



ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİ VE LİDERLİKLERİNİN ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

A STUDY ON ASSESSING THE COMMUNICATION SKILLS AND LEADERSHIP OF UNIVERSITY ADMINISTRATORS

H. Aydan (SİLKÜ) BİLGİLİER**

Öz

Bu araştırmanın amacı, üniversite yöneticilerinin sahip olması gereken iletişim becerileri ve liderliklerinin halkla ilişkiler açısından ortaya konulması ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik önerilerin getirilmesidir. Araştırma örneklemini; Ege Üniversitesi Edebiyat, Eğitim, Fen ve İletişim Fakültelerinde görev yapan 172 öğretim üyesi ile 3. sınıfta öğrenim gören üçüncü sınıflardan tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen toplam 450 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada uygulanan yöntem itibarıyla özgün bir çalışmadır denilebilir. Silkü (2008) tarafından oluşturulan bu ölçek ile etkin bir liderlik davranışının özellikleri ayrıntılı olarak ölçülmektedir. Ölçek kapsamında etkin bir liderin sahip olması gereken kişisel özellikleri, yeterlilikleri, durumsallık durumu, olumlu ve olumsuz tutum ve davranışları, iletişim, yönetim ve motivasyon becerileri değerlendirilmektedir.

Araştırma bulguları: Öğrenciler kendi fakülteleri bünyesinde düşündükleri yöneticilerinin sahip olduğu en önemli özelliği "eğitimi ve yeterlilikleri" olarak ifade ederken, öğretim elemanları ise "insan ilişkileri" olduğunu ifade etmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları düşündükleri yöneticinin "iletişim becerilerini" yeterli bulurken, öğrenciler yöneticilerinin "motivasyon becerilerini" yetersiz bulmuş öğretim elemanları ise hiçbir görüş belirtmemişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanlarının yarısından fazlası yöneticilerinin en sık kullandığı iletişim kanalı olarak sözlü iletişim ile birlikte iletişim becerisinin konuşma olduğunu düşünmektedirler. Öğrenciler yöneticilerinden iletişim becerileri ve liderlikleri ile ilgili beklentileri olduğunu belirtirken, öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu yöneticilerinden iletişim becerileri ve liderlikleri ile ilgili beklentileri olmadığını ifade etmişlerdir. Öğrencilerin beklentileri; daha demokratik liderlik, iletişim, motivasyon ve yönetim becerilerinin sergilenmesi yönündedir.

Anahtar Kelimeler: Üniversite Yöneticileri, İletişim Becerileri, Liderlik.

Abstract

The aim of this study is to determine the communication skills and leadership competency that university administrators should have, and make some suggestions to improve their leadership skills from a public relations standpoint. A total of 172 faculty members and 450 third-year students, randomly selected from the Faculties of Letters, Education, Science, and Communication, constitute the sample of research for this study. It can be claimed that this study is unique and original because of the methods employed in the research. The characteristics of an effective leadership are assessed in detail through an attitude scale developed by Silkü (2008). Personality traits, capacities, contingency, positive or negative attitudes and manners, communication, management and motivation skills that an effective leader should possess are evaluated by the help of this scale.

The research findings have revealed that the students considered education and competency as the most significant qualities that their faculty administrators had, while the faculty members' choice was human relations; both the students and faculty members regarded their administrators' communication skills sufficient; the students considered their motivation skills insufficient, yet the faculty members made no comment on that matter; more than half of both the students and faculty members thought that the most frequently used means of communication by their administrators was oral communication, and the most commonly used communication skill was speaking; the students stated they had expectations from their administrators about communication skills and leadership, whereas a great majority of faculty members expressed no expectations; the students' expectations were specifically about a more democratic leadership, communication, motivation and a display of management skills.

Keywords: University Administrators, Communication Skills, Leadership.

Giriş

Değişen dünyada yönetici kavramı da değişime uğramıştır. Artık günümüz şirketlerinin en tepe yöneticileri, bir yönetici olarak değil, bir iş lideri olarak algılanmakta ve tanımlanmaktadır. Liderin kalitesi, duygusal zekâsı ve değerleri şirkette çalışan herkesi etkiler ve işletmenin değer sistemini yapılandırır (Baltaş, 2005, 92). Lider yöneticiler, anlaşılabilir mesajlar oluşturabilmeli, kişileri iş yapmaya ikna edebilmeli, yönlendirebilmeli, iç ve dış müşterilerin tümüne mesajlarını doğru iletebilmelidir. Üniversitelerin de işletmeler gibi değerler sistemi vardır. Üniversitelerin değerler, normlar ve sayıtları kapsayan kültürü yaymak, mesleki öğretim yapmak, bilimsel araştırmalar yapmak ve bilim üretmek gibi temel amaçları

* Bu çalışma, yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

** Dr. Öğr. Üyesi, Ege Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Araştırma Yöntemleri Anabilim Dalı.
e.mail: aydansilkü@hotmail.com/hidaye.aydan.bilgiliier@ege.edu.tr



bulunmaktadır. (Bursalıoğlu, 2000, 184). Yükseköğrenim kurumlarında liderlik bilgi-temelli bir örgütlenme açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, liderlik davranış, politika ve programları da bilgi-işlem sürecinin sağlıklı ya da sağlıksız bir yapılanmaya gitmesi açısından belirleyici olmaktadır. Liderlik olgusu da kendisini altı temel alanda ortaya koymaktadır: Ortam yöneticisi, network yöneticisi, kurum yöneticisi, bilgi boşluklarından sorumlu yönetici ve geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi konusudur (Martin ve Marion, 2005, 140). Tüm bu alanlar göz önüne alındığında, bilgi yönetiminde gerçekleştirilecek etkin bir liderliğin kurumdaki öğrenme kapasitesini olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Etkin bir liderlik bağlamında, örgütlerde paydaşlardan gelecek tepkiler doğrultusunda yapılacak düzenlemeler etik ve yönetsel konularda kurumsal gelişim ve başarıya katkıda bulunacaktır. Bu çerçevede örgütsel yapılanmada yönetenlerle, denetleyenleri birbirinden ayıracak bir yaklaşım etik anlamdaki suistimalleri azaltacak, aynı zamanda etkin bir raporlama sistemiyle de liderin güvenilirliğini arttıracaktır (Winston, 2005, 239-240).

Gerek yükseköğrenim kurumlarındaki kalitenin artırılması, gerekse de akademik ortama olan inancın güçlendirilmesi anlamında, idari ve akademik yöneticilerle, mütevelli heyetleri eğitim kurumlarına birer işletme gibi yaklaşarak, kar-zarar hesapları ve yatırım planları yapmakta, ancak bazı durumlarda, örneğin "daimi statü" konusunda rekabete aykırı, hizmet ettikleri "müşterilerine" yani öğrencilere karşı pek de sorumlu olmayan bir tutum ortaya koyabilmektedirler. Yüksek öğrenim profesyonel anlamda bürokrasinin gerektirdiği tüm özelliklere sahiptir. Eğitimli bir personel, standart uygulamalar, uzmanlık, mesleğe bağlılık ve personel otonomi (Martin ve Marrion, 2005, 141-142). Yükseköğrenim kapsamında ayrıca gerek idari, gerekse de akademik personel ve öğrenciler birbirleriyle etkileşime girebilecekleri çeşitli ağlar (networkler) oluşturmakta ve mevcut bilişsel düzeylerini yükseltebilecekleri çeşitli olanaklara sahip olmaktadır. İşte tüm bu yeni durumlarda bilgi işleme sürecinde liderlik rollerinin öğrenilebileceği ideal bir ortam hazırlanmaktadır.

Yapılan araştırmalar, iyi liderlerin yönetimindeki insan topluluklarının daha mutlu ve daha verimli olduğunu, kötü liderlerin ise insanlarda umutsuzluk yarattığını, yabancılaşmaya neden olduğunu göstermektedir. Liderleri diğerlerinden ayıran başlıca dört özellik vardır. Lider; duygularını ve davranışlarını denetler, insan ilişkilerinde başarılıdır, işini iyi bilir, liderlik becerilerine sahiptir (Baltaş, 2005, 124). Okullarda liderlik ise toplamda üç kategoriye ayrılmaktadır: bunlardan ilki alandaki tüm yenilikleri sınıf ortamına taşıyabilen, yeni kuramlar ışığında uygulamayı yönlendirebilen lider tipidir. Yani bu tür liderler, eğitim sürecindeki eğitsel ve toplumsal rollerinin farkında olarak, daha önceki deneyim ve öngörülerini devreye sokabilmektedirler. Ancak bu tür liderler hiçbir zaman kendi düşüncelerini başkalarına empoze etmeye kalkmayıp, eğitim sürecini kendilerini de geliştirebilir, eğlenceli hale dönüştürebilecek bir deneyim olarak görmektedirler. Bu tür bir bakış açısı da yenilik ve "değişim" kavramlarını anahtar kavramlar olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda "ders programlarının" önemli olduğu bu yaklaşıma göre, zaman zaman öğretim stili ve sınıf organizasyonunda değişiklikler yaparak, öğrencilerin öğrenme kaliteleri iyileştirilebilir. O halde eğitim sürecinde öğrenci gereksinimindeki bireysel farklılıklara bağlı olarak yeni öğretim materyali kullanımı ve yeni yöntemlere başvurma konusundaki motivasyon iyi bir liderden beklenen özellikler arasında yer almaktadır. Ancak bu değişikliklerin uygulamaya konulmasında da belirli bir tutarlılık olmalı, diğer bir ifadeyle yeni beceriler ve yöntemler ancak eskileri yeteri kadar uygulandığı takdirde devreye sokulmalıdır. Böylesi bir liderlik anlayışında da, lider tıpkı bir orkestra şefi ya da birinci keman olarak görülürken, diğer öğretmenler de aynı orkestranın diğer enstrümanları olarak değerlendirilmektedir. Gerektiği durumlarda orkestraya yeni enstrümanlar ve sanatçılar katabilen, bu tür orkestra şefleri, yani liderler, iyi bir performans için orkestra elemanları arasında çatışmadan ziyade uyumu yeğlemektedirler. Vizyon sahibi bu tür liderler, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin güçlü yönleri arasındaki farklılıkları dikkate alarak, onlar için yanlış bir model oluşturmaktan kaçınmaktadırlar. Birinci kategoride yer alan liderler uzun süre okul ortamından uzak kalmayıp, yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler arasındaki ortak algı olanaklarının gelişimi için çaba harcamaktadırlar. Ancak eğitim ortamının ve topluluğunun istikrarı açısından kurumun örgütsel yapısındaki ve sorumluluk dağılımındaki değişiklikler konusunda bu tür liderler oldukça dikkatli davranmaktadır. Etkin bir liderlik ve eğitim için önem verilmesi gereken diğer bir nokta da süreç içerisindeki detaylardır; yani başarıyı ödüllendirme ve takdire yönelik küçük notlar, başarısızlık durumunun öngörülerek tedbir alınması, çalışanlara gereksinimleri doğrultusunda destek verilmesi, kronik kişisel sorunların dikkate alınması gibi hususlar iyi bir liderden beklenen davranış kalıplarıdır. "Sistemi Ayakta Tutanlar" adı verilen ikinci tür liderler ise başarıda yüksek standardı yakalamanın yolunun mevcut sistemi ayakta tutmaktan geçtiğini düşünmektedirler. Bu tür liderler her türlü değişikliğe temkinli yaklaşan ve genellikle risk almayan ve düzen konusunda asla taviz vermeyen liderlerdir. Bu tür liderler tarafından yönetilen kurumlar bir şekilde



başarıyı yakalamakta, ancak bireysel yetenekler göz ardı edilmektedir. Üçüncü tip liderler ise bu gün artık pek rastlanılmayan, sürekli güvence arayışı içerisinde ve makamlarını koruma kaygısıyla hareket eden yeniliğe kapalı yöneticilerden oluşmaktadır (Moon vd., 1990, 145).

