer belirtilen unsurlar sorunlarımı daha iyi çözme tekniklerini geliştirme, staja etkisi(7 öğrenci staj yapmamıştır) müzakere becerileri ve farklılıklarımı keşfetme olarak sıralanmıştır. Dolayısıyla uygulama çalışmasında kazandırılması öncelikle hedeflenen güven duygusu en öne çıkarılmıştır. Bunun dışında asistanın rollerini etkin ve etkili başarmasındaki mesleki ve kişisel yeteneklerin de kazandırıldığı görülmektedir. Olumsuz bir görüş bulunmamaktadır.

Tablo 4: Harmanlama Eğitiminin Mesleki Öğrenmeye Etkisi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Harmanlama Eğitiminin Mesleki Öğrenmeye Etkisi** | Söylem Sayısı(olumlu) | Olumsuz görüş bildirilmemiştir. 7 öğrenci staj yapmamıştır.  Olumsuz görüş bildirilmemiştir. 7 öğrenci staj yapmamıştır. |
| Güven unsuru | 37 |
| İletişim becerileri | 37 |
| İş hayatına kendimi hazır hissediyorum | 37 |
| Yazışma teknikleri, Rapor hazırlama | 37 |
| Bilgisayar büro programı ve teknolojiyi kullanma | 37 |
| Eksikliklerimi görüp, düzeltme | 37 |
| Kendimi tanımada | 37 |
| Toplum önünde etkili konuşma ile heyecanımı ve stresimi kontrol etme | 37 |
| Derse daha dikkatli ve yoğunlaşma | 37 |
| Kılık ve kıyafet | 36 |
| Pratik ve hızlı olma (el çabukluğu) | 36 |
| Bilgilerim ve Becerilerim | 36 |
| Etkili Karar alma | 36 |
| Girişimcilik | 35 |
| Grup çalışması | 35 |
| İş disiplini ve iş performansını öğrenme | 35 |
| Not tutma | 35 |
| Sorumluluk duygusu | 34 |
| Sorunlarımı daha iyi çözme tekniklerini geliştirme | 30 |
| Staja etkisi | 30 (7 öğrenci staj yapmamıştır.) |
| Müzakere becerileri | 29 |
| Farklılıklarımı keşfetme | 20 |

Araştırmaya katılan öğrencilere kişisel gelişiminize olumlu etki yaptı mı? Eğer yaptıysa somut örnekler vererek açıklar mısınız? sorusu yöneltilmiştir. Tablo 5 de görüldüğü gibi 37 kişi özgüven, iletişim ve kendini tanıma unsurlarını en çok vurgulamıştır. Bununla birlikte davranışları düzeltme, bilgi ve beceri, teknolojiyi kullanma ve sorun çözme ikinci sırada yer almaktadır. Stres ve heyecanı kontrol etme üçüncü sırada yer almaktadır. 1 kişi teknolojiyi kullanma, sorun çözme ve stres ve heyecanı kontrol etmede pek fazla etkili olmadığını belirtmiştir. Bu öğrencinin fiziksel problemin (göz rahatsızlığı) etkili olduğu tahmin edilmektedir. Araştırmada hedeflenen güven duygusu en önde yer almıştır. Ayrıca diğer unsurlarda mesleki ve kişisel gelişime olumlu etkileme açısından da araştırmanın diğer alt hedeflerini yansıtmaktadır.

Tablo 5: Kişisel Gelişime Etkisi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kişisel Gelişime Etkisi** | Söylem Sayısı(olumlu) | Söylem Sayısı(olumsuz) |
| Özgüven | 37 |  |
| İletişim | 37 |  |
| Kendimi tanıma | 37 |  |
| Davranışlarımı düzeltme | 36 |  |
| Bilgi ve becerilerim | 36 |  |
| Teknolojiyi kullanma | 36 | 1 |
| Sorun çözme | 36 | 1 |
| Stresimi ve heyecanımı kontrol etme | 35 | 1 |

Araştırmaya katılan öğrencilere Diğer mesleki derslerde böyle bir uygulama var mıdır? Eğer olsaydı olumlu etki yapar mıydı? sorusu yöneltilmiştir. Tablo 6’da görüldüğü gibi 37 kişi hayır cevabı vermiştir. Olumlu etki açısından bakıldığında, araştırmacı, güven ve görsellik kelimeleri 37 kişide vurgulanmıştır. En ilgi çekici olumsuz etki açısından 7 kişi zaman darlığı ve çok verimli olmayacağını belirtmiştir. Düşük bir oranda olsa sebeplerinin araştırılması gereken bir durum olduğu açısından önemlidir. Fakat gözlemler sonucu şu sebepler olabileceği düşünülmektedir. Öğrencilerin üzerinde fazla ders yükünün olması, mesleki dersler dışındaki dersler için gerekli olmadığı, fiziksel ortamın yetersizliği, zorunlu derslerin fazla olması, yönetici asistanı yetiştirmede alanında öğretim elemanının yetersizlikleri sayılabilir.

