



T.C
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL VE
AKADEMİK KÜLTÜRLERİNİN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Fidel ATEŞ

Malatya-2018

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL VE AKADEMİK
KÜLTÜRLERİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Fidel ATEŞ

Danışman: Prof.Dr. Burhanettin DÖNMEZ

Malatya-2018

T.C.

İnönü Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Fidei ATEŞ tarafından hazırlanan Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal Ve Akademik Kültürlerinin İncelenmesi başlıklı bu çalışma, 27.06.2018 tarihinde yapılan sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye : Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU

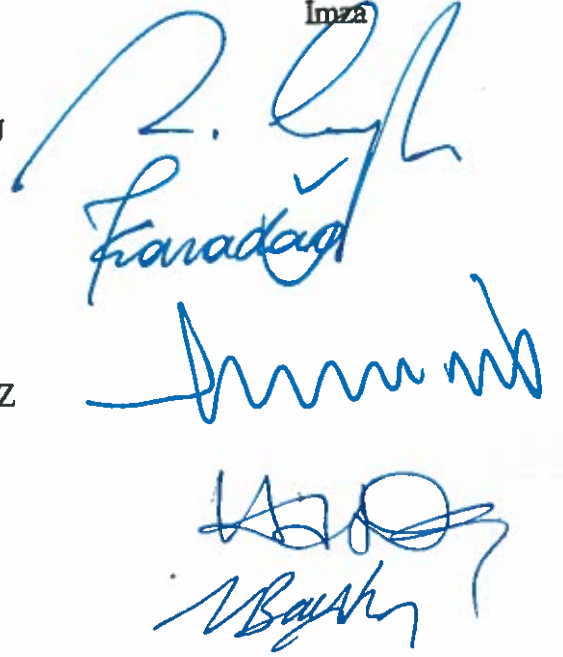
Üye : Prof. Dr. Engin KARADAĞ

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

Üye : Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ

Üye : Doç. Dr. Vehbi BAYHAN

İmza



O N A Y

...../...../2018

Doç. Dr. Niyazi ÖZER
Enstitü Müdürü

ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ 'in danışmanlığında doktora tezi olarak hazırladığım **Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal ve Akademik Kültürlerinin İncelenmesi** başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Fidel ATEŞ

Kardeşlerime . . .



ÖNSÖZ

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarının benzerlik ve farklılıklarını ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın tamamlanması tanımaktan onur duyduğum değerli hocalarım, arkadaşlarım ve ailemin desteği ile gerçekleşmiştir. Bu bağlamda tezin tamamlanması konusunda katkısı bulunan kişileri belirtmek isterim.

Öncelikle tez danışmanım Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ hocama bu süreçte göstermiş olduğu üstün hoşgörü, anlayış, destekleyici tutum, rehberlik ve yardımları için en derin teşekkürlerimi sunarım.

İnsan olarak tanımaktan onur duyduğum çok değerli hocam Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ'a minnet duygularımı ifade etmek isterim. Bu tezin tamamlanmasına ilişkin yaşadığım olumsuz durumların çözümlenmesinde sürekli olarak hissettiğim desteği ve bu çalışmayı başarabileceğime ilişkin olan inancı, güveni olmaksızın bu noktaya gelemeyeceğimi ifade ederek hocama şükranlarımı sunmak istiyorum.

Tez önerimin savunma anından Tez İzleme Komite toplantılarında ve ihtiyaç duyduğum her an verdikleri öneri ve destekleri için değerli hocam Doç.Dr. Vehbi BAYHAN'a teşekkürlerimi sunarım. Bu tezin ortaya çıkmasında geri bildirimleri ve rehberliğini esirgemeyen değerli hocam Doç.Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e teşekkürlerimi sunarım.

Bu tezin hazırlanması aşamasında her zaman için büyük desteğini gördüğüm çok değerli dostum Dr. Fatih PEHLİVAN'a ayrıca teşekkürlerimi sunarım. Tezin araştırma ve yazım sürecindeki yardımları ve destekleyici tutumu için teşekkür ederim.

Son olarak her zaman için bana güvenen, desteklerini esirgemeyen sevgili anne ve babama, canımdan çok sevdiğim kardeşlerime sevgilerimi sunarım.

Malatya 2018

Fidel ATEŞ

ÖZET

DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİN KURUMSAL VE AKADEMİK KÜLTÜRLERİNİN İNCELENMESİ

ATEŞ, Fidel

Doktora, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

Haziran-2018, XV+248 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymaktır. Araştırmada verilerin toplanması ve analizi süreçlerinde nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada üniversitelerin kültürel yapıları katılımcıların görüşlerine dayalı olarak sunulmuştur. Araştırma Ankara ili sınırları içerisinde bulunan üç devlet (ODTU, Ankara, Hacettepe) ve üç vakıf (Bilkent, Başkent, Atılım) olmak üzere altı üniversitede gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan üniversitelerin belirlenmesinde a) sosyal çevre, b) erişim kolaylığı, c) üniversitelerin gelişmişlik düzeyleri d) kuruluş tarihleri dikkate alınmıştır.

Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerde toplanmış olup; doküman analizi ve gözlemler görüşmelerden elde edilen verilerin desteklenmesi amacıyla kullanılmıştır. Katılımcıların belirlenmesinde amaçlı örnekleme stratejisi tercih edilmiştir, ayrıca kartopu örnekleme stratejisinden de yararlanılmıştır. Katılımcı sayısı veri doygunluğu baz alınarak karar verilmiştir. Araştırma kapsamında 2012-2013 yılları içinde toplam 83 kişi ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden 65'inde veriler ses kayıt cihazı ile 18 görüşmede ise yazılı kayıt ile toplanmıştır. Ses kayıt cihazı ile yapılan görüşmelerde, kayıtların bir kopyası talep eden katılımcılara verilmiştir. Görüşmeler 15 dakika ile 85 dakika arasında sürmüştür.

Bu araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik doğrulama stratejileri (Çeşitleme, Katılımcı Teyidi, Meslektaş Teyidi, Araştırmacının Tarafsızlığı, Etik) bağlamında

değerlendirilmiştir. Veriler içerik analizi ile değerlendirildikten sonra kurumsal kültür (4 kategori) ve akademik kültür (2 kategori) şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma bulguları ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticilerin belirlenmesinde devlet üniversitelerinde seçim, vakıf üniversitelerinde ise atama kültürü hakimdir (Araştırma için verilerin toplanmasından kısa bir süre sonra devlet üniversitelerinde de rektörlerin belirlenmesinde atama uygulaması başlamıştır).
- Devlet üniversitelerinde yöneticilerin belirlenmesinde seçim/eğilim yoklaması yapılması yönünde bir beklenti vardır. Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin yöneticilerin belirlenmesinde seçimin tercih edilmesi yönünde beklentileri vardır.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde meslek odalarına üyelikler desteklenmektedir. Devlet üniversitelerinde sendikalara üye olma yönünde eğilim var iken vakıf üniversitelerinde üyeliklerin neredeyse hiç olmadığı belirlenmiştir.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürlerinde iş yükü dağılımında baskın norm ve değer dengeli bir yapı oluşturma şeklindedir.
- Karar alma sürecine ilişkin olarak, devlet üniversitelerinde karara katılma süreci “danışma düzeyinde”, vakıf üniversitelerinde ise “az” düzeyindedir.
- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecine katılım “komisyonlar, kurum içi e-posta paylaşımı, üniversite forum ortamı” yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Vakıf üniversitelerinde karar alma sürecinde merkezi yöneticilerin baskın olduğu belirlenmiştir.
- Devlet üniversitelerinin kurumsal yapıları içinde en fazla ifade edilen değerler “ifade özgürlüğü, adaletli ve katılımcı yönetim, demokratik yönetim, sürekli gelişme, açık iletişim kanalları, toplumla bütünleşme ve hizmet, gelişime açık olma, paydaş odaklılık, nitelikli akademik kadro, özgür ve rahat bir çalışma ortamı” şeklindedir. Vakıf üniversitelerinin kurumsal yapıları içinde en fazla ifade edilen değerler “ifade özgürlüğü, gelişime açıklık, sürekli gelişme, adaletli ve katılımcı yönetim, öğrenci merkezli eğitim, nitelikli akademik kadro, çağdaş kampüs düzeni, evrensel bakış ve uluslararasılaşma” sayılmıştır.

- Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında kurumsal değerler bakımından “markalaşma/ımaj, mezunlarla iletişim, ödüllendirme, öz değerlendirme, eleştirel/muhafif duruş, örgütlü yapıların yönetim sürecine katılımı ve seçim kültürü” değerlerinde farklılıklar vardır.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde düzenlenen törenler “eğitim öğretim açılış törenleri, bahar şenlikleri, personel arasındaki etkileşim etkinlikleri, üniversitenin tarihine/geçmişine yönelik etkinlikler, üniversite tanıtım etkinlikleri, oryantasyon/örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik etkinlikler” boyutlarında yoğunlaşmaktadır.
- Katılımcı görüşlerine göre, devlet ve vakıf üniversiteleri toplumsal sorunların çözümünde kendisinden beklenen rolü oynamamaktadır.
- Araştırma etkinliklerine ilişkin nispeten benzerlik olduğu görülmüştür. Araştırmalara sağlanan maddi desteklere ilişkin benzerlikler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaların yayınlanmasına ilişkin katılımcıların yayın kalitesi ve etik değerlere özellikle vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Bu konuda devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürlerinde benzerlik vardır.
- Katılımcılarca devlet ve vakıf üniversitelerinde:
 - Sınıf içi yapılan çalışma ve etkinlikler konusunda özgür bir ortam olduğu,
 - Akademisyenlere ders verme sürecine kimse karışmadığı,
 - Akademisyenlerin derslerde düşüncelerini rahatlıkla ifade edebildikleri,
 - Derslerin içeriğine kimse karışmadığı,
 - Akademisyenlerin derslerinde düşüncelerini açıklarken herhangi bir kaygı-korku taşımadıkları,
 - Akademisyenlerin istedikleri dersin içeriğini hazırlayabildikleri,
 - Akademisyenler tarafından sınıf içinde kullanılan öğretim yöntem ve tekniklerine kimsenin karışmadığı,
 - Akademisyenler sınıf içinde kendilerini özgür hissettikleri ifade edilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Kurumsal Kültür, Akademik Kültür

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF CORPORATE AND ACADEMIC CULTURE OF PUBLIC AND FOUNDATION UNIVERSITIES

ATEŞ, Fidel

Ph.D., Inonu University, Institute of Educational Sciences
Department of Educational Administration and Supervision

Advisor: Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ

June-2018, XV+ 248 pages

The aim of this study is to reveal the differences and similarities between public and foundation universities. In the data collection and analysis process of the study qualitative research methods and techniques were applied. In the study, cultural structures of the universities were presented in terms of participants' views. The study was conducted at six universities in Ankara, three of which were public universities (ODTU, Ankara, Hacettepe) and the other three were foundation universities (Bilkent, Başkent, Atılım). For determining the universities included in the study a) social environment, b) accessibility, c) level of development d) date of establishment were taken into consideration.

Within the scope of the study, data were collected through semi-structured interview forms and document analysis and observations were used to support the data obtained from the interviews. Purposive sampling and snowball sampling strategies were used to determine the participants. The number of participants was decided according to data saturation. Within the study, face to face in-depth interviews with 83 people were conducted in 2012-2013. Of these interviews, the data of 65 interviews were obtained by voice recorder and 18 of these were obtained by note taking. For the interviews with voice recorder, a copy of the recording were given to the participants who demanded. The duration of the interviews is between 15 minutes minimum to 85 minutes. In this study validity and reliability were evaluated within the context of verification strategies (triangulation, member checking, peer review, neutrality of the researcher, ethics). The

data were analysed by content analysis and interpreted as corporate culture (4 categories) and academic culture (2 categories).

In the light of the findings, the results of the study are as follows:

- In determining the administrators, a culture of election is adopted in public universities whereas appointing is dominant in foundation universities.
- There is an expectation for election/tendency determination poll in determining the administrators in public universities. In foundation universities, academicians expect the administrators to be determined by elections.
- Memberships to trade associations are encouraged both in public and foundation universities. There is a tendency for being a member of a union in public universities while there is almost no membership in foundation universities.
- The dominant norm for work load distribution in the cultures of public and foundation universities is to create a value-substantive structure.
- In public universities being involved in the decision-making process is at the level of “receiving opinions”, and at the level of “rather” in foundation universities.
- In public universities being involved in the decision-making process is conducted by using methods such as “commissions, intra organisational e-mail, university forums”. It is understood that centralized administrators are dominant in decision making process.
- The most applied values within the corporate structures of state universities are “freedom of speech, fair and participative management, continuous development open communication, social integration, and services, open for improvement, stakeholder based, qualified academic staff, a free and convenient working environment. The most used expressions in foundation universities within their corporate structures are found to be “freedom of speech, openness to improvement. continuous development, fair and participative management, student centred education, qualified academic staff, modern campus, global focus, and internationalisation.

- In terms of corporate values, there are differences in the following values; “branding/image, communication process with the graduates, rewarding, self-assessment, criticism/antagonism, participative management process of organized structures and culture of election”.
- Ceremonies organised in public and foundation universities centers upon the following dimensions; “opening ceremonies of educational year, spring festivals, interactive activities among the staff, history of the university, university publicity activities, activities regarding increasing orientation/organizational commitment.
- According to the participants’ views, state and foundation universities do not play the expected roles in solving social problems.
- There is a similarity regarding research activities. It was found out that there are similarities regarding financial support for the researches. Participants stressed the publication quality and ethical considerations about publishing their articles. There is a correspondence in the cultures of state and foundation universities.
- According to the participants’ views, in public and foundation universities there is a free environment related to the classroom activities. Nobody interferes in the academicians’ teaching process. They can express their thoughts in their lectures freely. Nobody interfere in the contents of the lectures. The academicians have no concern while explaining their thoughts. The academicians may prepare the course contents of the courses they wish. Nobody intervenes teaching approaches and methods applied in classrooms by the academicians feel themselves free.in the class.

Keywords: Organisational Culture, Corporate Culture, Academic Culture.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
KABUL VE ONAY SAYFASI	I
ONUR SÖZÜ	II
ÖNSÖZ.....	IV
ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	VIII
İÇİNDEKİLER.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XIV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XV
GRAFİKLER LİSTESİ	XV
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Önemi	9
1.3. Problem Cümlesi	13
1.4. Alt Problemler	13
1.5. Sayılılar	13
1.6. Sınırlılıklar.....	13
1.7. Tanımlar	14
BÖLÜM II	
KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.1. Kültür	16
2.2. Örgüt Kültürü	19
2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	24
2.2.2. Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri	27
2.2.3. Örgüt Kültürünü Çözümleme	27
2.2.3.1. Artefaktlar	33
2.2.3.1.1. Sözel Artefaktlar	34
2.2.3.1.2. Davranışsal Artefaktlar	37
2.2.3.1.3. Fiziksel Artefaktlar	38
2.2.3.2. Normlar	40
2.2.3.3. Değerler	42
2.2.3.4. İnançlar ve Varsayımlar	47
2.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşumu	49
2.2.5. Örgüt Kültürünü Aktarımı.....	50
2.3. Üniversite Kavramı	51
2.3.1 Üniversitenin Tarihsel Gelişimi	56
2.3.1.1. Birinci Kuşak Üniversiteler	57
2.3.1.2. İkinci Kuşak Üniversiteler	59
2.3.1.3. Üçüncü Kuşak Üniversiteler	60
2.3.2. Türkiye’de Üniversite	63
2.3.2.1. Darülfünun Evresi	65

2.3.2.2. Cumhuriyet Üniversiteleri Evresi	66
2.4. Üniversite Kültürü	70
2.4.1. Üniversite Kültürünün Öğeleri	73
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.5. Yurt İçinde Yapılmış Çalışmalar	76
2.6. Yurt Dışında Yapılmış Çalışmalar	90
BÖLÜM III	
YÖNTEM	
3.1. Araştırma Deseni	107
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu	109
3.2.1. Araştırma Sahasının Seçimi ve Dikkate Alınan Ölçütler	109
3.2.2. Araştırma Kapsamına Alınan Üniversiteler	110
3.3. Veri Toplama Yöntemleri	111
3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	113
3.4.1. Alan Yazın Taraması	114
3.4.2. Üniversitelere Yapılan Ziyaretler	115
3.4.3. Soru Havuzunun Oluşturulması ve Uzman Görüşü	115
3.5. Verilerin Toplanması	117
3.5.1. Araştırmacı Yeterlilikleri	117
3.5.2. Üniversitelerden İzinlerin Alınması	118
3.5.3. Görüşmecilerin Belirlenmesi	118
3.5.4. Görüşmelerin Yapılması	122
3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	124
3.7. Araştırmanın Kalitesi	126
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUM	
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	133
4.1.1. Yönetim Kültürüne İlişkin Bulgular	134
4.1.1.1. Yönetimin Belirlenmesine İlişkin Bulgular	135
4.1.1.2. Örgütlü Yapılara İlişkin Bulgular	138
4.1.1.3. Hak Arama Yollarına İlişkin Bulgular	140
4.1.1.4. İş Yükü Dağılımına İlişkin Bulgular	142
4.1.1.5. Karar Alma Sürecine İlişkin Bulgular	144
4.1.2. Kurumsal Değerlere İlişkin Bulgular	149
4.1.3. Geleneklere İlişkin Bulgular	157
4.1.3.1. Törenler ve Etkinliklere İlişkin Bulgular	157
4.1.3.2. Davranış Kuralları ve Örüntülerine (Normlar) İlişkin Bulgular	160
4.1.4. Üniversite Toplum İlişkilerine İlişkin Bulgular	165
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	177
4.2.1. Araştırma Etkinliklerine İlişkin Bulgular	177
4.2.1.1. Araştırmaların Yapılması ve Araştırma Desteğine İlişkin Bulgular	177
4.2.1.2. Araştırmaların Yayınlanmasına İlişkin Bulgular	181
4.2.2. Öğretim Etkinliklerine İlişkin Bulgular	183
4.2.2.1. Ders Açılması, Seçim ve Dağıtımına İlişkin Bulgular	184
4.2.2.2. Sınıf İçi Etkinliklere İlişkin Bulgular	187

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar	190
5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	190
5.1.1. Yönetim Kültürüne İlişkin Sonuçlar	191
5.1.2. Kurumsal Değerlere İlişkin Sonuçlar	193
5.1.3. Geleneklere İlişkin Sonuçlar	194
5.1.4. Üniversite Toplum İlişkilerine İlişkin Sonuçlar	195
5.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçları	197
5.2.1. Araştırma Etkinliklerine İlişkin Sonuçlar	197
5.2.2. Öğretim Etkinliklerine İlişkin Sonuçlar	199
Öneriler	
5.3. Uygulayıcılar İçin Öneriler	200
5.4. Araştırmacılar İçin Öneriler	203
KAYNAKÇA	204
EKLER	237

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo Başlığı	Sayfa No
1	Üniversitelerde Paradigmalar	57
2	İkinci Ve Üçüncü Kuşak Üniversiteleri Arasındaki Farklar	61
3	Örgütsel Kültürün Çerçevesi	74
4	Üniversitelerin Gelişmişlik Sıralaması	111
5	Uzman Değerlendirmesi	116
6	Katılımcılar ve Unvanları	121
7	Tema ve Kategoriler	126
8	Üniversiteler ve Kodları	133
9	Yönetim Kültürü Temasında Boyutlar ve Frekans Dağılımları	134
10	Yönetimin Belirlenmesine İlişkin Devlet-Vakıf Üniversiteleri Arasındaki Farklar	137
11	Örgütlü Yapılara İlişkin Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	139
12	İş Yükü Dağılımına İlişkin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar	140
13	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karar Alma Süreci	141
14	Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Baskın Kurumsal Değerler	150
15	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Düzenlenen Törenlere İlişkin Temalar	158
16	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Sık Olarak Sergilenen Davranışlara İlişkin Frekanslar	161
17	Bilimsel Araştırmalara İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler	178
18	Araştırmaların Yayınlanmasına İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler	181
19	Ders Açılması, Seçimi, Dağıtımı ve İlgili Materyallere İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler	184
20	Sınıf içi Etkinliklere İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şeklin Başlığı	Sayfa No
1	Örgüt Kültürünün Örgütteki İşlevsel ve İşlevsel Olmayan Özellikleri	27
2	Örgüt Kültürünün Boyutları	29
3	Örgüt Kültürünün Çözümlemesine İlişkin Yaklaşımlar	30
4	Schein'in Örgütsel Kültürün Bileşenlerine İlişkin Sınıflaması	31
5	Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Düzeyler	32
6	Üniversite Tipleri	55
7	Wissema' nın Üniversite Gelişim Çizgisi sınıflaması	56
8	Humboldt Tipi Üniversiteyi Değişime Götüren Nedenler	60
9	Türkiye'de Üniversiteler Evresi	64
10	Üniversite Kültürünün Öğeleri	75

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik No	Grafik Başlığı	Sayfa No
1	Üniversitelerin Sayıları	69
2	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Fazla Belirtilen Kurumsal Değerler	152
3	Vakıf Üniversitelerinde Fazla Belirtilen Kurumsal Değerler	154
4	Devlet Üniversitelerinde Az Belirtilen Kurumsal Değerler	155
5	Vakıf Üniversitelerinde Az Belirtilen Kurumsal Değerler	156
46	Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Sergilenen Davranışlara İlişkin Frekans Dağılımı	163

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin; problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın önemi boyutlarında açıklamalarda bulunulmuştur.

1.1.Problem Durumu

İnsanlığın gelişimine paralel olarak ihtiyaçlarının farklılaşması, nüfusun artması gibi nedenler ile oluşan üretim ve tüketimde meydana gelen değişimler/farklılaşmalar uygarlığın ilk günlerinden itibaren toplumları yapısal bir oluşuma yöneltmiştir. Toplumsal yapının gelişmesine paralel olarak iş bölümünün artması ile birlikte farklı iş kollarında ve farklı yapılarda oluşumların ortaya çıktığı uygarlık tarihi incelendiğinde görülmektedir. Günümüzde gerek toplumsal gerekse bireysel bağlamdaki ihtiyaçlardan ortaya çıktığını ifade edebileceğimiz, belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş bu yapılar ve oluşumlar örgüt kavramı ile açıklanmaktadır.

Örgütler, toplumsal gelişmenin ve değişimin en büyük gücü olarak, her toplumda önemli roller üstlenmektedir. Örgütler sadece binalar değildir. Örgütler çok boyutlu yaşayan, dinamik ve değişen canlı varlıklardır (Schepens, 2006:8). Örgütlerin anlaşılması, araştırmacıların temel uğraşlarından birisi olarak görülmektedir.

Süreç içerisinde, örgütleri anlamada öne çıkan kavramlardan birisi de 1920'lerden itibaren insan ögesinin örgütlerin işleyişinde önemli bir etkiye sahip olduğunu; örgütlerde çalışanların başka etken ve etmenler tarafından etkilendiğini ve çalışanların örgütleri dolaylı olarak etkilediğini ortaya koyan çalışmalardan birisi olarak kabul edilen Hawthorne araştırmalarından itibaren, önemi gittikçe artan ve 1980'lerde tam olarak örgüt alan yazına girdiği kabul edilen "kültür" kavramıdır.

Kültür farklı disiplinler tarafından insan davranışlarını anlama amacıyla kullanılan temel kavramlardan birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz etmek uygun olur: birincisinde kültür, örgütün sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmakta, ikincisinde ise kültür örgüt ile özdeşleştirilmektedir (Hasanoğlu, 2004:48; Şişman, 2011). Aslında kültür ile ilgili birçok kavram 1920'lerden itibaren alan yazında kullanılmasına rağmen -ki bu süreçte araştırmacılar kültürün yönetsel yetkilerin/yeteneklerin (managerial prerogatives) yerine getirilmesinde ekstra kaynaklar sunabileceğini fark ettiler (Morrill, 2008:19)- kültür kavramının örgütlere uyarlanması ve analiz aracı olarak kullanılması 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başına denk düşmektedir.

Tarihsel süreçte kültür, mit, sembol, ritüel vb. kavramları kullanan yönelimler ve eğilimlerin kısa bir zaman diliminde örgüt teorisinde büyük bir ilgi uyandırdığı (Alvesson, 1990) görülmektedir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar benzer şekilde kültürü sadece bir dizi örgütsel soruna çare değil, aynı zamanda adeta bir örgütte meydana gelen her türlü olayı açıklamaya çalışacak yeni bir yönetim yaklaşımı olarak gördüler (Tierney, 1988:2).

Örgütsel kültür kavramının tek başına bütün sorunları yok eden sihirli bir değnek olduğunu söylemek son derece yanlış olsa da (Murat ve Açıköz, 2007:3) bu dönemden itibaren popülerliğini artırarak günümüze kadar devam ettiren kavram o kadar ilgi gördü ki, Hartnell, OU ve Kinick'nin (2011:677) ifadelerine göre, 2011 yılına kadar 4600 makale örgütsel kültür konusunu inceledi.

Sosyal bilimlerde insan davranışına şekil veren bir dizi temel kurallar, ilkeler, inançlar, değerler (Hackett, 1990:242,243) olarak da tanımlanabilecek olan kültür kavramı, örgütsel alan yazına girdiğinden beri farklı disiplinler tarafından araştırma

konusu olarak alınmıştır. Alan yazında örgüt kültürü, etkililik (Fjortoft ve Smart, 1994; Denison ve Mishra, 1995; Smart, Kuh ve Tierney, 1997), performans (Marcoulides ve Heck, 1993; James ve Connolly, 2009; Ginevieus ve Vaitkūnaite, 2006), stratejik yönetim (Eşki, 2009), bağlılık (Demir ve Öztürk, 2011), liderlik (Olkun, 1996; Gül ve Aykanat, 2012) gibi farklı konularda birçok araştırmacı tarafından analiz edilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde genellikle yapılan uygulamaların daha çok kültür-yönetim tarzı ve kültür-performans ilişkilerini irdelediği görülmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007:10). Ne yazık ki, kültür çalışmalarının büyük bir kısmı, kültürün örgütün ve bireyin çeşitli sonuçları üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Yalnızca az miktarda çalışma da örgüt kültürü ve karakteri ilişkilendirmiştir (Jaskyte, 2010:424).

Örgütün kültürünü tanımını yapmanın ve kavramsallaştırmanın birçok yolu vardır (Smart, Kuh ve Tierney, 1997:258). Örgütsel kültür tanımları, tanımlayan araştırmacının disiplin geçmişinden de etkilenmekte ve çeşitlenmektedir (Sckerl, 2002:13; Vallett, 2010). Örgüt kültürünü, bir örgütün karakteri olarak tanımlayabilmemiz mümkündür.

Nasıl ki birey duygusal, fiziksel, davranışsal vb. birçok özelliğin bir arada oluşması ile ifade ediliyorsa, örgütlerinde yaşamlarında önemli olarak görülen boyutların da örgütün karakterini oluşturmakta olduğu söylenebilir. Meserve'nin (2006:31) de ifade ettiği üzere, kültürün olmadığını söylemek bir bireyin kişiliğinin olmadığını söylemek gibidir.

Kavramın tanımlanmasındaki disiplinler ve araştırmacı etkisinin, örgüt kültürünün analizinde de ortaya çıktığını görmekteyiz. Birçok farklı ölçme aracı ve yaklaşımının olduğu, alan yazın taramasında görülmektedir. Örneğin, Jung, Scott ve Davies (2009:1087) yaptıkları alan yazın taramasında örgüt kültürünü analiz etmek için nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle kullanılan 70 farklı ölçme aracı olduğu bulgusuna ulaşmışlardır¹.

Toplumsal yaşamda önemli rol üstlenen örgütlerden birisi de üniversitedir. Üniversite kamu yararı için bilgi üreten, bilgiyi ileten ve arayan özerk bir öğretim ve

¹ Örgütsel kültürü etkili olarak ölçecek bir aracın olmadığı (Reigle, 2003:4) da ifade edilmektedir.

araştırma kurumudur (Balyer ve Gündüz, 2011:79). Üniversiteler bilgiyi üretme ve yayma özellikleri de dikkate alındığında toplumun en önemli örgütlerinden birisidir. Üniversitelerin bilgiyi üretme, bilgiyi yayma gibi temel fonksiyonları yanında bir toplumun gelişmesinde/değişmesinde başat rol oynayan aydınların/entellektüellerin ortaya çıkmasını sağlayan ortamı, toplumu etkileyen/dönüştüren bir başka boyuttur. Belirtilen bu olgular da dikkate alındığında, üniversitelerin ilk ortaya çıktıkları orta çağ döneminden bu yana buldukları toplumun dinamik güçlerinden birisi olarak var oldukları görülmektedir.