Lider yöneticinin; kişilik özellikleri, davranışlarıyla örnek olmak, stratejileri belirlemek, hedef ve gereksinimleri karşılamak, karşılıklı güven sağlamak, iletişim kurma becerisine sahip olmak, iş birliği yapmak, ekip (takım) çalışmasını desteklemek, yetki ve sorumlulukları paylaşmak, problem çözme becerisine sahip olmak, kararlılık göstermek, karar vermek ve kararı uygulamak, konusunda gerekli eğitime sahip olmak, eğitim vermek, kararları paylaşmak, yönlendirme ve açıklık gibi özelliklere sahip olması ve göstermesi gerekmektedir (Telman ve Ünsal, 2005, 171-172). Günümüz iletişim çağındaki başarılı yöneticiler, insanı merkez alan, kaliteye önem veren ve teknolojiyi takip eden lider yöneticilerdir. Lider yöneticilerin aynı zamanda başarılı birer iletişimci de olması gerekmektedir. Temel görevi hedef kitlelerini bilgilendirmek ve aldığı geribildirimlerle çalışmalarını yeniden düzenlemek olan halkla ilişkiler, amacını gerçekleştirmek için kişilerarası iletişimden yararlanmaktadır (Göksel ve Yurdakul, 2002, 71). (Kişiler ya da gruplar, bilinçli ya da bilinçsiz olarak sözlü ya da sözsüz mesajlarla karşı tarafa iletmek istedikleri duygu ve düşüncelerini kişilerarası iletişim sürecinde iletmektedirler. İnsanlarla karşılıklı anlaşmak, kendimizi doğru anlatmak ve onları doğru anlamak iletişim becerileri ile gerçekleşmektedir. İletişim becerileri; sözlü, sözsüz ve yazılı iletişimi içermektedir. Etkili iletişim becerileri doğuştan gelen bir yetenek değil, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir beceridir (Durmaz, 2004, 168). İletişim becerileri veya sosyal beceriler birçok işin etkili yapılabilmesinde de önem taşır. İşleri dolayısıyla çeşitli özelliklere sahip insanlarla iletişim kurmak zorunda olan kişilerin bu becerileri bir şekilde kazanması gerekir (Telman ve Ünsal, 2005, 74). Doğru ve başarılı iletişim için bir halkla ilişkiler uzmanının çok yönlü nitelik ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu becerilerin başında iletişim ve etkili liderlik becerileri yer almaktadır. Etkili liderlik, belli bir işin sadece 'ne zaman' ve 'niçin' yapılması gerektiği konusunda değil, aynı zamanda da 'nasıl' yapılması gerektiği konusunda da rehberlik yapmalıdır (Adair, 2004, 10). Liderin en belirleyici ölçüsü, ekibinin diğer ekiplerden daha başarılı sonuçlar alması ve bu sonuçları sürdürebilmesidir. Lideri lider yapan, kendisine inanmış ve güvenmiş insanlarla birlikte elde ettiği sonuçların etkinliği ve bu etkinliğin sürekliliğidir (Baltaş, 2005, 124). Başarılı lider, belli bir zamanda en uygun hareketinin ne olması gerektiğini belirleyen güçleri doğru olarak değerlendirme ve buna uygun olarak hareket etme hususunda yüksek bir ortalamaya sahip olan bir kişidir. Hem idrak kabiliyetine sahip hem de esnek olmak suretiyle, liderlik problemlerini bir çıkmaz olarak görme ihtimali azalır (Adair, 2004, 74). Çağdaş yönetim felsefesinin bir gereği olan iletişim konusunda gerekli eğitimi alan iletişim konusunda gerekli eğitimi alan yöneticilerin veya uzmanların, ortaya çıkan problemleri önceden sezme ve doğru analizlerde bulunma yeteneğini elde ettikleri de bu konuda araştırmalar yapan bilim adamlarınca kabul edilmektedir (Göksel ve Yurdakul, 2002, 61). Başarılı iletişimciler, insanı ve özelliklerini, ihtiyaç ve gereksinimlerini, beklentilerini, davranış biçimlerini iyi bilmeli ve bunları örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmeli ve verimliliğe ulaşabilmelidir. Bu iletişim sürecinde halkla ilişkiler uzmanı da etkili bir lider rolü oynamaktadır. Halkla ilişkiler uzmanı sadece liderle çalışmaz aynı zamanda kendisi de bir liderdir. Liderliği hem öğrenmekte hem de uygulamaktadır (Durmaz, 2000, 74). Bir örgütte yer alan bireylerin; örgütün işleyişi, eğitim çalışmaları, yöneticinin iletişim, motivasyon ve yönetim becerileri ve benzer konulardaki düşünce, görüş ve önerilerinin önemi verimlilik açısından göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle lider yöneticilerin her zaman kendileri ve örgütleriyle ilgili olarak örgüt bireylerinden geri bildirim alma gereksinimleri vardır. Bu geri bildirimler, yöneticilerin nasıl bir iletişim ve liderlik gösterdiklerinin ortaya konulması açısından önem arz etmektedir (Kadıbeşegil, 1986, 191). Bu sözü edilen nedenler sonucunda, üniversite yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderlik becerilerinin belirlenmesinin gereği ortaya çıkmaktadır.

Üniversite Yöneticilerinin İletişim Becerileri ve Liderliklerini Belirlemeye Yönelik Analiz

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, üniversite yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerini halkla ilişkiler açısından ortaya koyarak, çözüm önerileri getirmektir. Aynı zamanda da bu araştırma ile üniversite yöneticilerinin de birer lider olarak sahip olmaları gereken iletişim ve liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olunması amaçlanmaktadır

Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada, genel olarak 18 ve 25+ yaşlarını kapsayan üniversite gençlerinin hızla değişen iletişim ortamlarına mesleki ve sosyal beceriler kazanarak hazırlanmalarında eğitim yöneticisine görev düştüğü vurgulanmaktadır. Günümüzün değişen eğitim yöneticileri, klasik bir yönetici olmak yerine etkin bir lider olmak durumundadırlar. Diğer bir ifade ile, iyi yönetim, iletişim ve motivasyon becerilerine sahip olmalı, kişisel özellikleri ve donanımları liderliğe yeterli olmalı ve olumlu tutum ile davranış



sergilemelidirler. Ayrıca eğitim yönetici liderleri, çalışanlarıyla da diyaloglarını iyileştirecek ve geliştirecek iletişim ve liderlik becerilerine sahip olmalı ve bunları etkin bir şekilde kullanabilmelidirler.

Bu noktadan hareketle hem üniversite hem de üniversite öğrencilerinin ve öğretim elemanlarının kalitesini, verimliliğini ve performansını arttıracak yönetici liderlere ihtiyacı vardır. Bu amaçla yapılan bu araştırmada, İzmir il sınırları içerisinde yer alan ve sahip olduğu nitelikli akademik personeli ile vermiş olduğu eğitimle köklü eğitim kurumlarından olan Ege Üniversitesi ve üniversitenin dört fakültesi (Edebiyat, Fen, Eğitim ve İletişim) ile her fakülteden üçer bölüm örnekleme alınmıştır. Araştırmaya dâhil edilen bölümlerin fen ve sosyal içerikli olması, kişilerarası iletişim süreçlerinde ve liderlik davranışları boyutlarında farklılıklar yaratacağını düşündürmektedir. Özellikle karşılıklı iletişim ve etkileşimin çok fazla olduğu sosyal bölümlerdeki yöneticilerin iletişim becerilerinin ve liderlik davranışlarının daha etkin olacağı varsayımına dayanarak ilgili bölümler seçilmiştir.

Araştırmada özellikle mesleki kariyerlerine başlama noktasına ulaşmış üniversite 3. sınıf öğrencilerinin seçilme nedeni; öğrencilerin geçirmiş olduğu öğrenim süreçlerinde kişiliklerinin oturduğu ve yöneticilerini daha yakından ve iyi tanıyıp değerlendirecek bilinç düzeyine eriştikleri düşüncesidir. Dördüncü sınıf öğrencilerinin kapsama dâhil edilmeme nedeni ise; mezun olma endişesine sahip olmaları ya da pek çoğunun hali hazırda bir iş yerinde çalışıyor olmaları ve derslere düzenli devam etmemeleri nedeniyle yeterli sayıda olmamalarıdır.

Sözü edilen bütün bu nedenlerden dolayı araştırma, Ege Üniversitesi; Edebiyat Fakültesi; Amerikan Kültürü ve Edebiyatı, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Türk Dili ve Edebiyatı, Eğitim Fakültesi; Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, Sınıf Öğretmenliği ile Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği, Fen Fakültesi; Biyoloji, Kimya ve Fizik Bölümleri, İletişim Fakültesi; Gazetecilik, Radyo-TV, Halka ilişkiler ve Tanıtım Bölümlerinde öğrenim gören 3. sınıf üniversite öğrencileri ile aynı fakültelerde görev yapan öğretim elemanları (Prof, Doç, Yrd.Doç, Öğretim Görevlisi, Uzman, Arş.Gör.) ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemi "Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, Eğitim Fakültesi, Fen Fakültesi ve İletişim Fakültelerinde görevli üniversite yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerinin etkinlik düzeyi nasıldır?" şeklindedir.

Bu amaçla bu sorunun çözümüne ilişkin şu alt probleme yanıt aranmıştır:

1. "Öğrencilerin, yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerine ilişkin görüşleri ile öğretim elemanlarının, yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Sözü edilen görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

2. "Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderliği ile ilgili beklentileri var mıdır? Söz konusu beklenti ne yöndedir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Sayıtlar

*Bilgi toplama aracı olarak geliştirilen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin başvuru uzman kanıları ile yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik işlemi yeterli görülmüştür.

*Kaynaklardan toplanan bilgiler gerçeği yansıtmaktadır.

*Örneklem grubu, araştırmaya katılmaya gönüllü 450 öğrenci ile gönüllü 172 öğretim elemanından oluşmaktadır.

*Örneklem grubunun anketlere içtenlikle cevap verdiği söylenebilir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, halkla ilişkiler açısından üniversite yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerini belirlemek amacıyla betimleyici olarak düzenlenmiştir. Araştırma Evrenini İzmir İl Merkezi Bornova Belediyesi sınırları içerisindeki Ege Üniversitesi Edebiyat, Eğitim, Fen ve İletişim Fakülteleri öğretim üyeleri ve öğrencileri oluşturmaktadır.

