

## ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİNDE ÖRGÜT İKLİMİ: “YÖNETİMDE AST-ÜST İLİŞKİLERİ”

Esergül Balcı BUCAK\*

### ÖZET

Bu araştırma, günümüzde örgütlerin daha etkili çalışması için önemi bulunan örgüt iklimini incelemektedir. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi akademik personelinin, örgüt iklimine ilişkin algıları “yönetimde ast-üst ilişkileri” boyutu kapsamında ele alınmıştır. Öğretim elemanları fakülte yönetimindeki ast-üst ilişkilerini örgüt iklimi açısından, genellikle orta ve ortanın altındaki düzeylerde görmektedirler. Ayrıca elemanların örgüt iklimine ilişkin görüşleri bağımsız t testi ile karşılaştırılmış ve sonuçta kadın-erkek, yönetici-yönetilen görüşleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Araştırma ile fakültede “yönetimde ast-üst ilişkileri”nin daha optimal düzeye getirilerek, etkili ve verimli çalışmaya katkı sağlanması düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Fakültesi, Örgüt iklimi, Yönetim, Personel.

### ABSTRACT

This research studies organisational climate that has importance for more effective working of the organisations in these days. The perceptions of the academic personnel from Abant İzzet Baysal University, Faculty of Education on the organisational climate have been taken up in respect of the relationship between the superior and subordinate officials. Faculty generally consider medium and under the medium level the relationship between superior and subordinate officials with regard to the organisational climate in the administration of the school. Moreover, academicians' views on the organisational climate compared with independent t test and as a result, meaningful difference among male-female's, administrator-the other officials' opinion did not appear. Research considers to contribute to effective and fruitful working by bringing the relationship between superior and subordinate officials in the administration to the optimal level in the faculty.

**Key Words:** The Faculty of Education, Organisational Climate, Administration Personnel.

### GİRİŞ

Örgüt iklimi işgörenlerin işe güdülenme düzeyini etkileyen önemli bir faktördür. Bu çalışmada Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki örgüt iklimi, öğretim elemanlarının görüşlerine başvurularak incelenmeye çalışılmıştır. Makalede örgüt iklimi araştırmasının dört boyutundan birisi olan "yönetimde ast-üst" ilişkileri ele alınmıştır.

Yarım asırdan daha uzun bir süredir Kurt Lewin ve arkadaşları farklı liderlik stilleri tarafından, verimliliği etkileyen çeşitli sosyal iklimlerin yaratıldığını tartışmaktadırlar. Ancak insanlar, demokratik liderin yönetimi altında daha uyumlu çalışmış ve tatmin olmuşlardır.

---

\* Prof. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi.

Örgüt ikliminin tanımı, boyutları ve örgütün ürününe etkisi konularında pek çok araştırma ve yayın bulunmaktadır. Ancak, örgüt iklimi, bu araştırma ve yayınlarda çok tartışılan fakat az anlaşılan konulardan biridir.

Örgüte kişilik veren, örgüt üyelerini etkileyen ve örgüt üyelerinin her biri tarafından farklı biçimlerde algılanan örgüt ikliminin boyutlarının neler olduğu konusunda da farklı görüşler bulunmaktadır. İlk örgüt iklimi açıklamaları çok geniştir. Bu açıklamalar da durumsal değişiklik ve yapıyla ilgiliydi. Bu ortamda iklim değişik tiplere ayrılarak çözülebilirdi. Bu gelenek iklimi, emniyetli motivasyon, müşteri doyumu, yokluk ve yenilik olarak ortaya koymuştur (Stetzer, A; Morgeson, F. 1997).

Ertekin araştırmasında örgüt iklimi araştırmalarında üzerinde durulan boyutları özet olarak vermiş ve örgüt iklimi boyutlarını şöyle gruplamıştır:

*Bireysel Özellikler:* Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

*Örgütsel Özellikler:* Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.

*Çevresel Özellikler:* Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (Sıkıcı, Hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme (Ertekin, 1978).

Forehand ve Gilmer örgüt iklimini "örgütü betimleyen özellikler dizisi toplamı" olarak nitelemiş ve bu özellikleri: (1) Örgütü diğer örgütlerden ayıran, (2) Oldukça sürekli ve değişmez olan, (3) Örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen, nitelikler biçiminde sınıflamışlardır.

Litwin ve Stringer örgüt iklimi boyutlarını ve örgüt üyelerinde uyandırdığı güdülerini inceledikleri araştırmalarında örgüt iklimine ilişkin sekiz boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar: (1) Örgüt yapısı, (2) Örgütü benimseme, (3) Örgüt içi çatışmalar, (4) Sorumluluk almada isteklilik, (5) İş yapmanın standartları, (6) Örgütte dayanışma ve arkadaşlık, (7) Ödüller ve cezalar, (8) Tehlikeyi göze alma'dır.

Litwin ve Stringer, ayrıca motivasyon ve örgütsel iklim konusunda yaptıkları bir diğer araştırmada:

(1) Otoriter yapıli iklim, (2) Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim, (3) Başarıya dönük iklim boyutlarından söz etmektedirler (Bilgen, 1992).

Mc. Gregor yöneticilerin çalışanlar üzerinde kendi inançlarını yansıtan iklimi yarattığını vurgularlar. Eğer yöneticiler, işgörenlerine inanmazlarsa X kuramı iklimini yaratır. Çalışanların doğal olgunluğuna ve yaratıcılığına inanır ve örgüt çıkarları doğrultusunda karar vereceğine inanırlarsa, Y kuramı iklimi yaratırlar. Mc. Gregor, inançların örgütlerin çalışma biçimini şekillendirdiğini düşünmektedir. Bu amaçla, bir örgütün güvenlik, hizmet, yenilik gibi amaçlarına yönelik sonuca giden iklimler konusunda bir çalışma yapıldı. Çalışmada iklim boyutları 4 grupta toplandı. Bunlardan (1) Kişiler arası ilişkilerin doğası, (2) Hiyeraşinin doğası, (3) İşin doğası, görevle ilgili, (4) Destek ve ödülün odağı amaçla ilgilidir (Schneider; B., Brief, A, 1996).

Örgüt iklimi içinde başka ayrımlar da yapılabilir. Bunlardan biri yönetici ya da yürütme iklimidir. Yürütme iklimi, iş çevresinin oldukça değişmez bir özelliği olarak (a) yöneticiler tarafından duyulan , (b) onların davranışlarını etkileyen (c) bu çevrenin kendine özgü niteliklerine bağlı olarak belirlenen bir kavramdır. Yürütme iklimi deyimi, örgüt ikliminin özellikle yöneticinin davranışlarını etkileyen yönlerine değinir. Yürütme iklimi (executive climate) ile yönetsel iklim (managerial climate) birbirinden farklıdır (Ertekin, 1978).