Tarih sahnesinde toplumların değişimine ve dönüşümüne paralel olarak üniversitelerin de değiştiği görülmektedir. Kısacası, kalıcı olarak varlığını sürdürmek isteyen tüm insani kurumların, değişim ve gelenek arasında bir denge oluşturmaları gerekliliği problemi ile karşı karşıya kalmaları (Elton, 1981:23) üniversiteleri de tarih boyunca etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal dönüşüme yön vermekte ancak aynı zamanda toplumsal dönüşümden de etkilenmekte olan (Özdem, 2011; Bingöl, 2012:42) üniversiteler orta çağda sadece asillerin, rahip ve papazların gittiği (Garcia ve Henry, 1993:86) bir yapıya sahip iken, dönüşüm, gelişim ve gerçekleştirdiği reformlar ile bugün toplumun bütün katmanlarından bireylerin bir araya geldiği milyonlarca kişiyi barındıran bir yapıya dönüşmüştür.

Günümüzde üniversiteler toplumunda beklentilerini daha yoğun bir şekilde hissetmekte ve birbirleriyle rekabet eder konuma gelmektedir. Orta çağ avrupalı sayıları 80 civarında olan (Ülgen, 2010:370) üniversite, bugün elitlerin eğitiminden kitlelerin eğitime geçiş yaşamıştır. Bunun bir sonucu olarak üniversiteler hızlı bir şekilde çoğalmaktadır (Örneğin, 1985'e kadar üçüncü dünya ülkelerinde 1500 üniversite var iken, bu sayıya 1961 ve 1975 arasında 600 yeni üniversite eklenmiş (Ilchman ve Ilchman, 1987:49) olduğu görülmektedir.

Gelişen teknoloji ve toplumsal yapılanmanın bir sonucu olarak üniversitelerden de beklentilerin farklılaştığını görülmektedir. Bu süreçte, yükseköğretimin şirketlerin eğitim ihtiyaçlarına yanıtlamada geri kalması üzerine, 1970'lerde birçok şirket kendi üniversitesini kurdu (Morey, 2004:138) ve bugünde yenileri kurulmaya devam ediyor. 1980'lerde vakıf üniversitesi kavramının ülkemiz toplumuna girmesi ile birlikte, Türkiye'nin de bir dönüşüm yaşadığı söylenebilir.

Geçmişte fildişi kuleler olarak görülen ve kendini entelektüel anlamda bilgiye adanmış akademisyenler için huzur dolu sığınaklar olan (Dolgun, 2010:23) günümüzde serbest piyasa koşullarından ve onun doğurduğu yapılardan fazlasıyla etkilenen (Balyer ve Gündüz, 2011:71; Y.E. Özer, 2011) üniversiteler, bugün bilgiyi piyasa için üreten kurumlar olarak metalaştırırken, kendileri de metalaşmakta, gün geçtikçe bir şirket gibi düşünmeye, kurumsallaşmaya başlamakta veya buna benzer bir imajlar -ki imaj örgütsel kültüre etkisi olan bir kavram olarak görülmektedir (Bektaş, 2010; Küçükkancaş, 2011; Şişli, 2012)- ve markalar dünyasına girmenin yollarını arar hale gelmektedir (Yücebaş, 2007:45).

Ayrıca kaliteyi garanti altına alma ve sağlama üniversitelerin temel işlerinden biri olmaya başlamıştır (Filippakou, 2011:15). Üniversiteleri, çeşitli yollardan etkilediği genel olarak kabul edilen (Burnett ve Huisman, 2010:117) önemli kavramlardan birisi olan küreselleşmenin de etkisiyle, üniversiteler azalan mali kaynakların sonucunda yeni kaynak arayışlarına yönelmekte, özelleşme, akreditasyon, hesap verebilirlik, uluslararasılaşma, arge, stratejik yönetim gibi kavramlar bugünün üniversitesinin önemli argümanları olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde üniversiteler, kendilerini diğer örgütlerden ayıran özelliklerini ön plana çıkaran girişimlerde bulunmakta markalaşmaya doğru gitmektedir. Markalaşma üniversiteler için bir ihtiyaç olarak ifade edilmekte (Nardalı ve Tanyeri, 2011; Gencer, 2012) markalaşma (branding) ile birlikte kurumsal iletişim, kimlik ve ün/şöhret gibi yeni kavramların akademiye girmesinin, yükseköğretim kurumlarının değerleri ve özellikleri bakımından neyi temsil ettikleri ve nasıl algılandıkları arasındaki bağlantının daha fazla farkına varmalarını sağlamakta (Solbakk, 2008:450) olduğu belirtilmektedir.

Belirtilen boyutlar göstermektedir ki, günümüzde üniversite kavramı toplumlar için farklılaşmakta, üniversiteden beklenen roller gittikçe artmaktadır. Önemli toplumsal rolleri nedeniyle, üniversiteler ülkemizde kamuoyunun sürekli ilgi ve duyarlılığını çekmiş, yükseköğretim sorunları kamuoyunda sürekli olarak tartışılmıştır (Başkan, 2001:21).

Yükseköğretim kurumları tarafından topluma yapılan katkılar çeşitlidir (Pastor, Perez ve Guevara, 2013:562). Kietlinska (1972) üniversitenin sosyal işlevleri olarak

bundan yaklaşık olarak 40 yıl önce: (a) yüksek kalitede insan gücü eğitimi (b) yeni bir aydın kesiminin eğitimi (c) hem teorik hem de uygulamalı bilimsel araştırmanın geliştirilmesi (d) geleceğin araştırmacılar için planlı bir eğitim ve (e) entelektüel etkiyi daha geniş bir şekilde yayma ifadelerini kullanmaktadır.

Bugün, bu beklentilerin, işlevlerin güncelliğini sürdürdüğünü kabul etmekle birlikte, geline noktada üniversitelerin piyasa ile yoğun iş birliği içinde bulunmaları, üniversite sayısındaki artışa paralel olarak kaliteli öğrenci ve akademisyen bulma arayışları, araştırmalar için kaynak arayışlarının artmasının üniversitenin işlevlerinde farklılaşmaya yol açtığı söylenebilir. Özer'e (2011:97) göre, günümüzün değişen üniversite anlayışı, üniversitelerin klasik işlevlerinin artık tek başına yeterli olmadığını göstermiştir.

Üniversiteler uzun geçmişi içinde üç temel aşamadan geçmiştir. Başlangıçta "eğitim" yönü ağır basan, sanayi toplumunun gerekleri içinde "araştırmacı" misyonunu yüklenmiş olan üniversite bugünkü süreçte ise üçüncü misyon olarak ekonomik ve sosyal kalkınmaya doğrudan katkı sağlamayı benimsemiştir (Sakınç ve Bursalıoğlu, 2012:93). Üniversiteler bölgesel aktörler olarak ön plana çıkmaya başlamakta; bölgelerindeki aktörler ve kurumlar bu bölgelerin gelişmesi için katkı sağlamalarını üniversitelerden talep etmektedir (Chatterton ve Goddard, 2000:475).

Nitekim, üniversiteler ürettikleri bilgi ve yaptıkları araştırmalara ilişkin sonuçları toplumla paylaşarak buldukları bölgenin sosyo-ekonomik gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Pastor, Perez ve Guevara, 2013:539). Bu bağlamda gelişmemiş bölgelerde üniversitelerin kurulması ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmaya ivme kazandırmakta, kurulduğu bölgelerin ticari ve ekonomik hayatını canlandırmaktadır (Torun ve Öztürk, 2013:198,200).

Bölgeler arası eşitsizliği kaldırmak için gelişmesi istenen bölgelere yeni üniversiteler açılmaya çalışılmakta (Özgüven, 2011:280; Bolay, 2011:107) bu durumun ülkemizde de benzer sonuçları olduğu görülmektedir. Örneğin, Türkiye ölçeğinde yapılan araştırmalarda (Gültekin, Çelik ve Nas:2008; Işık, 2008; Torun, Öztürk ve Gelibolu, 2009; Öztürk, Torun ve Özkök, 2011) üniversitelerin kuruldukları bölgenin sosyo-ekonomik yaşantısını olumlu yönde etkiledikleri görülmektedir.

Dolgun (2010:35) tarafından enformasyon kapitalizmi; DeMark (2011) ve Mendoza ve Berger (2008) tarafından akademik kapitalizm olarak adlandırılan günümüzün sosyo-ekonomik yapısında, yukarıda ifade edilen durumlarda göz önünde bulundurulduğunda, üniversitelerin kaotik bir yapıya doğru gittiği söylenebilir. Bu bağlamda, 21. yüzyılda devlet üniversitelerine ilave olarak Balyer ve Gündüz'ün (2011:74) ifadelerine göre ilk uygulamaları ABD'de ortaya çıkan vakıf üniversitelerinin kurulması ile birlikte üniversite sistemi farklı iki yapılanmaya dönüşmüştür. Bu geçiş Amerikan modeline geçilmesinin önemli bir adımı olarak da kabul edilmektedir (Balyer ve Gündüz, 2011:73).

Milletimizin düşünce organları olarak tanımlanan (Talas, 1966:4), üniversitelerin anlaşılması önemli bir durumdur. Üniversitelerin anlaşılmasında kültür kavramı da kullanılmaktadır. Üniversite kültürü kavramı, üniversitelerin anlaşılmasında, araştırılmasında çığır açıcı bir kavramdır. Üniversite kültürü bir örgütün kişiliği olarak düşünülebilir (Fralinger ve Olson, 2007:86).

Örgütsel kültür kavramı, üniversite gibi bir eğitim örgütünün yapılandırılması, gelişmesi ve görevini yerine getirmesini harekete geçiricileri (trigger) analiz etmemize ve anlamamıza yardımcı olur (Lacatus, 2013:421). Bir örgütün kendisini ve geleceğini nasıl gördüğünü ifade eden strateji oluşturma (Murat ve Açıkgöz, 2007; Eşki, 2009) gibi birçok boyutta etkisi olduğu kabul edilen örgüt kültürü yükseköğretim örgütlerinin, akademik ve bilimsel olarak gelişmesinde oldukça önemlidir (İra ve Şahin, 2011:5).

Akademik kurumlar kendi toplumunun üyelerinin tanımlanabilir eylemlerince sürdürülen ve geliştirilen farklı kültürlere sahiptirler (Dill, 1982:304). Üniversiteler açık sistemler olarak farklı alt kültürlerden (akademik, yönetsel, bölümsel, fakülte vs.) oluşmaktadır. Burada, üniversitelerin kültürleri açıklanırken, baskın olan kültür hakkında konuşulmaktadır.

Kültür bir örgütün neye sahip olduğu değil, ne olduğudur (James ve Connolly, 2009:391). Üniversite kültürü, insanların dış dünya ile etkileşimlerini, özel günleri, eylemleri, amaçları ve durumları farklı bir şekilde anlamamıza ve görmemize olanak sağlar (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010:3). Lacatus, (2013:422)'a göre, örgütsel kültür kavramı üniversitelerin yönetimlerinin geliştirilmesi, gelişmenin

sağlanması ve stratejilerin yeniden biçimlendirmeleri için olası yolları belirlemelerine olanak tanımaktadır.

Bir üniversitenin kültürü oluşurken, ulusal ve bölgesel kültüründe etkisi olmaktadır. Üniversite kültürü, yeni üyeler ve liderler tarafından getirilen yeni inançlar, değerler ve varsayımlarıyla da yaratılmaktadır (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010:3). Ancak, üniversiteler, tarihsel süreçle birlikte, kendi yapılarına özgü değer sistemleri oluşturmakta ve birbirlerinden farklılaşmaktadırlar. Üniversitelerin bu bağlamda kendilerini diğer örgütlerden, üniversitelerden farklı görme eğilimde oldukları da söyleyebilir. Örneğin İngiltere’de yapılan bir çalışmada (Chapleo, 2004), üniversite yöneticilerinin neredeyse tamamının kendi kurumlarını diğer üniversitelerden ayrı, farklı gördükleri bulgusuna ulaşmıştır.

Birçok yazar kültürün akademik kurumlar üzerindeki etkisi konusunda hem fikirken, üniversite kültürünün nasıl işlev gösterdiği belirgin değildir (Sporn,1996:41). Tarihsel gelişimi gereği evrensel bir eğitim kurumu olması (Bolay, 2011:105) ve kendine özgü nitelikleri ile diğer örgütlerden ayrıldığı kabul edilen (Berberoğlu, 1998:30) üniversitelerin, Mohammadi ve arkadaşlarına göre (2010:1841) örgütsel kültürünün analiz edilmesi birçok zorlukla karşı karşıyadır.

Kültür kavramının, üniversitelere ilişkin olarak ilk kullanımında araştırmacılar etnografya temelinde yaklaşım sergilemişler ve çalışmalarında üniversitelerin belirli özelliklerine göre sınıflandırılmasını amaçlamışlardır (Maassen, 1996:153,154). Üniversite kültürüne ilişkin olarak fakülte kültürü, öğrenci alt kültürü gibi birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle üniversitelerin yönetimini algılama yollarına ilişkin çok fazla çalışılmıştır (Smart ve John, 1996:220; Cruz, 2011:61).

Alan yazında tek bir üniversitenin veya bir üniversite de yer alan fakülte kültürünün araştırılmasına ilişkin alan çeşitli çalışmalar (Örneğin: Çimen, 2001; Aydın, 2003; Alamur, 2005; Murat ve Açıkgöz, 2007) bulunmakla birlikte, devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel boyutta karşılaştırılmasına ilişkin çalışmalar çok fazla değildir. Üniversite kültürü ile ilgili olarak yapılan araştırmalardan bazıları ise; yükseköğretim ve erdemlilik (Vallett, 2010), üniversitelerin uluslararasılaşması (Bartell, 2003) vs.

boyutlarındadır. Bu bağlamda kampüs kültürünü araştırmak için de çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Tierney, 1988:7).

Bugünün dünyasında küreselleşme ve teknolojik iletişimdeki evrim yükseköğretimdeki değişimin başlıca zorlayıcılarıdır (Morey, 2004:131). Şimşek ve Aytemiz (1998) üniversitenin ana işlevlerini yerine getirmesini engelleyen ve sonuçta düşük performans göstermesine yol açan problemleri açıklarken anomali metaforunu kullanmaktadır. Bu anomalilere çözümlerin yeni bir paradigmanın ortaya çıkmasına yol açtığını ifade eden yazarların, düşüncelerine bağlı olarak da üniversitelerin bugün yaşadıkları problemlerin, üniversitelerin kültürel değişimine yol açtığı söylenebilir. Bu bağlamda ülkemizdeki gelişmiş üniversitelerin yapılarının analiz edilerek bir resminin çizilmesi önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, devlet ve vakıf üniversiteleri bağlamında üniversitelerin kültürel yapılarını açığa çıkarmak; devlet ve vakıf üniversitelerinin benzer ve farklı kültürel boyutlarını, üniversite kültürünü yaşayan akademisyenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya koymaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Üniversiteler açık bir sistem olarak girdilerini toplumdan alan ve çıktılarını da topluma vererek, buldukları toplumların sosyal, siyasal ve ekonomik boyutta gelişmelerinde önemli roller üstlenen örgütlerdir. Üniversitelerin yapılarının çözümlenmesi önem gerektiren bir araştırma alanıdır. Kurulduğu günden beri toplumsal gelişmeler için bir yer olmuş olan (Wilkinson, 1994:327) üniversiteler, günümüzde yapısından işleyişine ve amaçlarına kadar birçok yönüyle tartışılan bir kurum haline gelmiştir (Bülbül ve Tunç, 2011:1).

Türkiye’de yükseköğretim sisteminin genel olarak bakıldığında, eğitimin diğer alanları gibi uzun yıllar boyunca ihmal edilen ve toplumsal gündemin ön sıralarında kendisine yer bulmakta zorlanan bir konu (Şenses, 2007:1) olduğunu görmekteyiz. Batı üniversiteleri 14. Yüzyıldan başlayarak, tıpkı medreseler gibi, ağırlıklı olarak dinsel bilgilerin verildiği kurumlar niteliğinde iken, rönesans-reform-aydınlanma çizgisinde kamuoyuna mal olarak bugünkü konumlarına ulaştılar (San, 1993:152).

Ülkemizde ise çağdaş anlamda üniversitelerin kuruluş tarihi çok eskilere dayanmamakta, nispeten genç bir üniversite geçmişine sahip olduğumuz görülmektedir. 1933 yılından itibaren başlayan üniversitelerdeki reformlar ile Avrupa'daki modern üniversitelere yaklaşma çabalarının son dönemlerde olumlu etkilerini gördüğümüz söylenebilir. Dünya gelişmiş üniversiteler sıralamalarında kimi verilere göre ilk 200 (Times, 2013), ilk 400 (Urap, 2013 ve Webometrics, 2013) de bazı üniversitelerimizin olması üniversite sistemimizdeki gelişmenin olumlu yönde ilerlediğinin göstergeleri olarak kabul edilebilir.

Üniversite tarihi incelendiğinde ülkemizde 1970'li yıllarda eğitim harcamalarının kamusal kaynaklardan karşılanması anlayışına karşılık, 1980'li yılların başında bu konuda ciddi kaynak sıkıntılarıyla yüz yüze geldiği görülmektedir (Gölpek, 2011:26). Üniversiteler bu sebeplerle araştırma ve eğitim faaliyetleri için gerekli olan kaynakları özel sektör ile iş birliği içinde yürütmek durumunda kalmışlardır. Bu konuda, her ne kadar yükseköğretimin ekonomik işlev olarak daraltılmasına akademisyenlerin derin bir antipati hissettikleri (Winter ve O'Donohue, 2012:565) belirtilse de bu yönelimle küreselleşmenin dümen suyunda yol alan neoliberalizmin, bölgeler ve sosyal tabakalar arası uçurumu derinleştirdiği (Torun ve Öztürk,2013:201) kabul edilmektedir.

Kurumun kendi çevresindeki değişimlerden dolayı bugün üniversitelerden araştırma ve öğretmeye ilişkin beklenti ve talepler değişmekte (Leisyte, Enders ve Boer, 2009:619); üniversiteler gelecekte büyümeleri, başarılı olmaları için gerekli olan kapitalist yönetim yaklaşımlarını kabul etme ve geçmişte yükseköğretimi tanımlayan kabul gören önemli misyon ve değerleri arasında bir denge bulma durumunda (Pushnykh ve Chemeris, 2006; DeMark, 2011: IX) kalmaktadırlar.

Türkiye'de üniversite açma konusu hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde genellikle nicel bir artış sağlanması ve fiziksel olarak üniversite tabelasının asılması şeklinde algılanmıştır (Balyer ve Gündüz, 2011:74). Bugün Türkiye'deki üniversitelere baktığımızda hepsini aynı düzeyde kabul etmemiz mümkün değildir (Oğuz, 2010:113). Ülkemizde üniversitelerin büyük şehirlerde toplanma eğilimi daha henüz kırılmamıştır (Özgüven, 2011:280; Teker ve Özer, 2012).

Örneğin, URAP 2013 üniversiteler sıralamasında büyük şehirlerde (Ankara, İstanbul, İzmir) yer alan üniversitelerin ön sıraları paylaştıkları görülmektedir. Bu durumun akademisyen sayısını ve ders yükünü de etkilediği görülmektedir. Örneğin, İstanbul ve Ankara'daki büyük üniversitelerin bir bölümünde görev yapan profesör sayısı, ortalama olarak, yeni kurulan bir üniversitenin tümündeki profesör sayısı kadardır (Torun ve Öztürk, 2013:198). Ders yükü bazında, 2006-2009 dönemleri arasında İstanbul, Ankara ve İzmir de ki üniversitelerde çalışan akademisyenlerin ders yükleri 26,3 saat iken diğer üniversitelerdeki akademisyenlerin ders yükleri 34.4 saattir (Oruç, Çekin ve Tenderis, 2010:221). Bu bulgular üniversiteler arasındaki farklılıkları göstermesi bakımından önemli sayılabilir.

Üniversitelerin sayısındaki artışın beraberinde birçok sorunu getirdiği söylenebilir. Acar (2012:24-27), üniversitelerin (a) nitelikli eleman (b) fiziksel alt yapı (c) finansman imkânlarının yetersizliği (d) uluslararası standartlara uyum ve dışa açılma (e) kurumsallaşma boyutlarında sorunlar yaşadıklarını ifade etmektedir. Özden (1998:39) ise 1992 yılından sonra nerede ise her ile bir üniversite açılması ve vakıf üniversitelerinin sayısının artmasının tüm üniversiteleri kalite arayışına zorladığını ifade etmektedir.

Şenses (2007:2-3), gözlenen bu ani ve hızlı değişikliklerin üniversitelerin öğretim elemanı ve alt yapı gereksinimleri karşılanmadan ve üniversiteden beklenen eğitim, araştırma ve toplumsal hizmet ve bütünüyle kalite hedeflerinin geri plana itildiği bir anlayışla gerçekleştirildiği için bu süreçte üniversite kavramının ciddi bir şekilde zedelendiğini ifade etmektedir.

Bu bağlamda, 1933 yılında İstanbul Üniversitesi ile başlayan üniversite sistemimiz bugün gelinen noktada devlet (129 üniversitede 136.933 kişi) ve vakıf (77 üniversitede 23.707 kişi) üniversitelerinde toplamda 206 üniversitede 160.640 akademisyenin çalıştığı (YÖK) dev bir yapıya dönüşmüştür. Bugün üniversiteler sınırların sanallaştığı, öğrenci sayı ve hareketliliğinin arttığı bir dönemde varlıklarını sürdürmektedir.

Üniversitelerin anlaşılmasında, yapılandırılmasında ve geleceğin üniversitelerinin kurulmasında Eşki (2009)'ye göre alınacak stratejik kararlarda etkisi olan örgüt kültürünün anlaşılabilirliği önem taşımaktadır. Bu bağlamda, gelişmiş üniversitelerin

yapılarının anlaşılmasında ve yeni kurulan üniversitelere yol göstermesinde örgüt kültürünün pratik düzeyde de yararlı olduğu düşünülebilir.

Örgütün kültürünü ortaya çıkarmak bir örgütün var olan durumuna nasıl geldiğini açıklamada yardım edebilir (Erdem 2003:150). Örgütsel kültür araştırmalarında, akademik örgütler gecikmiş bir araştırma alanıdır. Bu örgütlerin özelliklerinin anlaşılması için kapsamlı araştırma projelerine gereksinim vardır (Erdem, Sumer, Alan ve Baser, 2011:82).

Farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar karşısında farklı tepkiler verdikleri gözlenmektedir (Sargut, 2010:137). Yükseköğretim kurumlarını da toplumun değer mirasından ayırmak imkansızdır (Landau, 2006:2). Geçmiş 100 yıllık bir süreci bulan ve toplumsal değişimlerden önemli bir oranda etkilendiğini söyleyebileceğimiz üniversite sistemimizin, bir gelişim ve dönüşüm sürecinde olduğu, bir ölçüde son dönemlerde kurulan yeni üniversitelerin sayısına bakılarak söylenebilir.

Şimşek ve Adıgüzel (2012:250), disiplinler arası çalışmaların başlaması, yeni disiplinlerin oluşumu ile birlikte paradigmatik bir kırılmanın hazırlandığı yıllardan geçildiğini ifade etmektedir. Üniversite, toplumun en büyük dinamiklerinden ve ülkenin geleceğini şekillendiren bir güç olarak üzerinde önemle durulması gereken bir unsurdur. Bu bağlamda gelişmiş devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarının ortaya konulması önem taşımaktadır.

Yeni toplumun temel kurumlarını oluşturacağı varsayılan üniversiteler yeniliklerin temel yaratıcısı ve referans kaynağı olarak görülmektedir (Dolgun, 2010:25). Üniversitelerimizde kalitenin dibe vurduğu (Torun ve Öztürk, 2013:203) ifade edilirken, süreç içerisinde üniversitelerimizin nicel olarak arttığını görmekteyiz. Ancak üniversitelerimizde nicelikten çok niteliğe önem vermemiz gerektiği, üniversitenin işlevleri ve toplum üzerindeki etkileri bağlamında değerlendirildiğinde bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır.

Nitelikli üniversite yapısına kavuşmanın yollarından birisi olarak gelişmiş üniversitelerin kültürel yapılarının analiz edilmesi yol gösterici olabilir. Üniversite kültürü kavramı, üniversitelerimizi derinlemesine analiz etmek, anlamak ve geliştirmek istiyorsak üzerinde önemle durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitekim, üniversite kültürünün bilimsel üretkenlik (Mengi ve Schreglmann, 2013) gibi bir çok boyutta etkisi olduğunu gösteren araştırmalar da bu durumu desteklemektedir.

Devlet ve vakıf üniversiteleri farklı örgütlenme yapılarına (karar alma süreçleri, yönetici ve personel seçimi, öğrenci tercihi, öğrenci profili, cari ödeneklerinin %45'inin devlet tarafından karşılanması vs.) sahip kamu tüzel kişilikleri olarak nitelenebilir. Bu bağlamda, devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarına ilişkin benzerlik ve farklılıkların ortaya konması önem taşımaktadır.

Üniversitelerimizi farklılaştıran boyutların ve aralarındaki benzerliklerin ortaya konması üniversite sistemimizin genel bir profilini çizmesi bakımından da önemli görülebilir. Araştırma üniversite kültürünün, o kültürü yaşayan akademisyenlerin bakış açısından ortaya konması bakımından da önemlidir. Bu araştırma ile ortaya konulan bulgular, gelişmiş üniversitelerde öne çıkan norm, değer, inanç ve varsayımları özetle üniversitelerin kültürlerini bir bütün olarak anlamada katkı sağlaması bakımından önemlidir.

1.3.Problem Cümlesi

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

1.4. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri problem cümlesine yanıt verebilecek şekilde aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Kurumsal kültür bağlamında, devlet ve vakıf üniversiteleri arasında nasıl bir farklılık ve benzerlik vardır?
2. Akademik kültür bağlamında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında nasıl bir farklılık ve benzerlik vardır?

1.5. Sayıtlar

1. Devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin, üniversite kültürüne ilişkin bir görüşü vardır.
2. Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapıları akademisyenler ile yapılan görüşmeler yoluyla belirlenebilir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Ankara ili sınırları içerisinde yer alan belirlenmiş 3 devlet ve 3 vakıf üniversitesinden toplam 83 katılımcıdan yarı yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplanan verilerle sınırlıdır.
2. Araştırma kapsamında yapılan doküman incelemesinde: üniversitelerin basılı dokümanları ve web sayfalarından toplanan dokümanlar ile sınırlı kalınmıştır.
3. Üniversitelere ilişkin yapılan gözlemler, araştırmacının görüşme sürecinde aldığı notlar ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Araştırmada kullanılacak temel kavramların tanımları bu bölümde verilmiştir. Bu kavramlar tüm araştırma boyunca burada ifade edilen anlamda kullanılmıştır.

Üniversite: Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur (YÖK, 2547).

Devlet Üniversitesi: Kamu kaynakları kullanılarak kurulmuş, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim- öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur.

Vakıf Üniversitesi: Gelirlerini sadece kendi üniversitelerini ve mülkiyeti üniversitelere ait kurum ve kuruluşları geliştirmek amacıyla harcamak kaydıyla, vakıflar tarafından kanunla kurulmuş bulunan kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde araştırma, eğitim-

öğretim, bilimsel araştırma, yayın veya danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokul, destek, hazırlık okulu veya birimleri, benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur (Resmî Gazete, 2005).

Gelişmiş Üniversite: Araştırma, öğretim, bilgi transferi ve uluslararası görünüm açısından uluslararası üniversite sıralama/derecelendirme şirketleri tarafından yapılan sıralamalarda yer alan üniversitelerdir.

Üniversite Kültürü: Bir üniversitenin tüm boyutlarını kapsayan, üniversitenin karakterini oluşturan, diğer üniversitelerden farklılaştıran norm, değer, inanç, varsayımlar bütünüdür.

Kurum Kültürü: Bir kurumda paylaşılan normlar, değerler, inançlar ve varsayımlar bütünüdür (Köker, Alemdar, 2013; Hoy ve Miskel, 2010:165).

Akademik Kültür: Belirli bir grup akademisyeni bütünleştiren bir dizi inanç, değer ve tutumlardır (Maassen 1996:158).

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kuramsal Temeller

Bu bölümde genelde kültür özelde ise örgüt ve üniversite kültürüne yönelik olarak kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Açıklamalarda kültür kavramının ortaya çıkışı, örgüt alan yazında kullanılmaya başlanması ve üniversite kültürü kavramının önemi üzerinde durulmuştur.