Bu araştırma, Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi (n=102); Amerikan Kültürü ve Edebiyatı (n=26), İngiliz Dili ve Edebiyatı (n=38), Türk Dili ve Edebiyatı (n=37), Eğitim Fakültesi (n=121); Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği (n=50), Sınıf Öğretmenliği (n=35), Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık (n=37), Fen Fakültesi (n=130); Biyoloji (n=47), Kimya (n=38) ve Fizik Bölümleri (n=45), İletişim Fakültesi (n=97); Halkla İlişkiler ve Tanıtım (n=35), Gazetecilik (n=34), Radyo-TV (n=28) Bölümlerinde öğrenim gören 3. sınıf üniversite öğrencileri ile Ege üniversitesi, Edebiyat Fakültesi (n=37); Amerikan Kültürü ve Edebiyatı (n=8), İngiliz Dili ve Edebiyatı (n=13), Türk Dili ve Edebiyatı (n=17), Eğitim Fakültesi (n=30); Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği (n=9), Sınıf Öğretmenliği (n=9), Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık (n=11), Fen Fakültesi (n=56); Biyoloji (n=16), Kimya (n=21) ve Fizik (n=19) Bölümleri, İletişim Fakültesi (n=49); Halkla İlişkiler ve Tanıtım (n=14), Gazetecilik (n=14), Radyo-TV (n=21) Bölümlerinde görevli öğretim



elemanlarından tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen, öğrencilerden toplam 450, öğretim elemanlarından toplam 172 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ege Üniversitesi Edebiyat, Eğitim, Fen ve İletişim Fakültelerinin, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı, İngiliz Dili ve Edebiyatı, Türk Dili ve Edebiyatı, Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği, Sınıf Öğretmenliği, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, Biyoloji, Kimya, Fizik Bölümleri, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Gazetecilik, Radyo-TV Bölümlerinde görevli gönüllü öğretim elemanlarına farklı gün ve saatlerde uygulanırken aynı bölümlerde 3. sınıflarda okuyan gönüllü öğrencilere ders saatlerinde toplu olarak uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar SPSS programında değerlendirilmiştir. Verilerin toplanmasında uygulanan anket formu öğrencilere ve öğretim elemanlarına yönelik olarak iki farklı formda düzenlenmiştir. Yöneticilerin iletişim becerileri ve liderliklerini ortaya koyacak sorulardan oluşan bir ölçek Silkü (2008) tarafından geliştirilerek "Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeği" ismi verilmiştir.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin geliştirilmesine yönelik şu yol izlenmiştir:

Halkla İlişkiler, İletişim, iletişim becerileri, Halkla İlişkilerin davranışsal boyutları, örgüt içi iletişim, lider-yönetici farkı, öğrenci-öğretim elemanı-yönetici iletişimi, liderlik yaklaşımları, etkili liderlik, lider yöneticilik, eğitim kurumlarında yöneticilik ve liderlik, okul yönetimi ve öğretim liderliği konularında ilgili literatürler taranmıştır.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeği geliştirilirken, herhangi bir ölçek temel alınmamıştır. Araştırma uygulanan yöntem itibarıyla özgün bir çalışmadır. Araştırma kapsamında bu konuda daha önce yapılmış olan benzer çalışmalar incelenmiş fakat günümüzün etkin liderlik anlayışını, özelliklerini, liderlik becerilerini ve liderlik davranışını birlikte ölçen tek bir modele ulaşılammıştır. Liderlik modelleri incelenmiş fakat spesifik bir model uygulanmamış, tüm liderlik modelleri incelenerek günümüze uygun etkin yönetici liderinin taşıyabileceği özellikler, insan ve örgüt davranışsal boyutu düşünülerek sorular, yöneticilerle iletişime, liderlik özelliklerine, liderlik becerilerine ve eğitim yönetici liderinin sahip olması gereken becerilere ilişkin olacağı düşünülen 83 soru şeklinde tarafımdan üretilerek çalışmanın özgün olması amaçlanmıştır. Bu ölçekte yer alan sorular, öğretim üyeleriyle yapmış olduğum beyin fırtınası sonucunda yeniden değerlendirilerek düzenlenmiş ve 54 soruda toplanmıştır. Oluşturulan anket soruları hakkında uzman (İletişim, Edebiyat, Eğitim, Psikoloji, İstatistik öğretim elemanları ile yöneticilerinden) görüşleri ve önerileri alınmış ve konu ile ilgili soruların içeriği, soruların anlaşılabilirliği ve ölçeğin yeterliliği açısından, 1 (En düşük)'den, 10 (En yüksek)'a kadar puanlanarak uzmanlar tarafından değerlendirilmiştir. Aynı anda, ölçekteki sorular örneklem dışındaki 3. sınıf üniversite öğrencilerine ön uygulama niteliğinde uygulanmış ve soruların anlaşılabilirliğini ölçmek amacıyla, öğrencilerden 1'den (en düşük) 10'a (en yüksek) kadar puanlamaları istenilmiştir. Anket, ilgili uzmanların görüşleri ile öğrencilerin puanlamaları doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme sonucunda ölçeği oluşturan sorular 66 ile son şeklini almıştır. Yeniden düzenlenerek son şeklini alan ölçek, uzmanlara ve öğrencilere tekrar uygulanmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler değerlendirilerek, frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Araştırma verilerinin istatistiksel analizleri, Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümünde yapılmıştır. Araştırmada SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır.

Yapılan istatistik analizler sonucu, uzmanlara uygulanan ölçeğe, uzmanların vermiş olduğu puanlara göre yapılan Kendall (W) Uyuşum Testi sonucuna göre, Maximum Ortalama ve Minimum Ortalama ile $X_{Max}=9.86$, $X_{Min}=7.29$, $W=0.241$, $p=.000$ anlamlı bulunmuştur. ($W=1'$ e yaklaştıkça uyum güçleşir). Diğer bir ifade ile uzmanlar tarafından ölçek beğenilmiş ve uyumlu bulunmuştur. Öğrencilere uygulanan ölçeğin Toplamda geçerlilik ve güvenilirliklerine bakılmıştır ($N=21$, $\%=100.0$). Ölçeklere ilişkin toplamda $N=66$, Cronbach Alpha Katsayısı .985 olarak bulunmuştur. Buna göre, "Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeği"nin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

a.ö1,ö2,ö3,ö4,ö5,ö6,ö7,ö8,ö9,ö10,ö11,ö12,ö13,ö14,ö15,ö16,ö17,ö18,ö19,ö20,ö21,ö22,ö23,ö24,ö25,ö26,ö27,ö28,ö29,ö30,ö31,ö32,ö33.

b.ö34,ö35,ö36,ö37,ö38,ö39,ö40,ö41,ö42,ö43,ö44,ö45,ö46,ö47,ö48,ö49,ö50,ö51,ö52,ö53,ö54,ö55,ö56,ö57,ö58,ö59,ö60,ö61,ö62,ö63,ö64,ö65,ö66.

Öğrencilere uygulanan anketler, 2006-2007 öğretim döneminde, ayrı ayrı günlerde tarafımdan ve dersin öğretim üyesi tarafından ders sırasında dağıtılarak gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra uygulanmış ve aynı derste geri alınmıştır. İlk uygulamada yeterli sayıda öğrenciye ulaşamadığı durumlarda, yeterli sayıya ulaşıncaya kadar farklı günlerde farklı ders saatlerinde 3. sınıf öğrencilerine uygulanmaya devam edilmiştir. Araştırmanın uygulanma zamanı, öğrencilerin yılbaşı, bayram, sınav takvimi ve sömestre tatiline denk geldiği için verilerin toplanması zorlu bir süreç oluşturmuştur.

Öğrencilere uygulanan anketler sonucunda, Gazetecilik Bölümünden 35, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünden 35, Radyo-TV Bölümünden 28, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünden 38, Amerikan Kültürü ve



Edebiyatı Bölümünden 26, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünden 39, Kimya Bölümünden 37, Biyoloji Bölümünden 46, Fizik Bölümünden 45, Sınıf Öğretmenliği Bölümünden 35, Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği Bölümünden 49 ve Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık Bölümünden 37 olmak üzere toplam 450 öğrenci örnekleme dâhil edilmiştir.

Öğretim elemanlarına uygulanacak anketler için, fakültelerdeki yöneticiler tarafından bilgilendirilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Bölüm sekreterliklerinden öğretim elemanları listeleri alınarak öğretim elemanları belirlenmiştir. Her bölüm sekreterliği bilgilendirilerek ve yeterli sayıda anketler verilerek, öğretim elemanlarının belirli bir sürede doldurmaları ve sekreterliğe teslim etmeleri istenmiş, fakat konunun hassasiyeti bakımından, çeşitli korkulardan ve önyargılardan geri dönüşüm yeterli sayıda sağlanamamış, verilen anketler kaybedilmiş, unutulmuş ya da zamansızlık veya hiçbir gerekçe gösterilmeden doldurulmak istenilmemiştir. Bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için tarafımda anketler tekrar bastırılarak tek tek zarflanmış ve öğretim elemanları farklı günlerde ve saatlerde odalarında ziyaret edilmiştir. Bu yüz yüze iletişim sürecinde, yapılan çalışmanın bilimsel nitelikte bir çalışma olduğu, gizlilik ilkesini benimsediği, kişileri hedef almadığı açıklanarak korkular ve önyargılar giderilmiş ve güven ortamı yaratılarak bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Öğretim üyelerine uygulanan anketlerin ancak yarısı üç ay gibi uzun bir sürede uzun uğraşlar sonucu elde edilebilmiştir.

Öğretim elemanlarına uygulanan anketler sonucunda, Gazetecilik Bölümünden 14, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünden 14, Radyo-TV Bölümünden 21, Türk Dili ve Edebiyatı Bölümünden 17, İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünden 13, Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümünden 8, Kimya Bölümünden 21, Biyoloji Bölümünden 16, Fizik Bölümünden 19, Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık Bölümünden 11, Sınıf Öğretmenliği Bölümünden 9, Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği Bölümünden 9 olmak üzere toplam 172 öğretim elemanı örnekleme dâhil edilmiştir.

Uygulanan anketlerden eksik ve hatalı olan 20 tanesi iptal edilmiş ve analize alınmamıştır. Ankette “Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeği” nde yer alan maddeler 5’li dereceleme ile 1=Asla Katılmıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum olmak üzere cevaplandırılmaktadır. Ölçekte yer alan 14, 25, 29, 54, 63. maddeler ters olarak, 1=Tamamen Katılıyorum ve 5= Asla Katılmıyorum şeklinde kodlanmaktadır. Anketlerin kodlanması tarafımdan tek tek yapılarak, Excel bilgisayar programına girilmiştir. Ters sorular ters yönde kodlanmıştır. Anketin sadece ikinci bölümünde bir tek açık uçlu 10. soru sorulmuş ve öğrenciler ile öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderliği ile ilgili beklentileri olup olmadığı ve beklentilerinin ne yönde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu soruyu cevaplayanların kodlanması 1 olarak, cevaplamayanların ise 0 olarak yapılmıştır. Kodlanan veriler, Biyoistatistik’e analize verilmiş ve ölçekteki her bir maddenin frekans ve yüzde dağılımları elde edilmiştir. Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarını belirlemek için faktör analizi yapılmış ve ölçek toplamda yedi alt boyuta ayrılmıştır. Bu alt boyutta yeralan maddeler aldıkları maksimum değerlere göre gruplandırılmıştır. Maksimum değere yakın değerlerdeki sorunun hangi alt boyuta ait olduğu tarafımdan belirlenmiş ve öğretim elemanlarının görüş ve önerileri alınarak soruların alt boyutlarına son şekli ve ismi verilmiştir.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin alt boyutları şu şekilde sıralanmaktadır:

- I. Boyut (Olumlu Davranışsal)=8,10,12,16,18,19,20,23,24,30,35,44,45,46,58,61,62.
- II. Boyut (Örgütsel-Yönetimsel)=15,36,37,38,39,42,43,49,55,56,57,59,60.
- III. Boyut (Yeterlilik)=1,2,3,4,5,6,11,17,22,40,65.
- IV. Boyut (Motivasyon)=7,9,13,26,28,32,33,34.
- V. Boyut (Durumsallık)=21,27,31,41,64,66.
- VI. Boyut (İletişim Becerileri)=47,48,50,51,52,53.
- VII. Boyut (Olumsuz Davranışsal)=14,25,29,54,63.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmanın problemlerine ilişkin bulgular ve yorum yer almaktadır. Öğrenciler, öğretim elemanları ile yöneticiye ilişkin kişisel özelliklerin verilmesi araştırma için gerekli görülmektedir.