Örgüt seviyesindeki iklim çalışmaları örgütün bazı öğütücü özelliklerini açıklamak için bireylerin davranışlarını incelemek gerektiğini ortaya çıkarmıştır. İklim konusunda çalışanlar, bu konuda kesin görüş birliğine varamamışlar, bu da 1980'li yıllarda örgüt iklimi araştırmalarında yoğunlaşmalara ve örgüt hayatını anlamak için farklı yolların çalışılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır (Fink, E; Chen, S, 1995).

Genellikle araştırmacılar iklime ilişkin çalışmaların Gestalt psikolojisi ve Lewin'in yaşam alanı kavramından ortaya çıktığı konusunda fikir birliğindedirler. Ancak bu yaklaşımın bütünlük ve dinamizmi tam yakalanamamıştır. Öte yandan araştırmacılar iklimi bireysel, psikolojik seviyede incelemelerine rağmen, örgütsel araştırmalarda kesin fikir birliğinde değillerdir. İklim örgütün yapısına göre değişiklik gösterir. Yapı örgütün iskeletidir.

Örgüt iklimi konusunda tam olarak güzel ve kötü diye bir şey olmamasına rağmen bu sonuç belli çıktılarla ilgilidir. Sahilde yağmurlu gün kötü olurken, tarladaki ürün için iyi olabilir (Toulson, P; Smith, M, 1994).

Örgüt iklimi hem iş performansını hem de çalışanların doyumunu etkilemektedir ve buna ilişkin çeşitli doğrulayıcı örnekler vardır. Örgüt iklimleri örgütün hedeflerine ulaşmaya olanak sağlayacak şekilde düzenlenebilir. Örgüt iklimi en iyi şekilde, örgütteki çalışanların tutumları ve değerleri ile ilgili bir işlevdir. Barometre nasıl atmosfer basıncını verirse, örgütteki ölçümde gerçek iklimi verecektir. Ancak örgütten örgüte değişir. İklim belirli bir zamanda

örgütün özelliklerinin tanımlanmasında kullanılan özellikler dendiğinde, bu özellikler bir örgütü diğerinden ayırır ve örgüt içindeki kişilerin davranışlarını da etkiler. Bu anlamdaki ölçümlerde çoklu ölçüm, örgüt yaklaşımı kullanılmalıdır.

Çeşitli araştırmacıların kullandıkları farklı yöntemlerde ana etki bazı değişkenleri içermektedir. Bunlar, büyüklük, yapı, sistemin karmaşıklığı, liderlik stili, amaca yöneliklik şeklinde sıralanabilir.

Ölçümlerde algısal-örgütsel katkı yaklaşımı iklimi örgütsel katkı olarak sadece objektif ölçümlerle değil, alansal olarak ölçmektedirler. Betimsel karakteristikler ise örgüt üyelerinin yaşantıları ile ölçülür. Bu bağlamda iklim hem bağımlı hem bağımsız değişken olabilir.

James ve Jones, örgüt iklimini yeniden kavramsallaştırırken, iklimin örgütsel iklim ve psikolojik iklim arasındaki farkı belirlemek gerektiğini söylerler. Örgütsel iklim kavramı hem çoklu ölçümü, hem de alansal ölçüm yaklaşımlarını içermekte ve psikolojik iklim ise alansal ölçümün uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda örgüt iklimi, kısaca "örgütteki çalışanların düşünceleri" olarak tanımlanabilir.

İklimle kültür arasındaki farkı ifade etme önemlidir. İklim örgütün nasıl çalıştığı konusuna odaklanırken, kültür niçin belirli bir tarzda çalıştığına odaklanır. Bunun yapay bir ayırım olduğunu savunanlarda vardır. Bu bağlamda, örgütün üst seviye yönetimi tarafından geliştirilen politik davranışlardan kaynaklanan örgütün iç çevresindeki çok boyutlu kalitesine iklim denilebilir.

Etkin örgütsel değişim yeni iklimler ve kültürler yaratılabildiği ve sürdürülebildiğinde meydana gelir. Sürdürülebilir en iyi değişikliği yakalamak için tek bir iklim ve kültür yoktur. Üst yönetim kültürden ve iklimden sorumludur. Yerli yerine konan uygulamalar, iletişimi sağlanan değerler iklim ve kültürü belirler (Schneider; B., Brief, A, 1996).

Parasal kaynaklar ve diğer fiziksel kaynaklar ne kadar yeterli olursa olsun, bu kaynakları kullanacak öğretmen ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını etkileyen okulun örgütsel kültürü ve iklimi uygun değilse, istenen verimliliğin sağlanması mümkün değildir (Çelik, 1997).

Örgüt iklimi çalışanların örgütün objektif özellikleri ile ilgili görüşleri olarak algılanabilir. İklim örgütün yapısına göre değişiklik gösterir. İklim örgütün kişiliğini nasıl gözlemledikleri ile ilgilidir. Noçinski iklimin parçaları gerçekten örgütü mü oluşturur ya da örgütü orada çalışanların düşünceleri mi oluşturur, demektedir. Landly iklimi çalışanların görüşleri olarak tanımlar (Taulson, P; Smith, M, 1994). Örgüt iklimi endüstriye veya örgüt psikoloğuna, örgütün psikolojik olarak örgüt içindeki üyelere nasıl daha anlamlı bir çevre oluşturması gerektiğine olanak sağlayan bir kavramdır. Örgüt içindeki

bireylerin örgüt içinde oluşan şartları faktörleri ve olayları algılamalarını temsil eder.

Sağlıklı eğitim yöneticisi dinamik lider olmanın ötesinde görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarını bütünleştirir. Bu da astlarını destekler, performans için yüksek standartlar sağlar, üstlerine karşı etki gücüne sahiptir. Öğretim elemanları öğretme ve öğrenme ile yükümlüdürler.

Sağlıksız eğitim yöneticisi ise etkisiz ya da çok etkilidir. Yöneticiler astları için düşük cesaret ve destek sağlar. Onların üzerindeki etkileri azdır. Öğretim elemanları işleri ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler ve birbirlerinden ayrı hareket ederler, kuşkucu ve savunmacıdırlar.