2.1. Kültür

İnsan davranışları yaşadığı çevreden doğrudan etkilenmekte ve bu çevrenin etkisi ile yönlenebilmektedir. İnsanın çevresini ise, aileden başlayarak, yaşanılan mahalle, bulunulan şehir gibi daha büyük toplumsal yapılar oluşturmaktadır. Bu çevrede yaşayan insanların yaşamlarını sürdürebilmeleri belirli öğelerin, olguların, tercihlerin ön plana çıkması, bazılarının yeğlenmesi, bazı olgulara olumsuz bakılması, bazı olguların bastırılması gibi sonuçları ortaya çıkarmaktadır.

Belirtilen bu sonuçların insanoğlunun birlikte yaşamaya başlaması ve paylaşımda bulunması ile ortaya çıktığı söylenebilir. Bu paylaşımın bir sonucu olarak da toplumsal yapı içerisinde, insanoğlunun her dönemde deneyimlerini, değer verdiği şeyleri, önemli gördüklerini, yaşamını, yaşadığı sürece ürettiklerini ifade etmek için çeşitli araçlar, yöntemler ve anlatılar geliştirdiğini tarihi bilgilerimize dayalı olarak ifade edebiliriz. İnsanın toplumsal yaşamdaki varlığını, paylaşımlarını, yaşamını açıklamaya çalışmakta en çok kullandığımız kavramlardan birisi de kültür kavramıdır.

Üzerinde çok fazla durulan ve çeşitli disiplinlerde ve dönemlerde farklı paradigmlar ile araştırmaların yapıldığı bu kavram nedir? Kökeni nerelere dayanmaktadır? Öncelikle bu sorulara cevap verilmesi gerekmektedir.

Kültür kavramının Latince'den diğer dillere geçiş yaptığı kabul edilmektedir. Bu geçiş sürecinde kavram farklı Avrupa dilleri ve disiplinlerde ayrı bir şekilde evrim geçirmiştir. Kültür kavramının kökenine bakıldığında, Latince, korumak, toprağı işlemek, oturmak (yerleşmek) gibi çok farklı anlamlar içeren "colore" kökünden geldiği görülmektedir (Hayta, 2016:165; Şişman, 2011:1, TDK). 15. Yüzyılda İngiliz diline girdiği kabul edilen kültür için kullanılan bu kavram, zaman içinde değişerek ve dönüşüm geçirerek "yerleşmek, ikamet etmek" anlamına gelen "cult"a dönüşmüştür. Bu dönüşüm sonucunda oluşan "cult" kökünden önceleri çiftçilik anlamında kullanılmakta olan "cultivation" kavramı ortaya çıkmıştır. Bu anlamda kullanılan kelime ancak çok sonraları aklın işlenmesi (cultivation of mind) kavramını da içermeye başlamıştır (Harvey ve Stansaker, 2008:429; Şişman, 2011:1).

Kültürü tanımlamanın ve kavramlaştırmanın birçok yolu vardır. Kültür genetik olarak aktarılan bir Şey olmayıp sonradan öğrenilir ve kazanılır. (Şişman, 2011:6). Bu bağlamda kültür etkisi altında bulunan bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirler (Berberoğlu, 1998:31). Kültürü kalıtsal özelliklerimizden ayıran Şey öğrenilebilmesidir. Kültür Şeylerin nasıl olduğunu tanımlar. Kültür olayları, davranışları, eylemleri, yorumlamamızı ve onları anlamlandırılmamızı sağlar (Corbett, Firestone, Rossman, 1987:37). Killmann, Saxton ve Serpa (1986:89)'a göre, kültür, bir toplumu birleştiren müşterek felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar olarak tanımlanabilir. Birey, içinde yaşadığı doğal ve sosyal çevreyle etkileşerek kültürü öğrenir ve kazanır. Bu yönüyle kültür, insan doğası ve insan kişiliğinden ayrı bir fenomen olarak ele alınmak durumundadır (Şişman, 2011:6).

Kültür zamanla oluşur, gelişir (Erdem 2003:146). Yılmaz'a göre (2008:12-14), kültür, öğrenilebilen, saklanıp korunabilen, eğitim ve diğer yollarla yeni kuşaklara aktarılabilen, toplumsal hayat ile ilgili her türlü öğeyi içeren, bir bütünlük içinde yer alan, birbirine bağlı ve bağımlı özelliklerden (değerler, normlar, semboller, gelenekler, görenekler gibi) oluşan, büyük ölçüde gözle görülmeyen ve elle tutulamayan bağlardan

oluşan karmaşık bir bütündür. Kültür, özelliği itibarı ile bireylerin ve çevrenin etkisine açık, gelişebilen, değişebilen bir bütündür. Kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır (Berberoğlu 1990:153).

Kültür etkisi altında bulunan bireylerin dünyaya bakış açısını, olayları ve çevresini algılama biçimini belirler (Berberoğlu 1998:31). Kültür, uzun bir zaman diliminde bireylerin günlük olarak yaptıklarını ve söylediklerini, inançlarını, değerlerini ve davranışlarını biçimlendirir (Harlander, 1998:14). Kültür, yenileşmeyi etkinleştirme niteliğinin yanı sıra var olan durumu düzeltebilme niteliğine de sahiptir (Celep ve Çetin, 2003:93). Kültür gelecekte gerekeni yapıp üstesinden gelmede yararlı olabilecek geçmiş deneyimleri belirgin kılmaktadır (Walsh ve Ungson, 1991:63).

Kültür belirli bir zaman diliminde birlikte yaşayan insanların oluşturdukları değerlerin tümüdür (Menduhoglu, 2009:80). Kültür kavramı kullanımı çok kolay, tanımlanması ise çok zor bir kavramdır. (Şişman ve Turan, 2001:46). Geniş ve sınırları belirlenemeyen bir kavram olması nedeniyle çok değişik ifadelerle yapılan yüzlerce tanımı olan (Berberoğlu 1990:153; Şişman ve Turan, 2001:46; Şişman, 2011:13) kültür kavramının anlamı üzerinde de bir görüş birliği yoktur (Smircich, 1983:339; Murat ve Açıkgöz, 2007:3). Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazılarını Şişman (2011:1) şöyle sıralamaktadır:

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/ toplumdaki edindiği sosyal miras,
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,
- Bir toplumun yaşam biçimi,
- Problemlerin çözüm biçimi,
- Öğrenilen davranışlar bütünü,
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey,
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

İnsanlar arası sosyal etkileşime bağlı olarak kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır, aktarılır, sürdürülür, yeniden üretilir ve yorumlanır (Şişman, 2011:2). Bir anlamda, insan varlığı kültürün hem yapıcısı hem de üreticisidir (Yuan ve Dong, 2006:241). Kültür çeşitli özellikleri de barındırmaktadır. Şişman kültüre ilişkin antropoloji de yer alan kuramları

inceledikten sonra, kültürün sahip olduğu özellikleri şöyle özetlemektedir (Şişman, 2011:14-15).

- Kültür, bir insan grubu tarafından ortaklaşa üretilir ve aktarılır.
- Kültürün tarihsel bir arka planı vardır.
- Kültür dinamikdir ve zamanla değişebilir.
- Kültür eylemleri gerçekleştirmenin yolunu gösterir.
- Kültür büyük ölçüde bir semboller sistemidir.
- Kültür, öğrenilir ve paylaşılır.
- Kültür, kendisini oluşturan öğelerle bir bütündür.
- Kültür uyum sağlayıcı bir mekanizmadır.

Kültür bir alt boyut olarak, ekonomi, aile, sosyal, birey, sınıf, bölge, şehir gibi çeşitli alt boyutlarda incelenerek değerlendirilebilir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda, üniversite kültürü örgüt kültürü bağlamında incelenecektir. Bu nedenle bundan sonra yapılacak olan kültüre ilişkin değerlendirmeler örgüt kültürüne ilişkin olacaktır.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kuramcıları, örgütlerin tıpkı insanlar gibi kişiliklerinin olduğunu kabul etmektedirler (Lunenburg ve Ornstein, 2012:55). Örgütler, tıpkı toplumlar gibi kültürel açıdan birbirinden farklıdır. Bu farklılıklardan dolayı örgüt kültürü kavramı ortaya çıkmıştır (Menduhoğlu, 2009:79). Birey için kişilik ne ise örgüt için kültür odur (Karşlı, 2004:34).

Toplumların yaşam biçimleri, bireylerin duygu ve düşüncelerine yön vermektedir. Dolayısıyla, bireyler toplumun bir ürünü olarak yetiştiklerinden çevrenin yaşam biçimini yansıtmaktadırlar. Belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulmuş (Aydın, 2000:15), toplumsal ve dinamik bir yapısı olan örgütlerinde kendine özgü bir kültürü vardır. (Berberoğlu 1990:155).

Örgüt kültürü maddi unsurlar ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan, Timurluoğlu, 2007:121). Bu bağlamda, her örgütün çalışma alanına, amacına, bulunduğu çevreye, bireylerin eğitim düzeylerine, kapalı ve açık bir yapıda olması gibi çeşitli özelliklerine bağlı olarak değişebilen özgül kültürel yapılara sahip olduğunu belirtebiliriz.

Örgütsel kültür, bir örgüt ortamında bir araya gelen insanların içinde yer aldıkları fiziksel ve sosyal dünyayı algılama, anlamlandırma, yorumlama ve buna göre eylemde bulunma yollarını ifade etmektedir (Şişman ve Turan, 2001:46). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendilerine aşılınmış inanç ve değerleri ile ilgili bir kavramdır. Kültür örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur. Örgüt kültürü çalışanlar nereye giderlerse, nerede olurlarsa beraberlerinde götürdükleri bir şeydir (Balcı, 2007: 184,185).

Örgütsel kültür, örgüt işgörenlerindeki örgütsel inanç ve değerlerin temelini oluşturan mitler, resmî törenler ve sistemlerdir (Celep,2004:158). Bir örgütün kültürü, bir örgütün tüm karakteristikleri olan tüm inançlar, duygular, davranışlar ve sembollerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2012:55). Ulusal kültürün örgüt kültürüne yansımaları olduğu da literatürde (Polat, 2009:90) kabul edilmektedir.

Başlangıcı ve kökeni belli olmayan (Edgerson, 2004:22) örgüt kültürü kavramı alan yazında önemli bir yer edinmiştir. Öyle ki, geçen yirmi beş yılı aşkın bir süre içinde örgüt ve yönetimle ilgili olarak hiçbir konudan ve kavramdan kültür ve örgüt kültürü kavramlarından daha çok söz edilmemiştir (Şişman, 2011:73).

Özellikle yönetimde insan ilişkileri akımıyla birlikte 1930'lu yıllardan başlayarak 1950'li yıllar boyunca batıda bazı yönetim bilimcilerin, örgütlerle ilgili olarak insan kaynağı üzerine dikkati çekerek informal grup, grup normları, semboller, örgütsel değerler gibi konular üzerinde durdukları bilinmekle birlikte (Şişman, 2011:72) kültür kavramının sosyal bilimler alanında kullanımının, alana girişinin de ancak 1970'li yılların sonlarına doğru yönetim kuramlarında dönüşümün etkisi ile örgüte sosyal bir olgu olarak bakılması ile gerçekleştiği (Denison, 1996:619; Schein, 2004:12; Şişman, 2011:III) kabul edilmektedir. Şişman örgüt kültürü kavramının ilgi görmesinin arkasında yatan etkenler olarak şunları sıralamıştır (2011:74-80):

- Bilim felsefesindeki paradigmatik dönüşümler ve sosyal kuramdaki gelişmelerin örgüt kuramına yansımaları
- Örgütü tanımlamaya dönük yeni mecazların geliştirilmesi
- Yönetim biliminde geliştirilen kuramların yetersizliği
- Modernizm ve post modernizm üzerine tartışmalar
- Fordizmden postfordizme geçiş
- Sosyal yaşamda gözlenen bazı kültürel sorunlar
- Sosyal yaşamdaki bazı sorunların örgüte yansımaları
- Ekonomik alanda yaşanan bazı krizler
- Örgüt yapılarında meydana gelen değişimler
- Örgütsel yaşam ve işe ilişkin beklentilerdeki değişimler

“Kültür”ü düşündüğümüzde, örgüt içinde ortaya çıkan, belirsiz, bulanık tanımlanması zor, eylemler, anlamlar, duygular ve fikirler dünyasına katılırız (Rizescu, 2011:75). Kavramın sosyal bilimler alanında kullanılmaya başlanması ile birlikte, örgütsel kültür araştırmaları, psikoloji, antropoloji ve sosyolojiyi kapsayan bir düzende büyümüş (Vallett, 2010:131), farklı bakış açılarıyla tanımlanmış, bu da farklı tanımlara yol açmıştır (Lok, 1997:75).

Literatürde kültür kavramını tanımlamak için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Schein, 2004:12; Allard 2010:24). Tanımlar bilim dalına ve tanımlayan kişiye göre de değişebilmekte (Vallett, 2010:132; Rizescu, 2011:75), tanımlardaki bu çeşitlilik, örgüt kültürü çalışmalarındaki varsayımlar, yaklaşımlar, amaçlar ve hatta paradigmalardaki çeşitliliği temsil etmektedir (Zheng, Qu ve Yang, 2009:154). Bu durum kültüre kavram olarak önem verildiğini doğrulamakla birlikte, diğer yandan eğer tanımlar bulanık (fuzzy) ise akademisyenler ve uygulayıcılar için problemler yaratmaktadır (Schein, 2004:12).

Benzer durumun örgüt kültürü kavramı içinde geçerli olduğu söylenebilir. Meulen (2002:343)'nin ifadelerine göre örgütsel kültür literatüründe, örgütsel kültür kavramının tek anlamlı bir yapıya sahip olmaktan çok uzak bir noktaya gelmiş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel kültürün tek bir tanımını yapmanın zorluğu görülebilmektedir.

Kültür bugün kullanılan anlamıyla, örgütsel yaşamda tüm olası soyut faktörler için şemsiye olmaya başlamıştır (Berchem 2006:431; Harvey ve Stensaker, 2008:431). Şişman (2011:81) örgüt kültürü üzerine yapılan tanımların çoğunu antropolojideki kültür tanımlarıyla benzeştirmektedir. Örgütsel kültüre ilişkin yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Örgüt kültürünü Quchi (1981:41, Akt. Hoy ve Miskel, 2010) bir örgütün, temelinde yatan değer ve inançlarını işgörenlerine aktaran sistemler, seremoniler ve mitler olarak; Tierney (1997:3) örgütte ortaya çıkan ve ortak anlam yaratan sembolik ve araçsal etkinliklerin toplamı; Berberoğlu (1998:31) örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimi; Hallett, (2003:130) anlaşmalı düzen (negotiated order); Hoy ve Miskel (2010:28) ise grup normları, değerleri ve inançlarıyla örgütsel davranışı etkileyen önemli bir güç olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili tanımları çeşitlendirebilmemiz mümkündür. Genel olarak kültür, örgütün genel değerlerini, inançlarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını birleştiren soyut bir ögedir. Basit net bir biçimde belirtilecek olursa, kültür, o yerde "işlerin nasıl yürüdüğünün" bir göstergesidir (Ira, Aksu, 2009:45; Westhuizen, Oosthuizen ve Wolhuter, 2005:93).

Örgüt kültürü; örgüte bireyler tarafından taşınan değerler, inançlar, törenler, efsaneler, sayılılar, ideolojiler, normlar ve simgelerin örgüt üyelerince paylaşılarak benimsenmesi sonucunda tamamen örgüte özgü yeni ve farklı inanç ve beklenti örüntüleri biçiminde dönüşüyle oluşmuş anlam ve semboller sistemidir (Karslı, 2004:35). Örgütsel kültür, bir örgütteki bireylerin davranışlarına rehber işlevini gören genel değerleri, varsayımları, normları ve inançları kapsayan soyut bir yapıdır (Kızılçelik, 2002: 16). Örgütsel kültür, örgütün üyeleri arasında iletişimi sağlayan, yeni katılan üyelerin örgüt ile bütünleşmelerinde önemli bir köprü rolü oynayan, üyelerin örgüt ile bağlarını kuvvetlendiren bir olgudur (Berberoğlu 1998:30).

Örgütsel kültür, bireylerin davranışlarını yönlüten ve onların davranışlarına anlam veren bir grubun paylaşılmış inançları, ideolojileri ya da doğmalarıdır (Dill, 1982:307). Berberoğlu (1998:32)'na göre, örgütlerin hedeflerine etkin ve verimli biçimde

ulaşılabilmesi için, onları destekleyen bir sistem oluşturulmalıdır. Politikalar, stratejiler, çalışma ilkeleri, roller, normlar ya da gelenekler bu sistemin parçalarıdır. Bu ve benzeri unsurların tümü bir arada örgütler için bir kimlik oluşturur. Bu kimlik örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü (Şişman, 2011:84);

- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir.
- Örgüt üyelerinin paylaştığı temel değerler ve normlardır.
- Örgüt üyelerinin bilişsel yapıları ve algı dayanağıdır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntülerdir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji, beklenti ve tutumlardır.

Kültür şeylerin nasıl olduğunu tanımlar. Kültür örgütte gerçekleşen olayları, davranışları, eylemleri, yorumlamamızı ve onları anlamlandırmamızı sağlar (Corbett, Firestone, Rossman, 1987:37). Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Hasanoğlu, 2004:44,52).

Hoy ve Miskel, (2010:165)'e göre örgüt kültürüne ilişkin genel tanımımız, birimleri bir arada tutan ve onlara ayırt edici bir kimlik kazandıran paylaşılan yönelimler sistemi şeklindedir. Bir örgütün kültürü üyelerine, nasıl davranması gerektiğini, neyi umut etmesi gerektiğini ve başarılı ve başarısız olmanın anlamlarını öğretir (Tierney, 1997:4). Görüldüğü üzere, tanımlar üzerinde şimdiye kadar bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örgütsel kültür üzerine teorileri genel olarak alan yazında kabul gören Edgar Schein (1996:229), kavrama ilişkin uzun yıllar süren araştırmalarının ardından 1996 yılında yayınladığı makalesinde şu serzenişte bulunmaktadır:

“Bir değişken olarak on yılı aşkın bir süredir kültür üzerine çalışıyor olmama rağmen, onun çok derin etkisini durumdan duruma ne kadar az anladığıma şaşırıyorum.”

Balcı (2007:186) ise örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan genellemeleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Her an değişim ve oluşum içindedir.
- İnsan faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsar.
- Örgütün dış uyum ve iç bütünleşmesi sorunlarına çözüm bulma amacıyla öğrenilir.
- Sonuçta birbirleriyle etkileşim içinde olan kalıplaşmış temel varsayımlar dizisi şeklindedir.

Yapılan tanımlamalar ve genellemeler ile Schein (1996)'nin betimlemesi kavrama ilişkin muğlaklığı göstermektedir. Buna rağmen, örgüt kültürüne ilişkin tanımların çoğunun değerler, anlayış, inançlar ve beklentiler gibi bazı sosyal yapıları paylaşarak (Lok, 1997:78) belirli noktalarda uzlaşabildikleri belirtilebilir.

Örgütsel kültürün neliğine ilişkin karmaşa öyle bir noktadadır ki, araştırmacılar ve uygulayıcılar benzer şekilde çoğu kez kültürü, sadece çeşitli örgütsel hastalıkların bir tedavisi olarak değil, aynı zamanda bir örgütte olan her olayı esas itibariyle açıklamaya yarayacak, örgüt ve içerisinde olan her türlü olayı hemen hemen açıklamaya çalışacak yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da görmektedirler (Tierney, 1988:2).

Bu anlayışla, alan yazında örgütsel kültür kavramı birçok boyutta, araştırılmaya çalışıldı. 1980'ler boyunca, örgüt araştırmacıları örgüt kültürünün rolünü, süreçler, etkililik, gelişme, başarı ve liderlikle ilişkilendirmeye giriştiler. Örneğin örgütsel kültür alan yazınında önemli teorisyenlerden birisi olarak kabul edilen Schein (2004:1,22) örgütsel kültür kavramını liderlikle ilişkilendirerek açıklamaya çalışmış; iki kavramı bir paranın iki yüzü olarak benzeştirmiştir.

2.2.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüte kültürel açıdan yaklaşıldığında, bir örgütteki bütün işlem ve faaliyetlerin aslında kültürün dışında düşünülmesi mümkün değildir. Örgütteki bütün uygulamalar, kültürel özellikler ve kültürün etkilerini de içerir (Şişman, 2011:103). Kültür, örgütün çok az bilinçli ve çok gizli psikolojisini oluşturur (Balcı, 2007:184). Bu bağlamda, birey için kişilik ne ise örgüt için kültür odur. Bir örgütün kültürü işin yapılmasındaki kaçınılmaz

belirsizliklere ve kaoslara işgörenlerin yanıt vermesine yardım eder. Örgüt kültürü, bireylerin örgütteki eylemlerini etkiler (Karşlı, 2004:34-36). Kültür tüm üyelere paylaşılan genel bir değerdir (Wong, 2002:32). Ancak, kültürün esası olan temel varsayımlar çoğu kez kanıksandığından örgütün içinde olanlar için kültürü fark etmek çok daha zordur (Ingram, 2011:33). Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır (İşcan, Timurluoğlu, 2007:121).

Kültür, bir örgütün tüm düzeylerindeki aktivitelerinde yayılır. Neyin yasal, neyin yasal olmadığı ile neyin uygun ve neyin uygun olmadığını ayırır (Wong, 2002:32). Kültür örgüt içinde ortaya çıkan ve ortak anlamlar yaratan, sembolik ve araçsal etkinliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Tierney, 1997:3).

Her örgüt özgül bir kültüre sahiptir. Örgütler, bir varlık olarak insanlar tarafından sonradan oluşturulan yapılar ve sosyal gerçeklerdir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir (Şişman, 2011:71). Bu bağlamda, örgütlerin kültürleri arasında benzerlikler de olabilir. Benzerlikler aynı toplumun birer parçası olmalarından, farklılıklar ise kendine ait amaçları ve faaliyet yapısından kaynaklanır (Berberoğlu, 1998:32).

Bir örgütün kültürünü anlamak için günlük yaşamın detaylarına dikkat etmek gerekir. Örgütsel kültürde var olan ve geçmişte olan kültürel etkileri görmeyi kolaylaştıran birtakım pencereler vardır. Bunlara örnek olarak, saga, kahramanlar, semboller ve ritüeller sayılabilir (Erdem 2003:147). Örgüt kültürünün özellikleri olarak (1) ayırt edici olması, (2) istikrarlı olması, (3) belirgin olmaması, (4) sembolik olması, (5) bütünleşmiş bir yapısı olması, (6) üst düzey yönetimin bir yansımasının varoluşu ve (7) alt kültürlerinin bulunması (Fırat, 2007:24) gibi farklı boyutlar sıralanabilir.

Örgüt kültürü, geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelenebileceği gibi örgüt içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın) kültür olarak nitelenebilir (Şişman, 2011:71). Bireyler bir örgüte girdikleri andan itibaren var olan bu baskın kültürün etkisi altına girmeye, ondan etkilenmeye ve var olan bileşenlerini öğrenmeye başlarlar. Örgüt kültürü örgütün üyeleri arasında iletişimi sağlayan, yeni katılan üyelerin örgüt ile bütünleşmelerinde önemli bir köprü oynayan, üyelerin örgüt ile bağlarını

kuvvetlendiren bir olgudur (Berberoğlu, 1998:30). Dolayısıyla, aslında yeni birey örgüte katıldığı andan itibaren nereye ceketini asacağına, ne zaman yemek yiyeceğine, ilişkin bilgi edinir; bireylerin takımın bir parçası olmalarını hissettirmede yardım eden bilgileri içeren bir kültürlenme süreci başlar (Malley, 2009:42). Bu bağlamda, örgütsel kültürün ana özellikleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir (Kucinskas, Paulauskaite, 2005:146):

- Örgütün “nadir (exceptional) ve eşsiz (unique)” olarak algılanmasıyla biçimlenen soyut bir olgudur.
- Örgütün tüm etkinliklerini kuşatan, genel yapısının ve değerlerinin bir sistemidir. Örgüt, genel amaçlarının ardından bu sistem tarafından yönlendirilir.
- Örgütün dış öğeleri ile yansır: tarih, dil, semboller, fiziksel çevre vd.
- Sosyalleşme yoluyla diğer üyelere aktarılması ve sürekliliği tipik bir özelliğidir.
- Değişebilir, çevreye bağlıdır ve çevreden etkilenir. Böylece çevreden olan değişikliklere örgütün uyumuna ve gerekli önlemleri almasına yardımcı olur.

Kurumlar kuşkusuz, demografik, ekonomik ve politik durumlar gibi güçlü dış faktörlerden etkilenirler. Fakat kendi içlerinden çıkan güçlü güçlerce de şekillendirilirler. Bu içsel dinamiğin kökleri örgütün tarihinde yer almakta ve gücünü örgütün işleyişinde çok derinde yer alan değerler, süreçler ve amaçlardan elde etmektedir. Bir örgütün kültürü ne yapıldığı, nasıl yapıldığı ve kimin yaparken yer aldığı yansır (Tierney, 1988:3). Çağrışımcı ve dinamik olarak ilintili olması nedeniyle, bir örgütün kültürü yönlendirilebilir ve tartışılabilir fakat kontrol edilemez (Batteau, 2000:726). Örgüt kültürünü çeşitli faktörler etkilemektedir. Karalı (2004:35), bu faktörleri şu şekilde ifade etmiştir:

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| • İş birliği | • İlgi |
| • Deneyim | • Kutlama |
| • Yüksek beklenti | • Cesaret |
| • Güven ve yeterlik | • Karara katılma |
| • Açık destek | • Önemliyi koruma |
| • Bilgi temelli çıktılara ulaşma | • Dürüstlük |
| • Tanıma ve onaylama | • Açık iletişim |

2.2.2. Örgüt kültürünün Temel İşlevleri

Örgüt kültürü örgütün tüm süreçleri üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün yönetim, karar alma, planlama, koordinasyon, değerlendirme gibi önemli süreçlerinde etkiye sahiptir. Örneğin, Celep ve Çetin (2003:93) örgütün sahip olduğu kültürel yapının o örgütteki bilgi ve bilgi paylaşımlarını etkileyen önemli etmenlerden birisi olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürünün örgüt üzerinde işlevsel olan ve işlevsel olmayan bazı etkileri söz konusudur. Örgüt kültürünün örgütteki işlevsel ve işlevsel olmayan etkileri (Bkz, Şekil 1) şöyle sıralanabilir (Balci, 2007:186-187):



Şekil 1: Örgüt Kültürünün İşlevsel ve İşlevsel Olmayan Özellikleri

2.2.3. Örgüt Kültürünü Çözümleme

Kültürün çeşitli bileşenlerden, öğelerden oluştuğu kabul edilmektedir. Kültürün bütüncül bir yapı göstermesi bileşenlere ayrılmasında zorlukları da beraberinde getirmektedir. Meulen (2002:343) örgütsel kültürü tespit ve hangi öğeleri kapsadığına ilişkin konuların araştırmacıların belki de en çok zorlandıkları durumlar arasında olduğunu ifade etmektedir.

Kültürü çözümlemedeki zorluklara ve kavramın bütünsel bir özellik göstermesine rağmen alan uzmanları, kültürü anlayabilmek ve açıklayabilmek için birtakım ögelere ayırarak çözümlmeye çalışmışlardır. Bütüncül bir yapı taşıdığı kabul edilen örgüt kültürü kavramı neden alt boyutlarına, öğelerine, unsurlarına ayrılarak incelenmelidir sorusunun cevabı olarak Güvenç, (1985:17) kültür kavramının ve onun temel öğelerinin karmaşık bütünlüğüne dokunulmaz, kendini oluşturduğu varsayılan değişkenlerine indirgenmez ise bilimsel ilkeler yönünden güvenilir bir kuram kurulamadığı, kurulmakta güçlük çekildiği ya da kurulanların kolayca denemiyor olması yanıtını vermektedir. Bu durum, kültürü değerlendirmek için örgütün ve kültürünün farklı boyutlarına bakma gerekliliğini (Schepens 2006:9; Ginevicius ve Vaikūnaite, 2006) ortaya çıkarmaktadır.

Bir görüşe göre örgüt kültürü iki boyuta sahiptir. Bunlar görülebilir (somut) ve görülemez (soyut) olarak ikiye ayrılabilir. Soyut yapılar veya göstergeler: bir örgütün genel inançları, felsefesi, misyonu, vizyonu, amaçları ve hedefleri, varsayımları, değerler sistemi ve normlardır. Somut yapılar ve göstergeler ise sözlü göstergeler, davranış göstergeleri ve görülebilir göstergeler olarak üçe ayrılır. Sözlü göstergeler dil, hikâyeler, kahramanlar, müfredat, kurallar ve düzenlemeler; davranış göstergeleri, törenler, seremoniler, adetler, disiplin, liderlik, birey ve ekip davranışı; görülebilir göstergeler, araç ve gereçler, semboller, okul üniformalarıdır (Westhuizen, Oosthuizen ve Wolhuter, 2007:93-210).