I.Bölüm: Genel Bulgular

1.Öğrencilere İlişkin Kişisel Özellikler

Öğrencilerin %62.2 (n=280) ile büyük bir bölümünün kız ve %37.8 (n=170)’inin erkek, %48.4 (n=218) ile (20-21) yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Öğrencilerin, %22.7 (n=102) ile Edebiyat Fakültesi; %5.8 (n=26)’i Amerikan Kültürü ve Edebiyatı, %8.4 (n=38)’ü İngiliz Dili ve Edebiyatı, %8.2 (n=37)’si Türk Dili ve Edebiyatı Bölümleri, %26.9 (n=121) ile Eğitim Fakültesi; %11.1 (n=50)’i Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği, %7.8 (n=35)’i Sınıf Öğretmenliği, %8.2 (n=37)’i Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümleri, %28.9 (n=130)’u Fen Fakültesi; %10.4 (n=47)’ü Biyoloji, %8.4 (n=38)’ü Kimya, %10.0 (n=45)’i Fizik Bölümleri,



%21.6 (n=97)'si İletişim Fakültesi; %7.8 (n=35)'i Halkla İlişkiler ve Tanıtım, %7.6 (n=34)'sı Gazetecilik, %6.2 (n=28)'si Radyo-TV Bölümlerinden olduğu görülmektedir.

2.Öğretim Elemanlarına İlişkin Kişisel Özellikler

Öğretim elemanlarının %38.4 (n= 66) ile büyük bir bölümünün (30-39) yaş grubunda yer aldığı ve örneklemin %60.5 (n=104) ile Bayan ve %39.5 (n= 68) ile erkek öğretim elemanlarından oluştuğu görülmüştür. Öğretim elemanlarının, %32.6 (n=56) ile Fen Fakültesi; %12.2 (n=21) Kimya, %11.0 (n=19) Fizik ve %9.3 (n=16) Biyoloji Bölümleri, %28.5 (n=49) ile İletişim Fakültesi; %12.2 (n=21)'si Radyo-TV, %8.1 (n=14)'i Gazetecilik ve %8.1 (n=14)'i Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümleri, %21.5 (n=37) ile Edebiyat Fakültesi; %9.9 (n=17)'u Türk Dili ve Edebiyatı, %7.6 (n=13)'sı İngiliz Dili ve Edebiyatı ve %4.7 (n=8)'si Amerikan Kültürü ve Edebiyatı Bölümleri, %17.4 (n=30) ile Eğitim Fakültesi; %6.4 (n=11)'ü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık, %5.2 (n=9)'si Sınıf Öğretmenliği ve %5.2 (n=9)'si Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği Bölümlerinde görevli oldukları görülmektedir. Öğretim elemanlarının akademik unvanları bakımından çoğunluğu; %50.0 (n=86) ile Diğer seçeneğinde yer alan öğretim üyeleri ile %16.3 (n=28)'ü Yardımcı Doçent ve %14.0 (n=24)'ü Profesörlerin oluşturduğu görülmüştür.

3.Öğrenci ve Öğretim Elemanlarının Fakülteleri Bünyesinde Düşündükleri Yöneticiye İlişkin Kişisel Özellikler

Öğrencilerin %66.2 (n=298) ile öğretim elemanlarının %72.1 (n=124) ile büyük çoğunluğunun erkek yönetici düşündükleri görülmüştür. Öğrencilerin %44.0 (n=198)'i (40-49) yaş grubu yöneticileri düşünürken, öğretim elemanlarının %74.4 (n=128)'ü (50 ve üstü) yaş grubu yöneticileri düşündükleri görülmektedir. Öğrencilerin %48.0 (n=216)'ı, öğretim elemanlarının %90.1 (n=155)'i Profesör yöneticiyi düşündükleri görülmüştür. Öğrencilerin %69.8 (n=314)'ü, öğretim elemanlarının %77.9 (n=134)'ü yöneticinin iletişim becerileri ve liderliklerini yeterli olarak algılamaktadırlar. Öğrencilerin %41.6 (n=187)'sı fakülteleri bünyesinde düşündüğü yöneticinin sahip olduğu en önemli özelliğinin eğitimi ve yeterlilikleri olduğunu, öğretim elemanlarının %32.6 (n=56)'sı ise insan ilişkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Öğrencilerin %43.1 (n=194)'i, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)'sı düşündükleri yöneticinin en fazla iletişim becerilerini yeterli bulmuşlardır. Buna karşın, düşündükleri yöneticiyi en fazla yetersiz buldukları konu olarak; öğrencilerin %28.9 (n=130)'u Motivasyon becerileri derken, öğretim elemanlarının %40.7 (n=70)'sı hiçbir görüş belirtmemişlerdir. Öğrencilerin %70.0 (n=315)'i, öğretim elemanlarının %58.7 (n=101)'i yöneticinin en fazla kullandığı iletişim becerisinin konuşma olduğunu düşünmektedirler. Öğrencilerin %47.8 (n=215), öğretim elemanlarının %47.7 (n=82) orandaki büyük çoğunluğu yöneticinin en sık kullandığı iletişim kanalının sözlü iletişim olduğunu belirtmişlerdir. Öğrencilerin %50.9 (n=229) ile yöneticilerinden iletişim becerileri ve liderlikleri ile ilgili beklentileri olduğunu belirtirken, öğretim elemanlarının sadece %39.0 (n=67)'i beklentileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu olan %61.0 (n=105)'i yöneticilerinden iletişim becerileri ve liderlikleri ile ilgili beklentileri olmadığını ifade etmişlerdir.

II.Bölüm: Problemlere İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

1.Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ilk alt problemi "Öğrencilerin, yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerine ilişkin görüşleri ile öğretim elemanlarının, yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerine ilişkin görüşleri nasıl bir dağılım göstermektedir? Sözü edilen görüşler arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?" biçiminde ifade edilmiştir.

Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerine ilişkin görüşleri ölçek boyutlarına göre frekans, % ve χ^2 , Sd, p analizleri ile incelenmiştir.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Alt Boyutları:

1. Olumlu Davranışsal Boyut Soruları= 8s, 10s, 12s, 16s, 18s, 19s, 20s, 23s, 24s, 30s, 35s, 44s, 45s, 46s, 58s, 61s, 62s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Olumlu Davranışsal alt boyutunda; yönetici, kurum verimliliği için insana değer verir görüşüne öğrencilerin %39.8 (n=179)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.3 (n=71)'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kurum verimliliği için insana değer verir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici kurum verimliliği için insana değer verir görüşüne katıldıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici kurum verimliliği için insana değer verir görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.



Bireylere saygı gösterir görüşüne öğrencilerin %41.8 (n=188)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %44.2 (n=76)'si tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireylere saygı gösterir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler, yönetici bireylere saygı gösterir görüşüne katıldıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici bireylere saygı gösterir görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Bireyi görevden önde tutar görüşüne öğrencilerin %42.9 (n=193)'ü kararsızım şeklinde yanıt verirken, öğretim elemanlarının %36.0 (n=62)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireyi görevden önde tutar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.001 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici bireyi görevden önde tutar görüşüne kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici bireyi görevden önde tutar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Söyledikleri ile yaptıkları arasında çelişki yoktur, tutarlıdır görüşüne öğrencilerin %43.8 (n=197)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yöneticinin söyledikleri ile yaptıkları arasında çelişki yoktur, tutarlıdır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yöneticinin söyledikleri ile yaptıkları arasında çelişki yoktur, tutarlıdır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Bir problemle veya bir krizle karşılaşıldığında olaylara hoşgörülü yaklaşır görüşüne öğrencilerin %34.9 (n=157)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %47.7 (n=82)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bir problemle veya bir krizle karşılaşıldığında olaylara hoşgörülü yaklaşır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bir problemle veya bir krizle karşılaştığında olaylara hoşgörülü yaklaşır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak takım bütünlüğünü korur görüşüne öğrencilerin %39.6 (n=178)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.9 (n=72)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak takım bütünlüğünü korur konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak takım bütünlüğünü korur görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Kişisel kaynaklı problemleri çözebilir görüşüne öğrencilerin %37.6 (n=169)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.3 (n=71)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kişisel kaynaklı problemleri çözebilir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici kişisel kaynaklı problemleri çözebilir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Herkese objektif yaklaşır görüşüne öğrencilerin %36.9 (n=166)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %33.1 (n=57)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici herkese objektif yaklaşır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici herkese objektif yaklaşır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Herkese hoşgörülü yaklaşır görüşüne öğrencilerin % 40.4 (n=182)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %37.2 (n=64)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici herkese hoşgörülü yaklaşır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici herkese hoşgörülü yaklaşır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Problemlerin çözümünde, ödül ve cezaların paylaşımında adil davranır görüşüne öğrencilerin %41.6 (n=187)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %37.8 (n=65)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici problemlerin çözümünde, ödül ve cezaların paylaşımında adil davranır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici problemlerin çözümünde ödül ve cezaların paylaşımında adil davranır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yöneticiniz motive edici olumlu eleştirilerin yanı sıra olumsuz eleştirilere de açıktır görüşüne öğrencilerin %41.6 (n=187)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yöneticiniz motive edici olumlu eleştirilerin yanı sıra olumsuz eleştirilere de açıktır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık



bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yöneticinin motive edici olumlu eleştirilerin yanı sıra olumsuz eleştirilere de açıktır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Çalışmayla ilgili sorumluluk ve kararları bireyleriyle paylaşarak onlara güven duygusunu hissettirir görüşüne öğrencilerin %42.2 (n=190)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %42.4 (n=73)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici çalışmayla ilgili sorumluluk ve kararları bireyleriyle paylaşarak onlara güven duygusunu hissettirir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici çalışmayla ilgili sorumluluk ve kararları bireyleriyle paylaşarak onlara güven duygusunu hissettirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

İşyeri performansını arttırmaya yönelik her türlü dilek ve şikâyetleri dinler ve değerlendirir görüşüne öğrencilerin %45.1 (n=203)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.3 (n=71)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici işyeri performansını arttırmaya yönelik her türlü dilek ve şikâyetleri dinler ve değerlendirir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici işyeri performansını arttırmaya yönelik her türlü dilek ve şikâyetleri dinler ve değerlendirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Grup bireylerinin fikir ve düşüncelerini ortaya koyabilmesi için ortam hazırlar görüşüne öğrencilerin %43.8 (n=197)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.3 (n=71)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici grup bireylerinin fikir ve düşüncelerini ortaya koyabilmesi için ortam hazırlar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici grup bireylerinin fikir ve düşüncelerini ortaya koyabilmesi için ortam hazırlar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Bireylerin performansını tarafsız değerlendirir görüşüne öğrencilerin %45.8 (n=206)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %32.0 (n=55)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireylerin performansını tarafsız değerlendirir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bireylerin performansını tarafsız değerlendirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yeni fikirler ve değişime açıktır görüşüne öğrencilerin %46.2 (n=208)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %36.0 (n=62)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici yeni fikirlere ve değişime açıktır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici yeni fikirlere ve değişime açıktır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Farklı fikirlerini ortaya koyabilmesi için bireyi cesaretlendirir görüşüne öğrencilerin %41.8 (n=188)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %38.4 (n=66)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici farklı fikirlerini ortaya koyabilmesi için bireyi cesaretlendirir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici farklı fikirlerini ortaya koyabilmesi için bireyi cesaretlendirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