Basit bir ifadeyle okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğerinden ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Okul iklimi bir bakıma okulun bireysel kişiliğidir.

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Bu tür bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Yöneticinin yönetim politikası, öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan eğitimciler arasında samimi ilişkiler vardır, öğretmenler bu ilişkiden doyum sağlarlar. Kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumları düşüktür. Okul yönetiminde insan ilişkileri önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinde, açık iklimin hüküm sürmesi, okulun etkililiğini artırdığı gibi öğretmenlerin iş doyumunu da yükseltir (Çelik, 1997).

Yönetimsel amaçlar, okulun etkili olmasını sağlamaya yönelik amaçları vurgularlar. Bu anlamda okul yönetimi, okulun üreteceği eğitimi nitelik ve nicelik olarak artırdığı ölçüde etkilidir. O nedenle, okulun ürettiği eğitim hizmetlerini giderek yaygınlaştırması ve daha nitelikli duruma getirmesi beklenir (Uluğ, 1999).

Okul öğrenci yetiştirme dışında; özelliğine göre, örneğin üniversiter düzeyde bilimsel araştırmalar yoluyla bilimsel bilgi ve düşünce üretme, endüstriyel alanda da mal üretme gibi etkinliklerle çevresine çıktı sağlar. Okul bilgiyi üreten ve yayan kurumların başında gelir. Bilişim toplumunun okulu, (1) Kimlik sahibidir, (2) Öğrenen örgüttür, (3) Çevresine açık, kitle eğitimine imkan veren "bilgi merkezi" ve "çoklu iletişim merkezi" dir (Aytaç, 2000).

Örgüt insanlardan oluşan bir yapıdır. Bu anlamda işgörenlerde varolan ve kullanılmayan atıl bir kapasite söz konusudur. Onların bireysel gelişimleri desteklendiği ölçüde bu potansiyelin açığa çıkarılarak işe koşulabilmesi olasıdır. Öğrenen örgüt kuramı, çağımızın hızla değişen koşulları içinde, çağa uyum için gelişmenin yolunun sürekli öğrenmeden geçtiğini varsayar. O nedenle, örgütsel öğrenme temel almır. Bu da, örgütün öğrenebilme gücü ve yeterliğinin

geliştirilmesi sürecidir. Örgütsel öğrenmenin anahtarı grupça öğrenmedir. Çağdaş örgütlerde temel öğrenme birimi birey değil, gruptur. Bunun için, örgüt üyeleri arasında iletişim ve etkileşim süreçleri yoluyla öğrenme stratejileri işe koşulmalıdır. Çağdaş okulun örgütsel özelliği, onun öğrenen bir okul olmasıdır (Uluğ, 1999). Bu da ancak sağlıklı bir örgüt iklimi ile mümkün olabilecektir.

Nitekim, öğrenen okul modelinde, sorunların üstü kapatılmaz, geçirilmez. İşleyiş ve uygulamalar konusunda saydamlık vardır. Çözüm için hızlı ve etkili çaba gösterilir. Bu da, izlenen önderlik yaklaşımına bağlıdır. Öğrenen okul, yeni bir yönetim anlayışı gerektirmekte ve yöneticisinin gerçek bir yönetsel önder olması beklenmektedir. Eğitim yöneticisi, önder, tasarımcı, yönetici ve öğretmen rollerindedir. O, örgütün öğrenmesinden, insanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneğini geliştirecek bir yapı kurmadan sorumludur. Bu nedenle de önder, başta öğretmenler olmak üzere, okul işgörenlerini dinler, önerilerinden yararlanır, onları güdüler, güç verir, karar süreçlerine katılımlarını sağlar. Okul bütün etkinlikleriyle demokratik bir yapı ve işleyişi temel alır. Öğrenen okulda, yönetici ve öğretmenler katılım süreçleri yoluyla öğrendiklerini birbirleri ile paylaşmaya isteklilik gösterirler. Bu noktada, öğrenen okul, merkezi yönetim odaklı geleneksel okuldan ayrılmaktadır. Öğrenen okul, üst sistemlerle ilişkisi sınırlanmış, ağırlıklı olarak kendi bürokrasisini kendisi yaratan, öz yönetim odaklı bir yapı öngörür.

Hoy ve Feldman, örgüt sağlığını, "örgütsel bütünlük", "eğitim yöneticisinin etkisi", "saygı", "insiyatif yapısı", "kaynak desteği", "moral", "akademik önem" boyutları ile açıklamışlardır.

Kısaca sağlıklı bir eğitim kurumunun iklimi, teknik,yönetsel ve kurumsal düzeylerini uyumlu bir bütün haline getirmiş, anlamsal ve araçsal ihtiyaçlarını başarıyla karşılayan dıştan gelen yıkıcı etkilerle baş eden ve enerjisini kendi misyonuna yönlendiren öğrenen bir kurumdur (Altun, 2002).

**Belli Başlı Örgüt İklimi Araştırmaları:** Burada araştırma konusu ile doğrudan ilişkisi olan bir takım araştırmalara yer verilmektedir.

Örgüt iklimi alanında yapılan "Örgüt iklimi ile personel yönetimi uygulamalarına ilişkin çalışanların görüşleri arasındaki ilişki" adlı çalışmanın amacı, örgütlerdeki personel yönetimi uygulamaları ile örgüt iklimi arasında bir ilişki olup olmadığını ortaya çıkarmak ve personel yönetimi biçiminin iklim üzerindeki etkisini incelemektir. Sonuçta personel yönetimi uygulaması değişkenleri ile örgüt iklimi değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da, personel yönetimi uygulamaları ile ilgili bir çok teorinin iş ortamına yansıtılamayacağı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Örneğin yönetim tarzının direkt olarak örgüt iklimini etkilediği şeklindeki görüşler bu çalışmada ortaya çıkmamıştır. Böylece belirli personel yönetimi uygulamalarının örgüt

iklimini geliştireceğine inanmalarına karşın, çalışma bunları da desteklememiştir. Ancak bu çalışma sadece bir durum gözlenerek yapılmıştır. Bu nedenle yenilerinin yapılması gerekmektedir.

Öte yandan çalışanların katılımı, üretkenlik ve uyum gibi kavramlar örgüt iklimini geliştirmektedir. Ancak sonuçta örgüt iklimi çalışmalarında karmaşa vardır denebilir (Toulson, P; Smith, M, 1994).