Pettigrew (1979:)'e göre, örgütlerin kültürlerini anlamada “sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit” kavramlarının yararlı olduklarını ifade etmektedir. Killmann, Saxton ve Serpa (1986:89)'a göre, her biri farklı düzeylerde ortaya çıkan kültür davranış normlarında, saklı varsayımlarda ve insan doğasında görülmektedir. Tierney (1988)'e göre kültür çevre, misyon, sosyalleşme, enformasyon, strateji ve liderlikten oluşmaktadır. Kezar ve Eckel (2002:440)'e göre, bu yaklaşım değerlerin, inançların ve varsayımların bir kurumun süreçlerinde ve artefaktlarında yansıdığını varsaymaktadır.

Örgüt kültürü çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Berberoğlu'na (1998:33) göre, örgüt kültürü ile ilgili unsurları şu şekilde sıralayabiliriz.

- Amaç ve hedefler,
- Amaç ve hedeflere ulaşılmada benimsenen genel yaklaşım ve yönetim anlayışı,
- Kuruluşta ve geçmişte, bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar,
- Biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi,
- Çalışma ilişkileri,
- İletişim kanallarının çalışma yönü ve biçimi,
- Biçimsel olmayan ilişkiler ve boyutları,
- Motivasyon anlayışı,
- Dış çevre ile etkileşim tarzı,

Araştırmacılardan birçoğu kültürün bir örgütteki başkalarının davranışını etkileyen liderliğin, vizyonun, sembollerin, artefaktların, geleneklerin, ritüellerin ve değerlerin bir kombinasyonu olduğunu belirtmektedir (Malley, 2009:44). Örgütsel kültürün tanımlanmasında oldukça fazla çeşitlilik olmasına rağmen, birçoğunda şekil 2'de belirtilen özelliklerin görülmekte olduğunu belirten Lunenburg ve Ornstein, (2012:55), bunlardan hiçbirinin tek başına örgüt kültürünün özünü temsil edemeyeceğini ifade etmektedir. Yazarların ifade ettikleri özellikler örgüt kültürünün boyutları olarak da değerlendirilebilir.



Şekil 2: Örgüt Kültürünün Boyutları

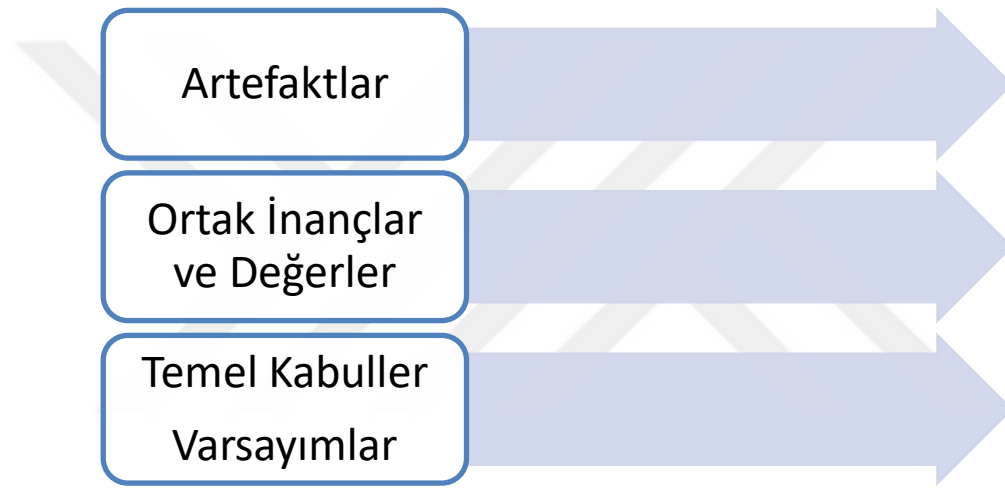
Kültür kavramının varlığı üzerinde bir fikir birliği olduğu görülmekle birlikte Metzler'in (2006:2) ifade ettiği üzere, kültürün boyutları tartışma konusu olmaya devam etmektedir. Kültürü çözümlmek için bilim insanları farklı kavramlar kullanmış olduğunu ifade eden Ginevicius ve Vaikūnaite, (2006:203-204) de yaptıkları araştırmada bu kavramları aynı anlamlara sahip olduklarını belirtmektedirler. Farklı olguları araştırırken kaç tane veya ne kadar sayının bunları ortaya çıkarabileceği önemli bir soru olarak ortaya çıktığını ifade eden araştırmacılar, 53 araştırmayı değerlendirdikleri çalışmalarını sonucunda örgütsel kültürün boyutlarına ilişkin olarak iletişim, yönetim biçimi, ödül sistemi, strateji, norm, kural, değer gibi birçok boyuttan oluşan toplam 25 boyut ortaya koymuşlardır.

Kültürün tanımlamaları ve açıklamaları farklılıklar göstermesine rağmen, değerler ve inançlar gibi bazı bileşenleri genel olarak mevcuttur (Allard, 2010:24). Örgüt kültürünün, bir grup insanı başkalarından farklılaştıran ortak varsayımlar, değerler, davranışsal normlar ve artefaktlardan oluştuğu konusunda bir genel fikir birliğine varılmıştır (Westhuizen, Oosthuizen ve Wolhuter, 2007:154). Örgüt kültürü çok geniş bir kavramdır. Örgüt kültürü çok yaygın bir şekilde kullanılan ve kabul edilen bir kavram olmaya başlamasına rağmen, hala bir kurumun kültürünü ortaya çıkarmaya yönelik açık ve özlü yöntemleri bulmak zordur (Erdem 2003:147). Bu durum, bir örgütün kültürünü neyin oluşturduğuna ilişkin birçok düşünceye yol açmaktadır (Malley, 2009:44). Dolayısıyla, örgüt kültürünün unsurları ve nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği (Berberoğlu, 1998:33) örgütsel kültürün sürdürülmesi ve oluşturulması ile ilişkili olarak önem ve düşünceleri bakımından çok sayıda rakip görüş bulunmaktadır (Edgerson 2004:28). Bunlardan bazıları ve en çok bilinenleri şöyledir (Bkz. Şekil 3):

Quinn ve Rohrbaugh	Rekabet Eden Değerler Teorisi (1983)
Denison	Örgütsel Kültür ve Etkililik Teorisi (1995)
Schein	Kültür Düzeyleri Teorisi (2004)

Şekil 3: Örgüt Kültürünün Çözümlemesine İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel kültürün analiz edilerek anlaşılır kılınması için yapılan en önemli çalışmalardan birisi Schein tarafından gerçekleştirilmiştir. Schein, örgütsel kültürü görünürlük düzeylerine göre artefaktlar, inançlar ve değerler ile varsayımlardan oluşan üçlü bir yapıya ayırmıştır (Bkz. Şekil 4). Örgütsel kültürün bu üç düzeyde açıklanabileceğini ifadelendirmiştir. Doktora tez araştırmasında örgütsel kültüre olan yaklaşımları analiz eden Lok (1997:88), örgütsel kültüre farklı bakış açılarının Schein'in üç düzeyli yaklaşımında birleştirilebileceğini belirtmektedir. Schein'nin örgütsel kültüre ilişkin sunduğu çerçeve üniversitelerin kendi kültürel yapılarını anlamalarında kullanışlı bir araçtır (Museus, 2007:31).



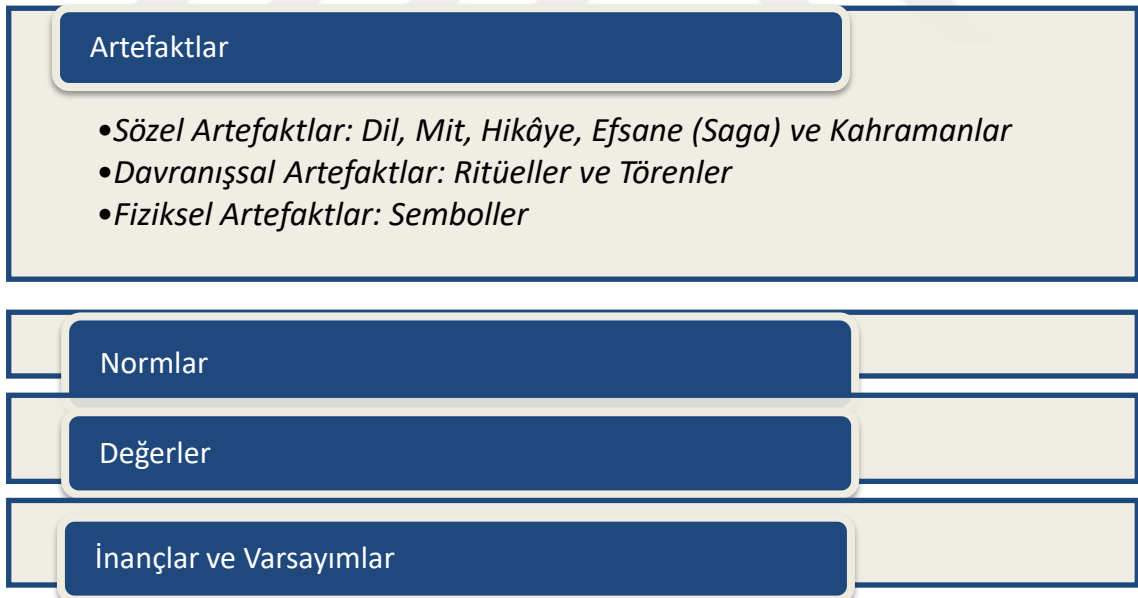
Şekil 4: Schein (2004)'in Örgütsel Kültürün Bileşenlerine İlişkin Sınıflaması

Schein'nin bu kadar etkili olmasındaki etmenlerden birisi, diğer araştırmacılara oranla örgütlerin kültürlerine müdahale etmek ve analiz için kavramsal bir çerçeveyi açık bir şekilde ifade etmiş olmasıdır (Hatch, 1993:657). Maria S. Plakhotnik ve Tonette S. Rocco (2011:82-83) da kültür tanımları üzerine 59 çalışmada yaptıkları incelemelerinde, bu çalışmaların %83'ünün örgütü bir bütün olarak tanımladıklarını, %54'ünün örgütsel kültürü örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve varsayımlar olarak tartıştıklarını ve yazarların çoğunun örgüt kültürüne ilişkin Schein'in kültür tanımında birleştiklerini araştırmalarında ortaya koymuşlardır.

Lewis 1996 yılında yaptığı kapsamlı alan yazın taramasında örgütsel kültür üzerine yapılan araştırmaları beş gruba ayırmıştır. Bunlar;

- Örgütsel kültürün doğrudan gözlemlenen davranışlarda ya da somut varsayımlarda bulunup bulunamayacağına ilişkin çalışmalar,
- Kültürün örgüt için bir temel metafor olarak kullanıp, kullanılmaması ya da örgüt içinde bir değişken olarak görülmesi gerekmediğine ilişkin çalışmalar,
- Kültürün bir örgüt üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar,
- Kültürün nasıl yaratıldığı ve iletildiği ile ilgili çalışmalardır.

Bu çalışmada Schein'nin örgüt sınıflaması (artefaktlar, değerler ve varsayımlar) esas alınarak örgüt kültürü irdelenmeye, analiz edilmeye ve açıklanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte, Schein (2004) tarafından değerler ile aynı düzeyde açıklanılan normlar, örgüt kültürü üzerine yapılan alan yazın incelemesinde birçok araştırmada farklı bir boyut olarak eklendiğinin tespit edilmesi sebebiyle ayrı bir boyut olarak sınıflamaya dâhil edilmiştir (Bkz. Şekil 5).



Şekil 5: Örgüt Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Düzeyler

Schein'in sınıflaması üç düzeyden oluşmaktadır. Bu düzeyler görünürlüklerine göre anlaşılırlar. Örneğin, davranışları doğrudan gözlemleyebiliriz, ancak norm ve değerler ortaya konulan davranışın yorumundan anlaşılır. İnanç ve varsayımlar ise norm

ve değerlerin çözümlenmesinden anlaşılır. Buna göre davranışlar açık, norm ve değerler yarı açıktır, temel inanç ve varsayımlar tam belirgin değildir (Celep ve Çetin, 2003:94). Yauch ve Steudel (2003:467)'a göre, Schein'in bu sınıflamasında varsayımları ortaya çıkarmak zor olduğundan, davranışsal normlar fazladan bir kültürel faktör olarak kullanılmıştır. Schein örgütsel kültürün rolüne, örgütün adapte olmayı, görevini yapmayı ve yaşamayı sağlamasına olanak sağlayan bir anahtar mekanizma olarak odaklanmaktadır.

Schein hayatta kalma ya da varlığını devam ettirmenin örgütün kültürel yapısını oluşturan esas faktör olduğuna inanmaktadır (Rizescu, 2011:80). Schein'in örgüt kültürüne yaklaşımına ilişkin, Prudence ve arkadaşlarının (2009:221) değerlendirmeleri ve açıklamaları şöyledir:

“Schein'in çerçevesindeki son iki düzey arasında önemli bir farklılık vardır: değerler ve normlar ikinci düzeyde benimsenmiştir. Onlar insanların konuştukları şeylerdir, açıktırlar ve örgüt üyelerinin önemli olaylarla başa çıkmalarında rehber olarak kullanılırlar. Üçüncü düzeyi oluşturan varsayımlar ve inançlar ise örgüt üyeleri tarafından kabul edilen kesin doğrulardır. Bunlar çok nadir olarak konuşulurlar ve genel olarak grup üyeleri tarafından bilinçsizce kabullenilirler. Bu değerler ancak ihlal edildiklerinde ortaya çıkarlar.”

Schein'nin örgüt kültürüne ilişkin çözümlenmeleri ve teorileri alanda önemli bir etkiye ve kabul görme oranına sahiptir. Bu durum Schein tarafından ortaya konulan teorinin geliştirilmesi ve buna dayalı yeni teorilerin üretilmesi çabalarına da öncülük etmiştir. Örneğin, Hatch (1993) Schein'in teorisini biraz daha geliştirerek örgütün kültürel dinamikleri adlı bir teori geliştirmiştir. Bu teoride semboller yeni bir öge olarak sunulmuştur. Yazar bu durumun yapıya dinamik bir özellik kazandırdığını belirtmiştir. Sonuç olarak değerler, inançlar ve normlar örgüt kültürünün esas unsurlarını oluşturmaktadır (Özdemir, Ünsan, Yüksel ve Cemaloğlu, 2010:1079). Bu bağlamda örgüt kültürünün çözümlenmesinde kullanılan öğeler aşağıda açıklanmıştır.

2.2.3.1. Artefaktlar

İnsan eliyle yapılmış nesnelere, objelere, anlamına gelen artefakt kavramı, örgüte yeni giren birinin gördüğü, duyduğu, hissettiği algılanabilen her şeyi ifade etmektedir. Artefaktlar bir örgütü fiziksel olarak çevreleyen maddi nesnelere, Artefaktlar örgütün binası, dili, davranış şekilleri, törenleri, teknolojisi gibi birçok şeyi içermektedir (Schein,

2004:25-26; Balcı, 2007:182). Artefaktlar, örgütün en somut boyutunu oluşturmaktadır. Çünkü artefaktlar örgütsel yapıları, fiziksel öğeleri ve çeşitli süreçleri ifade etmektedir. Bu anlamda artefaktlar örgüt eliyle yapılmış her şeyi içermektedir (Yılmaz, 2008:27). Örneğin, bina tasarımı, logolar, mobilya ve giysiler birer artefakt olup kültürel nitelik taşırlar. Artefaktların içerisine sembolleri de katabiliriz. Hoy ve Miskel (2010:172)'in ifade ettikleri üzere, kültürü ifade eden semboller önemli kültürel temaları belirlemeye yardım eder.

Gözlemlenmesi kolay ancak deşifre edilmesi zor olan (Schein, 2004:36) artefaktlar aynı zamanda bir örgüt için nelerin önemli olduğunu gösteren sembollerdir. Bu semboller, bir örgütü diğerlerinden ayıran unsurlardır. Artefaktlar aynı zamanda örgüt kültürünün en üst düzeyini oluşturan dokunulabilir öğelerdir. Bu öğeler *sözel, davranışsal ve fiziksel* olabilir. Sözel artefaktların üyelerce paylaşılan dil, hikâye ve mitlerden oluşur. Örgütün tarihi de araştırmacı tarafından sözel artefaktlar boyutunda incelenmiştir. Davranışsal artefaktların ise ritüel ve törenlerden oluşur. Fiziksel artefaktlar ise örgüt mimarisi, iş elbiseleri, fiziki yerleşim ve teknolojileri kapsar. Kısaca artefaktlar örgüte girenlerin duyup işitebilecekleri, görebilecekleri ve hissedebilecekleri maddi unsurlardır (Balcı, 2007:182; Harlander, 1998:23).

2.2.3.1.1. Sözel Artefaktlar

a) Dil

Bireylerin kullandıkları dil bir örgütün kültürünü ortaya çıkarır (Erdem 2003:148). Yeni gelenler neyin doğru davranış ve neyin değerli olduğunu kurumun dilinin anlamını anlayarak öğrenirler (Harlander, 1998: 23). Dil canlı bir varlık gibi sosyal olarak oluşturulmakta ve yaşatılmaktadır. Konuşmalar, aynı zamanda insan eyleminin bir parçasını oluşturmaktadır. Şu hâlde örgüt içinde yer alan sözlü ve yazılı dil de örgütsel davranışın bir parçasını oluşturmaktadır (Şişman, 2011: 97).

b) Mit, Hikâye ve Efsaneler (Saga)

Mit, hikâye ve efsaneler, bir örgütün değerlerini ve tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır (Erdem, 1996: 41). Mitler ve hikâyeler bir kurumun değerleri ve beklentileri hakkında mesajları içermektedir (Harlander, 1998: 23). Bir örgütün inanç

sistemini tanımlayan mitler ya da hikâyeler genellikle modellerden ve sembollerden kaynaklanmaktadır (Şimşek ve Louis, 1994:681).

Mit tanımlanması gerekirse, yanlış bir inanç değildir. Fakat bir kurumun ya da grubun yazılı dokümanları, efsaneleri, hatıraları ve bir yerin fiziksel varlıklarına gömülmüş özgün tarihidir. Mit, bir örgütün ya da grubun özel karakteristik tarihi olarak yazılı dokümanlarında, anılarında ve efsanelerinde somutlaşmış cisimleşmiş şeylerdir (Dill, 1982:313). Mit, örgüt içinde geliştirilmiş bilgi temelli inanç sistemleridir (Şimşek ve Louis, 1994:673).

Mitler, bir örgütün değerlerine, kurucularına ya da farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olay ve öykülerin, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüşmüş halidir. Mitler açıklanmakta güçlük çekilen etkinlik ve olayları açıklamaya yardım eden ve masala benzeyen hikâyelerdir. Yine mitler de örgüt kültürünün şekillenmesinde yardımcı rol oynamaktadır (Yılmaz, 2008: 35).

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar, örgütün temel değerlerini yansıtan hikâyeler ve anılar anlatırlar. Bunların örneklerine toplu törensel etkinliklerde rastlamak mümkündür. Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikâyeleri, özellikle yeni üyelerin sosyalleşmesinde önemli bir rol üstlenir.

Bu yönüyle hikâyeler, örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler. Bunlar, çeşitli örgütsel uygulamaların canlı, ibret verici, inandırıcı örneklerini oluşturur, bazı örgütsel sorunların çözümüne yardımcı olur (Şişman, 2011:98-99). Hikâyeler kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımını ve paylaşımını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 48).

Örgütsel bir saga ya da efsane, formal olarak oluşturulmuş bir grupta eşsiz başarıların toplumsal olarak anlaşılmasıdır. Örgütsel efsaneler (saga) tarihsel kökeni olan, eşsiz bir başarı gösteren formal grupla ilgili açıkça ifade edilen inançlar dizisidir (Clark, 1972:178-179). Saga kurum hakkında bir hikâye ile birbirine bağlayan inançlar ve değerler dizisidir. Bir saga örgütün eşsiz bir başarısını betimler. Bir saga örgüt ve öğrenciler, fakülte ve çalışanları arasındaki bağı güçlendirir (Erdem 2003:147).

c) Kahramanlar

Örgütsel kahramanlar, çoğunlukla insan biçiminde idealleri ve değerleri temsil ettikleri için örgüt için önemlidir (Edgerson 2004: 33). Güçlü ve etkili kültürlere sahip örgütler, düşünce, davranış, kişilik ve başarılarıyla örgütün temel değerlerini temsil eden örgütsel kahramanlarını sürekli yaşatırlar (Şişman, 2011: 99).

Kültür güçlü olduğu zaman, bireylerin grupla özdeşleşmeleri ve grubun etkisi de güçlüdür (Hoy ve Miskel, 2010:27). Kahramanlar, bir örgüt için önemli olan ve çoğu zaman değerleri ve idealleri insan formunda temsil eden kişilerdir. Bunlar örgütü eşsiz, özgül yapan şeyleri koruyan ve standartlar oluşturan rol modelleridir (Erdem 2003:147). Örgütün kişiliğinde somutlaşmış, örgütün değerlerini barındıran, ifadelendiren kişilerdir. Örgütün kahramanları, idealleri ve değerleri sık olarak insan formunda temsil ettiklerinden örgütleri için önemlidirler (Edgerson, 2004: 32).

Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen üyelerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlemlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Örgütün diğer üyeleri için bu kahramanlar, örnek alınması, izlenmesi gereken davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler, örgüte egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikâyeler aracılığıyla öğrenebilir (Şişman, 2011:99). Çoğu başarılı örgüt kendi kahramanlarına sahiptir (Lunenburg ve Ornstein, 2012: 58). Bir üniversite için genellikle kurucu, örgütün kahramanıdır (Erdem 2003:147).

d) Örgütün Tarihi

Kültür, örgütün liderlerinin sözleri ve eylemleri ve davranışları aracılığıyla zamanla oluştuğu için örgütün tarihini incelemek, çoğu kez örgüt kültürünü ve onun etkilerini aydınlatır (Erdem 2003:147). Bir örgütün tarihi, örgüt için çok yönlü önem taşır. Örgütün tarihi, örgüt kültürünün doğup geliştiği ve sürekli beslendiği bir kaynaktır. Kültür kısa bir zaman süresi içinde oluşmaz. Kültürün oluşabilmesi, belirli bir grubun uzun süre birlikteliğine ve etkileşimine bağlıdır (Şişman, 2011:105). Bir örgüte tarihsel bir açıdan bakarak çalışanlarına örgütün tarihini aktarmak ve öğrenmelerini sağlamak önemlidir. Örgütün tarihi bugün bulunan kültürü şekillendiren hataları ve başarıları

iletmekte çalışanların nerede çalıştıklarına ilişkin daha iyi bir anlayış edinmelerine yardımcı olur (Malley, 2009: 38).

2.2.3.1.2. Davranışsal Artefaktlar

Davranışsal artefaktlar arasında çok geniş bir yelpazede değerlendirilebilecek olan toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, törenler, kutlamalar, gösteriler, merasimler, ritüeller, partiler, kabul günleri, karşılama-uğurlama toplantıları, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik ve mezuniyet törenleri, spor karşılaşmaları ve bu bağlamda söz edilebilecek belli başlı kültürel öğeler yer almaktadır (Şişman, 2011:100). Burada davranışsal artefaktlar, *ritüel* ve *törenler* (seremoni) boyutlarında açıklanmaktadır.

a) Ritüeller

Ritüel terimi, anlamdan yoksun seremoniler anlamına gelmektedir. Bir ritüel, anlam ifade eden ve belirten sosyal aktivitelerin birbiri ardına gelen bir dizimidir. Ritüel, bir örgüt için neyin önemli olduğunu gösterir. Bir ritüel anlamları, değerleri gösteren, açıkça ifade eden bir sosyal aktiviteler demetidir (Dill, 1982:314). Ritüeller bir topluluk duygusu yaratmak için kullanılırlar/canlandırılırlar (Magolda, 2000:43). Ritüeller, örgüt için neyin önemli olduğunun gösterilmesi açısından çok önemlidir. Bu anlamda ritüeller örgütteki günlük uygulamalarda görülebilmektedir.

Yazılı olmamasına rağmen, örgütteki “bu iş burada böyle yapılır” gibi mesajlar ritüelleri açıkça göstermektedir (Yılmaz, 2008:32). Ritüeller, kültürel değerleri, inançları ve ideolojileri belirlemenin başka bir ifadesidir. Ritüeller, eylemi, davranışa çevirdikleri için kültürü ortaya çıkarmada yararlı bir araçtır. Ritüeller örgütün kültürünün geçmiş ile sürekliliğini sağlar. Eski değerlerin ve inançların kampüs yaşamında hala bir rol oynadığını gösterir (Erdem 2003:148). Ritüeller, özellikle etkileşim ritüelleri, gösterişsiz, sıradan, tahmin edilebilir oldukları ve tekrarlandıkları için güçlüdürler (Magolda, 2000:42-43).

Ritüellerin kökenleri sosyoloji ve antropoloji alan yazınında yer almaktadır (İslam ve Zyphur, 2009:117). Ritüeller geleneklerin başka bir biçimidir ve deneyimlerin görünüşteki düzeyi olarak tanımlanabilir. Dinlenme odasında bir fincan kahve, cuma

günleri rahat ya da örgütün logolarının olduğu elbiseler giymek veya gelenek anlamında çalışanların takdir edilmeleri ya da kabul edilmeleri, tanıtılmaları için verilen yemekler, bölümlerin aylık yemekleri vs. bir kültür yaratan ritüellerin örnekleri olabilir. Bu etkinlikler örgütsel kültürün sağlamlığını, dayanaklılığını destekleyebilir (Malley, 2009:32,33).

Ritüeller hem istikrarı hem de değişimi düzenlemek için yapılırlar. Bireylerin ya da grupların örgütsel roller arasında geçiş yapmalarına, örgütsel statünün sürdürülmesine ya da belirli bir ritüele dayalı olarak örgütte dayanışmaya olanak tanır (İslam ve Zyphur, 2009:123-124). Çoğu başarılı örgütün ritüellerin yönetilmesi gerektiğine ilişkin hissiyatları da ritüellerin örgüt kültüründeki önemini vurgulayan bir durumdur (Lunenburg ve Ornstein, 2012:58).

b) Törenler (Seremoni)

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumdaki modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır (Şişman, 2011:100). Törenler, örgütsel düzenin sürdürülmesi, örgüte yeni katılan üyelerin örgüte tanıtılması, sembolik mesajların çalışanlara iletilmesi, sosyal bağlılık duygusunun geliştirilmesi, örgüt kültürüne ve değerlere bağlılığın artması gibi yararlar sağlamaktadır (Yılmaz, 2008: 32). Törenlerin çözümlenmesiyle bunların diğer örgütsel değişkenler üzerindeki etkileri ortaya çıkarılabilir. (Şişman, 2011:101).

Özellikle üniversite gibi radikal örgütlerde, Törenler ve ritüeller büyük bir öneme ve işleve sahiptirler. Törenler bir örgütünün kültürünü zenginleştiren çok önemli ödüllendirme mekanizmalarıdır (Yaman, 2010: 571). Törenlerin gizli ve açık birtakım amaçları ve katılanlar için çeşitli sonuçları söz konusu olabilir. Bu tür etkinlikler örgütsel yaşamın çeşitli görünümüyle diğer kültürel öğeler arasındaki ilişkileri görmeye yardımcı edebilir (Şişman, 2011:101).

2.2.3.1.3. Fiziksel Artefaktlar (Semboller)

Semboller bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar nesnelere. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir (Şişman, 2011:96). Bir sembol, örgütsel değerleri ve inançları daha görülebilir hale getirerek temsil eder (Erdem 2003:148).

Örgütsel kültürü iletmenin başka bir yöntemi sembollerin kullanımını yoluyladır. Semboller insanları birbirine bağlamak için yaratılır (Malley, 2009:31). Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb. olabilir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir (Şişman, 2011:4).

Semboller insanları birbirine bağlamak için yaratılmıştır (Malley, 2009:31). Sembol olan insanlar, sembollerle aynileştirme, örgüt üyelerinin zorluklara rağmen başarımlarında cesaret verdiği için anlam sağlar. Kurumsal gelenek ve paylaşılmış semboller örgüt üyelerine ödül ve anlam sağlar, bağlılığı, sadakati ve olağan dışı çabaları meydana çıkarır (Dill, 1982:309-315). Sembol, örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2011: 96).