2. Örgütsel-Yönetimsel Boyut Soruları=15s, 36s, 37s, 38s, 39s, 42s, 43s, 49s, 55s, 56s, 57s, 59s, 60s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Örgütsel-Yönetimsel alt boyutunda; yönetici, karar verme ve problem çözme süreçlerinde grup üyelerinin görüşlerini alır görüşüne öğrencilerin %44.9 (n=202)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %43.0 (n=74)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici karar verme ve problem çözme süreçlerinde grup üyelerinin görüşlerini alır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici karar verme ve problem çözme süreçlerinde grup üyelerinin görüşlerini alır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yönetici, görüşmelerden ya da problemlerin çözümünden önce gerekli araştırmaları yapıp, gerekli verileri toplar ve ön hazırlık yapar görüşüne öğrencilerin %44.4 (n=200)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)'sü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici görüşmelerden ya da problemlerin çözümünden önce gerekli araştırmaları yapıp, gerekli verileri toplar ve ön hazırlık yapar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici görüşmelerinden ya da problemlerin çözümünden önce gerekli araştırmaları yapıp, gerekli verileri toplar ve ön hazırlık yapar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.



Ortak çalışmalarla ilgili düzenli değerlendirme toplantıları yapar görüşüne öğrencilerin %39.8 (n=179)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)'sı katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ortak çalışmalarla ilgili düzenli değerlendirme toplantıları yapar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici ortak çalışmalarla ilgili düzenli değerlendirme toplantıları yapar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Ortak çalışma toplantılarına ilgili tüm bireyleri dahil eder görüşüne öğrencilerin %41.8 (n=188)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %40.1 (n=69)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ortak çalışma toplantılarına ilgili tüm bireyleri dahil eder konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici ortak çalışma toplantılarına ilgili tüm bireyleri dahil eder görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Ortak çalışma toplantılarında fikir alışverişinde bulunur görüşüne öğrencilerin %48.7 (n=219)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %44.8 (n=77)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ortak çalışma toplantılarında fikir alışverişinde bulunur konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici ortak çalışma toplantılarında fikir alışverişinde bulunur görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Ortak hedeflere ulaşmak için sürekli çaba harcar görüşüne öğrencilerin %50.9 (n=229)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %46.5 (n=80)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ortak hedeflere ulaşmak için sürekli çaba harcar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici ortak hedeflere ulaşmak için sürekli çaba harcar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

İşi planlar, akışını belirler ve işle ilgili tanımları yapar görüşüne öğrencilerin %55.3 (n=249)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %45.9 (n=79)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici işi planlar, akışını belirler ve işle ilgili tanımları yapar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici işi planlar, akışını belirler ve işle ilgili tanımları yapar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yöneticiniz belirlenen ortak hedeflerin başarılı ya da başarısız sonuçlanması ile ilgili konularda bireylere geri bildirim verir görüşüne öğrencilerin %52.0 (n=234)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.9 (n=72)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yöneticiniz belirlenen ortak hedeflerin başarılı ya da başarısız sonuçlanması ile ilgili konularda bireylere geri bildirim verir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yöneticiniz belirlenen ortak hedeflerin başarılı ya da başarısız sonuçlanması ile ilgili konularda bireylere geri bildirim verir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

İş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için gerekli eğitim-öğrenim imkanını sağlar görüşüne öğrencilerin %47.8 (n=215)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %51.7 (n=89)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici iş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için gerekli eğitim-öğrenim imkanını sağlar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici iş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için gerekli eğitim-öğrenim imkânını sağlar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

İş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için yol gösterici ve yönlendiricidir görüşüne öğrencilerin %51.3 (n=231)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.9 (n=72)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici iş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için yol gösterici ve yönlendiricidir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici iş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için yol gösterici ve yönlendiricidir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Verilen kararların getirebileceği sonuçları önceden görebilme becerisine sahiptir görüşüne öğrencilerin %40.4 (n=182)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %31.4 (n=54)'ü kararsızlıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici verilen kararların getirebileceği sonuçları önceden görebilme becerisine sahiptir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde



anlamli bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici verilen kararların getirebileceği sonuçları önceden görebilme becerisine sahiptir görüşüne katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanları, yönetici verilen kararların getirebileceği sonuçları önceden görebilme becerisine sahiptir görüşü konusunda kararsızlıklarını ifade etmektedirler.

Bireylerin çalışmalarıyla ilgilenir görüşüne öğrencilerin %49.6 (n=223)'sı katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının % 43.6 (n=75)'sı katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireylerin çalışmalarıyla ilgilenir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bireylerin çalışmalarıyla ilgilenir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Konuyla ilgili özetlemeler yapar, sorularla geri bildirim yaparak ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder ve gerekli tekrarları yapar görüşüne öğrencilerin %47.1 (n=212)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.9 (n=72)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici konuyla ilgili özetlemeler yapar, sorularla geri bildirim yaparak ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder ve gerekli tekrarları yapar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici konuyla ilgili özetlemeler yapar, sorularla geri bildirim yaparak ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder ve gerekli tekrarları yapar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

3.Yeterlilik Boyut Soruları= 1s, 2s, 3s, 4s, 5s, 6s, 11s, 17s, 22s, 40s, 65s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Yeterlilik alt boyutunda; yönetici, ilgileri bakımından alanına uygundur görüşüne öğrencilerin %41.3 (n=186)'ü tamamen katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %49.4 (n=85)'ü tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ilgileri bakımından alanına uygundur konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici ilgileri bakımından alanına uygundur görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Becerileri bakımından alanına uygundur görüşüne öğrencilerin %38.4 (n=173)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %44.8 (n=77)'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici becerileri bakımından alanına uygundur konusundaki görüşleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler, yönetici becerileri bakımından alanına uygundur görüşüne katılırken, öğretim elemanları, yönetici becerileri bakımından alanına uygundur görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Karakteri bakımından alanına uygundur görüşüne öğrencilerin %39.8 (n=179)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %47.1 (n=81)'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici karakteri bakımından alanına uygundur konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yöneticinin karakteri bakımından alanına uygundur görüşüne katılırken, öğretim elemanları, yönetici karakteri bakımından alanına uygundur görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Görev için yeterli bilgiye sahiptir görüşüne öğrencilerin %47.3 (n=213)'ü tamamen katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %49.4 (n=85)'ü tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici görev için yeterli bilgiye sahiptir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici görev için yeterli bilgiye sahiptir görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Görev için yeterli tecrübeye sahiptir görüşüne öğrencilerin %42.9 (n=193)'ü tamamen katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %47.1 (n=81)'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici görev için yeterli tecrübeye sahiptir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici görev için yeterli tecrübeye sahiptir görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yönetici, kendi konusuyla ilişkili alanlarla işbirliğine girer görüşüne öğrencilerin %38.7 (n=174)'sı katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %49.4 (n=85)'ü tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kendi konusuyla ilişkili alanlarla işbirliğine girer konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yöneticinin kendi konusuyla ilişkili alanlarla işbirliğine girer görüşüne katılırken, öğretim elemanları, yöneticinin kendi konusuyla ilişkili alanlarla işbirliğine girer görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.



Bireyler tarafından saygı görür görüşüne öğrencilerin %40.4 (182)'ü tamamen katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %44.8 (n=77)'i tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireyler tarafından saygı görür konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bireyler tarafından saygı görür görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Bir faaliyete başlama ve harekete geçebilecek girişimcilik yeteneğine sahiptir görüşüne öğrencilerin %47.1 (n=212)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %40.1 (n=69)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bir faaliyete başlama ve harekete geçebilecek girişimcilik yeteneğine sahiptir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bir faaliyete başlama ve harekete geçebilecek girişimcilik yeteneğine sahiptir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Nitelik ve kabiliyetleri takdir ettiğini sözlü/sözsüz mesajlarla yansıtabilir görüşüne öğrencilerin %49.1 (n= 221)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %43.0 (n=74)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici nitelik ve kabiliyetleri takdir ettiğini sözlü/sözsüz mesajlarla yansıtabilir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici nitelik ve kabiliyetleri takdir ettiğini sözlü/sözsüz mesajlarla yansıtabilir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Var olan kaynakları ve bilgiyi kullanabilecek sağduyuya sahiptir görüşüne öğrencilerin %49.1 (n=221)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.9 (n=72)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici var olan kaynakları ve bilgiyi kullanabilecek sağduyuya sahiptir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici var olan kaynakları ve bilgiyi kullanabilecek sağduyuya sahiptir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Liderlik, iletişim, yönetim konularında beceri sahibidir görüşüne öğrencilerin %42.7 (n=192)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %39.5 (n=68)'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici liderlik, iletişim, yönetim konularında beceri sahibidir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici liderlik, iletişim, yönetim konularında beceri sahibidir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

4. Motivasyon Boyut Soruları= 7s, 9s, 13s, 26s, 28s, 32s, 33s, 34s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Motivasyon alt boyutunda; yönetici, moral amaçlı düzenlenmesi düşünülen (dans, gösteri) sosyal aktivitelere yönelik fikirleri memnuniyetle karşılar görüşüne öğrencilerin %36.0 (n=162)'i kararsızlıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %47.7 (n=82)'si tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici moral amaçlı düzenlenmesi düşünülen (dans, gösteri) sosyal aktivitelere yönelik fikirleri memnuniyetle karşılar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici moral amaçlı düzenlenmesi düşünülen (dans, gösteri) sosyal aktivitelere yönelik fikirleri memnuniyetle karşılar görüşüne kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici moral amaçlı düzenlenmesi düşünülen (dans, gösteri) sosyal aktivitelere yönelik fikirleri memnuniyetle karşılar görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına (fizyolojik, emniyet, sosyal, itibar ve kendini gerçekleştirme) cevap vererek onları motive eder görüşüne öğrencilerin %33.6 (n=151)'si kararsızlıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %38.4 (n=66)'ü tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici çalışanların bireysel ihtiyaçlarına (fizyolojik, emniyet, sosyal, itibar ve kendini gerçekleştirme) cevap vererek onları motive eder konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici çalışanların bireysel ihtiyaçlarına (fizyolojik, emniyet, sosyal, itibar ve kendini gerçekleştirme) cevap vererek onları motive eder görüşüne kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici çalışanların bireysel ihtiyaçlarına (fizyolojik, emniyet, sosyal, itibar ve kendini gerçekleştirme) cevap vererek onları motive eder görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Görevi başarmak için takımla ortak çalışır görüşüne öğrencilerin %37.3 (n=168)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %37.2 (n=64)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici görevi başarmak için takımla ortak çalışır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici görevi başarmak için takımla ortak çalışır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.