Örgüt ikliminde Galile analizi adlı makale, örgüt iklimine kavramsal bir çerçeve oluşturmayı, bu kavramsal temelde bir araştırma şeması geliştirmeyi ve örgüt iklimine ilişkin görüşlerin birleşimi ile iletişim arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Üniversite öğretim üyesi olan 105 kişi bu çalışmaya katılmış çalışmada çok boyutlu ölçek modeli kullanılarak, fakülte iklimi ile, fakülte grupları arasında da karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonuçta bireylerin tutumları ve aynı kavramlara karşı olan algılamaları arasında anlamlı korelasyon oluşmuştur.

Meslektaşları ile iletişimi olan öğretim üyeleri, kendileri ve üniversite arasında daha az psikolojik mesafe olduğunu belirtmişlerdir. Buna ilaveten aynı ortamı daha fazla paylaşan kişiler çok daha yoğun iletişim sağlamaktadırlar.

Galile modelinin analiz edilen sonuçları, üniversitedeki tutumunun, diğerlerinin üniversite ile ilgili olan görüşlerinden etkilendiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu da, iklimin birbirinden öznelmesi sonucuna götürür. İletişimle üniversiteye olan psikolojik uzaklık arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bu da iletişimle meslektan duyulan doyum arasında olumlu bir ilişkinin olmasını sağlar (Fink, E; Chen, S; 1995).

Araştırmalarda iklim, toplam kalite yönetimi ve örgütsel sonuç arasındaki ilişkilerin altı çizmeliğidir. Kalite ve örgütsel iklim daha az kaza ile ilişkilendirilirken, yüksek performans, güven, kalite, iş birliği, müşteri oryantasyonu gibi olumlu sonuçları getirmektedir.

1996'da Braunton (İngiltere) Üniversitesindeki ( UOB) örgüt iklimini belirlemek amacıyla bir araştırma yapılmış. Çıkan sonuçlar ayrıca Fox Valley Teknik Kolejindeki (FVTC) 1978-90-91'deki durumla karşılaştırılmış. Üniversitedeki tüm personele örgüt iklimini nasıl anladıklarına ilişkin anket verilmiş. Anketteki 21 soru bireylerin üstleri konusundaki beklentilerini ve grup arkadaşlarına ilişkin beklentilerini içermektedir. 21 sorudan 10'nu üstlerle, 11'i grup arkadaşları ile ilgilidir.

Bu anketin yazarları bir örgütteki problemlere ilişkin üç kritik alan belirlemişlerdir. Bunlar örgüt iklimi, (supervisor) danışman-denetçi liderlik ve emsal (akran) ilişkileridir. Bu alanlar tüm örgütlerde vardır. Bunlar da çalışanların doyumunu ile bireysel ve grup performansını etkilemektedir.

Braunton' daki araştırma sonucuna göre, örgütsel iklimle ilgili sayı düşük çıkmıştır. Ayrıca FVTC ile karşılaştırıldığında "işteki mücadele", "bürokrasinin yokluğu", "insanlarla ilgilenme", "iletişim-bilgi akışı", "karar verme uygulamaları" maddelerinin de oldukça kötü olduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici liderlik indeksi açısından da UOB'de genel indeksin çok düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç da UOB'deki iklimin düşük olmasının en önemli sebebinin yönetici liderlik indeksindeki 6 maddenin düşük olmasına bağlıdır. Söz konusu maddeler şunlardır: "Yönetici takım oluşturma", "yönetim hedeflerinin vurgulanması", "yönetim-iş olanaklarının sunulması", "katılımın cesaretlendirilmesi", "kişiler arası yeterlilik", "yönetimsel destek" (Narasimhan, K, 1997).

Tarafımızdan yapılan bu çalışmada da, eğitimciler yetiştiren bir fakültenin ne denli sağlıklı bir iklime sahip olduğu belirlendikten sonra, gerekirse literatürden ve araştırma sonuçlarından da yola çıkılarak bir takım önerilerde bulunmak hedeflenmektedir. Böylelikle sürekli gelişerek değişen ve çağa uyum içinde olan, kısaca araştıran, öğrenen ve öğreten fakülte, gerçek anlamda işlevsellik kazanacaktır.

### **PROBLEM**

Bu araştırmanın problemini "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde çalışan öğretim elemanlarının örgüt iklimine ilişkin algıları nelerdir?" sorusu oluşturmaktadır.

Problemin bir takım alt problemlere ayrıştırılabileceği açıktır. Araştırmada, işgörenler açısından örgüt iklimini oluşturan faktörler olarak, "örgüt çevresi", "örgüt-içi", "örgütün çekiciliği" ve "yönetim" konuları ele alınmıştır.

### **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma ile öncelikle Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde örgüt ikliminin ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde fakülte dekanının vekil oluşunun, örgüt iklimine bir takım etkilerinin olacağı düşüncesinden yola çıkılmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan araştırma sonuçlarının, fakültedeki örgüt iklimine bir takım katkılarda bulunacağı varsayılmaktadır.

Daha sonraki aşamada ise, bu saptamalarla daha etkin ve verimli çalışabilecek bir örgüt ortamının ya da ikliminin nasıl olması gerektiği konusunda fakülteye ve diğer fakültelere önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Bilindiği gibi bilimsel çalışmalarla elde edilen sonuçlar, özünde bilimsel çalışma yapan üniversiteler için de önem taşımaktadır. Örgüt ikliminin nasıl olması gerektiği konusunda yeterli bilimsel bilgiye sahip olan yöneticilerin oluşturacağı olumlu örgüt ikliminde işgörenlerin daha etkili ve verimli çalışacağı açıktır.



## YÖNTEM

Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim elemanlarının tümünün örgüt iklimine ilişkin görüşlerine başvurularak yapılmıştır. Tam sayım yaklaşımı uygulanarak evrenin tümüne ulaşılmıştır. 1998-99 öğretim yılında bu sayı, 70 kişidir. Ankete 58 kişi cevap vermiştir. Geri dönüş oranı %83'tür. Araştırmacı tarafından hazırlanan ölçme aracında beşli scalası olan tutum ölçeği kullanılmıştır. Sorular “örgüt çevresi”, “örgüt içi”, “yönetim”, “örgütün çekiciliği” olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Her grup ayrıca kendi içinde ayrıştırılmıştır. Ölçeğin tümünün güvenilirliği için (Cronbach Alpha) katsayısı hesaplanmış ve  $r = .92$  bulunmuştur. Bu katsayı anketin iç tutarlılığının dolayısıyla da güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Anket güvenilir bir araçtır. Bildiride “yönetimde ast-üst ilişkileri” boyutu ele alınmış olup, bu kapsamda 16 adet soru yer almaktadır. Öğretim elemanlarının örgüt iklimine ilişkin görüşleri frekans ve yüzde analizleri ile çözümlenmiştir. Ayrıca işgörenlerin cinsiyet, statü ve öğrenim yaşantılarına göre, örgüt iklimini algılamalarında farklılık olup olmadığı t testi yoluyla karşılaştırılmıştır.