İşlevsel açıdan yaklaşıldığında semboller, örgütsel bütünleşme, kontrol, etkileme, sosyalleşme, öğrenme, değişme vb. aracı olarak ele alınıp çözümlenebilmektedir (Şişman, 2011:96). Semboller dolaylı olarak anlaşılan varsayım ve değerleri somutlaştıran şeylerdir (Edgerson, 2004: 33). Semboller kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür. İç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Davranışları düzenleyip yarattıklarından örgüt gerçeği üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler ve açıklayıcı bilgiler taşırlar (Erdem, 1996:44,47).

Örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 38). Semboller, örgüt üyelerine örgütsel yaşam ve bu yaşamda egemen olan değerler, inançlar, normlar, tutumlar hakkında bilgi vermektedir. Bu anlamda örgütsel semboller sosyalleşmenin en önemli araçlarından biridir (Yılmaz, 2008:32-33). Sembollere örnek olarak, örgüt logoları, örgütü çağrıştıran şekil ve işaretler sayılabilir.

Burada metaforlara da değinmek gerekmektedir. Çünkü metafor (mecaz) bir başka sembol tipi olarak kabul edilmektedir. Metaforlar örgütün istenen görevleri tamamlamada tipik olarak yaptığı örneklerdir. Metafor örgütün kültürünü anlamaya

yardımcı olur. Bunlardan bazıları, kültürün değişim düzenleyicisi, pusula, sosyal yapışkan, kutsal inek ve yönetici kontrollü ayınler şeklinde sıralanabilir (Çelikten, 2006:272; Şimşek ve Louis, 1994:673). Yapılan bazı çalışmalarda metaforları kullanarak örgüt kültürü anlaşılmasına çalışılmaktadır (Hoy ve Miskel, 2003:174).

2.2.3.2. Normlar

Normlar insanların uyması beklenen yazılı olmayan kurallardır (Yauch ve Steudel, 2003:467). Normlar, yaşantıların temelinde yer alan yazılı olmayan ve informal beklentilerdir. Normlar kültürün diğer öğeleri olan değerler ve gizli sayılıtlara göre daha belirgin ve açık olması nedeniyle örgüt yaşamının kültürel yönünü anlamamıza yardım eder (Hoy ve Miskel, 2010:166). Normlar çoğunlukla açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:47).

Kurum kültürü yazıyla ifade edilmemiş bile olsa, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demetidir (Çelikten, 2006:280). Örgüt kültürü çalışanların paylaştıkları inanç ve beklenti kalıplarıdır. Bu inanç ve beklentiler çalışanların davranışlarını şekillendiren normları oluşturur (Balcı, 2007:184). Normlar grubun dengeli, kararlı yapısının bir kanıtıdır. Başlangıçta normları oluşturan bireyler artık olmasalar bile, onların normatif yenilikleri örgütün geleneklerinin bir parçası olarak kalır ve yeni gelenler bu geleneği benimsemek için değişmek zorundadırlar (Forsth, 2010:146).

Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı kurallar veya standartlardır. Bir başka ifade ile normlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da yapmaması ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. (Şişman, 2011:4). Eğitim örgütlerinin kültürlerini ortaya koyan bir başka biçim olan normlar formal ve informal olabilir (Iancu, 2009:71). Normlar insanların konuşmalarını ve giyim tarzlarını, otoriteye, çatışmalara ve baskıya nasıl cevap verdiklerini, örgüt çıkarlarıyla kendi çıkarlarını nasıl dengelediklerini belirler. Bu normlara örnek olarak, “öğrencilere ve velilere iyi olmayan öğretmen hakkında dedikodu yapma, bütün erkekler kravat takar, disiplin problemini kendin çöz, zil çalmadan

öğrencilerin dışarı çıkmalarına izin vermemek, iş arkadaşını desteklemek, yöneticileri eleştirmemek, disiplin problemlerinizin üstesinden kendi başına gelmek, öğrencilere ekstra yardım sağlamak için hazır ve ulaşılabilir olmak, iş arkadaşlarını tanımak (Hoy ve Miskel, 2010:166-167) örnek verilebilir.

Kaynağını değerlerden alıp değerlere göre biçimlendiği (Şişman, 2011:4) ifade edilen normlar grup üyelerinin davranışlarını düzenleyen karşılıklı anlaşmaya dayalı, gelişen, ortaya çıkan standartlardır. Normlar üyeler arasındaki etkileşim esnasında, bazı durumlarda müzakere ve seçim yoluyla fakat çoğu kez sadece üyelerin eylemlerine göre ayarlanarak yavaş yavaş gelişerek ortaya çıkarlar. Normlar aynı zamanda müşterek eylem kuralları oldukları için karşılıklı anlaşmaya dayalıdır; normlar grubun önemli bir bölümünce kabul edilen toplumsal standartlardır. Bu bağlamda her bir grup üyesi normlar tarafından bir dereceye kadar kısıtlanmakta, fakat her bir üye aynı zamanda normların sağladığı düzenden fayda sağlamaktadır (Forsth, 2010:145,146). Toplumsal normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar genellikle değerlerin yansımasıdır (Aydın, 2010:17).

Bazı normlar belirli bir gruba özeldir, ama bazıları da gruplarca kabul edilirler. Bir grup toplandığında, diğerleri konuşurken sözlerini kesmek, geç gelmek ve erken ayrılmak, resmi olmayan kıyafetler giymek uygun olarak görülebilir. Ancak, başka bir grupta böyle davranışlar, giyim ve adaba uygun olma normlarını çiğnediği için uygunsuz olarak nitelenebilir (Forsth, 2010:145). Örgütte normlar bilinirse, üyelerin davranışları önceden kestirilebilir, gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler aranabilir (Şişman, 2011:95). Ortak davranış normları iş yönelimli davranışlarda ortak örüntülere ve gözlenebilir tutumlara yol açar (Yauch ve Steudel, 2003:467).

Değerlere göre daha somut öğeler olan normlar gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler. (Şişman, 2011:4). Örgütlerin günlük yaşantılarında normları ortaya koyan birçok gösterge bulunmaktadır. Örneğin, giysi seçimi (“ortama uygun ayakkabı giyme”), tutumlar (“diğerlerinin sözünü kesme”) ve hitap etme (profesörü doktor diye çağırma) gibi basit davranışların yanı sıra, kurallara uygunluğun genel ilkeleri (ihtiyaç duyduklarında diğerlerine yardım etmek), ahlak (grup üyelerine yalan söylememek) ve değer (grup için çok daha yoğun çalışmak) genel toplumsal ilkeler de normları yansıtır. (Forsth, 2010:146).

Sistem normları, sistem üyelerinin yapması gereken davranış biçimlerini açıklar. Normlar, sistemce onaylanan beklenen davranışları anlatır ve bundan dolayı gerekli ve zorunlu niteliği taşırlar (Celep, 2000:3). Normlar hem karşılıklı anlaşmaya dayalı oldukları (birçok grup üyesi tarafından kabul edilmiş) hem de içselleştirildikleri (her bir bireysel üye tarafından kişisel olarak kabul edilmiştir) için toplumsal (grupun değişmez yapısının kabul edilen unsuru) gerçeklerdir (Forsth, 2010:146). Bir norm kültürel değerlerden kaynaklanmadıkça meşru olamaz. Bir normu iş görenlerce uygulanması gereken bir kural ve ölçüt niteliğine ulaştıran dayandığı kültürel değerlerdir (Erdem, 2003:57). Normların kaynağı değerlerdir ve normlar değerlere göre şekillenmektedir. Bireylerin normlara uyumu ödül ve ceza ile sağlanmaktadır. Normlara uyan bireyler ödüllendirdiği gibi uymayanlar da cezalandırılabilir (Yılmaz, 2008:31).

2.2.3.3. Değerler

Değerler günümüzde üzerinde durulan önemli kavramlardan birisi olmaya başlamıştır. Değer kavramının bu kadar çok dikkat çekmesinin nedeni, aşağıda belirtilen boyutlarda çıkan öneminde saklıdır. Öncelikle, belirli bir insan varlığı için değer kavramı onun omurgasıdır. İnsan varlığı toplumsal bir hayvandır; değer kavramı onun toplumsallaşma sürecinin esas içeriğini oluşturmaktadır. (Yuan ve Dong, 2006:238) Değerler, birey veya grubun tercihleriyle benimsenen davranışlarını oluşturan inançlardır (Turan ve Aktan, 2008:228).

Değer kavramı, benimsenen, üstün tutulan, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen önem verilen iyi, doğru, güzel gibi anlamlar ifade etmektedir. İnsanlar, yaşamlarını benimsedikleri değerler sistemine göre düzenler (Şişman, 2011:93). Değerler arzu edilen inançlardır. Bunlar kültürün temel sayıltılarının yansımalarıdır (Hoy ve Miskel, 2010:167).

Değer belirli bir durumu bir diğerine tercih etme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Erdem 2007: 96). Değerler, davranışlara kaynaklık eden ve onları yargılamaya yarayan anlayışlardır. Değerler ayrıca, bireylerin neyi önemli gördüklerini istediklerini, tercihlerini, arzu edilen ve edilmeyen durumları gösterir (Erdem 2003: 56). Değerler örgütün vizyon ve misyonunu da belirler. Vizyon değerlerin çizdiği bu ufuktan başka bir şey değildir. Vizyon değerlerin yarattığı bir imgedir (Özden, 2010:37).

Kültür kavramına yönelik yapılan tanımlamaların farklılaşması ve sayısındaki artışın değer kavramında da yansımaları görüyoruz. Nitekim değerler de üzerinde çok durulan, farklı disiplinlerde farklı şekillerde ele alınan ve tanımlanan bir kavram olmasına rağmen ortak bir tanımlanmamış bir kavramdır (Yılmaz, 2010:229).

Değerler insan istekleri ve ihtiyaçları ile çok yakından ilişkilidir. İnsanlar ihtiyaçlarını ya da önemli amaçlarını karşılayan şeylere, çevrede bulunan nesne, tutum davranış ya da kavramlara değer yüklemektedirler. Ortaya çıkan her değer, bir değer yüklemenin sonucudur. Bir şeye değer yüklemek, diğerleri arasından bazılarını seçmek ya da tercih etmektir (Aydın, 2010:13,14). Değerler insan davranışını etkilemektedir (Vurgun ve Öztop, 2011:226).

Değerler, bir kültür içinde önem verilen, tercih edilen, ulaşılan ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade eder (Turan, Durceylan ve Şişman, 2005:181). İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir (Şişman, 2011:4).

Değerler çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir. Ancak, değerlerin tanımlanması konusunda yaşanan güçlük değerlerin sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Alan yazında gerek değerlerin tanımlanması gerekse temel değerlerin hangileri olduğunun belirlenmesi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, teorik, ekonomik, estetik, sosyal, politik, dini, işlevsel-geleneksel, elitist-karizmatik, işlevsel-karizmatik, elitist-geleneksel, evrensel, bireysel, amaçsal, araç ve toplumsal değerler olarak çeşitli sınıflamalar bulunmaktadır (Yılmaz, 2008:68-72). Felsefenin bir konusu olarak etik/moral/ahlaki ve estetik olmak üzere iki tür değerden söz edilir. Bunun yanında bireysel, mesleki, örgütsel değerler; ulusal ve evrensel değerler biçiminde sınıflamalar da yapılmaktadır (Şişman, 2011:93).

Sosyolojik açıdan değerler ideal olarak toplumun bireyleri tarafından benimsenen, süreklilik gösteren normatif yargılar olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, değerler temel normlardır (Turan, Aktan, 2008:233). Neyin istenir neyin istenmez olduğunun belirleyicisi (Erdem, 2003:56) olan değerler örgütsel açıdan bakıldığında amaçsal ve araçsal değerler olarak iki gruba ayrılabilir. Araçsal değerler

örgütün bireylerde görmeyi beklediği davranışlar; amaçsal değerler ise örgütün ulaşmaya başarmaya çalıştığı amaçlar olarak ifade edilebilir (Lunenburg ve Ornstein, 2012:57).

Aracı değerler, bir örgütle ilgili olarak beklenen davranışlarda gözlenen yardımseverlik, çok çalışma gibi değerlerdir. Nihai değerler ise bir örgütün çıktılılarıyla ilgilidir. Eşitlik, doğruluk, adalet, saygı, hoşgörü, empati, görev bilinci örgütte görülebilen bazı değerlere örnektir. Bir başka bakış açısına göre, örgütün değerleri, açıklanan, görülen ve operasyonel değerler olarak gruplandırılabilir. Açıklanan değerler örgütün yöneticilerinin konuşmalarında, örgüt içi de dışı iletişim araçlarında belirtilir. Görülen değerler olaylar ve kararlarda somutlaşan ve çok fazla açıklanmayan değerlerdir. Operasyonel değerler ise, günlük uygulamalarda görülen değerlerdir (Erdem, 1996:38).

Değerler insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar (Şişman, 2011:93). Örgütsel değerler, “Biz kimiz?”, “Neyi temsil ediyoruz?”, “Ulaşmak istenilen hedeflerin neresindeyiz?” sorularının cevaplandırılmasıyla örgütün temel amaçlarının, ideallerinin, standartlarının ortaya konmasını sağlamaktadır (Erdem 2007:97). Genellikle değerler, kişilerin örgütte başarılı olmak için ne yapmaları gerektiğini tanımlar (Hoy ve Miskel, 2010:167).

Örgüt kültürü içerisindeki değerler, iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağı ve örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunun belirleyicisidir. Değerler, başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve iş görenlere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip oldukları inançlar, örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen iş görenlerce benimsenmiş ölçütlerdir (Erdem 2003:55-56). Değerler örgütsel yaşamda, yöneticilerin günlük eylem ve kararlarında referanslar olarak kabul edilmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011:219).

Örgütsel değerlerin toplumsal değerlerden ayrı olması ya da etkisinden soyutlanması günümüz dünyasında olanaksızdır. Bireyler örgütlerin üyesi olmadan önce toplumun temel değerleri içerisinde yoğrularak büyürler ve gelişirler. Bu durumun, toplumsal değerler ile örgütsel değerlerin uyumlu olmasını, en azından çatışma yaşamamasının örgüt kültürü açısından önemi ortaya koyduğu söylenebilir. Belirli bir

toplum içinde yaşayan bireyler, davranışlarını değerlere göre ayarlar ve beklentilerini onlara göre kurarlar. Bu değerler, aynı zamanda, örgütün amaç, görev, yetki ve sorumluluklarına da meşruiyet kazandırır. Birbiriyle uyumlu değerler, bir değerler sistemi meydana getirirler (Turan, Durceylan, Şişman, 2005:184).

Nasıl ki, toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa, bir örgütte çalışan kişilerin de örgütün ortak kültürünü anlayıp işlerini ve ilişkilerini bu kültüre göre şekillendirmeleri beklenir (Turan, Durceylan, Şişman, 2005:182). Değerler, örgütsel kültürü şekillendirmeye yardımcı olurlar ve örgütün semboller, artefaktlar ve gelenekler dizisi ile desteklenirler (Malley, 2009: 33).

Değerler örgütsel kültürü şekillendirirken, tüm çalışanlarına bir yol vermekte ve günlük davranışlara rehberlik etmektedir. Değerler örgüt ve bireyler üzerinde o kadar büyük bir etkiye sahiptir ki, çalışanların değerleri ve öncelikleri uyumlu olduğunda, çalışanlar daha mutlu olmakta ve örgütle ilişkilerini devam ettirmektedir (Yılmaz, 2008:80,85). Esas itibariyle soyut, dışarıdan gözlenmesi güç olan öğelerden oluşan ancak davranışlar içinde sezilebilen değerler, belki de kültürle ilgili üzerinde çalışılabilecek en kolay öğeler olduğu için birçok araştırmada bu yol tercih edilmiş olabilir (Şişman, 2011: 4,43).

Her bir örgütün kendi örgütsel kültürünü destekleyecek ve istenilen örgüt kültürünü geliştirecek değerlerin tanımlanması sürecine ihtiyacı vardır (Meserve, 2006:35). Değerler sisteminin örgütler yönünden başlıca işlevleri, bireylere amaç ve yön vermek, insan grubunun ortak eylemde bulunmasını sağlamak, bireylerin davranışını değerlendirmek, bireylere birbirinin davranışını kestirme olanağı vermek, doğru-yanlış, iyi-kötü, haklı-haksız gibi kavramları yaratmak ve yaşatmak, üyeleri güdülemek, olası çatışmaları yönetmek, etkili iletişim sağlamak biçiminde sıralanabilir (Turan, Durceylan, Şişman, 2005:184). Örgütsel değerler nihai ve aracı değerler olarak sınıflandırılabilir.

Paylaşılan ortak değerler, örgüt üyelerini birbirine bağlar, örgütsel bütünleşmenin süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur. Ortak değerlerden yoksunluk, örgütte farklı değerlerin egemen olmasına, örgütsel çatışmalara neden olur. Örgütsel değerlerin bir kısmı geniş toplumdan örgüte taşınmış değerler olabileceği gibi her örgüt de örgüt

tarihi içinde bazı değerler geliştirip bunları kuşaktan kuşağa aktarabilir. Bu değerlerin bir kısmı da kurucuların, liderlerin değerlerini yansıtabilir (Şişman, 2011:95).

Değerler bir kültür içinde önem verilen, tercih edilen, ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenenleri ifade eder. Her grubun farklı kültürel değerlere sahip olduğu düşünülürse, kültürel araştırmaların öncelikle gruplar ya da sosyal organizasyonlar arasındaki değerler ve inançlar yönünden benzerlik ve farklılıkları ölçmeye dönük olması gerekmektedir. Bu noktadan hareketle, bir topluluk ya da grup düzeyinde paylaşılan ortak kültürün tanımlanabilmesi için, bazı kültürel değerlerin grup üyelerince ne düzeyde benimsendiğini ortaya çıkartmak, söz konusu grubun kültürünü anlamada yardımcı olabilir.

Yöneticilerin çalışma biçimlerini ve yönetim stillerini etkileyebileceğinden, yöneticilerin yönetimle ilgili hangi değerleri benimsediklerinin bilinmesi gereklidir. Özellikle eğitim kurumlarının asıl amaçlarından birisinin, toplumun devamlılığını sağlayacak kültür ve değerlerin aktarılması olduğu düşünüldüğünde, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin benimsedikleri idari ve kültürel değerler ayrı bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin, değerlerin hem uygulayıcıları hem de taşıyıcıları olmaları, değerlerin de bir örgütte yapıştırıcı, bütünleştirici özellikle taşınması sebebiyle, onların nelere önem verdiğinin bilinmesi, örgütsel bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturur (Turan, Durceylan, Şişman, 2005:181-187).

Örgütte çatışmaların önlenmesinde önemli etkenlerden biri olan karar aşamasında da değerler önemli rol oynar. Çünkü çatışmaların büyük kaynağı, uyuşmayan değerlerin varlığından kaynaklanmaktadır. Değerler, çatışmanın kaynağı olabildiği gibi çözümü de olur (Turan, Aktan, 2008:232). Örgüt için değer bir belkemiğidir. Değer kavramı, herkes için gerekli olan, kimliğin esas ögesidir. Bir örgütün kuruluşu, devam ettirilmesi ve düzgün yönetimi üyelerinin bir değer kavramı üzerinde hem fikir olmalarına bağlıdır. Değer kavramı insan uygulaması için bir göstergedir (Yuan ve Dong, 2006:238-239).

Örgüt üyeleri sahip oldukları değer ve inançlara göre günlük davranışlarda bulunurlar. Bazı değerler örgütün bilinçdışı düzeyinde kalır ve üyelerce benimsenen varsayım haline gelirler (Balcı, 2007:182). Örgütte değerler bilinirse, üyelerin davranışları önceden kestirilebilir, gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler

aranabilir (Şişman, 2011:95). Değerler geleneklerden ve karizmatik bir liderden kaynaklanabilir. Eğer geleneğe dayanıyorsa nesilden nesile aktarılır; karizmatik liderden geliyorsa liderin çekiciliğinin süresi ile sınırlıdır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:47).

Değerler bireylerin hayatı üzerinde o kadar büyük bir etkiye sahiptir ki, bireyler herhangi bir itiraz ya da sorgu ile karşılaşmadıkça değerlerinden şüphe etmezler. Aslında bireyler değerlerinin çoğu zaman farkında bile değildirler. Ancak değerler bireylerin davranışlarını, tercihlerini, değerlendirmelerini, ilişkilerini ve daha birçok toplumsal hareketlerinin belirleyicisidirler (Yılmaz, 2008:65).

Değerler her ne kadar uzun zaman ve çaba gerektirse de değişebilme özelliğine de sahiptir. Değerlerin değişebilme özelliği olduğu birçok bilim adamı tarafından kabul edilmekte, araştırmalar da bunu doğrulamaktadır (Şişman, 2011:94). Değerlerin değişmesinin gerekliliği, insanların sürekli olarak değişen dünyaya ayak uydurabilmeleri ile de ilgilidir. Bu anlamda değişimlere ayak uydurabilen bireyler dış dünya ile daha uyumlu olabilmekte ve daha sağlıklı ilişkiler geliştirebilmektedir (Yılmaz, 2008:67).

2.2.3.4. İnançlar ve Varsayımlar

Örgüt kültürünün en alt düzeyinde inançlar ve varsayımlar (sayılılar) yer almaktadır. Bu kavramlardan sayılı ve varsayım alan yazında benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Yılmaz (2008:61) da bu kavramların birçok kaynaktan birbirlerinin yerine kullanıldığını ifade etmektedir. Bu sebeple bu çalışmada bu kavramlar eş anlamlı olarak kullanılacaktır.

Örgüt üyeleri sahip oldukları değer ve inançlara göre günlük davranışlarda bulunurlar. Bazı değerler örgütün bilinçdışı düzeyinde kalır ve üyelerce benimsenen varsayım haline gelir (Balcı, 2007:182). Varsayım doğru/gerçek olarak kabul edilen yargılar inançlar ya da genellemeler anlamına gelmektedir. Varsayım insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamına gelmektedir (Şişman, 2011:85). Temel varsayımlar, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilmekte ve çalışanların davranışlarını derinden etkilemektedir (Yılmaz, 2008:29).

En derin düzeyde kültür, gizli sayılılardan meydana gelir. Herhangi bir örgütteki bireylerin gerek mensubu oldukları örgüt gerekse kendilerinin içinde buldukları

çevredeki ve dünyadaki yerlerine ilişkin sahip oldukları ortak sayılıtları kültürün temelini oluşturur (Hoy ve Miskel, 2010:169). Bir örgütün kültürünü anlayabilmek ve örgüt üyelerinin diğer davranışlarını kavrayabilmek için, örgüt üyelerinin algılarını, düşüncelerini ve duygularını belirleyen bilinçaltında kalan varsayımları incelemek gerekir (Yılmaz, 2010:231).

İnançlar ve ortak deneyimler sistemi, neyin uygun davranış olarak düşünüldüğünü biçimlendiren ve betimleyen kültürün önemli bir boyutudur (Harlander, 1998:17). Değerlerin ya da diğer kültürel öğelerin altında yatan varsayımlar belirleyici konumda yer almaktadır. Ancak özelliği gereği varsayımlar hem gözlenmesi hem de ölçülmesi çok zor öğelerdir (Yılmaz, 2008:27).

Bunlar örgütlerin içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaştıkları problemlerle baş etmek için keşfettikleri ve geliştirdikleri inançlar örüntüsüdür. Bu örüntüler, örgüte yeni katılan üyelere de aktarılır, onların örgüte benzer problemlerle karşılaştıklarında nasıl algılayıp düşüneceklerini ve hissedeceklerini belirler (Hoy ve Miskel, 2010:169). Herhangi bir örgütün eylemleri, başarıları ve hatalarının tarihi, aktörleri ve belirli çevrelerin detaylarına dayanan bir dizi geçmiş varsayımlarla yönlendirilir (Şimşek ve Louis, 1994:674).

Bir örgütün kültürünün araştırılmasında öncelikle örgütün üyesi olan insanların paylaştıkları bu algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlar kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmaktadır (Şişman, 2011:85). İnançlar bir örgütün üyelerinin görev yaptıkları çevreye ilişkin bilişsel görselleştirmeleri olarak tanımlanabilir (Westhuizen, Oosthuizen ve Wolhuter, 2007:210).

Schein'e (2004:25) göre değerler tartışmaya açıktır. İnsanlar onlar üzerinde aynı fikirde olabilirler ya da olmayabilirler. Temel varsayımları kabul etmeyen bir kişi ise bir "yabancı" ya da "deli" olarak görülmekte ve otomatik olarak reddedilmekte, kovulmaktadır. Temel varsayımlar ne karşı konulan ne de meydan okunanlardır. Bu nedenle değiştirilmesi oldukça zordur (Edgerson, 2004: 31). Çünkü örgüt üyeleri sayılıtları bilinçsiz olarak kendiliğinden ve tartışmasız olarak kabul ederler (Hoy ve Miskel, 2010:169).

Varsayımlar ya da inançlar örgüt kültüründe o kadar derine işlemiştir ki, bir örgütün üyeleri, farklı bir kültür ile karşılaşınca kadar kendi kültürlerinin farkında bile değildirlir (Schein, 1996:236). Alan yazında sayılılarla ilgili çeşitli sınıflamalara da rastlanmaktadır. Bu sınıflamalar da esasen antropolojideki bazı antropologların kültürle ilgili yaptıkları sınıflamalar temel alınmaktadır. Bu sınıflamalar insan-çevre ilişkileri, gerçek, insan, insan eylemleri, insan ilişkileri başlıkları altında (Şişman, 2011:85-86) sınıflanmaktadır.

2.2.4. Örgüt kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu oldukça karmaşık bir süreçtir. Örgüt kültürünün oluşumu üzerinde konuşurken öncelikle kültüre ilişkin bakış açısı önemlidir. Kültürün örgüt dışından örgüte taşınan bir değişken ya da girdi olarak kabul edilmesi ya da bizatihi kendisinin bir kültür olarak görülmesi, örgüt kültürünün oluşumuna ilişkin tezlerin de temel dayanağını oluşturmaktadır (Şişman, 2011:104; Hasanoğlu, 2004). Örgüt kültürünü, örgütün amaçları ve bunu gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve becerinin niteliği, iş görenler ve onların örgüte getirdikleri değerler şekillendirir (Celep, 2000:8). Bu bağlamda örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörleri iç ve dış faktörler olarak iki gruba ayırabiliriz.

Birey bir örgüte girdiğinde boş bir levha olarak gelmemekte, belirli değer yargıları oluşmuş bir konumdadır. Bireyin örgüte katılmadan önce belirli bir sosyal çevreden geldiği ve dolayısıyla bu çevrenin (aile, mahalle, şehir, vs.) kültürü içinde yoğrulmuş biçimlendiği gerçeği örgütlerin kültürlerinin üzerinde önemli etkiye sahip bir faktör olarak ifade edilebilir. Bu faktör örgüt dışından geldiği için dış faktör olarak adlandırılabilir. Örgütün iç çevresini çalışanlar, yöneticiler, kurucular oluşturmaktadır.

Ortak kültürün oluşabilmesi, insanlar arası etkileşime bağlıdır. Örgütsel aktörler, örgüt kültürünün öznelidir. Bir örgüt ortamında bir araya gelen insanların kendi aralarında etkileşim düzeyleri de örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir (Şişman, 2011:106). Özetle, bir örgütün kültürünün, bireylerin örgüt dışından getirdikleri kültürel öğeler ile örgütteki yaşam süresince yapılan paylaşımların bir araya gelmesiyle oluştuğu söylenebilir.

2.2.5. Örgüt Kültürünün Aktarımı

Örgüt kültürü yeni gelen üyelerine çeşitli şekillerde aktarılabilen, yeni gelen bireylerde öğrenebilmektedir. Bir birey, bir örgüte girdiği andan itibaren o örgütün kültürüne ilişkin unsurlarla tanışmaktadır.

Bireyler örgütlere girdikleri anda bir kültürlenme süreci ile karşı karşıya kalırlar. Bu kültürlenme süreci formal ve informal bir yapılanmada devam edebilir. Bu süreçte yeni gelenin örgüt ya da grup norm ve değerlerini öğrenmesinde pek çok kaynağı kullandığı görülür. Örgüt kültürünün aktarılmasında birçok kaynak ve araç kullanılabilir. Bunlar arasında, örgütün resmi mevzuatı ve kaynakları, anahtar kimselerin model olmaları, öğreticilerin talimatları, örgütte oldukça kıdemli eş çalışanların örnek olmaları, yeni gelenin problem çözme ve deneme girişimlerinin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması, örgütün kıdemli çalışanlarının rehberlik ve açıklamaları bunlar arasındadır (Balcı, 2000:4-5).