Bireyleri her türlü problemlerini (eğitim-öğretim, kişisel) aktarabilmeleri konusunda cesaretlendirir görüşüne öğrencilerin %42.4 (n=191)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %44.2 (n=76)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireyleri her türlü problemlerini (eğitim-öğretim, kişisel) aktarabilmeleri konusunda cesaretlendirir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bireyleri her türlü problemlerini (eğitim-öğretim, kişisel) aktarabilmeleri konusunda cesaretlendirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Grubu ödüllerle (taktir, övgü, madalya, şilt, para) motive etme çabasındadır görüşüne öğrencilerin %35.1 (n=158)'i kararsızlıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %34.9 (n=60)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici grubu ödüllerle (taktir, övgü, madalya, şilt, para) motive etme çabasındadır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici grubu ödüllerle (taktir, övgü, madalya, şilt, para) motive etme çabasındadır görüşüne kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici grubu ödüllerle (taktir, övgü, madalya, şilt, para) motive etme çabasındadır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Organizasyon içerisindeki bireyleri tanır, onlara isimleri ile hitap eder görüşüne öğrencilerin %41.3 (n=186)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %46.5 (n=80)'ü tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici organizasyon içerisindeki bireyleri tanır, onlara isimleri ile hitap eder konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici organizasyon içerisindeki bireyleri tanır, onlara isimleri ile hitap eder görüşüne katılırken, öğretim elemanları, yönetici organizasyon içerisindeki bireyleri tanır, onlara isimleri ile hitap eder görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

Grup üyeleriyle yüz yüze iletişime zaman ayırır görüşüne öğrencilerin %40.9 (n=184)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %42.4 (n=73)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici grup üyeleriyle yüz yüze iletişime zaman ayırır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici grup üyeleriyle yüz yüze iletişime zaman ayırır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yönetici, ortak hedefleri gerçekleştirme konusunda ikna edici ve teşvik edicidir görüşüne öğrencilerin %44.2 (n=199)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)'sü tamamen katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ortak hedefleri gerçekleştirme konusunda ikna edici ve teşvik edicidir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici ortak hedefleri gerçekleştirme konusunda ikna edici ve teşvik edicidir görüşüne katılırken, öğretim elemanları, yönetici ortak hedefleri gerçekleştirme konusunda ikna edici ve teşvik edicidir görüşüne tamamen katıldıklarını ifade etmektedirler.

5. Durumsallık Boyut Soruları= 21s, 27s, 31s, 41s, 64s, 66s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Durumsallık alt boyutunda; yönetici, ortam kaynaklı problemleri çözebilir görüşüne öğrencilerin %55.3 (n=249)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %43.6 (n=75)'sü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici ortam kaynaklı problemleri çözebilir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici ortam kaynaklı problemleri çözebilir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Kurumun gelişimi için risk ve cesur kararlar alabilir görüşüne öğrencilerin %42.0 (n=189)'ü kararsızlıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %31.4 (n=54)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kurumun gelişimi için risk ve cesur kararlar alabilir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici kurumun gelişimi için risk ve cesur kararlar alabilir görüşüne kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici kurumun gelişimi için risk ve cesur kararlar alabilir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Kriz durumlarında hislerini kontrol altına alır, soğukkanlı davranır ve aklını kullanır görüşüne öğrencilerin %45.3 (n=204)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %40.7 (n=70)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kriz durumlarında hislerini kontrol altına alır, soğukkanlı davranır ve aklını kullanır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici kriz



durumlarında hislerini kontrol altına alır, soğukkanlı davranır ve aklını kullanır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yönetici, kriz anında duruma uygun hızlı ve etkili karar verebilir görüşüne öğrencilerin %44.0 (n=198)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %35.5 (n=61)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kriz anında duruma uygun hızlı ve etkili karar verebilir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici kriz anında duruma uygun hızlı ve etkili karar verebilir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Kurumdaki iletişim engellerini (gürültü, dedikodu, çatışma, vb.) ortadan kaldırma çabasıdır görüşüne öğrencilerin %44.6 (n=207)'sı katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %37.8 (n=65)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kurumdaki iletişim engellerini (gürültü, dedikodu, çatışma, vb.) ortadan kaldırma çabasıdır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici kurumdaki iletişim engellerini (gürültü, dedikodu, çatışma, vb.) ortadan kaldırma çabasıdır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Liderlik, iletişim, yönetim konularında eğitimi vardır görüşüne öğrencilerin %40.0 (n=180)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %28.5 (n=49)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yöneticinin liderlik, iletişim, yönetim konularında eğitimi vardır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yöneticinin liderlik, iletişim, yönetim konularında eğitimi vardır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

6. İletişim Becerileri Boyut Soruları= 47s, 48s, 50s, 51s, 52s, 53s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) İletişim becerileri alt boyutunda; yönetici, bireylerle olan iletişim sürecinin açık ve anlaşılır olmasına dikkat eder görüşüne öğrencilerin %49.1 (n=221)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %42.4 (n=73)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireylerle olan iletişim sürecinin açık ve anlaşılır olmasına dikkat eder konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bireylerle olan iletişim sürecinin açık ve anlaşılır olmasına dikkat eder görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Bireylerle olan iletişim sürecinin karşılıklı olmasına özen gösterir görüşüne öğrencilerin %45.8 (n=206)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %41.9 (n=72)'u katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bireylerle olan iletişim sürecinin karşılıklı olmasına özen gösterir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bireylerle olan iletişim sürecinin karşılıklı olmasına özen gösterir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yönetici, konuşmanın dikkat ve ilgi çekici olması için işitsel ve görsel iletişim araçlarından yararlanır görüşüne öğrencilerin %43.8 (n=197)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %39.5 (n=68)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici konuşmanın dikkat ve ilgi çekici olması için işitsel ve görsel iletişim araçlarından yararlanır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici konuşmanın dikkat ve ilgi çekici olması için işitsel ve görsel iletişim araçlarından yararlanır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Konuşma yaparı dikkatle dinler, konuşmayı kesmez ya da müdahale etmez görüşüne öğrencilerin %40.7 (n=183)'si katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %44.2 (n=76)'sı katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici konuşma yaparı dikkatle dinler, konuşmayı kesmez ya da müdahale etmez konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici konuşma yaparı dikkatle dinler, konuşmayı kesmez ya da müdahale etmez görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Konuşanın dinlendiğini belli edecek sözlü-sözsüz (jest, mimik, vb.) mesajlarla geri bildirimde bulunur görüşüne öğrencilerin %47.8 (n=215)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %50.0 (n=86)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici konuşanın dinlendiğini belli edecek sözlü-sözsüz (jest, mimik, vb.) mesajlarla geri bildirimde bulunur konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici konuşanın dinlendiğini belli edecek sözlü-sözsüz (jest, mimik, vb.) mesajlarla geri bildirimde bulunur görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.



İletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlar (empati kurar) görüşüne öğrencilerin %32.0 (n=144)'ü kararsızlıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %31.4 (n=54)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici iletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlar (empati kurar) konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler, yönetici iletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlar (empati kurar) görüşüne kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici iletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlar (empati kurar) görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

7. Olumsuz Davranışsal Boyut Soruları= 14s, 25s, 29s, 54s, 63s.

Yönetici İletişim Becerileri ve Liderlik Ölçeğinin (YİBLÖ) Olumsuz Davranışsal alt boyutunda; yönetici, astlar üzerinde otoriter tavır ve tutumlar geliştirir görüşüne öğrencilerin %30.0 (n=135)'ü kararsızlıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %42.4 (n=73)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici astlar üzerinde otoriter tavır ve tutumlar geliştirir konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler, yönetici astlar üzerinde otoriter tavır ve tutumlar geliştirir görüşü hususunda kararsızlıklarını ifade ederken, öğretim elemanları, yönetici astlar üzerinde otoriter tavır ve tutumlar geliştirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Yönetici, başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar görüşüne öğrencilerin %36.7 (n=165)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %40.1 (n=69)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Kendisine saygı duyulması için güç, yetki ve otoritesini kullanır görüşüne öğrencilerin %28.9 (n=130)'ü katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %51.7 (n=89)'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici kendisine saygı duyulması için güç, yetki ve otoritesini kullanır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici kendisine saygı duyulması için güç, yetki ve otoritesini kullanır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Bilgiyi kendisine saklar görüşüne öğrencilerin %39.6 (n=178)'sı katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %38.4 (n=66)'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici bilgiyi kendisine saklar konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici bilgiyi kendisine saklar görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

Astlarına karşı kullandığı kavramlarda yıkıcıdır görüşüne öğrencilerin %33.8 (n=152)'i katıldıklarını belirtirken, öğretim elemanlarının %37.8 (n=65)'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Öğrenciler ile öğretim elemanları arasında, yönetici astlarına karşı kullandığı kavramlarda yıkıcıdır konusundaki görüşleri bakımından istatistiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, öğrenciler ile öğretim elemanları, yönetici astlarına karşı kullandığı kavramlarda yıkıcıdır görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

“Yöneticinin iletişim becerileri ve liderliklerine” ilişkin öğrenciler ile öğretim elemanlarının görüşleri birbirinden farklıdır:

1.Olumlu Davranışsal Boyut (8s, 10s, 12s, 16s, 18s, 19s, 20s, 23s, 24s, 30s, 35s, 44s, 45s, 46s, 58s, 61s, 62s):

“Yönetici kurum verimliliği için insana değer verir” görüşü ile “Bireylere saygı gösterir” görüşüne, öğrenciler “katıldıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları, “tamamen katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

“Bireyi görevden önde tutar” görüşüne, öğrenciler “kararsızım” derken, öğretim elemanları, “katıldıklarını” belirtmişlerdir.

“Söyledikleri ile yaptıkları arasında çelişki yoktur, tutarlıdır”, “Bir problemle veya bir krizle karşılaşıldığında olaylara hoşgörülü yaklaşır”, “Huzurlu bir çalışma ortamı yaratarak takım bütünlüğünü korur”, “Kişisel kaynaklı problemleri çözebilir”, “Herkes objektif yaklaşır”, “Herkes hoşgörülü yaklaşır”, “Problemlerin çözümünde, ödül ve cezaların paylaşımında adil davranır”, “Yöneticiniz motive edici, olumlu eleştirilerin yanı sıra olumsuz eleştirilere de açıktır”, “Çalışmalarıyla ilgili sorumluluk ve kararları bireyleriyle paylaşarak onlara güven duygusunu hissettirir”, “İşyeri performansını arttırmaya yönelik her türlü dilek ve şikâyetleri dinler ve değerlendirir”, “Grup bireylerinin fikir ve düşüncelerini ortaya koyabilmesi için ortam hazırlar”, “Bireylerin performansını tarafsız değerlendirir”, “Yeni



fikirler ve değişime açıktır”, “Farklı fikirleri ortaya koyabilmesi için bireyi cesaretlendirir” görüşlerine, hem öğrenciler hem de öğretim elemanları, “katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

2.Örgütsel-Yönetimsel Boyut (15s, 36s, 37s, 38s, 39s, 42s, 43s, 49s, 55s, 56s, 57s, 59s, 60s):

“Karar verme ve problem çözüme süreçlerinde grup üyelerinin görüşlerini alır”, “Görüşmelerden ya da problemlerin çözümünden önce gerekli araştırmaları yapıp, gerekli verileri toplar ve ön hazırlık yapar”, Ortak çalışmalarla ilgili düzenli değerlendirme toplantıları yapar”, “Ortak çalışma toplantılarına ilgili tüm bireyleri dahil eder”, “Ortak çalışma toplantılarında fikir alışverişinde bulunur”, “Ortak hedeflere ulaşmak için sürekli çaba harcar”, “İşi planlar, akışını belirler ve işle ilgili tanımları yapar”, “Yöneticiniz belirlenen ortak hedeflerin başarılı ya da başarısız sonuçlanması ile ilgili konularda bireylere geri bildirim verir”, “İş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için gerekli eğitim-öğrenim imkanını sağlar”, “İş ve bireylerin sürekli değişim ve gelişimi için yol gösterici ve yönlendiricidir”, “Bireylerin çalışmalarını ilgilendirir”, “Konuyla ilgili özetlemeler yapar, sorularla geri bildirim yaparak ne kadar anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol eder ve gerekli tekrarları yapar” görüşlerine, hem öğrenciler hem de öğretim elemanları “katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

“Verilen kararların getireceği sonuçları önceden görebilme becerisine sahiptir” görüşüne, öğrenciler “katıldıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları, “kararsızlıklarını” belirtmişlerdir.