Tablo 6: Diğer Mesleki Derslerde Böyle Bir Uygulamanın Varlığı

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Diğer Mesleki Derslerde Böyle Bir Uygulamanın Varlığı** | Hayır | Evet | Olumlu etki yapar mıydı? | Olumlu Anahtar kelimeler | Olumsuz etki yapar mıydı? | Olumsuz Anahtar kelimeler |
|  | 37 | 0 | 30 | Araştırmacı olma, güven ve görsellik | 7 | Zaman darlığı, çok verimli olmayacağı |

Araştırmaya katılan öğrencilere bu uygulamanın staj çalışmalarınızda etkisi ne oldu? sorusu yöneltilmiştir. Tablo 7’de görüldüğü gibi 37 kişiden 30 tanesi 1. Sınıfın sonunda staj yapmıştır. Staj yapan 30 kişi olumlu görüş bildirmiştir. Olumlu etkinin hangi yönlerde olduğunu da belirten öğrenciler kendime güvenme, mesleki anlamda bilgi ve becerilerim, yazışma ve rapor konusunda, iletişim yeterliliği, uygulamalarda ve davranışlarda ön önde görülmektedir. Bunları, sorun çözme ve ekip çalışması takip etmiştir. Bu sonuçlar uygulamanın başarısında en önemli test aracı olan iş yeri stajındaki çalışmaların etkinliği açısından araştırmanın amaçlarına ulaştığını göstermektedir. Öğrencilerin staj dosyaları incelendiğinde de uygulamaların etkinliğini ve verilen puanların değerlendirilmesinde görülmektedir. 2008-2011 yıllarında yapılan stajların sonucunda incelenen dosyaların içeriğinde öğrencilerin belirttiği unsurlar tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda özellikle yazışma ve rapor düzenlemelerin ağırlıklı olarak yapıldığı görülmüştür. Bilgisayar büro programlarının aktif olarak kullanıldığı görülmüştür.

Tablo 7: Staj Çalışmalarına Etkisi

|  |  |
| --- | --- |
| **Staj Çalışmalarına Etkisi** | Söylem Sayısı(N=30) |
| Kendime güvenme | 30 |
| Mesleki anlamda bilgi ve becerilerim | 30 |
| Yazışma ve rapor konusunda | 30 |
| İletişim yeterliliği | 30 |
| Uygulamalar | 30 |
| Davranışlar | 30 |
| Sorun çözme | 27 |
| Ekip çalışması | 27 |

Araştırmaya katılan öğrencilere bu uygulamada beğendiğiniz ve beğenmediğiniz en önemli beş durumu sıralar mısınız? sorusu yöneltilmiştir. Beğenilen en önemli beş faktör sırasıyla (bkz. Tablo 8), özgüven, bilgi ve beceriler, iş hayatına benzer ortam yaratılması ve uygulamalar, objektif puanlamaya katılım ve iletişim olarak belirtilmiştir. Uygulamanın önemi açısından öğrenciler tarafından diğer unsurlarda ekip çalışması, giyinme, sorun çözme, eğlenceli ve inisiyatif kullanma olarak görülmektedir. Beğenilmeyen durumlar düşük oranda olsa giyinme ve çatışmalar olarak gösterilmiştir. Uygulamanın iş hayatına benzer bir durum yaratılmasındaki unsurların genel olarak yer aldığı ve ayrıca beğenilmeyen fakat iş hayatının bir parçası olarak görülen çatışma, giyim ve ödevler(iş) olarak belirtilen faktörlerin cevaplara yansıması bir anlamda gerçeğe benzer bir durumun oluşturulduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilere bu uygulamada diğer arkadaşlarınızla olan çalışma ilişkilerinizi nasıl etkiledi? sorusu yöneltilmiştir. Öğrencilerin bu konuda en çok dile getirdikleri olumlu yöndeki unsurlar (bkz. Tablo 9), ekip çalışması, yardımlaşma ve paylaşma, çevreyi tanıma olarak kavramlaştırılan farklı fikirleri dinleme farklı bakış açıları kazanma ve saygı duyma ve güvendir.