## BULGULAR

Öğretim elemanlarının “kimlik bilgileri” ile “yönetimde ast-üst ilişkileri” konusundaki bulgular şöyle gruplanabilir:

**Kimlik Bilgileri :** Öğretim elemanlarının 17'si 21-30 yaş grubunda olup, oranı %29.3'tür. 31-40 yaş grubunda 18 kişi vardır. 41-50 yaş grubunda 14 kişi, 51-60 yaş grubunda 9 kişi olup, oranı % 15.5'tir. Böylelikle fakülte genç ve dinamik bir nüfusa sahiptir denebilir. Toplamın %60.3'ü 40 ve altı yaş grubundadır. Elemanların 21'i bayan (%36.2), 37'si erkektir(%63.8).

Fakültede ankete cevap verenler arasında 1 profesör, 5 doçent, 12 yardımcı doçent, 20 araştırma görevlisi, 17 öğretim görevlisi, 2 okutman ve 1 uzman bulunduğu görülmektedir. Elemanlardan 4'ü (0-1 yıl) arasında; 31'i (%53.4) (2-5 yıl) arasında; 12'si (6-9 yıl) arasında (%20.7); 4'ü (10-13 yıl) arasında; 7'si (18-21 yıl) arasında hizmet kıdemine sahiptir. (14-17 yıl) arasında hizmeti olan yoktur. Hizmet kıdemlerinin %50'den fazlasının 10 yılın altında olduğu dikkati çekmektedir.

**Fakültedeki Yönetim, Ast-Üst İlişkileri:** Burada fakültedeki yönetim, ast-üst ilişkilerine ilişkin elde edilen bulgular çizelgede gösterilmekte ve yorumlanmaktadır.

“Amirlerinizin desteği” konusunda öğretim elemanlarının 19'u (%32.8) “orta”, 16'sı (%27.6) “az”, 12'si (%20.7) “çok” destek oluyordular demektedirler. Bunların aritmetik ortalaması  $X=2.51$ 'dir. Elemanlar yöneticilerin kendilerine yaptığı desteği ortanın altında bir düzeyde bulmaktadırlar. Kısaca yöneticiler yöneticilik makamına gelince astlarına biraz uzak durmakta, onlara yeterli ve

gereğince destek olmamaktadırlar. Burada araştırmanın yapıldığı dönemde dekanın vekil oluşunun etkisinin olabileceği kanısı uyanmaktadır. Kendisi desteğe ihtiyaç duyan yerini iğreti bulan bir yöneticinin, astlarına yeterince destek veremeyeceği açıktır.

“Kurumdaki demokratiklik” düzeyine gelince elemanların 26’sı (%44.8) “orta”, 17’si (%29.3) “az”, 7’si (%12) “hiç” ve “çok” demektirler. Aritmetik ortalama ise  $X=2.62$ ’dir. Elemanlar fakülte yönetiminin demokratikliğini ortanın altında bir düzeyde bulmaktadırlar. Bu durumun örgütsel iklimi, olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Demokratik yönetimin gerçekleştirildiği örgütlerde verimliliğin daha arttığı ve bireylerin etkili çalıştığı bilinmektedir. Açık örgütsel iklimde çalışan eğitimcilerin birbirleriyle daha samimi ilişkiler içinde olduğu, bu ilişkilerden dolayı doyum sağladıkları insan ilişkilerinin önem taşıdığı eğitim yönetimlerinde, sonuçta etkinliğin arttığı bilinmektedir (Çelik, 1997). Bu sonuç, aynı zamanda sağlıklı ve öğrenen okul ile de pek uyum göstermemektedir.

“Yöneticinin problemi çözeceğine inanç” konusunda 19 eleman (%32.8) “orta”, 15 eleman (%26) “az”, 14 eleman (%24) “çok” düzeyinde problemi çözebilir, demektirler. Bu konudaki aritmetik ortalama  $X=2.64$ ’tür. Elemanlar, problemleri çözeceği konusunda yöneticilere ortanın altında bir düzeyde inanmaktadırlar. Böyle bir inanç içinde olan elemanlar, problemleri kendi kendilerine çözmeye yoluna gidebilecekleri gibi, güvensizlik duygusu ile bazen değişik yollara da başvurabilirler. Bu durum genç ve idealist akademisyenlerin olduğu fakültenin yönetim iklimi açısından gelecek konusunda ümitleri kırmaktadır.

“Görevle ilgili olarak yapılan önerilerin uygulanması” konusunda ise elemanlardan 32’si (%55.2) “orta”, 12’si (%20.7) “az”, 8’i (%13.8) “hiç” demektirler. Buradaki ortalama ise  $X=2.64$ ’tür. Bu durum yöneticilerin, astlarının çalışma, görüş ve önerilerini ortanın altında bir düzeyde dikkate aldığını göstermektedir. Bu da bir önceki soruda yer alan demokratiklik düzeyinin ortanın altında olması ile birbirini destekler niteliktedir.

“Yöneticilerin kendini geliştirmeye katkısı”na ise elemanlardan 20’si (%34.5) “orta”, 17’si (%29.3) “az”, 13’ü (%22.4) “hiç” demektirler. Aritmetik ortalama ise  $X=2.41$ ’dir. Görüldüğü gibi bu konudaki görüşler de ortanın altındadır. Elemanlar yöneticilerinin bireylerin kendini gerçekleştirme ve geliştirmesi konusunda yeterli düzeyde katkıda bulunmadığını düşünmektedirler. Bu durum, üniversite gibi bilim üretilmesi gereken bir kurumda, oldukça yadırganacak bir tutum olarak değerlendirilebilir. Çünkü üniversitenin öncelikli amacı elemanların kendilerini geliştirmelerinin sağlanmasıdır denebilir. Bu da üniversite yöneticisi açısından amaçla çelişen bir durum görüntüsü vermektedir. Özellikle yeni kurulan bir üniversite için, üniversitenin gelişmesini engelleyici bir durum göstermektedir.

*Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: "Yönetimde Ast-Üst İlişkileri"*

**FAKÜLTEDEKİ YÖNETİM AST-ÜST İLİŞKİLERİ**

FAKÜLTEDEKİ	Hiç		Az		Orta		Çok		Tam		Yanıtsız		X		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			f	%
·Amirlerinizin desteği	9	15.5	16	27.6	19	32.8	12	20.7	-	--	2	3.4	2.51		58	100
·Kurumdaki demokratiklik	7	12.1	17	29.3	26	44.8	7	12.1	1	1.7	-	--	2.62		58	100
·Yöneticinin problemi çözeceğine inanç	10	17.2	15	25.9	19	32.8	14	24.1	-	--	-	--	2.64		58	100
·Yapılan iş önerilerini uygulama	8	13.8	12	20.7	32	55.2	5	8.6	1	1.7	-	--	2.64		58	100
·Yöneticilerin kendimi geliştirmeme katkısı	13	22.4	17	29.3	20	34.5	7	12.1	1	1.7	-	--	2.41		58	100
·Yöneticilerin davranışının beklentilere uygunluğu	9	15.5	17	29.3	23	39.7	7	12.1	-	--	2	3.4	2.41		58	100
·Yöneticinin astların kişiliğine değer vermesi	6	10.3	15	25.9	23	39.7	12	20.7	2	3.4	-	--	2.81		58	100
·Yöneticinin astlarının görüşlerine önem vermesi	9	15.5	14	24.1	23	39.7	10	17.2	2	3.4	-	--	2.69		58	100
·Yöneticinin ek kaynakları dağıtmadaki objektifliği	17	29.3	15	25.9	18	31.0	7	12.1	1	1.7	-	--	2.31		58	100
·Görevlilerin iş yükü ile yetenekleri arasındaki uyum	8	13.8	17	29.3	31	53.4	1	1.7	-	--	1	1.7	2.39		58	100
·Yöneticinin fikir alma düzeyi	15	25.9	9	15.5	23	39.7	10	17.2	-	--	1	1.7	2.45		58	100
·Amirlerin karar almasının beklentilere uygunluğu	10	17.2	18	31.0	25	43.1	3	5.2	2	3.4	-	--	2.46		58	100
·Yöneticinin yeterliği	9	15.5	13	22.4	23	39.7	10	17.2	-	--	1	1.7	2.59		58	100
·Yöneticinin denetim biçiminin beklentilere uygunluğu	7	12.1	18	31.0	28	48.3	4	6.9	1	1.7	-	--	2.55		58	100
·Amirin çatışmaları çözme yeterliği	10	17.2	13	22.4	27	46.6	7	12.1	1	1.7	-	--	2.59		58	100
·Fakülteadaki disiplin düzeyi	5	8.6	8	13.8	36	62.1	7	12.1	-	--	2	3.4	2.70		58	100

“Yöneticinin davranışının beklentilere uygunluğu” konusunda ise elemanlardan 23’ü (%39.7) “orta”, 17’si (%29.3) “az”, 9’u (%15.5) “hiç” düzeyinde beklentilere uygun bulunmaktadır. Buradaki aritmetik ortalama  $X=2.41$ ’dir. Elemanlar ortanın altında bir düzeyde yönetici davranışını beklentilere uygun bulmaktadırlar. Beklentilere uygun davranmayan bir yöneticinin ise astları ile ilişkilerinin olumlu ve sıcak olması beklenemez. Bu da örgütsel iklimi olumsuz yönde etkilemektedir.

“Yöneticinin astların kişiliğine değer vermesi” konusunda ise elemanlardan 23 kişi (%39.7) “orta”, 15 kişi (%26) “az”, 12 kişi (%20.7) “çok” değer verir demektirler. Aritmetik ortalama  $X=2.81$ ’dir. Burada da durum ortanın altındadır. Yöneticiler astların kişiliğine ortanın altında bir düzeyde değer vererek, pek demokratik olmayan bir örgütsel iklim oluşturmuşlardır. Nitekim diğer sorularda da bunu destekler nitelikte sonuçlar ortaya çıkmıştır. Ast-üst ilişkilerinin karşılıklı olacağı düşünüldüğünde, aynı şekilde yöneticinin de değer görmeyeceği açıktır.

“Yöneticinin astlarının görüşlerine önem vermesi”nin elemanlarca algılanması şöyledir: 23 kişi (%39.7) “orta”, 14 kişi (%24) “az”, 10 kişi (%17.2) “çok” düzeyindedir demektirler. Buradaki aritmetik ortalama  $X=2.69$ ’dur. Yöneticiler astlarının kişiliğine ortanın altında değer verdiği gibi, görüşlerine de aynı şekilde ortanın altında değer vermektedirler. Bu durumda yöneticilerin ilişkilerinin astlarla kopuk olduğu, pek demokratik olmadığı, bir yerde tek kişilik yönetim uyguladıkları söylenebilir. Hal böyle olunca örgütsel iklimin sıcak olduğu pek söylenemez. Sonuçta kapalı örgütsel iklim ve sağlıklı bir eğitim ortamı ortaya çıkacaktır. Sağlıksız eğitim ortamı ise, son tahlilde sağlıksız topluma kadar uzanmaktadır.

“Yöneticinin ek kaynakları dağıtmadaki objektifliği” konusunda 18 kişi (%31) “orta”, 17 kişi (%29.3) “hiç”, 15 kişi (%26) “az” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu konudaki aritmetik ortalama  $X=2.31$ ’dir. Öğretim elemanları, yöneticilerin ek kaynakları dağıtmasını ortanın altında bir oranla objektif bulmaktadırlar. Bu da yöneticilerin elemanlarına karşı duygusal davrandıklarının bir göstergesidir. Yöneticiler kendilerine yakın olan elemanları kayırmaktadırlar ki, bu da bilimsel düşünceye sahip olması gereken kişilere uygun olmayan bir davranış görüntüsü vermektedir.

“Görevlilerin iş yükü ile yetenekleri arasındaki uyum” için öğretim elemanlarından 31 kişi (%53.4) “orta”, 17 kişi (%29.3) “az”, 8 kişi (%13.8) “hiç” düzeyinde uyum var demektirler. Bu konudaki aritmetik ortalama  $X=2.39$ ’dur. Ortalama yine ortanın altındadır. Bu durum yöneticilerin elemanları arasında ayırım yaparak, kendisine yakın olanları yeterli olmasa da, belli görevleri verme konusunda tercih kullandıklarını göstermektedir. Bu da yine bilimsel objektiflikle, etkin ve verimli çalışma amacı ile bağdaşmamaktadır.