Örgütsel kültürün aktarılmasında kullanılan araçlardan birisi çizelgelerdir. Bu çizelgeler, örgütte nasıl bir yapı olduğunu, formal ya da informal, ortaya çıkarır (Malley, 2009:37). Yeni gelen birey bu çizelgelere bakarak kişiler arası ilişkilerin düzeyleri, örgütün formal veya informal tarafından hangisinin baskın konumda olduğu gibi çeşitli boyutlar hakkında fikir sahibi olabilir.

İnsanların bir örgütsel kültüre adapte olmaları belirli bir zaman alır (Malley, 2009:28). Bireye örgüt kültürünün aktarılması belirli bir sürecin sonunda gerçekleşmektedir. Bu süreç içerisinde formal yollarla kültür aktarılabilir gibi, informal yollarında ağır bastığı, tercih edildiği durumlarda gerçekleşebilmektedir. Bireyin yeni katıldığı bir örgütteki etkinliklerin toplamı ve bireylerin bu etkinlikleri anlamaya ilişkin oluşturdukları yapı ve süreçler (Tierney, 1997:4) olarak tanımlanabilecek kültürü içselleştirebilmesi sosyalleşme adı verilen süreçle gerçekleşmektedir. Sosyalleşme bir bireyin bebekliğinden itibaren diğer toplum diğer üyelerinden edindiği bilgi ve yetenekler, kendi toplumunun davranış şekillerine (düşünme şekli, yaşam tarzı, üretim biçimi) ve değer kavramlarına uyum sağladığı bir süreçtir. Bu anlamda sosyalleşme bir kültürlenme süreci olarak adlandırılabilir (Yuan ve Dong, 2006:238).

Genel olarak sosyalleşme süreci, yeni durumun bir parçası olmayı; dışarıdan biri olmaktan çıkarak içeriden biri olmayı sağlayan bir değişim sürecidir. Sosyalleşme, yeni gelenin “diğerlerinin gördüğü gibi görebilmek için” algılarını değiştirdiği, katıldığı ortamın bir unsuru olabilmek için gerekli olan kültürel beklentilere aşına olduğu bir süreçtir. Bireyin bir örgüte uyumu, başarısı, kariyerinde başarılı olması ve iş doyumunun sosyalleşme sürecinin işlevleridir (Balcı, 2000:11,12; Lidzy, 2002:33). Sosyalleşme, formal olarak olur ancak çoğu zaman informal olarak gerçekleşir (Mendoza, 2008:105).

Örgütsel sosyalleşmenin hız ve etkililiğini çalışanların bağlılık, adanma, üretim ve işgücü devrinin derecesini tayin eder (Balcı, 2000:2). Örgüt üyeleri örgüt içindeki olaylara zamanla edindikleri deneyimler yoluyla öğrendiklerine göre tepkide bulunurlar. Bu nedenle örgüt üyelerinin örgütsel sosyalleşmeleri önemlidir (Balcı, 2007:183).

2.3. Üniversite Kavramı

Üniversite özgür düşünceyle doğruların arandığı, tartışıldığı, aklın dogmaya egemen olduğu, yaratıcılığın geliştirildiği, makamların fazla önemli olmadığı ve hiyerarşinin en aza indirildiği, bilimsel özgürlüğün yaşandığı bir ortam (Güneş ve Demirtaş, 2002: 35) olarak tanımlanabilir. Bilimsel bilgiyi araştırma yoluyla üreten, öğreten ve yayan kuruluş olarak üniversitenin araştırma, eğitim ve öğretim olarak üç temel fonksiyonu vardır (Aktan, 2004:13). Üniversite, aklın kurumsallaştırılmasıdır (Günay, 2004:3).

Üniversiteler toplumların gelişmesi paralelinde önemli dönüşümler geçirmiş olmasına karşın, önemli bazı özelliklerini tüm bu uzun yaşamı boyunca korumuştur. Bu üniversiteler, toplumları içinde hep özel kültürel mikro kozmoslar; akılcılığın, açıklılığın, zarafetin, cömertliğin, hoşgörünün hâkim olduğu, canlı bir ortam oluşturmuşlardır (YÖK, 2007: 137). Üniversite kavramı, birliği, düşünsel, zihinsel anlayışta tekliği, bütünlüğu belirtmekte, göstermektedir (Harris, 2008:346). Kavram, Latince “*universitas*” kökünden gelir. Universitas; birlik, öğretmenlerin ve öğrencilerin loncası, birlikteliği (universites megistorum et scholarium) anlamındadır. Tarihsel açıdan bakıldığında ise öğrenmek isteyen kişilerle, öğretecek kişilerin (doctors) stadium denilen yerlerde bir araya gelmesi üniversite kavramının başlangıcı olarak değerlendirilir (Günal, 2013:13).

İlk üniversitenin nerede kurulduğu konusunda görüş birliği bulunmamasına (Günel, 2013:15) rağmen, üniversitelerin kökenlerini Platon'un Acemia'sına ve Ariston'nun Lyceum'una, hatta eski yunandaki araştırma merkezleri olan Mouseidon'lara kadar götürmek mümkün olmakla birlikte, bu konudaki çalışmalar çağdaş anlamdaki üniversitelerin babası olarak İtalya'da 1088 yılında kurulan Bologna Üniversitesi'ni kabul etmektedir. İtalya'da kurulan bu eğitim kurumunu, 1160 yılında Birleşik Krallık'ta kurulan Oxford Üniversitesi takip etmektedir (Kaynar ve Parlak, 2005:19). Sonraki dönemde Avrupa'da hemen hemen büyük kentlerin tümünde birer üniversite kurulmuştur (Günel, 2013:19).

Batıda ilk ortaya çıkışında adeta birer lonca ya da mesleki örgütlenme olan üniversite, daha sonra kendi kendini yöneten, özerk bir kurum haline gelmiş ve önce kiliseye daha sonra da devlete direnmeye başlamıştır (Kaynar ve Parlak, 2005:24). Ayrıca, Katolik Kilisesi'nden sonra, Batı'nın sürekliliğini koruduğu en eski kurum olarak bilinen (Aydın, 2008:13) batı üniversiteleri, 13 ve 18. Yüzyıllarda birçok buhranlı devirler geçirdikten sonra bugünkü olgunluklarını kazanmışlardır (Ülken, 1970:1). Kültürel gelişmelere açıkça bağlı olarak doğan (Garcia ve Henry, 1993:85) aydınlanma ile Avrupa'da üniversiteler dinin baskısından kurtularak özgür araştırma ve tartışmaların zemini haline gelmişlerdir (Aydın, 2008:13).

Üniversite kurumuna farklı toplumlarda farklı anlam ve işlevler yüklendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin Almanya'da yaygın olan üniversite anlayışına göre, üniversitenin eğitim-öğretim görevi yanında asıl varlık nedeni araştırmadır (Kaynar ve Parlak, 2005:20). Bu üniversite modellerinin birer genellemeden ibaret olduğu varsayımı da (Kaynar ve Parlak, 2005:21) ifade edilmektedir.

Bilimsel araştırmaların yapılması için en iyi ortam olarak düşünülen (Usluata, 1997:45) üniversitelerde üretilen bilginin toplumun herhangi bir başka yerinde üretilen bilgidenden daha doğru olduğu (Greenwood ve Levin, 2003:85) ifade edilmektedir. Bu açıdan çağdaş yükseköğretimin temel unsuru olan üniversite sosyal, ekonomik, politik veya teknolojik alanlarda toplumsal değişimleri gerçekleştirme görevini en başta üstlenebilecek bir kurumdur.

Üniversiteleri (1) araştırma projeleri üreten; (2) kitlesel eğitimi en üst düzeyde gerçekleştiren; (3) kısa süreli mesleki eğitim vererek topluma hizmet sunan kurumlar şeklinde tanımlamak mümkündür (Oğuz, 2010: 86). Üniversiteler insanlık adına bilim üreten, insanları ve doğayı olumlu yönde değiştirmeyi amaçlayan kamusal kurumlar (Hatiboğlu, 2002:45); özgür düşünceyle doğruların arandığı, tartışıldığı, aklın dogmaya egemen olduğu, yaratıcılığın geliştirildiği ve hiyerarşinin en aza indirildiği, bilimsel özgürlüğün yaşandığı bir ortamdır (Güneş ve Demirtaş, 2002:34).

Üniversite bilgi için inşa edilen bir kurumdur. Üniversite bilimsel faaliyetinde, esas itibariyle, uygulamaya, yarara yönelik bir amaç söz konusu olmaksızın doğru bilgi peşindedir. Üniversite (a) bilgiyi üretir, (b) öğretir, (c) sunar ve (d) yayar. Bu dört fonksiyon, üniversitenin varoluş sebebi, misyonudur (Günay, 2004:4). Üniversitelerin “bilim üretmek” ve “bilgiyi yaymak” gibi iki klasik ve temel işlevinin bulunduğu fikri, geçmişte olduğu gibi bugün de tartışmasız kabul edilmektedir (Arslan, 2005:24).

Genel olarak söylemek gerekirse üniversitelerin amacı, öğretim, araştırma ve topluma hizmet etkinliklerini evrensel standartlarda yürüterek, toplumun ve insanlığın toplumsal, kültürel, ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgiye ulaşmak, bilgiyi üretmek, uygulamak, yaymak ve bu tür bilgilerle donatılmış bireyler yetiştirmektir (Özdemir, Ünsan, Yüksel ve Cemaloğlu, 2010:1074). Bu bağlamda üniversiteler yurttaşlıkla ilgili öğrenme yerleridir (Kızıltepe, 2010:118).

Üniversitelerde eğitim ve öğrenimin amacı; evrensel değerlere sahip, sorgulayan, akılcı ve bilimsel düşünen, üreten sorumlu ve etik değerleri geliştiren ve koruyan bilgi çağı insanını yetiştirmektir (Gültekin, Çelik ve Nas, 2008: 264). Üniversite, demokratik değerlerin kazanımına katkısının derslerin içeriğinden çok, sınıf içi ve dışında oluşturulan okul kültürüyle oluşturulabileceği (Doğanay, Sarı, 2004:4) bir yerdir.

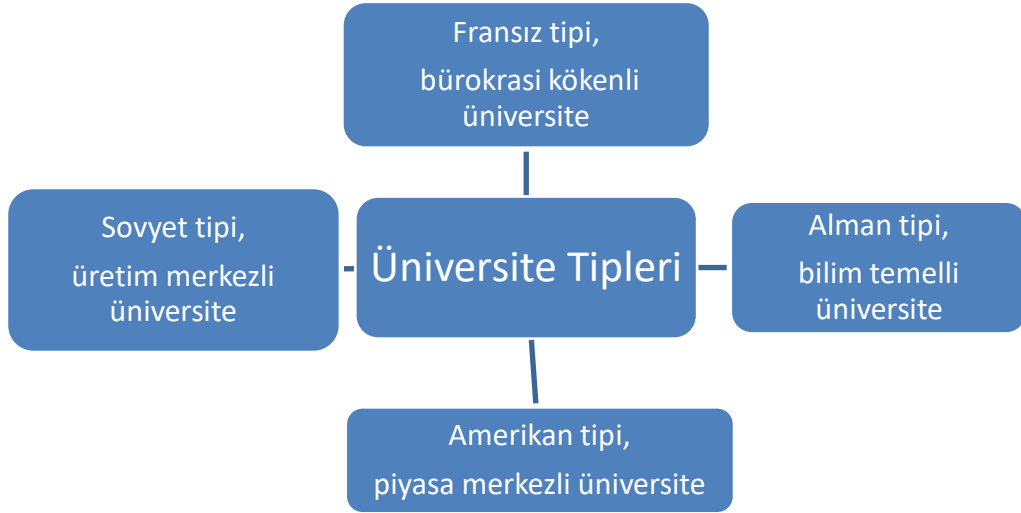
Üniversitenin en önemli ilkesi ve bilimsel çabası öğretim ve araştırma özgürlüğüdür (Baumanns, 2009:795). Toplumsal yapının en büyük dinamiklerinden biri (Magyar, 2006:392) olarak kabul edilen üniversiteler bu görevini, bir yandan bilimsel bilgi üreterek; diğer yandan da toplumsal iş bölümünün bir gerekliliği olan meslek elamanlarını yetiştirerek ve farklı kültürlerden insanların etkileşimine imkân tanıyarak yerine getirmektedir (Özdemir, 2011:1869; Karakaş, 2004: 249; Güneş ve Demirtaş, 2002:

34; Sönmez 2003:1). Bu anlamda üniversitelerin topluma liderlik eden kurumlar olduğu söylenebilir. Toprakçı ve Bilbay, (2011:2) üniversitelere sistem yaklaşımı çerçevesinde üniversitenin girdi, çevre, işlem basamağı ve çıktılarına ilişkin aşağıdaki değerlendirmelerde bulunmaktadır.

“Üniversiteler birer sistem olarak değerlendirildiğinde girdileri; öğrenciler, öğretim elemanları, yardımcı personel, bina, derslik, laboratuvar, her tür araç gereç, eğitim öğretim programlarıdır. Üniversitelerin çevresini; onları sosyal, politik, ekonomik, teknolojik olarak etkileyen ve etkiledikleri çeşitli faktörler oluşturur. Üniversitelerin işlem basamağında ise öğretim, bilim üretme, bilgiyi yayma gibi ürünleri ortaya çıkaracak tüm uygulama, yöntem, teknik, araç ve gereçler bulunmaktadır. Üniversitelerin çıktıları ise, birimlerde üretilen her türlü bilgi, yayın, icat, hizmet ve mezun olarak ya da mezun olmadan birimden ayrılan öğrencilerdir.”

Üniversiteler içinde buldukları toplumun ekonomik ve sosyal yapısını, siyasal ve kültürel özelliklerini, başarılarını ve çelişkilerini yansıtmaktadır. Bu yüzden “üniversite” kavramı üzerinde dururken, yapılması gereken ilk gözlem bütün çağlara, bütün ülkelere, bütün özelemlere uygun “tek” bir üniversite kavramının bulunmadığıdır (Meray, 1971:13,14). Ancak bu durum üniversitenin evrensel olduğu olgusunu göz ardı etmemizi gerektirmez. Bilimsel amaçlar doğrultusunda gerçeğe ulaşma hedefine bağlı kalması, akademik personelinin bağlılıklarını karşılık beklemeden sadece bilginin arayışına yönlendirmeleri, üniversiteyi evrensel düzleme oturtmaktadır (Karakaş, 2004:249; Paterson, 2003:67).

Arın (1997:58-64) üniversiteleri sistemler açısından değerlendirirken, bunları, Alman, Fransız, İngiliz, Amerikan ve Japon yükseköğretim sistemleri olarak sıralamaktadır. Günel (2013:22-23), üniversite tarihi üzerine yaptığı değerlendirmede beş tip üniversite modelinden söz etmektedir (Bkz. Şekil 6). Yukarıdaki ifadeler değerlendirildiğinde üniversitelerin toplumun etkisini doğrudan hissetmelerinin bir yansıması olarak kendi kültürel öğelerini ve toplumun beklentilerini ön plana çıkaracak şekilde yapılandırıldıkları görülmektedir.



Şekil 6: Üniversite Tipleri

Her dönemde kitleleri ardından sürükleyen felsefi ve siyasi düşüncelerin, bilimsel ve teknolojik yeniliklerin üretildiği, eleştirildiği, yanlışlandığı veya reddedildiği başlıca mekânlar (Özipek, 2004:23) olan üniversitelerin kültürünü açıklayabilmek için, üniversitelerin tarihi gelişim çizgisinde bakmak gerekmektedir. Çünkü ilk kuruldukları andaki yapı ve amaçları ile gelinen noktada günümüzde toplumsal yapı ve teknolojinin de etkisiyle, üniversitelerin örgütlenmeleri ve amaçları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Dünya yükseköğretim tarihi analiz edildiğinde görülmektedir ki, toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimine paralel olarak yükseköğretim kurumları da önemli yapısal ve işlevsel değişimler geçirmişlerdir (Kavak, 1998:100).

Değer yönelimli örgütler olarak tanımlayabileceğimiz üniversiteler aslına bakılırsa geçmişleriyle bağlarını sürekli olarak perçinleyen kurumlar olarak da görülebilmektedir. Özetle, üniversitenin tarihi kültürü üzerinde etkide bulunmaktadır (Knutson, 2010). Agnew, (2013:185)'inde ifade ettiği üzere, üniversitelerin örgütsel gelişimi tarihsel kültürleri tarafından şekillenmiştir.

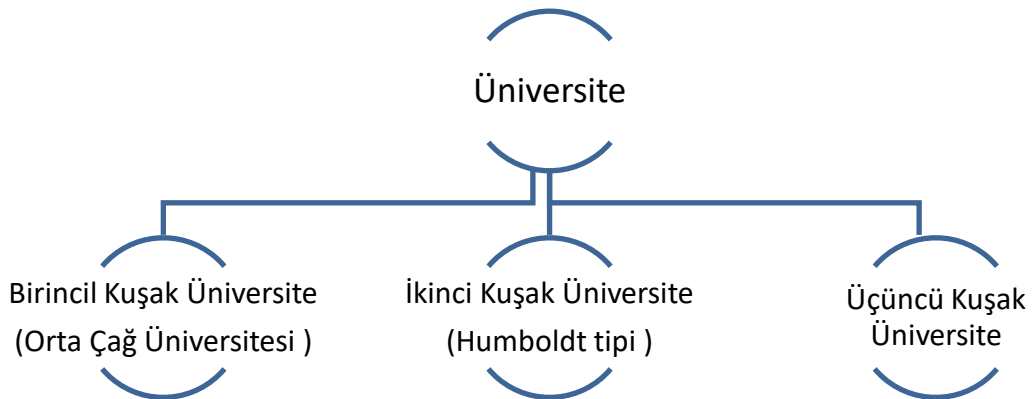
Varis'ında (1974:345) ifade ettiği gibi “üniversiteyi tarih oluşturmaktadır”. Bu olgu üniversitenin kültürünü anlayabilmek için tarihsel gelişimine odaklanmamız gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda üniversite kavramını daha detaylı olarak anlayabilmemiz için öncelikle kıta Avrupa'sında üniversitelerin oluşumları ve modelleri

üzerinde durulmakta sonrasında ülkemizde üniversitelerin kuruluşları ve gelişimleri tarihsel bir perspektifte açıklanmaktadır.

2.3.1. Üniversitenin Tarihsel Gelişimi

Her ne kadar bölgesel bağlamda bir sınırlama varmış gibi gözükse de üniversite kavramının doğup, büyüdüğü ve daha sonra da tüm dünyaya yayıldığı yer Avrupa kıtasıdır. Üniversite anlamında ilk kuruluşların Avrupa kıtasında ortaya çıktığını görmekteyiz. Bu bağlamda kıta Avrupası üniversitenin beşiği olarak nitelendirilebilir.

Avrupa'da ilk örneğini gördüğümüz üniversitelerin ortaya çıkmasını takiben dünyanın farklı ülkelerinde üniversite yapılanmalarının ortaya çıktığı görülmektedir. Mesela, son dönemde ön plana çıkan üniversite yapılanmalarından Amerikan modelini buna örnek olarak verebiliriz. Amerikan üniversitelerinde farklı bir yapılanma olmakla birlikte, (üçüncü kuşak üniversiteler ile birlikte Amerika ve Avrupa'da bulunan) genel olarak üniversitelerin bir benzeşme sürecine girdiğini de söyleyebiliriz. Burada yapılan açıklamalarda üniversitelere ilişkin, alan yazında kabul gören (Nardalı, 2011; Salmi, 2010), Wissema (2009)'nın sınıflaması (Şekil, 7) esas alınarak üniversitelerin gelişim çizgisi açıklanmaya çalışılacaktır. Yazar (2009:3,29), üniversitelerin gelişim çizgisini aşamalandırılmakta ve bu üniversitelerde var olan paradigmaları Tablo 1'de özetlemektedir.



Şekil 7: Wissema' nın Üniversite Gelişim Çizgisi Sınıflaması

Tablo 1. Üniversitelerde Paradigmalar

Belirleyici nitelikle			
Üniversite	Birinci kuşak üniversite	İkinci kuşak üniversite	Üçüncü kuşak üniversite
Hedef	Eğitim	Aynı+ araştırma	Aynı+ bilginin kullanımı değer yaratma
Rol	Hakikati savunma	Doğayı keşif	Değer yaratma
Yöntem	Skolastik	Modern bilim, tek bilim dallı	Aynı + disiplinler arası
Yaratılan	Profesyoneller	Aynı+ bilim insanları	Aynı + girişimciler
Yönelim	Evrensel	Ulusal	Küresel
Dil	Latince	Ulusal diller	İngilizce
Örgütlenme	Nationes, fakülteler, kolejler	Fakülteler	Üniversite enstitüleri
Yönetim	Şansölye	(Yarı zamanlı) akademisyenler	Profesyonel yönetim

2.3.1.1. Birinci Kuşak Üniversiteler

Üniversite kavramının kullanılması, orta çağda kentlerin özerkliklerini ilan ettiği on birinci yüzyılın sonları ile on ikinci yüzyılın başlarındaki dönemde başlar. Bu dönemde özerk kent yönetimleri, birçok alanda olduğu gibi eğitim hizmetlerinin yürütülmesi alanında da etkili olmaya başlamıştır. Üniversite isminin geldiği “üniversiter” kavramı bu dönemde kendi içinde loncalar şeklinde örgütlenen meslek gruplarına verilen addır. Bu meslek grupları kendi kurallarını koyan, iç denetimlerini kendi yapan ve daha da önemlisi kendi alanlarında yargılama yetkisine sahip olan organizasyonlardır. Bu özelliklere sahip “ünivesiter” kavramı, daha sonra aşamalı olarak eğitim kurumu alanında/anlamında kullanılmaya başlanmıştır (A. Özer, 2011:3; Nardalı, 2011).

Bilindiği üzere, bilimsel faaliyetler önceleri kilisenin etkisi ve kontrolü altındaydı. Bu dönemde orta çağ üniversitelerinin oluşum ve gelişimleri içinde mensuplarının ruhban sınıfına dâhil olmalarına rağmen gelişmeler laiklik yönünde olmuştur (Ülgen, 2010:370). Üniversitelerin tam olarak ortaya çıkışlarının, Haçlı Seferleri'nin yarattığı sosyal hareketlilik ortamında katedral okullarında öğretmen ve öğrenci birikiminin artması nedeniyle, bir kısım öğretmenin katedral dışında yer

kiralayarak eğitimi oraya taşımaları sonucunda (Timur, 2000:42) olduğu da kabul edilmektedir.

Bu süreçte üniversiteler Avrupa da hızla yayıldılar. Bologna beratını 1158 de aldı. 1167 yılında Oxford kuruldu ve onu Paris (1200), Cambridge (1209), Arezzo, Palencia, Padua, Napoli ve diğerleri izledi (Wissema, 2009:11; Nardalı, 2011:5). Bu dönemde ortaya çıkan üniversitelerin amacı; yeni şeyler icat edip bilgi peşinde koşmak değil, geçmişin bilgeliğini korumak ve kilise öğretilerine itaati pekiştirmektir (Nardalı, 2011:5).

Orta çağdaki üniversiteler hukuk, tıp, sanat hazırlık programları ile birlikte teoloji alanlarında bir öğretim kurumu olarak başlamışlardır (Bhattacharya, 2012:208). Bilginin paylaşıldığı, tartışıldığı, eleştirel düşüncenin olduğu yerler (Garcia ve Henry, 1993:86) olarak var olan üniversiteler bu dönemde temel olarak iki modelden oluşmaktaydı. Bunlar, öğrencilerin profesörleri belirli bir ücret karşılığında çalıştırdıkları bir “öğrenci üniversitesi” olarak etiketlenebilecek Bologna Üniversitesi modeli ve hocaların egemen oldukları bir “profesörler üniversitesi” olarak tanımlanabilecek Paris Üniversitesi modelleridir (Wissema, 2009:11).

İngiltere'nin farklı olarak kendi üniversite yapısını oluşturduğunu söyleyebiliriz. İngiltere'de üniversiteler her biri kendi içinde bir üniversite olarak nitelenebilecek, kolejler şeklindeki yapılar olarak kuruldu. Edward A. Freeman (1891:69) sözleri İngiltere'de üniversitelerin yapısını özetler niteliktedir. “*Üniversiteler büyüdüler, kolejler ise kuruldu. 19. Yüzyıla kadar Oxford ve Cambridge İngiltere'de yükseköğretimi tekellerinde tuttular.*” Avrupa'daki üniversitelerin tarihine bakıldığında üç bileşen üniversite kültürünün bir parçası olarak nitelenebilir. Bunlar şu şekildedir (Cruz, 2006:399):

- Akademik özerklik, öğretmen özgürlüğü ve araştırma
- Bilginin evrenselliği
- Öğretmenlerin ve bilginlerin topluluğu (universitas magistrorum ac scholasticorum).

2.3.1.2. İkinci Kuşak Üniversiteler

Genel olarak çağdaş üniversitenin, bir ideal olarak, Fransız Devrimi'nin ve Napolyon Savaşlarının etkisiyle şekillenen Almanya'nın ürünü olduğu kabul edilir. Modern üniversitelerin bilim, öğretim ve araştırma kurumları olarak anlaşılması, geçen yüzyılın başında Almanya'da Humboldt Üniversitesi'nin kurulmasına dayandırılır (Timur, 2000:23,67). Humboldt üniversitesi ise şu şekilde ortaya çıkmıştır.

19. yüzyılın başlarında Napolyon orduları Prusya Krallığı'nı ağır bir yenilgiye uğrattı. Bu savaşın sonunda oluşan yağma süreci, Prusya için çok onur kırıcı, çok büyük bir darbeydi. Sonuçta Prusyalılar eğitim sistemlerini kökten yenilemeye karar verdiler. Bu süreçte Prusya hükümeti Wilhelm von Humboldt'u kültür ve eğitim işlerinden sorumlu bölümün başına getirdi. İlk olarak ilk ve orta öğretimi düzene soktukten sonra, Humboldt, Prusya kralından yeni bir üniversite kurmak için izin aldı. Avrupa ve Amerika'da üniversitelerin sonradan modernleşmesi çağını açan (Halsey, Tezcan 1968:54) ve eğitime başlayan bu yeni üniversite (Berlin Üniversitesi), von Humboldt'un koyduğu üç temel ilke üzerine biçimlenmişti (Terzioğlu, 2003:1-3):

- Berlin Üniversitesi'nde araştırma ve eğitim birlikte ve ayrılmaz bir bütün olarak yürütülecekti.
- Beşerî bilimlerle doğa bilimleri birlikte bu üniversitedeki öğrenimin çekirdeğini oluşturuyordu.
- Öğretme ve öğrenme özgürlüğü sözleriyle sloganlaşan akademik özgürlüktü.

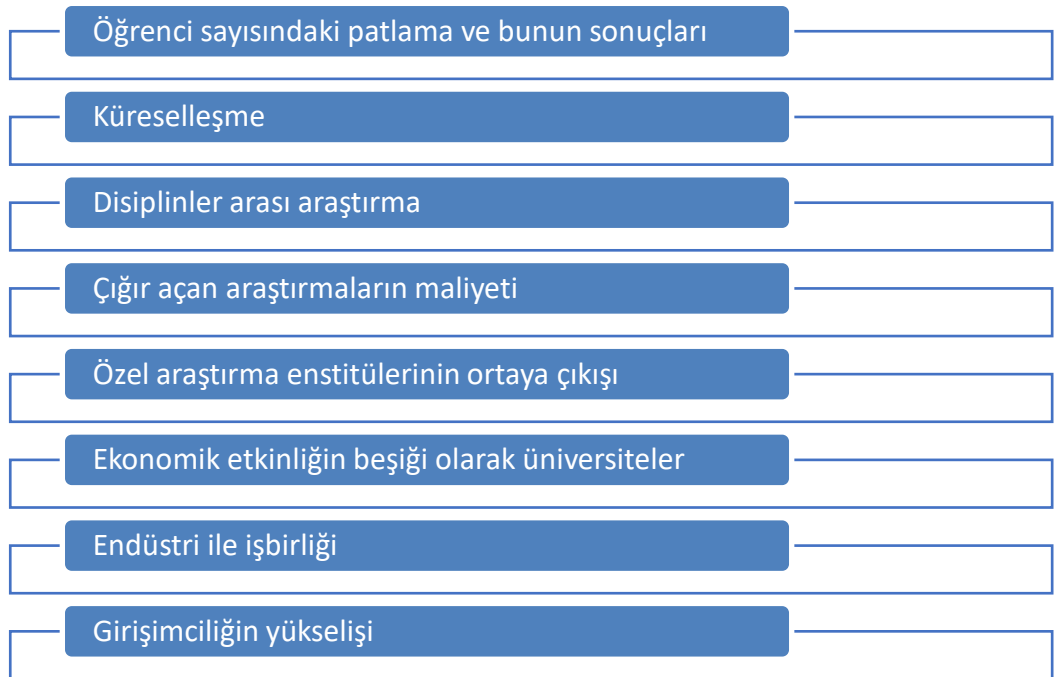
Döneminde dünya için bir model olarak kabul edilen (Kerr, 1978:263) Alman üniversitelerinin kurucusu Humboldt 1810'da üniversiteyi, bilgi üretiminin geniş, disiplinler arası bir arenası olarak görüyordu. Ama aynı zamanda, bilginin sapıyla samanının birbirinden ayrılıp doğrulanmasında kurul ve bölüm sisteminin zorunlu olduğuna inanıyordu (Greenwood ve Levin, 2003:84). Humboldt tipi üniversitenin üç temel özelliği vardır (Günel, 2013:28-118):

- Üniversitenin asıl görevi bilgi üretmektir. Eğitim işlevini bilgi üretimiyle beraber yürütür.
- Üniversite devlete değil, millete aittir.
- Öğretme ve öğrenme özgürlüğü vardır.