Tablo 8: Bu Uygulamada Beğenilen ve Beğenilmeyen En Önemli Beş Durum

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Bu Uygulamada Beğenilen ve Beğenilen En Önemli Beş Durum** | Söylem Sayısı  (Beğenilen ) | Söylem Sayısı  (Beğenilmeyen ) |
| Özgüven | 37 |  |
| Mesleki anlamda bilgi ve beceriler | 37 |  |
| Uygulamalı olarak iş hayatına benzer çalışmalar olması | 37 |  |
| Objektif puanlama sistemine katılma | 37 |  |
| İletişim yönü | 37 |  |
| Ekip çalışması | 30 |  |
| Giyinme | 30 | 7 |
| Sorun çözme | 30 |  |
| Eğlenceli | 30 |  |
| İnisiyatif kullanma | 30 |  |
| Ödevlerin çok yorucu olması | - | 6 |
| Bazen rekabet ortamının çatışma durumu yaratması | - | 6 |

İnsan ilişkilerinde başarıyı etkileyen diğer unsurlarda öğrenmeyi kolaylaştırma ve planlama sıralanmıştır. Diğer önemli unsurlar da, fikirleri savunma, mutabakat ve müzakere ve verimlilik sıralanmıştır. Olumsuz yönde belirtilen unsurlar düşük düzeyde de olsa öğrenmeyi zorlaştırma, fikirleri savunamama ve çatışma sıralanmıştır. Bu unsurlar hem literatür hem de iş hayatının önemli unsurlarıdır. Bu olumsuzluk sebepleri literatürde ve araştırmalarda (Kağıtçıbaşı, 1988) grup ilişkilerinin bireysel davranışa yansımaları olarak gösterilir.

Tablo 9: İnsan ilişkilerine Etkisi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **İnsan ilişkilerine Etkisi** | Söylem Sayısı  (olumlu yönde) | Söylem Sayısı  (olumsuz yönde) |
| Ekip çalışması | 37 |  |
| Yardımlaşma ve paylaşma | 37 |  |
| Çevreyi tanıma(farklı fikirleri dinleme farklı bakış açıları kazanma ve saygı duyma) | 37 |  |
| Güven | 37 |  |
| Öğrenmeyi kolaylaştırdı | 34 | 3 |
| Zamanı iyi planlama ve planlamayı uygulama(öncelik ve önemlilik) | 34 |  |
| Gerektiğinde fikirleri savunma | 33 | 4 |
| Mutabakat ve müzakere | 33 |  |
| Verimli | 33 |  |
| Çatışma | - | 5 |

Araştırmaya katılan öğrencilere genel olarak bu uygulama çalışmalarının iş ortamına benzer özel bir derslikte yapılması yönünde düşüncelerinizi özetler misiniz? sorusu yöneltilmiştir. Öğrencilerin tamamı bu yöndeki unsurları (bkz. Tablo 10), özgüvenin geliştirilmesi, meslek yüksekokulunda olması gereken bir durumun olması, deneyim, iş hayatı atmosferi olarak belirtilmiştir. Diğer belirtilen unsurlar sırasıyla, ezberciliyi azaltma, yaparak öğrenme ve yaşayarak öğrenme maliyeti olarak adlandırılan hüsranı azaltmadır. Dolayısıyla görülmesi gereken meslek yüksekokullarının bu alanda örgütlenmesi gerektiği düşüncesidir. Bu düşünce meslek elemanı yetiştirme fikriyle uzlaşmaktadır ve meslek yüksekokullarının bu yönde yeniden yapılanması gerekmektedir. Bu konudaki çalışmalar her iki yılda bir yapılan meslek yüksekokulları müdürler toplantılarında ve meslek yüksekokulları sempozyumlarında (Uçan, 2009)) dile getirildiği görülmektedir. Diğer önemli bir faktör harmanlama eğitim uygulamasında beklenen unsurların öğrencilere yansıdığı görülmektedir. Özellikle yaparak öğrenmenin yaşayarak öğrenme maliyetini düşürülmesine etkin olacağı görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilere genel bir değerlendirme yaparsanız, size kazandırdığı yönlerini her birini puanlamaları istendiğinde Tablo 11’ de görüldüğü üzere öğrencilerin tamamı, güven, bilgi ve beceri, eksikliklerin görülüp düzeltilmesi, kendini tanıma ve iş hayatına hazır hissediyorum yönlerini ifade etmişlerdir. Öğrencilerin önemli bir bölümü de iletişim becerilerini göstermişlerdir. Sorunlarımı çözmede teknik bilgi ve müzakere becerilerin arttığını söyleyenler takip etmiştir. Diğerleri ki dikkate alınacak bir oranda farklılıkları keşfetme ve ekip çalışmasını vurgulamışlardır.