“Yöneticinin fikir alma düzeyi” konusunda elemanlardan 23 kişi (%39.7) “orta”, 15 kişi (%26) “hiç”, 10 kişi (%17.2) “çok” diyerek görüş bildirmişlerdir. Buradaki aritmetik ortalama  $X=2.45$ 'tir. Bu konudaki ortalama da ortanın altındadır. Yöneticiler fikir alışverişinden pek hoşlanmamakta, böylece yeterince demokratik bir ortam yaratamamaktadırlar. Nitekim kurumdaki ilişkilerin demokratik olması ile ilgili soruya verilen cevaplarda bunu pekiştirir niteliktedir. Genç kuşakları yetiştirme gibi bir görev üstlenen bir ortamdaki yöneticilerin, örnek davranış oluşturarak elemanları ile işbirliği ve fikir alışverişi içinde karar vererek işleri yürütmesi yerinde olurdu. Bu durum mesleğini zaten seven gençlerin çalışmalarını daha istekle yapmaları açısından önem taşımakta, ancak şimdiki durum gençleri ketler nitelik taşımaktadır.

“Amirlerin karar almasının beklentilere uygunluğu” konusunda öğretim elemanlarından 25 kişi (%43) “orta”, 18 kişi (%31) “az”, 10 kişi (%17.2) “hiç” diyerek görüş bildirmişlerdir. Aritmetik ortalama ise  $X=2.46$ 'dır. Böyle bir sonucun özellikle, bu konuda ortaya çıkması doğaldır. Çünkü daha önceki demokratiklik konusunda da, fikir alışverişi konusunda benzer sonuçlar ortaya çıkması, birbirini destekler niteliktedir. Bu tür amirlerin alacağı kararların da beklentilere uygun olmaması doğaldır.

“Yöneticinin yeterliği” söz konusu olduğunda elemanlardan 25 kişi (%43) “orta”, 13 kişi (%22.4) “az”, 10 kişi (%17.2) “çok” demişlerdir. Buradaki aritmetik ortalama  $X=2.59$ 'dur. Yine ortanın altında bir ortalamadan söz edilebilir. Doğaldır ki, diğer konularda pek yeterli olmayan bir yöneticinin kendisinin de yeterli bulunmayacağı açıktır.

“Yöneticinin denetim biçiminin beklentilere uygunluğu” konusunda elemanların 28'i (%48.3) “orta”, 18'i (%31) “az”, 7'si (%12) “hiç” demektedirler. Aritmetik ortalama ise  $X=2.55$ 'tir. Buradaki ortalamanın da ortanın altında olması ilginçtir. Çünkü bu durum elemanların daha etkin, objektif, çağdaş bir denetim yapılmasını istediklerini göstermektedir. Bu madde de diğerlerini destekler niteliktedir. Elemanlar yöneticilerini, pek yeterli bulmamaktadır. Bu durum doğal olarak örgüt iklimini olumsuz yönde etkileyecektir.

“Amirin çatışmaları çözme yeterliği” için öğretim elemanlarından 27 kişi (%46.6) “orta”, 13 kişi (%22.4) “az”, 10 kişi (%17.2) “hiç” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Aritmetik ortalama ise  $X=2.59$ 'dur. Buradaki ortalama da ortanın altındadır. Daha önceki soruya verilen yanıtta gibi elemanlar, yeterli olmayan bir yöneticinin çatışmaları da yeterli düzeyde çözemeyeceğini düşünmektedirler. Bu durum doğal olarak benzer sonucu getirmiştir. Aslında yöneticinin çatışmaları çözme becerisi, örgüt iklimi açısından çok önemli etkiler yapmaktadır.

“Fakülteadaki disiplin düzeyi”ni öğretim elemanlarından 36’sı (%62) “orta”, 8’i (%13.8) “az”, 7’si (%12) “çok” bulmuşlardır. Buradaki aritmetik ortalama ise  $X=2.70$ ’dir. Ortalama yine ortanın altındadır. Elemanlar denetimi, çatışma çözme becerisini, disiplini yetersiz bulmaktadırlar. Kısaca yöneticilerini pek çok bakımdan yetersiz bulmaktadırlar. Bu da Eğitim Fakültesi’nin adeta bir kargaşa ortamı içinde eğitim gördüğünü göstermektedir.

**Kadın ve Erkek Elemanların Yönetime İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması:** Anket sorularına cevap veren 21 kadın ve 37 erkek vardır. Kadınların görüşlerinin ortalaması  $X=40.61$ , erkeklerin aritmetik ortalaması  $X=40.61$ ’dir. Bunların görüşleri arasındaki fark bağımsız t-testi yapılarak incelenmiştir. Bunun sonucuna göre ( $t=-.09$ ,  $p=.93$ )’tür. Böylece kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir görüş farkı ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç bilimsel objektiflik davranışını elemanların kazanmış olduğunu göstermektedir. Genellikle kadın duygusallığından söz edilirken, buradaki sonuçlar bunu vermemiştir.

**Yöneticilerle Yönetici Olmayanların Yönetime İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması:** Anket sorularına cevap veren 11 yönetici, 47 yönetici olmayan eleman vardır. Yöneticilerin puanlarının aritmetik ortalaması  $X=39.54$ , olmayanlarınkı  $X=41.11$ ’dir. Her iki grubun görüşleri arasındaki fark bağımsız t-testi ile incelenmiştir. Bu test sonucuna göre ( $t=.43$ ,  $p=.67$ ) rakamları bulunmuş, dolayısıyla anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Normalde yöneticilerle yönetici olmayanların görüşleri arasında farklılık olması beklenirdi. Ancak burada yönetici sayısının az olması, sonucun bu şekilde çıkmasını etkilemiş olabilir. Öte yandan bir başka yaklaşımla üniversitenin yeni kurulmuş olması, dolayısıyla yönetici kişilerin de genç ya da yeni yönetici olmaları, onların yöneticilik davranış kalıplarını henüz kişiliklerinde özümseyemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ndeki örgüt iklimini belirlemek amacıyla yapılan araştırma sonucunda, fakülteadaki "yönetimde üst-üst ilişkileri" boyutunun "orta" ve ortanın altında kaldığı görülmektedir. Bu durum araştırma yapıldığında henüz yedi yıllık bir kurum olan fakülte için gelecek açısından yeterince ümit vadetmemektedir. Fakülte bu haliyle, sağlıklı bir örgüt ve öğrenen okul yaklaşımlarına da uyum göstermemektedir. Ancak bu dönemde fakülte dekanının vekil oluşu, sonucu olumsuz yönde etkileyebilir düşüncesi, bir yerde olumsuzluğu azaltabilir. Doğal olarak örgüt iklimini olumsuz etkileyen yönetim boyutu, akademisyenlerin etkili ve verimli çalışmalarını engelleyici bir faktör olacaktır.