2.3.1.3. Üçüncü Kuşak Üniversiteler

Günümüzde gelişen teknoloji ve endüstriye paralel olarak üniversitelerden beklentiler de farklılaştırmıştır. Üniversitelerin gelinen noktada bölgesel birer aktör olmanın ötesinde ulusal ve uluslararası alanda aktif rol oynamaları beklenmekte ve üniversiteler kendilerini buna doğru iten faktörlerden doğrudan içsel ve dışsal etmenler aracılığıyla etkilenmektedir. Üniversitelerin endüstri ile yoğun bir şekilde etkileşime girdikleri bu dönemde, her üniversitede teknoloji odaklı merkezler açılmaktadır.

Üniversitelerde kitle eğitime geçilmesi ve finansal kaynaklarının merkezi hükümetler tarafından sağlanması hesap verebilirlik olarak adlandırılan kavramla toplumun üniversitelerden pozitif anlamda, inovatif gerçeklikler üretmesi beklentisini doğurmaktadır, üniversitelerin bölgesel olarak öncü rol oynaması beklentisini her boyutta yükseltmektedir. Bu süreçte, Humboldt tipi üniversite modeli ile oluşturulmuş üniversiteler belirtilen bu ve başka faktörlerin etkisiyle kendisini değişimin odağında bulmuştur. Wissema'nın (2009:21-28) ifadelerine göre, Humboldt tipi üniversiteyi değişime götüren nedenler Şekil 8'de gösterilmektedir.



Şekil 8: Humboldt Tipi Üniversiteyi Değişime Götüren Nedenler

Kökünü çok eskilere gitmesine rağmen modern anlamda, ulus-devletlerin yaygınlık kazanmaya başladığı 19. Yüzyıl boyunca milli kültürü oluşturmak ve devlet idaresinde yer alacak seçkinleri yetiştirmek için ortaya çıkmış (Yıldırım ve Duman, 2004:75) olan üniversitelere ilişkin modeller yukarıda belirtilen ve başka etken ve etmenler sonucunda farklılaşmaya uğramıştır. Bunun bir sonucu olarak, Salmi'nin (2010) de kullandığı üçüncü kuşak üniversiteler terimi ortaya çıkmış ve üniversitelerin niteliklerindeki değişime (bkz. Tablo 2) paralel olarak ortaya çıkan yeni yapılanma bu kavramla açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2: İkinci Ve Üçüncü Kuşak Üniversiteleri Arasındaki Farklar	
İkinci Kuşak Üniversite	Üçüncü Kuşak Üniversite
Esas olan temel bilimsel araştırmalardır.	Esas olan bilimsel araştırmalardır.
Tek disiplinli araştırma ve fakülte yapısının egemenliği	Disiplinler ötesi araştırma ve enstitü yapısının yükselişi
Başka kurum ya da kuruluşlarla ilişki içinde olmayan yalnız kurumlar	Pek çok ortakla iş birliği halindeki açık üniversiteler
Yerel piyasaya yönelik işleyiş. Diğer üniversiteler meslektaş kabul edilir.	Uluslararası ve rekabetçi bir piyasaya yönelik işleyiş
Esas olarak maddi durumu iyi öğrencilere elit eğitim	Çok kültürlü organizasyonlar; kitlesel ve elit eğitim
“Yaratıcı” fakültelerin üniversitede yeri yoktur.	Yaratıcılığın rolü geri verilmiştir. Tasarım fakülteleri merkezi rol oynar.
Ulusal üniversite	Kozmopolit üniversite
İki amaç: araştırma ve eğitim. Yaratılan bilginin nasıl kullanılacağına yönelik bir ilgi söz konusu değildir.	Bilginin kullanımı, bilgidan yararlanılması temel iştir ve üçüncü hedef haline gelir.
Devlet finansmanı ve devlet müdahalesi önemli rol oynar.	Devlet doğrudan fon sağlamaz. Devlet müdahalesi söz konusu değildir.

(Kaynak: Wissema, 2009:42)

Üçüncü kuşak üniversite ile eş anlamlı olarak kullanılan bir diğer kavram, “Dünya Çapında Üniversite” terimidir. Dünya çapında üniversite terimi, son on yıl (2000-2010), yükseköğretimin sadece öğrenme ve araştırma kalitesinin iyileşmesine değil, aynı zamanda ve daha önemlisi, gelişmiş bilgiyi elde ederek, uyum sağlayarak ve yaratarak küresel yükseköğretim pazarında rekabet yeteneğini artırmak için yaygın kullanılan bir deyim oldu (Salmi, 2010:3). Bu bağlamda, çağdaş üniversitenin bazı temel özellikleri şu noktalarda toplanabilir (Güler, 1997:267).

- Öğrenimin içeriği ve yöntemi, öğretim programı ve yetiştirme düzeni en son yapılan araştırmaların ışığında sürekli olarak yenilenen bir öğretim sürecine sahip olmak,
- Birbirini tamamlayan ve zenginleştiren öğretim ve araştırma programları arasında uyum sağlamak.
- Bilimsel araştırma alanında uluslararası ölçütlere uygun çalışmalar yapmak.

Farklı değerlerin ön plana çıktığı günümüz üniversitelerinden beklenen (1) değişme ve gelişmenin başlatıcısı olacak nitelikli insan gücü yetiştirmesi, (2) bilgi ve teknoloji üretmesi, (3) yetiştirdiği nitelikli insan gücü aracılığıyla toplumu daha ileri götürmesidir (Güneş ve Demirtaş, 2002:27) Günümüzde yükseköğretim, yalnızca eğitim ve öğretim yapan değil aynı zamanda öğrencilerine temel kaynakları sağlayan ve ülkenin geleceğine olumlu katkıda bulunmak için var olmaktadır (Oktik, 1996:114).

Üniversite sistemi bugün çeşitli değişimlere maruz kalmaktadır. Bunlar finansal baskı, teknolojiye gelişme, fakülte rollerindeki değişim, hesap verme, değişen nüfuslar, rekabet eden değerler ve ulusal sınırların ötesinde ve içinde dünyadaki hızlı değişimler (Kezar ve Eckel, 2002:435) olarak sıralanabilir. Bu değişim sürecinde yükseköğrenime talep ve beklentiler giderek artarken, üniversiteler azalan kaynaklar ve finansman kaynaklarını çeşitlendirme sorunları ile karşılaşmaktalar (Tural, 2002:117).

Bu sorunlara çözüm bulmak amacıyla üniversiteler yeni değerleri benimsemekte ve çağdaşları ile bir rekabet ortamı içine girmektedirler. Bu bağlamda üniversitelerin nasıl öğrenciler/bireyler yetiştirmesi gerektiği önem kazanmaktadır. Ersoy ve Kaya, (1997:285) üniversitenin yetiştirdiği insanın, (a) teknolojik gelişmelere ve bunların yol açtığı değişime adapte olabilme ve sürekli olarak kendini yenileyebilme yeteneğine (b) ileri teknolojilere aşinalık (c) kendi meslek alanında derinlemesine bilginin yanı sıra diğer alanlarda da asgari bilgilere sahip olma niteliğine (d) en az bir yabancı dilde yazılı ve sözlü iletişim yeteneğine (e) grup halinde çalışabilme, özellikle disiplinler arası çalışma yapabilme beceri ve yeteneğine sahip olmasının beklenmekte olduğunu ifade etmektedir.

Üniversiteleri etkileyen ve değişime zorlayan etkenler olarak teknoloji, giderek artan yükseköğretim talebi, uluslararasılaşma ile devlet ve üniversiteler arasındaki değişen ilişkiler (Tural, 2002:100) sayılabilir. Üniversitelerin küreselleşmesi sonucunda

rekabet ortamı oluşmuştur. Bunun bir sonucu olarak, üniversiteler kendi aralarında derecelendirilmekte (en kapsamlı sıralamalar THES, SJTU, Webometrics, URAP) ve bu duruma üniversiteler gittikçe daha önem vermektedirler. Bu durumun üniversitelerin kurumsallaşmasını dolayısıyla kültürel yapılarını da etkilemekte olduğu söylenebilir. Bosch (2003), üniversitelerin kurumsallaşmasına ilişkin olarak var olan görüşleri, (a) bilgi kaynağı olarak üniversite, (b) fabrika olarak üniversite, (c) bilgelik kaynağı olarak üniversite, (d) partner olarak üniversite, (e) bir fikir olarak üniversite olarak sıralamaktadır.

2.3.2. Türkiye’de Üniversite

Tarihsel evrimi içerisinde üniversite, ülkemizde batılı ülkelerdeki gibi uzun bir geçmişe sahip değildir (Yalçın, 2004:63; Güler, 1997:265). Temelleri 11. Yüzyılda atıldığını söyleyebileceğimiz avrupa kıtasındaki üniversiteler 15 ve 16. yüzyıllarda dini merkezler (seminaries) olarak kurulmuşlardır (Healey, 2008:334). Bu oluşumun bir benzerininin ülkemizdeki yükseköğretim kurumlarının kuruluş kronolojisinde de ortaya çıktığı söylenebilir.

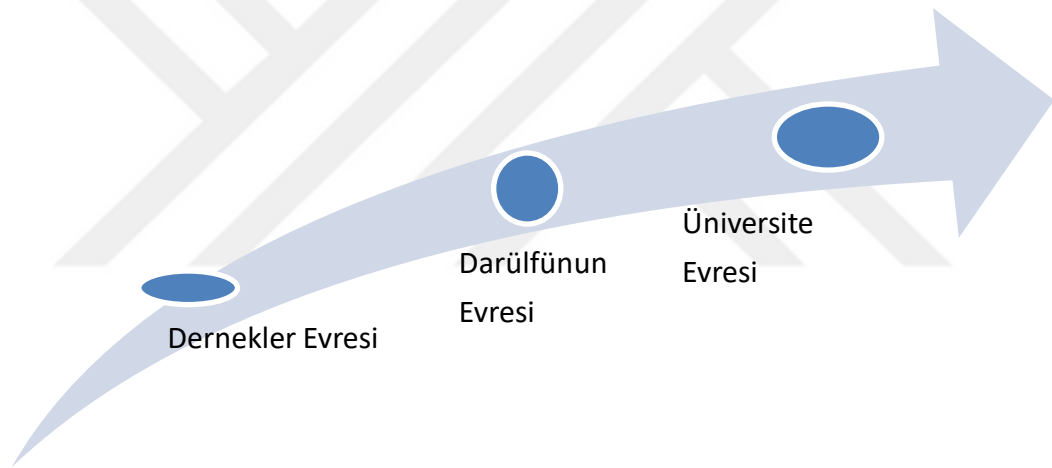
Ülkemizde, 2547 sayılı kanun ile bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu olarak tanımlanan üniversite tarihsel süreç içerisinde önemli değişimlere maruz kalmıştır. Türkiye’de üniversite kurumunun işlevlerini yerine getiren kurumların tarihini medreselere kadar götürmek mümkündür.

Osmanlı imparatorluğu döneminde en üst öğrenim kurumu medreselerdi. Dini öğretimin ön planda olduğu ifade edilen medreseler (Osmanlı toplumundaki en üst düzey bilginin üretildiği, o toplumdaki yönetici ve entellektüellerin eğitildiği birer kurum olmaları nedeniyle) genel anlamda üniversite kavramı içinde yer almalarına karşın, bu kurumların sadece zaman içinde kuruluş amaçlarından sapmaları nedeniyle değil, bizzat kuruluş felsefesiyle de Batı’nın üniversitelerinden derin farklılıklar taşıdığını belirtmek gerekmektedir (Kaynar ve Parlak, 2005:23).

Erkal (2010:118)’a göre, medreselerin ve benzeri eğitim kurumlarının yozlaşması ve fonksiyonlarını yerine getirememesi, çağa ayak uyduramaması, batı tipi modelleri öne

çıkarmıştır. Bu bağlamda, her ne kadar batı tipi üniversite anlayışına sahip olmasa da medreseler dönemi de yükseköğretim sistemimizin temel aşamalarından birisi olarak kabul edilebilir. Türkiye'deki yüksek öğretim sisteminin gelişim sürecini üç aşamada sınıflandırabiliriz. a) Dernekler evresi, b) Darülfünun evresi, c) Üniversite evresi.

Dernekler evresini bir yaygın bilim kuruluşu olarak düşünebiliriz. Darülfünun ile üniversite evresinde örgün kurumlar söz konusudur (Hatiboğlu, 1997:25). Bu bağlamda, Yazar, Türkiye'de üniversite olgusunun gelişim ve kurumsallaşması sürecini iki aşamalı (dernekler evresini darülfünun evresi ile birleştirerek) bir yaklaşımla incelemenin faydalı olduğu düşüncesindedir. Bu aşamalar Osmanlı etkisinin yoğun bir şekilde yükseköğretim de hissedildiği darülfünun ve yeni yapılanma ile beraber oluşan Cumhuriyet Üniversiteleri olarak iki döneme ayırabiliriz (Bkz. Şekil 9).



Şekil 9: Türkiye'de Üniversiteler Evresi

Osmanlı medreselerinde Avrupa'da rastlanan lonca benzeri örgütlenmelerin olmaması, devletin üniversiteler üzerindeki bu kontrol alanının daraltılarak üniversitelerin kendilerine bir özerklik alanı yaratmalarını zorlaştırmış (Kaynar ve Parlak, 2005:24) olduğu kabul edilse de yükseköğretim kurumlarının Osmanlı'dan Cumhuriyete modernleşme serüveninin yönlendirici kurumsal odaklarından birisi olarak gözükmekte, ortaya çıkmakta (Günay ve Kılıç, 2011:35) olduğu olgusu kabul edilen bir gerçekliktir.

Türkiye'de üniversitenin tarihi, toplumun gelişmesine paralel bir değişim izlemiştir. Toplumsal dönüşüm, siyasal değişimler üniversite sistemi ve kurumsal yapılar

üzerinde etkide bulunmuştur. Bu değişimin üniversitelerimizin kurumsallaşması üzerinde etkisi olduğu ifade edilebilir. Bu konuda, San (1993:149), üniversitelerimizin bugün buldukları durumdan farklı bir konumda olamamalarının nedeni olarak gerek Osmanlı gerekse Cumhuriyet dönemlerinde üniversite özerkliğine ve bilim özgürlüğüne yeterince arka çıkılmamasını göstermektedir. Türkiye’de üniversitenin tarihsel gelişimine bakıldığında sırasıyla Almanya, Avusturya ve ABD’nin etkili olduğu görülmektedir (Arap, 2010:7).

2.3.2.1. Darülfünun Evresi

Eğitim tarihimize baktığımızda medreselerde pozitif bilimlerin 17. yüzyılda etkisini kaybetmeye başladığını görürüz. Tanzimat fermanının ilanı (1839) batı tarzı eğitim kurumlarının açılışına önem verilmiştir (Taşer, 2006:12). Bu bağlamda, 18. ve 19. yüzyılda kurulan kurumların çağdaş anlamda yükseköğretim kurumlarının temelini oluşturdukları (Başkan, 2001) kabul edilmektedir. Ülkemizde bilim sözcüğünü tüzüğüne ve ilkesine alan ilk kuruluşlar derneklerdir. İlk bilim derneği 1820’de kurulan Beşiktaş Cemiyet-i İlmiye (Beşiktaş Bilim Derneği) adıyla İstanbul’da kurulmuştur. Daha sonra bu dernek “Vaka-i Hayriye” olarak bilinen olay ile gerici güçlerin etkisinde kalan II. Mahmut tarafından kısa sürede kapatılmıştır (Hatiboğlu, 1997:25).

Kimi kaynaklar, kimi ünlü medreselerin üst kademesini (sahn-ı seman ya da medaris-i semaniye gibi) yükseköğretim olarak gösterirler. Medresenin öğretim amaçları ve dersleri açısından bakıldığında yüksek kademesinin, ancak dini öğretim açısından bu sınıflamaya gireceği, ama çağdaş anlamda bir yükseköğretim olamayacağı açıktır. Bu yüzden on dokuzuncu yüzyılın son çeyreğine kadar, Osmanlı’da üniversite kavramında bir yükseköğretim uygulaması görülmemiştir (Başaran, 1996:94).

Skolastik bir yapıya sahip olduğu (Talas, 1966:2) ifade edilen Darülfünun sözcüğünün tam çevirisi fenler evidir. Darülfünun kurma konusunda ilk ciddi girişim geçici maarif meclisi kurulmasıyla olmuştur (Günel, 2013:64). Darülfünun 1844 yılında ilk kez gündeme gelmiştir. Ancak 1863’de kurulmuş, (4000 kitabı ile birlikte binasının yanması üzerine) bir kaç yıl sonra kapatıldıktan sonra tekrar 1870’de açılmıştır. Birinci darülfünunun hiçbir kayıtlı öğrencisi, resmi eğitimcisi ve yönetmeliği olmamıştır.

Darülfünunun etkinliğine iki buçuk yıl boyunca halka açık konferanslar şeklinde devam etmiş ve 1865 yılında kapanmıştır (Günel, 2013:65; San, 1993:152).

1869 yılında İstanbul'da Darülfünun-u Osmani adından yeni bir darülfunun kurulmuştur. Bu darülfunun da 1872'de kapatılmıştır. Bunun ardından 1874 yılında Mekteb-i Sultani içinde Darülfunun-u Sultani açılmıştır. Dördüncü darülfununun kurulması için 1896 yılına kadar hiçbir girişim olmamıştır. 1900 yılında Darülfunun-u şahane açılmış, adı 1912 yılında İstanbul Darülfünunu olarak değiştirilmiştir (Günel, 2013:66-72).

2.3.2.2. Cumhuriyet Üniversiteleri Evresi

Türkiye'de dini yönelimli eğitim ve öğretim etkinliklerin yürütüldüğü söylenebilecek medrese yapılanması dışında yeni, laik eğitim ve bilim kanallarının oluşabilmesi için 19. yüzyılı beklemek gerekmiştir (Gür, 2011:28). Bu döneme kadar üniversite kavramı kullanılmamakta (Korkut, 2003) olduğunu görmekteyiz. Bu nedenle, bu dönem darülfünununun üniversite kavramına geçildiği tarih olarak adlandırılabilir. Bu dönemde 1 Nisan 1924 yılında Darülfünun Yasası son kez değiştirildi (Günel, 2013:80).

Üniversite kavramına geçiş için yapılan çalışmaların 1930'lardan itibaren başladığı görülmektedir. Bu dönemde varlığını sürdüren Darülfünun kendisinden beklentileri karşılayamaması üzerine çağdaş üniversitelerin kurulması için yapılan ilk girişim 1932 yılında İsviçreli profesör Albert Malche'nin ülkeye davet edilerek yükseköğretim sistemimize ilişkin kapsamlı bir rapor hazırlamasının istenmesi olmuştur. Bu girişimlerin altında yatan nedenleri Darülfünuna yöneltilen eleştirileri şöyle ifadelendirilmektedir (Akyüz 2001: 326; Başkan, 2001:25):

- Darülfünun, inkılaplara karşı olumsuz bir tutum takınmıştır.
- Darülfünunda ciddi, topluma yararlı, bilimsel çalışmalar yapılmamıştır.

Belirtilen bu sebeplerle 493 sayılı kanunla adı İstanbul Darülfünunu olarak değiştirilen Darülfünun-u Osman'ı, 6 Haziran 1933'te 2252 sayılı kanun ile lağvedilmiş; kurum İstanbul Üniversitesi'ne dönüştürülmüştür. Bu uygulama sonrasında yüz elli beş öğretim üyesinden doksan altısı ise kadro dışı bırakılmıştır (Kaynar ve Parlak, 2005:25;

Günay ve Günay, 2011). Âdem (2008:62-63), 1933'teki bu dönüşümün, dogmatik öğretimin egemen olduğu medrese anlayışının yerine bilimsel anlayışın yerleşmesini sağlayan bir reform olduğunu ifade etmektedir. Hatiboğlu (1997:28) ise Türkiye'de çağdaş ve evrensel anlamda üniversiteye geçişin 1933'te gerçekleştiğini belirtmektedir.

Cumhuriyet dönemindeki ilk üniversite olarak adlandırılan (Günay ve Günay, 2011:4) İstanbul Üniversitesi'nin kuruluşu aşamasında üniversitenin amacı, yüksek düzeyde bilgi üretmek ve yüksek düzeyde insan gücü yetiştirmektir (Başaran, 1996:96). Bu dönem üniversite sözcüğünün ilk kez 1933'de İstanbul Üniversitesi'nin kuruluşunu sağlayan yasada geçmiştir (Hatiboğlu, 1997:26) olması bakımından da önemlidir. Her ne kadar yeni üniversite yapılanmasına gidilse de 1933 reformundan sonra da üniversitelerin bekleneni veremediği (Akyüz, 2001:327) ifade edilmektedir.

Üniversite yapılanmasında ilk kurumun İstanbul Üniversitesi olduğu görülse de Cumhuriyet döneminin ilk on yılında başlatılan eğitim seferberliğine paralel olarak Ankara'da 1925'te Hukuk Mektebi, 1926'da Gazi Eğitim Enstitüsü, 1930'da Ziraat Enstitüsü kurulmuş olduğu görülmektedir. Bu dönemde bazı zorunluluklar nedeniyle, devlet için üniversite, bilgi üreten değil, rejimi desteklemesi gereken bir kurum olarak görülmüştür (Karakas, 2004:252). Bu dönemde, 1944 yılında yürürlüğe giren 4619 sayılı kanun ile İstanbul Teknik Üniversitesi kurulmuştur. 1926 yılında kurulan Hukuk Mektebi, 1930 yılında kurulan Ziraat Enstitüsü, 1935 yılında kurulan Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi, 1940 yılında kurulan Fen Fakültesi ve 1945 yılında kurulan Tıp Fakültesi, 1946 yılında kurulan Ankara Üniversitesi'ne bağlanmıştır.

1946 yılında gerçekleşen çok partili döneme geçiş, yükseköğretim tarihimizde de bir dönüşümün yaşanmasına yol açmıştır (Hatiboğlu, 1997:27; Âdem, 2008:76; Günay ve Kılıç, 2011:36; Günel, 2013:99). 1946 yılına dek bütün düzenlemeler tüzükle olmuştur. Yasal düzenleme ilk kez 1946 yılında gerçekleşmiştir (Hatiboğlu, 1997:25). Takip eden dönemde 1961 yılında ilk defa üniversite kavramının anayasaya girmiş (Günay ve Günay, 2011:5; Günay ve Kılıç, 2011:37) olduğunu görüyoruz.

İkinci dünya savaşından sonraki dönemde hemen her yerde görülen gelişmelerinden birisi dünya genelinde üniversitelerin yayılması ve artmasıdır (Ilchman ve Ilchman, 1987:49). Bu durumun Türkiye'de de benzer yansımaları olduğunu

görülmektedir. 1946 yılı tek üniversiteden çok üniversiteye ve özerk üniversiteye geçiş yılıdır (Başaran, 1996:96,97). 1946'dan 1973'e kadar yasalarla birçok üniversite kuruldu. Bu üniversiteler Karadeniz Teknik (1955), Ege (1955), Orta Doğu Teknik (1956), Atatürk (1958), Hacettepe (1967), ve Boğaziçi (1971) üniversiteleridir.

1960-1970 dönemini kapsayan on yıllık dönemde sadece Hacettepe Üniversitesi (1967) kurulurken, 1970-1980 yılları arasında üniversite sayısında hızlı bir artışın gerçekleştiği, tek bir yasal düzenleme ile birçok üniversitenin aynı anda kurulmaya başlandığı göze çarpmaktadır (Kaynar ve Parlak, 2005:28). Kaynar ve Parlak (2005:28,29) 1975, 1982, 1992 yıllarında toplu olarak kurulan üniversitelerin açıldıkları illerdeki ticari hayatı canlandırma, artan üniversite eğitimi talebini eritme amacıyla kurulduklarını ifade etmektedir. Varış (1976:73) bu demografik artışın, politik, ekonomik ve kültürel nedenlerin eğitime yansımaları olarak yorumlanabileceğini ifade etmektedir.

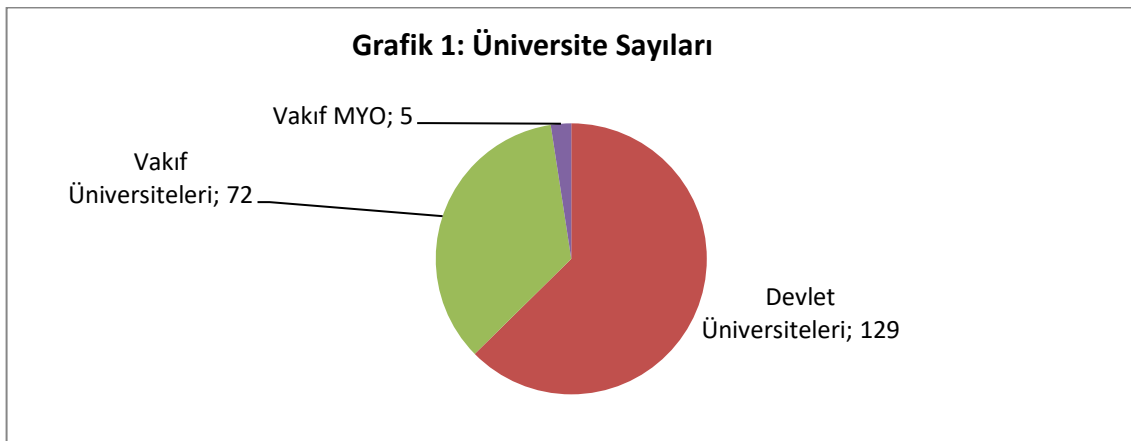
6 Kasım 1981'de 1750 sayılı üniversiteler kanunu kaldırılarak, 2547 sayılı kanunla yürürlüğe konulan Yükseköğretim kanunu ve bunun sonucunda oluşan Yükseköğretim Kurulu YÖK ile üniversitelerimizde farklı yapılaşmaya gidildiği söylenebilir. Bu yıllar da Türkiye'de bir gecede onlarca üniversite açma geleneğinin yerleştiği bir dönem olarak tarihteki yerini almıştır (Kaynar ve Parlak, 2005:28). Şenses (2007:2), tarafından dünyada eşine ender rastlanan bir genişleme ve yapısal değişim süreci olarak tanımlanan bu dönemde 1981'e kadar üniversite sayısı 19 iken, bir gecede bu sayı 28'e çıkarılmıştır. Benzer şekilde "her ile bir üniversite" politikası ile 11.07.1992 tarih ve 3837 sayılı kanun ile 23 üniversite ve 2 ileri teknoloji enstitüsü ile 25 yeni yükseköğretim kurumu, alt yapı ve öğretim elemanı ihtiyacı göz önüne alınmadan kurulmuştur (Kaynar ve Parlak, 2005:29).

Türkiye'de üniversitelere müdahaleler tarih sürecinde hakim biçimde devlet, son süreçte de devlet ve sermaye güçlerinin kalıcı birlikteliği ile gerçekleşmiştir (Alada, 2003:154). Burada Türkiye de üniversitelerle ilgili düzenlemelere de vurgu yapmak gerekir. Üniversitelerimizle ilgili düzenlemeler toplumsal ve siyasal kırılmaların olduğu zamanlar da (1933, 1946, 1960, 1961, 1971, 1973, 1981) yapılmıştır (Günay ve Günay, 2011: 5; Günay ve Kılıç, 2011: 34; Bingöl, 2012:39). Örneğin, siyasi tarihimizde önemli bir kırılma evresine tekabül eden çok partili demokratik döneme geçiş doğal olarak

yükseköğretim tarihimizde de bir dönüşümün yaşanmasına yol açmıştır (Günay ve Kılıç, 2011:36).