Tablo 10: İş Ortamına Benzer Özel Bir Derslikte Yapılması Yönünde Düşünceler

|  |  |
| --- | --- |
| **İş Ortamına Benzer Özel Bir Derslikte Yapılması Yönünde Düşünceler** | Söylem Sayısı |
| Özgüveni geliştirir | 37 |
| Meslek yüksekokulunda olması gereken | 37 |
| Deneyim | 37 |
| Kaliteli bir meslek elemanı | 37 |
| İş hayatı atmosferi | 37 |
| Ezberci öğrenmeyi azaltma | 35 |
| Yaparak öğrenme | 35 |
| İleride daha büyük bir hüsrana uğramayı azaltma(yaşayarak öğrenme maliyetini düşürme) | 35 |

Son soru diğer sorulara verilen açık uçlu soruların bir özeti ve testi gibi görünebilir. Sonuç olarak bu soruyla diğer 7 soruya verilen ortak anahtar kelimeleri teyit etmektedir.

Tablo 11: Genel Bir Değerlendirme Sonucunda Kazandırdığı Durumları

|  |  |
| --- | --- |
| **Genel bir değerlendirme sonucunda kazandırdığı durumları** | Kişi Saysı(N=37) |
| Güvenim artmıştır. | 37 |
| Bilgilerim ve becerilirim olumlu yönde değişmiştir. | 37 |
| Eksikliklerimi görüp, düzeltme imkânım olmuştur. | 37 |
| Kendimi tanımada etkili olmuştur. | 37 |
| İş hayatı öncesi hazırlanmama etkili oldu ve kendimi hazır hissediyorum. | 37 |
| İletişim becerilerim gelişmiştir. | 36 |
| Sorunlarımı daha iyi çözmede teknik bilgilerim artmıştır. | 35 |
| Müzakere becerilerim artmıştır. | 35 |
| Farklılıklarımı keşfettim. | 32 |
| Grup çalışması etkinliğimi arttırmıştır. | 31 |

1. **SONUÇ**

Harmanlama eğitimi uygulamaları dört yıllık bir çalışmanın neticelerine bakıldığında, kısıtlı imkânlar ve sınırlılıklar içerisinde araştırmanın bulguları sonucunda amacına ulaştığı görülmektedir. Bu sonuçlar özetlenirse**: a)** Temel amaç uygulamanın öğrencilere özgüven kazandırmaktı: dört yıllık uygulama, raporlardaki değerlendirmeler, staj yapan öğrencilerin değerlendirmeleri(staj yapan öğrenci sayısı 30 kişi)ve görüşme anketiyle yapılan sonuçlarda özgüvenin tüm (37 kişi) öğrencilerde sağladığı görülerek temel amacın sağlandığı görülmüştür. Bir iş ve meslekte başarılı olmanın en temel faktörü olduğu bilinmektedir**. b)** Kendine güveni olan bir yönetici asistan öğrencinin mesleğindeki rolleri öğrenmede etkin ve etkili olacağı da araştırma bulgularında görülmektedir. Güvenin sağlanmasıyla beraber diğer beklenen amaçlarda sağlanmıştır. Bunlar: iletişim yeteneklerinin geliştirilmesi, iş hayatına hazır hissetmeleri, mesleki ve kişisel bilgi ve beceri rollerinin kazandırılması, kendini tanımalarını sağlama ve eksiklerini veya hatalarını görüp düzeltme yani istenilen öğrenmeyi sağladığıdır. Dört yıllık bir uygulama sırasında meslek yüksekokullarının yapılanması ile ilgili Yükseköğretim ve üniversiteler birçok çalışmalar yapmıştır ve yapmaktadır. Son olarak İnsan Kaynaklarının Mesleki Eğitim Yoluyla Geliştirilmesi Projesi(İKMEP) çalışması ve tree master(üç dönem) fikirleri ve çalışmaları harmanlama eğitimi olarak adlandırılan çalışmanın amaçladığı eğitime gidişi göstermektedir. Değişim makro ve mikro düzeyin uyumlaştırılmasıdır. Sadece yazılı olarak yapılan fakat enstrümanlarına yeterince sahip olmayan bir değişim başarılı olamayacaktır. Özellikle sıkça değişen sınav sistemleri, müfredatlar bunun bir belirtisidir. Harmanlama eğitiminin başarılı olmasında bazı unsurlar mutlaka olmalıdır. Yapılan araştırmalar da bu unsurları teyit etmektedir. Bu unsurları temel üç kategoride özetlenebilir. Bunlar: **1)** Meslek yüksekokullarının topyekûn yeniden yapılanması (Uçan, 2009) gerekir. Meslek dersi verecek nitelikli öğretim elemanı, fiziksel şartları yerine getirmeden program ve öğrencinin alınmaması, öğretim elemanların Fakülte öğretim elemanlarından ayrı olarak yükselme ve değerlendirme sürecinin oluşturulması, öğrenci kontenjanlarının harmanlama eğitime uygun oluşturulması gibi faktörler sıralanabilir. **2)** Harmanlama eğitimi bir meslek atölyesinde yapılacağı için yüz yüze yapılan bir eğitimdir. Dolayısıyla en fazla 15 kişiyi geçmemelidir. Fiziksel ve beşeri kaynaklar arttırıldığı zaman atölye sayısındaki 15 kişiyi geçmemek şartıyla şubeleşmeye gidilebilir veya öğrenci sayısı bölünerek ders saati düşürülmemelidir. **3)** Bu çalışmalar piyasa organizasyonlarıyla ve diğer mesleki derslerin öğretim elemanlarıyla yapılacak koordinasyonla müfredat içeriği ve çalışmalar devamlı yenilenmeli ve bu sonuçlar değerlendirme ile geri dönüşüm yapılmalıdır. Öğrencilerin mezun olduktan sonra sonuçların değerlendirilmesi geri dönüşümle tekrar değerlendirilmeli gerekli değişimler yapılmalıdır.