3.Yeterlilik Boyutu (1s, 2s, 3s, 4s, 5s, 6s, 11s, 17s, 22s, 40s, 65s):

“İlgileri bakımından alanına uygundur”, “Görev için yeterli bilgiye sahiptir”, “Görev için yeterli tecrübeye sahiptir”, “Bireyler tarafından saygı görülür” görüşlerine, hem öğrenciler, hem de öğretim elemanları, “tamamen katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

“Becerileri bakımından alanına uygundur”, “Karakteri bakımından alanına uygundur”, “Kendi konusuyla ilişkili alanlarla işbirliğine girer” görüşlerine, öğrenciler, “katıldıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları, “tamamen katıldıklarını” vurgulamışlardır.

“Bir faaliyete başlama ve harekete geçebilecek girişimcilik yeteneğine sahiptir”, “Nitelik ve kabiliyetleri takdir ettiğini sözlü/sözsüz mesajlarla yansıtabilir”, “Var olan kaynakları ve bilgiyi kullanabilecek sağduyuya sahiptir”, “Liderlik, iletişim, yönetim konularında beceri sahibidir” görüşlerine, hem öğrenciler, hem de öğretim elemanları “katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

4.Motivasyon Boyutu (7s, 9s, 13s, 26s, 28s, 32s, 33s, 34s):

“Moral amaçlı düzenlenmesi düşünülen (dans, gösteri) sosyal aktivitelere yönelik fikirleri memnuniyetle karşılar”, “Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına (fizyolojik, emniyet, sosyal, itibar ve kendini gerçekleştirme) cevap vererek onları motive eder” görüşlerine, öğrenciler, “kararsızlıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları, “tamamen katıldıklarını” belirtmişlerdir.

“Görevi başarmak için takımla ortak çalışır”, “Bireyleri her türlü problemlerini (eğitim-öğretim, kişisel) aktarabilmeleri konusunda cesaretlendirir”, “Grup üyeleriyle yüz yüze iletişime zaman ayırır” görüşlerine, hem öğrenciler, hem de öğretim elemanları “katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

“Grubu ödülleriyle (takdir, övgü, madalya, şilt, para) motive etme çabasıdadır” görüşüne öğrenciler “kararsızlıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları “katıldıklarını” belirtmişlerdir.

“Organizasyon içerisindeki bireyleri tanır, onlara isimleri ile hitap eder”, “Ortak hedefleri gerçekleştirme konusunda ikna edici ve teşvik edicidir” görüşlerine öğrenciler “katıldıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları “tamamen katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

5.Durumsallık Boyutu (21s, 27s, 31s, 41s, 64s, 66s):

“Ortam kaynaklı problemleri çözebilir”, “Kriz durumlarında hislerini kontrol altına alır, soğukkanlı davranır ve aklını kullanır”, “Kriz anında duruma uygun hızlı ve etkili karar verebilir”, “Kurumdaki iletişim engellerini (gürültü, dedikodu, çatışma, vb.) ortadan kaldırma çabasıdadır”, “Liderlik, iletişim, yönetim konularında eğitimi vardır” görüşlerine, hem öğrenciler hem de öğretim elemanları “katıldıklarını” belirtmişlerdir.

“Kurumun gelişimi için risk ve cesur kararlar alabilir” görüşüne öğrenciler “kararsızlıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları “katıldıklarını” söylemişlerdir.

6.İletişim Becerileri Boyutu (47s, 48s, 50s, 51s, 52s, 53s):

“Bireylerle olan iletişim sürecinin açık ve anlaşılır olmasına dikkat eder”, “Bireylerle olan iletişim sürecinin karşılıklı olmasına özen gösterir”, “Konuşmanın dikkat ve ilgi çekici olması için işitsel ve görsel iletişim araçlarından yararlanır”, “Konuşma yaparını dikkatle dinler, konuşmayı kesmez ya da müdahale etmez”, “Konuşanın dinlendiğini belli edecek sözlü-sözsüz (jest, mimik, vb.) mesajlarla geri bildirimde bulunur” görüşlerine hem öğrenciler, hem de öğretim elemanları “katıldıklarını” ifade etmişlerdir.

“İletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlar (empati kurar)” görüşüne öğrenciler “kararsızlıklarını” ifade ederken, öğretim elemanları “katıldıklarını” belirtmişlerdir.

7.Olumsuz Davranışsal Boyut (14s, 25s, 29s, 54s, 63s):



"Astlar üzerinde otoriter tavır ve tutumlar geliştirir" görüşüne öğrenciler "karasızlıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları "katıldıklarını" söylemişlerdir.

"Başarısızlıklarından başkalarını sorumlu tutar", "Kendisine saygı duyulması için güç, yetki ve otoritesini kullanır", "Bilgiyi kendisine saklar", "Astlarına karşı kullandığı kaoramlarda yıkıcıdır" görüşlerine hem öğrenciler, hem de öğretim elemanları "katıldıklarını" ifade etmişlerdir.

2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi "Öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderliği ile ilgili beklentileri var mıdır? Söz konusu beklenti ne yöndedir?" biçiminde ifade edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin ve öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleri ile ilgili beklentilerine göre görüşleri incelenmiştir. Öğrencilerin büyük çoğunluğu %50.9 (n=229) ile yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri olduğunu ifade ederken, öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu %61.0 (n=105) ile yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri olmadığını ifade etmişlerdir. Bu oranlar arasında istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Ki kare testi sonucunda, farklılığın öğrencilerin, yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri ile öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri arasında olduğu görülmektedir. Bu durum da, öğrencilerin yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentilerinin, öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentilerinden daha fazla olduğunu düşündürmektedir. Bu bağlamda, öğrenciler ile öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentilerine ilişkin görüşleri birbirlerinden farklıdır denilebilir. Öğrencilerin yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentilerinin, öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentilerinden daha fazla olduğu saptanmış ve aşağıda özetlenmiştir:

Öğrenciler yöneticilerin güler yüzlü, anlayışlı, hoşgörülü, açık ve duyarlı olması, öğrenciyle yüz yüze ve sıcak iletişime girmesi, empati kurması, dinleme, konuşma, yazma, iletişim, motivasyon ve yönetim becerilerini geliştirmesi, ulaşılabilir olması, öğrencilere daha fazla zaman ayırması, zaman yönetimini iyi kullanması, farklı ve yeni fikirlere açık olması, herkese eşit mesafede durması, objektif karar verebilmesi, adaletli olması, problem çözücü ve yönlendirici olabilmesi, teşvik edici konuşması, öğrenciyi her konuda daha fazla bilgilendirmesi, yıkıcı eleştirilerden ve ön yargıdan kaçınması, yapıcı olması, öğrenciye saygı göstermesi ve değer vermesi, liderlikte otoritesini yitirmemesi, ikna edici iletişime girmesi, güven ve başarı ortamı yaratabilmesi, güncel ve daha araştırıcı olması, öğrenciye önemli olduğunu hissettirmesi, sorumlulukları paylaşabilmesi, işbirliği içerisinde olması, öğrenciyle yönetim arasında köprü olabilmesi, organizasyon, koordine etme, planlama ve kontrol yönünü güçlendirmesi, sosyal aktivitelere destek vermesini beklemektedir.

Öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri ise; Yüz yüze iletişim, empati, daha fazla ilgi, anlayış, hoşgörü, açıklık, görev dağılımında ve kişiler arası mesafede eşitlik, iş paylaşımında adilane olması, dürüstlük, objektif yaklaşım, hoşgörü, söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık, kararlılık, istikrarlı bir iletişim ve liderlik, akademik çalışmalarda teşvik edici olması, genç akademisyenlerin faaliyetlerini desteklemesi, motivasyon, pozitif yaklaşım, işbirliği, ekip çalışması, çözüm bulucu olması, örgütlenme ve koordinasyon, kontrole daha fazla önem vermesi, dinleme becerisi kullanabilmesi, çalışanlar arası dengeyi sağlayabilmesi, demokratik, etkili, katılımcı, insan ve görüşlere değer veren bir lider olması, yeniliklere açık, sürekli kendini geliştirmesi, girişken ve girişimci olması, iletişim becerisini doğru kullanabilmesi ve artırması, iletişim engellerini kaldırması, planlamaya önem vermesi, yönetim kararları ile ilgili daha çok bilgilendirmesi ve fikir alışverişinde bulunması, yetki ve görevleri daha fazla tabana yayması, bölüme ait vizyonu sürdürmesi, kurum kültürü oluşturmalarıdır.

Sonuç olarak, öğrenciler ile öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri, daha demokratik bir liderlik yapmaları ve liderlik becerilerini daha etkin kullanabilmeleridir. Liderlik becerilerinden, iletişim, motivasyon ve yönetim becerilerini doğru kullanabilmelerinin her iki grubun da ortak beklentileri olduğunu söyleyebiliriz. Silkü tarafından yapılan araştırmada da öğrencilerin yöneticilerinden iletişime ilişkin beklentilerinin öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişime ilişkin beklentilerinden daha fazla olduğundan söz edilmiştir (2002, 99; 2009, 28). Bu bağlamda, söz konusu araştırma bulguları elde edilen araştırma bulguları ile birbirlerini desteklemektedir. Benzer bir başka araştırmada da, bir liderde aranılan güdü tiplerini belirlemek için ilk beş özellik seçilmiştir (Katrinli ve Özmen,1989, 90-91). Bunlar: bilgili olmak, mücadeleci olmak, başarılı olmak, çalışkan olmak, samimi olmak ve arkadaşça davranmaktır. Tüm bu bulgular, liderlerin motivasyon becerileri yeterliliğine sahip olmalarının önemini ve gerekliliğini ortaya koyması bakımından araştırma bulgularını destekler niteliktedir.