Bu bağlamda anket sorularına verilen yanıtlar doğrultusunda şunlar önerilebilir.

*Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: "Yönetimde Ast-Üst İlişkileri"*

- 1- Elemanların amirlerin desteğini yetersiz bulmalarından yola çıkılarak, bu konuda amirler uyarılarak, elemanlara desteğe zorlanmalıdır.
- 2- Kurumdaki ortamın demokratikliğinin ortanın altında olmasından yola çıkılarak, bu konuda öğrencilere de örnek olucu nitelikte çabalar gösterilmelidir.
- 3- Elemanlar yöneticilerin problemleri çözeceğine yeterince inanmamaktadırlar. Yöneticiler bu konudaki sonuçları dikkate alarak kendilerini yenilemelidirler.
- 4- İşle ilgili önerileri dikkate alarak uygulama konusunda da öğretim elemanları yöneticileri pek yeterli bulmamaktadırlar. Yöneticiler davranışlarına bu konuda da çekidüzen vermelidirler.
- 5- Yöneticinin elemanların kendisini geliştirmedeki katkısı da yetersiz görülmektedir. Yöneticiler gerekli katkıyı yapabilmek için kendi içlerinde özeleştiri yaparak, gerekli desteği elemanlara vermelidirler.
- 6- Yönetici davranışlarının yetersiz bulunduğundan yola çıkılarak, yöneticiler bu konuda eğitim alarak, kendilerini yetiştirmelidirler.
- 7- Yönetici astların kişiliğine yeterince değer vermemektedir. Bilimsel çalışma yapan kişiler için bu olumsuz bir durumdur ve yöneticilerin tavırlarına bu konuda dikkat etmesi yerinde olacaktır.
- 8- Yöneticiler astların görüşlerine de yeterince önem vermemektedirler. Belli bir bilimsel düşünce düzeyine gelmiş, bireylerin görüşlerine özel önem verilmelidir. Bu durum onları örgüte bağladığı gibi, işlerine motive olmalarını da sağlar.
- 9- Yöneticiler ek kaynak dağıtımında yeterince objektif davranmamaktadırlar. Yöneticiler bu konuda da objektif davranmalı, duygularını ve kendilerini etkileyenleri bir tarafa bırakarak karar vermelidirler.
- 10- Verilen görevlerin yeteneklerle yeterince uyum içinde dağıtılmadığı düşünülmektedir. Burada da objektifliğe önem verilmelidir.
- 11- Yöneticinin fikir alma düzeyi konusu da pek yeterli bulunmamaktadır. Kendilerini neredeyse en üst düzeyde eğitmiş olan kişilerin fikirlerinin alınıp kullanılması yerinde olacak böylece fakülte de geliştirecektir.

- 12- Elemanlar amirlerin karar almasını yeterince beklentilere uygun görmemektedirler. Yöneticiler daha demokratik ve fikir alışverişi yaparak karar verirlerse, sonuç daha etkili ve yerinde olabileceği gibi, elemanlar işlerini isteyerek yaparlar.
- 13- Öğretim elemanları yöneticilerini pek yeterli bulmamaktadır. Bu nedenle yöneticiler gerekirse bu konuda kendilerini eğitmeli, yönetilenlerin nabzını elinde tutma yoluna gitmelidir.
- 14- Yöneticinin denetim biçimi de pek yeterli bulunmamaktadır. Yöneticiler denetimlerini daha objektif yapmalı, elemanlar arasında ayrımcılık yapmamalıdır.
- 15- Amirler çatışmaları çözme konusunda da oldukça yetersiz bulunmaktadır. Amirler elemanlarını daha iyi tanıyarak çatışma ortamına girmelerini önlemeli ve örgüt iklimini olumsuz etkileyen bu durumu objektif olarak çözmelidirler.
- 16- Fakültedeki disiplin düzeyi de ortamın altında görülmektedir. Elemanlar kuralları daha belli olan bir yönetim biçimi istemektedirler. Yöneticiler buna da dikkat etmelidirler.

Kısaca fakültede, daha demokratik, objektif, kuralları belli, ortak karar alınabilen, işbölümünde yeteneklere önem verilen bir yönetim tarzı oluşturulması yerinde olacaktır.

#### **KAYNAKLAR**

- ALTUN, Akbaba Sadegül; **Örgüt Sağlığı**, Nobel Yayın Dağ., Ankara 2001.
- AYTAÇ, Tufan; **Okul Merkezli Yönetim**, Nobel Yayın Dağ., Ankara 2000.
- BİLGİN, H.Nihat; **Örgüt İklimi**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No:235, Ankara 1990.
- ÇELİK, Vehbi; **Okul Kültürü ve Yönetim**, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri Yay., Ankara 1997.
- ERTEKİN, Yücel; **Örgüt İklimi**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No:174, Ankara 1978.
- FİNK, Edward L.; Chen, Shih-Shin; "A Galileo Analysis of Organizational Climate", **Human Communication Research**, June 1995, June 95, Vol.21, Issue 4, p.494, 28 p, 5charts, 2 diagrams.
- NARASİMHAN, K; "Organizational Climate at the Universtiy of Braunton in 1996", **Total Quality Management**, June 1997, Vol.8, Issue 2/3, ps.233, 5p.



*Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: "Yönetimde Ast-Üst İlişkileri"*

SCHNEIDER, B.; Brief A.P; "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", **Organizational Dynamics**, Spring 1996, Vol.24, Issuh, p.7-13, 3bw.

STETZER, Adam; Morgeson, Frederick P.; "Organizational Climate and In effectiveness: Evidence From 25 Outdoor Work Cnew Divisions", **Journal of Quality Management**, June 1997, Vol.2, Issue 2, p.251, 15p.5 chats.

TOULSON, Paul; Smith, Mike, "The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices", **Public Personnel Managemet**, Fall 94, Vol.23, Issue 3, p.453, 16p, 6 charts.

ULUĞ, Fevzi; **Eğitimde Grup Süreçleri**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yay., No: 295, Ankara 1999.