Sonuç olarak harmanlama eğitimi kendine güvenmeyi öncelikle sağlayarak mesleki ve kişisel rollerin öğrenilmesini etkin olarak kazanılmasını sağlayacaktır.

**KAYNAKLAR**

BOZKURT, Özlem Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. Ve Ali. M. Alparslan, “Türkiye’ De Girişimciliğin Gelişimi: Girişimciler Üzerinde Nitel Bir Araştırma” Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15, No. 1, 2012, Pp. 229-247

ÇINAR, Huriye Z. Kazancı (2012), Büro Hizmetleri Ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Meslek Etiğine Yönelik Duyarlılıkları Gaziosmanpaşa Üniversitesi Örneği, Http://Www.Kmyo.Duzce.Edu.Tr/Kmyo/Myos/Pdf/Myo\_Os\_8025.Pdf, Erşim Tarihi, 20. 05. 2012.

HILL, Linda A. (2008), Yöneticiliğe Giden Yol: Yeni Bir Kimlik Edinmek, (Çev. Ümit Şenoy), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (1988) İnsanlar Ve İnsanlar, G.G.8.Baskı, Evrim Yayınları, İstanbul:

TENGİLİMOĞLU Dilaver Ve S. Acar “Yönetici Sekreterlerin Eğitim İhtiyacını Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması” G.Ü. Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 2004, Pp. 29-66. Http://Uvt.Ulakbim.Gov.Tr/Uvt/İndex.Php?Cwid=9&Vtadi=Tprj%2cttar%2cttıp%2ctmuh%2ctsos%2cthuk&C=Google&Ano=53910\_F33526370232a8ab525695a96e95b65e, Erşim Tarihi, 20. 05. 2012.

UÇAN, Murat Y., "Değişimi Yönetmede Değişim Oranı (Kuvveti) İle Organizasyon Performansı İlişkisi: Bir Değişim Oryantasyon Gelişimin Momenti." Sosyal Gelişim Dergisi (E-Dergi),Haziran 2010,Yıl:1,Sayı:1,Pp. 173-186

UÇAN, Murat Y. (2008), Müzakere Yönetimi Ve Bir Model Denemesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilindalı, Doktora Tezi, Isparta.

UÇAN, Murat Y., “Türkiye' Deki Meslek Yüksekokulları İçin Melez Organizasyon Yönetimi: Bir Değişim Yönetimi Yaklaşımı (A Theoretical Management Of Hybrid Organization On Vocational Schools İn Turkey: A Change Management Approach), 1st International 5th National Vocational Schools Symposıum,” May 27-29 2009, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçel Meslek Yüksekokulu, Konya, Pp.3444-3451

1. Süleyman Demirel Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu Öğr. Gör. Dr. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bilgi çağını organizasyonların yönetiminde bağımlılık gittikçe artmaktadır. Müzakerenin önemli bir unsurudur. [↑](#footnote-ref-2)