Tartışma ve Sonuç

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar özetlenirse:

Öğrencilerin kişisel özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde;

Öğrencilerin %62.2 (n=280) ile büyük bir bölümünün “kız” ve %37.8 (n=170)’inin “erkek” olduğu ve %48.4 (n=218) ile “(20-21)” yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Öğrencilerin, %22.7 (n=102) ile Edebiyat Fakültesi; %5.8 (n=26)’i “Amerikan Kültürü ve Edebiyatı”, %8.4 (n=38)’ü “İngiliz Dili ve Edebiyatı”, %8.2 (n=37)’si “Türk Dili ve Edebiyatı” Bölümleri, %26.9 (n=121) ile Eğitim Fakültesi; %11.1 (n=50)’i “Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği”, %7.8 (n=35)’i “Sınıf Öğretmenliği”, %8.2 (n=37)’i “Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık” Bölümleri, %28.9 (n=130)’u Fen Fakültesi; %10.4 (n=47)’ü “Biyoloji”, %8.4 (n=38)’ü “Kimya”, %10.0 (n=45)’i “Fizik” Bölümleri, %21.6 (n=97)’si İletişim Fakültesi; %7.8 (n=35)’i “Halkla İlişkiler ve Tanıtım”, %7.6 (n=34)’sı “Gazetecilik”, %6.2 (n=28)’si “Radyo-TV” bölümlerinden olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının kişisel özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde;

Öğretim elemanlarının %38.4 (n= 66) ile büyük bir bölümünün “(30-39)” yaş grubunda yer aldığı ve %60.5 (n=104) ile “kadın” ve %39.5 (n= 68) ile “erkek” öğretim elemanı oldukları görülmüştür. Öğretim elemanlarının, %32.6 (n=56) ile Fen Fakültesi; %12.2 (n=21) “Kimya”, %11.0 (n=19) “Fizik” ve %9.3 (n=16) “Biyoloji” Bölümleri, %28.5 (n=49) ile İletişim Fakültesi; %12.2 (n=21)’si “Radyo-TV”, %8.1 (n=14)’i “Gazetecilik” ve %8.1 (n=14)’i “Halkla İlişkiler ve Tanıtım” Bölümleri, %21.5 (n=37) ile Edebiyat Fakültesi; %9.9 (n=17)’u “Türk Dili ve Edebiyatı”, %7.6 (n=13)’sı “İngiliz Dili ve Edebiyatı” ve %4.7 (n=8)’si “Amerikan Kültürü ve Edebiyatı” Bölümleri, %17.4 (n=30) ile Eğitim Fakültesi; %6.4 (n=11)’ü “Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık”, %5.2 (n=9)’si “Sınıf Öğretmenliği” ve %5.2 (n=9)’si “Bilgisayar Teknolojileri ve Öğretmenliği” Bölümlerinde görevli oldukları görülmektedir. Öğretim elemanlarının akademik unvanları bakımından çoğunluğunu; %50.0 (n=86) ile “Diğer” seçeneğinde yer alan öğretim üyeleri ile %16.3 (n=28)’ü “Yardımcı Doçent” ve %14.0 (n=24)’i “Profesörlerin” oluşturduğu görülmüştür.

Öğrencilerin ve Öğretim elemanlarının fakülteleri bünyesinde düşündükleri yöneticinin kişisel özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde;

Öğrencilerin %66.2 (n=298) ve öğretim elemanlarının %72.1 (n=124) ile büyük çoğunluğunun “erkek” yönetici düşündükleri görülmüştür. Öğrencilerin %44.0 (n=198)’i “(40-49)” yaş grubu yöneticileri düşünürken, öğretim elemanlarının %74.4 (n=128)’ü “(50 ve üstü)” yaş grubu yöneticileri düşünmektedirler. Öğrencilerin %48.0 (n=216)’ı, öğretim elemanlarının ise %90.1 (n=155)’i “Profesör” yöneticiyi düşündükleri görülmüştür. Öğrencilerin %69.8 (n=314)’ü, öğretim elemanlarının da %77.9 (n=134)’ü yöneticinin iletişim becerileri ve liderliklerini “yeterli” olarak algılamaktadırlar. Öğrencilerin %41.6 (n=187)’sı fakülteleri bünyesinde düşündüğü yöneticinin sahip olduğu en önemli özelliğinin “eğitimi ve yeterlilikleri” olduğunu, öğretim elemanlarının %32.6 (n=56)’sı ise “insan ilişkileri” olduğunu ifade etmişlerdir. Öğrencilerin %43.1 (n=194)’i, öğretim elemanlarının %36.6 (n=63)’sı düşündükleri yöneticinin en fazla “iletişim becerilerini” yeterli bulmuşlardır. Buna karşın, düşündükleri yöneticiyi en fazla yetersiz buldukları konu olarak; öğrencilerin %28.9 (n=130)’u “Motivasyon becerileri” derken, öğretim elemanlarının %40.7 (n=70)’si hiçbir görüş belirtmemişlerdir (Silkü, 2011, 186).

Öğrencilerin %70.0 (n=315)’i, öğretim elemanlarının %58.7 (n=101)’i yöneticinin en fazla kullandığı iletişim becerisinin “konuşma” olduğunu düşünmektedirler. Öğrencilerin %47.8 (n=215), öğretim elemanlarının %47.7 (n=82) ile büyük çoğunluğu yöneticinin en sık kullandığı iletişim kanalının “sözlü” iletişim olduğunu belirtmişlerdir.

Öğrencilerin %50.9 (n=229) ile yöneticilerinden iletişim becerileri ve liderlikleri ile ilgili beklentileri olduğunu belirtirken, öğretim elemanlarının sadece %39.0 (n=67)’i beklentileri olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, öğretim elemanlarının büyük çoğunluğu olan %61.0 (n=105)’i yöneticilerinden iletişim becerileri ve liderlikleri ile ilgili beklentileri olmadığını ifade etmişlerdir. Bu beklentiler de, daha demokratik liderlik, iletişim, motivasyon ve yönetim becerilerinin oluşması yönündedir. Öğrenciler ve öğretim elemanlarının yöneticilerinin iletişim becerileri ve liderliklerini daha olumlu değerlendirebilmeleri ve yöneticilerin de etkin birer lider olması için olumlu davranışsal, örgütsel-yönetimsel, yeterlilik, motivasyon, durumsallık, iletişim becerilerinin artırılması ve olumsuz davranışsalların azaltılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin iletişim becerileri ve liderliklerine ilişkin öğrenciler ile öğretim elemanlarının görüşleri birbirinden farklıdır:

***Olumlu Davranışsal Boyut (8s, 10s, 12s, 16s, 18s, 19s, 20s, 23s, 24s, 30s, 35s, 44s, 45s, 46s, 58s, 61s, 62s):** 12s hariç tüm sorularda öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade ederken sadece “Bireyi görevden önde tutar” görüşüne, öğrenciler “kararsızım” derken, öğretim elemanları, “katıldıklarını” belirtmişlerdir.



***Örgütsel-Yönetimsel Boyut (15s, 36s, 37s, 38s, 39s, 42s, 43s, 49s, 55s, 56s, 57s, 59s, 60s):** 57s hariç tüm sorularda öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade ederken sadece "Verilen kararların getireceği sonuçları önceden görebilme becerisine sahiptir" görüşüne, öğrenciler "katıldıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları, "kararsızlıklarını" belirtmişlerdir.

***Yeterlilik Boyutu (1s, 2s, 3s, 4s, 5s, 6s, 11s, 17s, 22s, 40s, 65s):** tüm sorulara öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade etmiştir.

***Motivasyon Boyutu (7s, 9s, 13s, 26s, 28s, 32s, 33s, 34s):** 7s, 9s, 28s hariç diğer tüm sorularda öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade ederken "Moral amaçlı düzenlenmesi düşünülen (dans, gösteri) sosyal aktivitelere yönelik fikirleri memnuniyetle karşılar" ile "Çalışanların bireysel ihtiyaçlarına (fizyolojik, emniyet, sosyal, itibar ve kendini gerçekleştirme) cevap vererek onları motive eder" görüşlerine, öğrenciler, "kararsızlıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları, "tamamen katıldıklarını" ; "Grubu ödüllere (takdir, övgü, madalya, şilt, para) motive etme çabasıdadır" görüşüne öğrenciler "kararsızlıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları "katıldıklarını" belirtmişlerdir.

***Durumsallık Boyutu (21s, 27s, 31s, 41s, 64s, 66s):** 27s hariç diğer tüm sorularda öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade ederken "Kurumun gelişimi için risk ve cesur kararlar alabilir" görüşüne öğrenciler "kararsızlıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları "katıldıklarını" söylemişlerdir.

***İletişim Becerileri Boyutu (47s, 48s, 50s, 51s, 52s, 53s):** 53s hariç diğer tüm sorularda öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade etmiştir. "İletişim sürecinde kendini karşısındakinin yerine koyup onun duygu ve düşüncelerini anlar (empati kurar)" görüşüne öğrenciler "kararsızlıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları "katıldıklarını" belirtmişlerdir.

***Olumsuz Davranışsal Boyut (14s, 25s, 29s, 54s, 63s):** 14s hariç diğer tüm sorularda öğrenciler ile öğretim elemanları olumlu yönde görüş ifade etmiştir. "Astarlar üzerinde otoriter tavır ve tutumlar geliştirir" görüşüne öğrenciler "kararsızlıklarını" ifade ederken, öğretim elemanları "katıldıklarını" söylemişlerdir.

*Öğrenciler ile öğretim elemanlarının yöneticilerinden iletişim ve liderlikleriyle ilgili beklentileri, daha demokratik bir liderlik yapmaları ve liderlik becerilerini daha etkin kullanabilmeleridir. Liderlik becerilerinden, iletişim, motivasyon ve yönetim becerilerini doğru kullanabilmelerinin her iki grubun da ortak beklentileri olduğunu söyleyebiliriz.

KAYNAKÇA

- Adair, John. (2004). *Etkili Liderlik*. 61. Yönetim: 9. Birinci Baskı, İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı.
- Baltaş, Acar. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Geliştirilmiş 6. Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bursalıoğlu, Ziya. (2000). *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Durmaz, Mustafa. (2004). *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları. Göksel, A. Bülent ve Yurdakul, N. Başok. (2002). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.
- Kadıbeşegil, M. Saim. (1986). *Halkla İlişkilerde Temel İlkeler*. İzmir: Tükemat A.Ş.
- Katrinli, Alev., Özmen, Ö. Neczan. (1989). Grup Dinamiği ve Liderlik Tipi Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt. 4. Sayı. 1-2. s. 82-93.
- Martin, J. Martin., Marrion, Russell. (2005). Higher Education Leadership Roles in Knowledge Processing. *The Learning Organization*, Volume 12, Number 2, pp. 140-151. <http://www.emerald.com/FullTextArticle.aspx?articleid=18072006>.
- Moon, Bob., John. Isaac and Powney, Janet. (1990). *Judging Standards and Effectiveness in Education*. Hodder & Stoughton. London.
- Silkü, H. Aydan. (2011). Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik. *Yeni Düşünceler Dergisi*, Sayı: 6, 157-188.
- Silkü, H. Aydan. (2009). Üniversite Öğrencileri İle Öğretim Elemanlarının Birbirleriyle Olan İletişimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yeni Düşünceler Dergisi*, (4) 9-30, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi, İzmir.
- Silkü, H. Aydan. (2008). *Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Silkü, H. Aydan. (2002). *Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarıyla Olan İletişimi ve Bu konuda Yönetimden Beklenenler*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, İzmir.
- Telman, Nursel ve Ünsal, Pınar. (2005). *İnsan İlişkilerinde İletişim*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Winston, Mark. (2005). *Ethical Leadership: Professional Challenges and the Role of LIS Education*. USA: New Library World. Volume 106. Number 5/6. pp. 234-243. <http://www.emerald.com/FullTextArticle.aspx?articleid=14072006>.