Yapılan bu müdahalelere karşı üniversitenin karşı koymadığı (Alada, 2003:148) belirtilmektedir. Öyle ki, 1956 yılında üniversiteler kanununda yapılan değişiklikle Bakan'a siyasi beyanda bulunan üniversite mensuplarını üniversite senatosunun görüşü alınarak bakanlık emrine alma yetkisi (1960'da bu madde değiştirilmiştir) verildi (Alada, 2003:151). Günay ve Kılıç (2011:34), temelde yükseköğretimi, devletin bir ideolojiyi ve felsefeyi taşıyıcı ve benimsetici bir aygıt olarak tasarlamasından ötürü hem akademik ve hem de yönetsel anlamda kendi öz değerlerini ve geleneklerini sağlıklı bir biçimde üretebilme imkânı büyük ölçüde kaybettiğini ifade etmektedir. 1981 yılında yapılan son düzenleme olan 2547 sayılı kanunun üniversite özerkliğine ciddi yaralar verdiği kabul edilmektedir (Tural, 2002:116).

1981 üniversite reformundan önceki yıllarda ülkemizde yükseköğretim sistemi, (a) Üniversiteler, (b) Milli Eğitime Bakanlığı'na bağlı akademiler, (c) Bir kısmı bakanlıklara, çoğu Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ve konservatuvarlar, (c) Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı üç yıllık eğitim enstitüleri, (d) mektupla öğretim yapan YAYKUR olmak üzere beş tür kurumdan oluşmaktaydı (YÖK). Günümüz Türkiye'sinde üniversitelerin, sayısal durumu Grafik 1'de gösterilmiştir (YÖK). Grafik 1'de de görüleceği üzere, 1981 yılında yükseköğretim kanunda yapılan değişiklikle vakıf üniversitelerinin önünün açılması ile birlikte Türkiye'deki üniversite sayısında ciddi bir artış görülmüştür.



2.4. Üniversite Kültürü

Eğitim örgütlerini mal ve hizmet üreten diğer toplumsal örgütlerden ayıran en önemli özelliklerden birisi, işleyişinin bütünüyle norm ve değerlere dayalı olması ve üretimin her basamağında insan ilişkilerine dayalı olmasıdır (Celep, 2000: 3). Değerlere dayalı örgütler (Nartgün, 2006:131; Dill, 1982: 310) olarak tanımlanan üniversiteler de üyelerinin tanınabilir davranışlarınca sürdürülen ve geliştirilen farklı kültürlere sahiptirler (Dill, 1982: 304).

Üniversiteler, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında kendi yaşam tarzlarına ve dünyalarına sahip olmaya ve bunu korumaya daha isteklidir (Pei, 2002:2). Üniversitelerin diğer örgütlerle karşılaştırıldığında farklı ve kendine özgü karmaşık bir yapıya sahip olması, örgüt kültürü olgusunun bu tür örgütlerde kapsamlı ve karşılaştırmalı olarak ele alınmasını zorlaştırmaktadır (Gizir, 2007: 251). Üniversitelere kültür açısından bakmak, yükseköğretim kurumlarının içinde “yaşam nasıl”ı görmeye bir zemin hazırlamaktadır (Hermanowicz, 2005: 28).

Üniversite kültürü farklı alt kültürlerden oluşmaktadır. Bu alt kültürleri, kurum, öğrenci, yönetim, personel, akademisyen olarak sınıflandırabiliriz. Üniversiteler kendine özgü değerler sistemi olan örgütlerdir. Üniversitelerin sahip olması gereken değerler, bilimsel değerler, insani değerler ve etik değerler olarak gruplandırılabilir. Üniversitenin kendine özgü olan bu değerleri farklı bir kültürün oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Akademik bir örgütü diğer örgütlerden ayıran kendine özgü nitelikleri vardır. Bu nitelikler, farklı kültür unsurlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Akademik bir örgütte örgüt kültürü unsurları: bireysel çalışma ortamı, bilimsel rekabet, ekip çalışması, bireysel amaçların önceliği ve öğrencilerle karşılıklı iletişim olarak sıralanabilir (Berberoğlu, 1998:30). Diğer kurumlardan farklı olarak, akademik kurumların kültürlerinde egemen olan anlaşılması gereken bazı önemli özellikleri vardır. Bu özelliklerden bazıları şöyledir (Sporn, 1996:42):

- İlk olarak, üniversitenin amaçları müphemdir, öğretim, araştırma ve hizmetlerde farklı standart ve amaçlar vardır. Müphem bir karar alma mekanizması vardır.

- İkinci olarak üniversiteler büyük ölçüde insan yönelimli kurumlardır.
- Üçüncü olarak, üniversitelerde hizmetlerin gerçekleştirilmesinde tartışmaya açık standartlar vardır.
- Dördüncü olarak, üniversitelerde çalışan profesyoneller yüksek düzeyde özerklik ve özgürlük isteyen uzmanlar olma eğilimindedirler. Bu durum üniversitenin yönetiminde ve idaresinde koordine olmuş girişimleri oluşturmayı zorlaştırmaktadır.
- Beşinci olarak, üniversiteler kendi çevrelerinin etkilerine karşı duyarlıdır. Ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik değişimler üniversitedeki ortamı etkileyebilir.

Üniversiteler toplumun farklı kültürlerinden gelen bireylerin bir arada yaşadığı ve farklı alt kültürlerin etkisini hisseden sosyolojik bir yapıya sahiptir. Üniversitelerde kültür, yönetim, akademik ve idari personel ile öğrenci alt kültürlerinin etkileşimi ile oluşur ve onun bir ürünüdür (Sckerl, 2002:102; Terzi, 2007:99). Örneğin üniversitelerde çalışanlar diğer örgütlerden farklı bir şekilde kurumlarına bağlanmaktadır. Akademik kültürde, çalışanlar yüksek eğitilmiş ve belirli bir rütbeye ulaşmak için çalışırken, örgütte kalma eğilimindedirler. Çalışanlarda kendilerini öğretim elemanı kimliğinden çok, meslek dalının bir parçası olarak algılama eğilimi yaygındır. Çalışanların bireysel amaç ve çıkarları önceliklidir (Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010:63).

Bir üniversite karmaşık bir organizmadır. Açık bir sistem olarak üniversite geçirgen sınırlara sahiptir ve çevre ve sisteminin birçok elemanı arasında çok çeşitli etkileşimler meydana gelir. Bu nedenle bir üniversitenin kültürel özellikleri hem ulusal hem de uluslararası sosyal, ekonomik ve politik gelişmelerden son derece etkilenir (Gizir ve Şimşek, 2005:197-199). Üniversite kültürüne odaklanmak, üniversitenin fonksiyonları göz önüne alındığında önemlidir. Üniversite kültürüne odaklanmak ayrıca üniversitelerin uluslararası hale gelmesi sürecinin tamamlanmasında ve anlaşılmasında yardım sunulabilecek kavramsal çerçeveye bir yardım sağlar (Bartell,2003:44).

Merton ve arkadaşlarına (2009:229), göre üniversitelerde örgütsel kültürün temel ilkeleri şunlar olmalıdır.

- Mükemmelliğe bağlılık
- Öğretimde özerkliğe değer verme,
- Güçlü toplum hissi,
- Paylaşılmış yönetim,

Üniversiteler dinamik özellikte olan çoklu kültürel yapılardan ibarettirler, yani, üniversiteler homojen örgütler değildirler ve üniversitelerdeki kültür durağan bir şey olarak görülmemelidir (Gizir ve Şimşek, 2005:199). Örgütsel kültür, üniversiteye özgü ortak değerler, inançlar ve ideolojilere odaklanmaktadır (Erdem 2003:146). Üniversitelerin kültürlerine bakarken iki özelliğine de yakından bakmak gerekir. İlk olarak, üniversiteler, yalnız bilgi için değil, değerler ve deneyimlerle de birlikte toplumun hafızasını temsil eder. Üniversite dünyada en uzun süre yaşayan kurumlar arasındadır. İkinci olarak, üniversiteler, bağımsız düşünme ve yeni bilgi için araştırmanın ayrılmaz bir koşulu olan toplumun merakını temsil eder (Berchem, 2006:395).

Yükseköğretime uygun kullanılabilir bir örgüt kültürü tanımı bulmak zordur (Tierney, 1988:6). Yükseköğretimde kültür kavramının kullanımına ilişkin alan yazın iki parçaya ayrılabilir. İlk ve en uzun kısım örgüt kültürü çalışmalarını oluşturmaktadır. İkinci kısım disiplin kültürüne odaklanmaktadır (Turan, Durceylan, Şişman, 2005:155). Birçok yazar kültürün akademik kurumlar üzerindeki etkisi konusunda hem fikirken, üniversite kültürünün nasıl işlev gösterdiği açık değildir (Sporn, 1996:41).

Kültür kavramı yükseköğretim çalışmalarında, örneğin, üniversitelerin ve kolejlerin etkililiğini açıklamak için kullanılmıştır (Maassen 1996:153). Üniversite kültürü tartışmalarında, genellikle örgüt araştırmalarındaki gibi, ortak değerlerin durumu yaygın bir biçimde çerçeve olarak sunulmuştur (Silver, 2003:158). Örgütsel kültür kavramının açıklanmasına ve tanımlanmasına yönelik olarak tam bir fikir birliğinin olmaması, üniversitede yapılan araştırmalarda görülmektedir. Birçok araştırmacı, yükseköğretimde örgütsel kültür kavramını açık, uygulanabilir bir kavramlaştırması olmaksızın çalışmalarını sürdürmüşlerdir (Maassen, 1996:156; Silver, 2003). Örneğin, üniversitelerin yönetim ve yönetici kültürlerinin araştırılmasına yönelik çalışmalar

oldukça azdır (Turan, Durceylan, Şişman, 2005:187). Kurumsal itibar çok zor elde edilebilen kırılğan yapıya sahip olması, bu değerin korunmasını, geliştirilmesini ve sürekliliğinin sağlanmasının teminatını sağlayacak yönetsel çabaların varlığını gerektirmektedir (Öncel ve Sevim, 2011:2). Bu da üniversite kültürüne yönelik detaylı, derin araştırmalarla gerçekleştirilebilir.

Üniversitenin başat işlevi bilimsel araştırma yapmak, bilim adamı yetiştirmek ve nihayet üniversiteye girmiş olan öğrencilere eğitim ve öğretim yoluyla bir dalda uzmanlık ve formasyon kazandırmak; daha doğrusu, belli bir mesleğin öğrenilmesi için temel nitelikteki bilimsel değerleri aktarmaktır (A. Özer, 2011:1). Üniversitelerin sahip olması gereken değerlerin başında bilimsel değerler (bilimsellik, bilgiye değer verme, bilgi üretimi için fedakârlık), insani değerler (hizmet sunulan kişilerin değerli oluşu, öğrenci kişiliğine saygı) ve etik değerler (dürüstlük, doğruluk, güven) gelmektedir (Erdem 2003:55).

2.4.1. Üniversite Kültürünün Öğeleri

Üniversite kültürü kurum kültürü, akademik ve öğrenci alt kültürü boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt kültürlerin her birinin üniversitenin kültürü üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örneğin, kurumsal kültürün bir alt boyutu olarak tanımlanabilecek yönetim kültürüne ilişkin olarak gerçekte üniversite yönetim organlarının demokratik kurallara ve anlayışa uygun oluşturulmasıyla üniversitelerde yaşanan demokrasi arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır (Arslan, 2005:35). Bir başka boyutta akademik kültürün bir ögesi olarak düşünülebilecek, üniversitenin temel görevleri arasında sayılan ve çok önemli bir işlevi olarak görülen öğretim ve araştırma (Oktik, 1996:118) üniversite kültürünün bir ögesi olarak görülebilir. İlgili alan yazında, bir örgüt olarak üniversitenin ortak kültürünü oluşturan alt-kültürler arasında en sıklıkla üzerinde durulan alt kültür, öğretim elemanları tarafından oluşturulan akademik kültürdür (Gizir, 2007:252). Akademik kültür, belirli bir grup akademisyeni bütünleştiren bir dizi inanç, değer ve tutumlardır (Maassen 1996:158).

Üniversite kültürünün değerlendirilmesinde birçok farklı yol vardır (Antic ve Ceric, 2008). Üniversite kültürünü nelerin oluşturduğu, hangi öğelerin üniversite kültürünü oluşturduğuna ilişkin tam olarak bir fikir birliği olduğunu söyleyemeyiz. Örneğin, Tierney (1988:8), üniversite kültürü araştırılırken çalışılması gereken altı temel

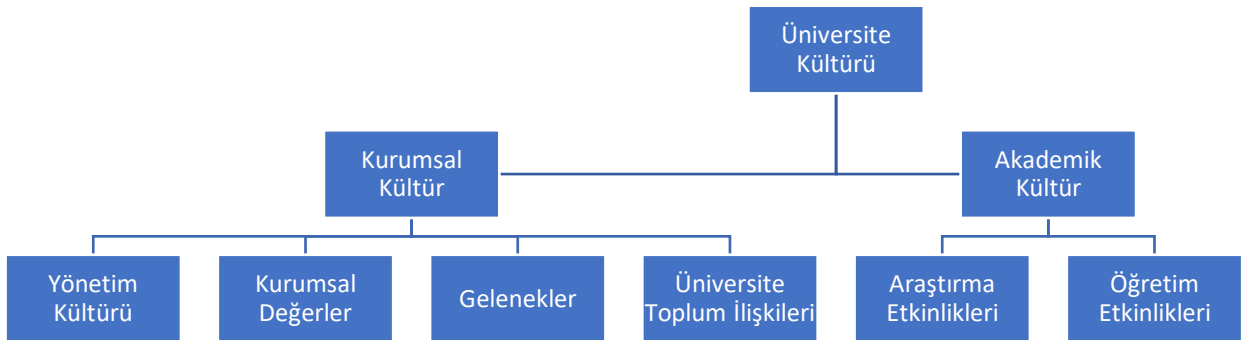
kavram sıralarken (Bkz, Tablo 3); McNay (1995:116,117), bir örgüt olarak üniversitenin modelini ortaya koyduğu çalışmasında, üniversite kültürünü (a) birlik/cemiyet (collegium), (b) bürokrasi, (c) girişim (enterprise) ve (d) kurum (Corporation) olarak sıraladığı dörtlü düzeyde değerlendirmektedir. Yazar bu dört düzeyin üniversitede bir arada fakat farklı düzeylerde ortaya çıkabileceğini ifade etmektedir. Aktan (2004:14-21), ideal üniversitede olması gereken temel ilkeler ve kurumlara ilişkin aşağıda sıralanan açıklamaları da üniversite kültürünün bileşenleri olarak görülebilir. Bu araştırma kapsamında üniversite kültürü kurumsal ve akademik kültür alt boyutlarında incelenmektedir.

- Bilimsellik
- Akademik özgürlük ve özerklik
- Demokratik yönetim
- Akademik kalite
- Akademik ahlak ve liyakat
- Akademik rekabet ve hareketlilik
- Sosyal sorumluluk
- Üniversite-sanayi iş birliği

Tablo 3 Örgütsel Kültürün Çerçevesi	
Çevre	Örgüt çevresini ne kadar tanımlıyor? Çevreye karşı tutum nasıldır? (Düşmanlık/Arkadaşlık)
Misyon	Nasıl tanımlanmıştır? Nasıl açıklanmıştır? Karar alma için bir baz alınmakta mıdır? Ne kadar fikir birliği var?
Sosyalleşme	Üyeler ne kadar sosyalleşiyorlar? Bu nasıl açıklanıyor? Bu örgütte yaşamak/ başarı göstermek için neye ihtiyacımız var?
Enformasyon	Enformasyonu neler oluşturur? Kim sahiptir? Nasıl dağıtılmaktadır?
Strateji	Kararlara nasıl varılıyor? Hangi strateji kullanılıyor? Kararları kim alıyor? Kötü karar almada ceza nedir?
Liderlik	Örgüt liderlerinden ne bekliyor? Kimler liderdir? Bu liderler formal ve informal liderler midir?

Üniversitenin görevlerinin ne olduğunu açık bir şekilde ifade etmek zor olmakla (Garcia ve Henry, 1993:88) birlikte genel olarak üniversitenin hemen hemen hiçbir zaman yazılı olmayan sosyal sözleşmesi bellidir: üniversitedeki öğretim üyelerinden zamanlarının yarısını öğretimle ilgili uğraşlara, diğer yarısını ise araştırma ile ilgili çalışmalara yönelmeleri beklenir (Rosovsky, 2011:81). Beytekin ve arkadaşlarının (2010:2) ifadelerine göre, bir kültürün paydaşları arasındaki bağlar üzerinde bir etkisi olduğunu gösteren ampirik verilerde vardır.

Üniversite kültürünü üniversite ile ilgili, üniversitenin yaşamının bir parçası olan her olgu ve boyutun oluşturduğunu ifade edebiliriz. Bunlara örnek olarak, üniversite özerkliği, üniversitenin gelenekleri, üniversite toplum ilişkileri, bilimsel veya akademik özgürlük, akademik etkileşim, akademik gelişme imkânları, araştırma alt yapısı gibi birçok örnek vermek mümkündür. Bu araştırma kapsamında alan yazın taraması, üniversitelere yapılan ziyaretler aşamalarının ardından veri toplama amacıyla oluşturulan görüşme formu da üniversite kültürünün öğeleri üzerine yapılandırılmıştır. Üniversite kültürünü nelerin oluşturduğunu, nelerin üniversite kültürünün parçası olduğuna ilişkin alan yazında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmacı tarafından oluşturulan kurumsal ve akademik kültürün boyutları Şekil 10'de yer almaktadır.



Şekil 10: Üniversite Kültürünün Öğeleri

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt kültürü ile ilgili olarak alan yazında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak örgüt kültürünü nelerin oluşturduğuna ilişkin alan yazında tam bir uzlaşının olmamasının yapılan çalışmaları da etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda genelde örgüt kültürü özelde ise üniversite kültürüne ilişkin alan yazında yapılmış olan çalışmaların çok çeşitli boyutlarda yapıldığı görülmektedir. Burada belirtilen çalışmaların üniversite kültürü ile ilgili olmasına özen gösterilmiş ve araştırmalar kronolojik bir şekilde düzenlenmiştir.

2.5. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Köker ve Alemdar, 2013 yılında öğrencilerin okul kültürünü oluşturan diğer alt kültür öğelerine ve kurum kültürünün boyutlarına (iletişim, aidiyet, güç mesafesi, iletişim ve semboller) ilişkin algılamaları ve tutumlarında, lisans eğitimleri süresince oluşan değişimlerin yönü ve oranını tespit etmeyi amaçlayan “*Kurum Kültürü Algısı Zaman İçinde Değişir mi? Ampirik Bir Araştırma*” başlıklı araştırmayı Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi öğrencileri üzerinden topladıkları verilere dayalı olarak gerçekleştirmişlerdir. Üniversite öğrencilerinin okul kültürüne yönelik algılarının üniversite öğrenciliği boyunca değişim yönünü ortaya koymayı amaçlayan araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Kurum kültürü boyutlarından örgütsel yapı, etkinlik tüm yıllarda en yüksek ortalamaya sahip olmuştur.
- Güç mesafesi boyutu, tüm yılların ortalamaları incelendiğinde öğrencilerin en fazla pozitif görüş bildirdikleri kültürel boyuttur.
- Sırasıyla aidiyet ve iletişim ise tüm sınıflarda en pozitif algılanan kültürel boyutlardır.

- Öğrenci tutumlarına ilişkin genel eğilimi saptamada kullanılan ortalama değer hesabına göre birinci ve dördüncü sınıf arasında en fazla değer farkının görüldüğü boyut aidiyet olmuştur.

Mengi ve Schreglmann 2013 yılında “*Akademisyenlik Bağlamında Bilimsel Üretkenliği Etkileyen Çevresel Faktörler*” başlıklı araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Soruları internet ortamında yanıtlamaları istenen 212 akademisyenin katıldığı araştırma sonucunda, akademisyenleri bilimsel üretkenlik konusunda olumsuz etkileyen çevresel faktörler, destek ve araştırma kültürü eksikliği, motivasyon eksikliği, zaman yetersizliği, kurumlardaki araştırma kültür eksikliği, personel desteği konusundaki yetersizlikler ve belli oranda maddi destek sıkıntısı; olumlu etkileyen faktör olarak araştırma ve uygulama işlevlerinde kullanılan kütüphane/internet ve laboratuvarlardan yararlanabilme durumu belirlenmiştir.

Kurt, 2012 yılında “*Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği*” başlıklı araştırmasını İstanbul ilinde bulunan bir vakıf üniversitesi meslek yüksekokulundaki 38 akademisyenden topladığı veriler ile gerçekleştirmiştir. Üniversitelerde çalışan akademik ve idari personelin örgüt kültürüne ilişkin algılarının anket yoluyla tespit edilmek istendiği araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Farklı yaş gruplarındaki ve farklı eğitim seviyelerine sahip çalışanlar arasında, örgüt kültürü algı düzeyleri bakımından anlamlı bir fark yoktur.
- Çalışanların vermiş oldukları yanıtların puan ortalamalarına bakıldığında, “örgütsel kimlik” boyutunun bütün ifadeleri ile birlikte, çalışanlar tarafından en olumlu düzeyde algılanan tek boyut olduğu; “örgütsel destek”, “örgütsel adalet” ve “çatışmada hoşgörü” boyutlarının en düşük seviyelerde algılanan örgüt kültürü boyutları olduğu göze çarpmaktadır.

“*Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama*” başlıklı yüksek lisans tez çalışması Şişli (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. İzmir ve Manisa da bulunan iki devlet ve iki de vakıf üniversitesindeki iktisat fakültelerinde okuyan üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileri

(n=454) araştırmada katılımcı olarak yer almışlardır. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Vakıf üniversitesindeki öğrencilerin devlet üniversitesindeki öğrencilere göre, üniversitelerine yönelik gerek kurum kültürü gerekse kurumsal imaj algılarının anlamlı bir biçimde yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Devlet üniversitelerindeki öğrencilerin fakültelerine yönelik kurum kültürü algılarını olumsuz etkileyen, araştırmaya katılan öğrencilerin düşük puan vererek memnuniyetsizliklerini belirttikleri cevaplar arasında yeni giren öğrencilerin kurumu tanınması amaçlı faaliyetlerin düzenlenmediği; öğrencileri ilgilendiren kararlarda görüşlerinin alınmadığı, sağlanan mesleki bilgilerin ve ders programının yetersiz olduğu; mesleki girişimlere yardımcı olmak için ders dışı konularda ve sosyal etkinliklerde destek sağlanmadığı; çağdaş eğitim tekniklerinden yararlanılmadığı; ders işleyişinde aktif yöntem kullanılmadığı; ders dışı etkinliklerde yararlanacak yeterli fiziki mekânın olmadığına yönelik görüşler bulunmaktadır.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında (15 devlet ve 15 vakıf) kurum kültürü açısından var olan benzerlik ve farklılıkları üniversitelerin kurumsal web sitelerinden verilen bilgiler vasıtasıyla açığa çıkarmayı amaçlayan “*Üniversite Web Siteleri Üzerinden Kurum Kültürü Yansımaları: Türk Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını Umul (2012) tarafından hazırlanmıştır. Araştırma, üniversite web siteleri üzerindeki örgütsel artefaktların izlenmesi ile yükseköğretimdeki küresel eğilimlerin etkilerini ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan diğer bazı bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Örgütsel değerler kategorisindeki bileşenlerin çoğu üniversite web sayfalarında sunulmaktadır.
- 30 üniversiteden 20’sinde temel değerlerin açıkça ifade edildiği görülmüştür. Bazı üniversite web sayfalarında üniversitenin temel varsayımları da gösterilmektedir.
- Analiz sonuçları devlet ve vakıf üniversitelerinin birlikte örgüt kültürlerine ilişkin bileşenleri iletme ve yansıtma bakımından resmî web sitelerinin potansiyelini tam olarak kullanmadıklarını ortaya çıkarmıştır.

Erdem, Sümer, Alan ve Baser (2011), “*Akademik Örgütlerin Kültürel Boyutları: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Pilot Uygulama*” başlıklı araştırmalarını, fakülte üyelerinin algılarına dayalı olarak gerçekleştirmişlerdir. Nitel ve nicel araştırma yöntem ve tekniklerinin birlikte kullanıldığı 6 üniversiteden 200 katılımcının yer aldığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Akademisyenlerin görüşlerine göre akademik örgütlerin kültürlerinde öncü boyutlar, yönetim stil-değer uyumu, değişebilirlik, motivasyon ve iletişimdir.
- Yönetim stili otonomiye sağlaması bakımından önemli görülmektedir.
- Örgütün başlangıçtaki misyon ve değerlerinin günümüzdeki uygulamalar ve evrensel değerler ile örtüşmediği belirlenmiştir.
- Akademik ilişkiler bu örgütlerde küçük gruplar arasında sürmektedir.

Ira, 2011 yılında “*Eğitim Fakültelerinden Örgütsel Kültür ve Yönetimsel Etkililik*” başlıklı doktora tez araştırmasını Ege Bölgesinde bulunan devlet üniversitelerinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan 317 kişiden topladığı verilere dayalı olarak gerçekleştirmiştir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Öğretim elemanlarının algılarına göre “güç kültürü”, “başarı kültürü” ve “destek kültürü” türlerinin bulunma düzeyi “kısmen katılıyorum” aralığındadır ve bulunma düzeyi en yüksek olan “güç kültürü” dür.
- Öğretim elemanlarının “destek kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algıları, fakülteadaki hizmet sürelerine göre önemli farklılık göstermektedir.
- Öğretim elemanlarının “başarı kültürü” ve “destek kültürü” nün bulunma düzeyine ilişkin algıları kıdemlerine göre önemli farklılık göstermektedir.
- Öğretim elemanlarının örgütsel kültür türlerine ilişkin algıları ile yönetsel etkililiğin alt boyutlarına ilişkin algıları arasındaki ilişkiler incelendiğinde “başarı kültürü” ve “destek kültürü” türleri ile “planlama ve karar verme”, “örgütlenme ve insan kaynakları”, “ekip çalışması”, “iletişim” ve “liderlik” arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Öğretim elemanlarının yönetsel uygulamalara ilişkin algıları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması amaçlayan çalışma Özdemir, Yüksel, Cemaloğlu ve Ünsal, tarafından “*Öğretim Elemanlarının Yönetsel Uygulamalara İlişkin Algıları ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*” başlığı altında 2011 yılında araştırılmıştır. 3400 kişiden toplanan verilere dayalı olarak yapılan değerlendirmelerin ardından ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Öğretim elemanları karara katıldıkça iş doyum düzeyleri artmaktadır.
- Açık ve anlaşılır iletişim öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerini artırmaktadır.
- Üniversitedeki biz duygusu iş doyumunu artırmaktadır.
- Çalışma isteği oluşturan ortam öğretim elemanlarının iş doyumunu artırmaktadır.

Örgüt kültürünün liderin güç kaynakları ve astın iş stresi arasındaki ilişkideki düzenleyici rolü Erkutlu, Chafra ve Bumin tarafından 2011 yılında “*Güç Kaynakları ve İş Stresi Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü*” başlıklı çalışma ile araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2008-09 döneminde rassal metotla seçilen 13 devlet üniversitesindeki 622 öğretim elemanı ve dekanlar oluşturmuştur. Araştırmanın sonuçları, örgüt kültürü profilinden saldırganlığın, sert güç kaynakları ile iş stresi arasındaki olumlu ilişkiyi kuvvetlendirdiğini ve diğer bir boyut olan bireylere saygının bu ilişkiyi azalttığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bireylere saygı boyutu yumuşak güç kaynakları ve iş stresi arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatmıştır.

Fidan 2011 yılında “*Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını yapmıştır. 288 personelin katıldığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Örgütsel kültür ölçeğindeki ifadelerden en yüksek katılımı “bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder” ifadesi; en düşük katılımı “Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir” ifadesi almıştır.
- Örgüt kültürü alt boyutları ile kadro türü değişkeni arasında örgüte bağlılık, çalışma ortamı ve değişikliklere uyma ve ödül sistemi boyutlarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

- Örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıların çalışma süresi değişkenine göre bütün boyutlar için fark göstermediği tespit edilmiştir.

Tamer, 2011 yılında “*Dönüşümcü liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin Cinsiyet Açısından Özel ve Devlet Üniversitelerinden İncelenmesi*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını yapmıştır. Örneklem grubunu bünyesinde iktisadi ve idari bilimler fakültesi bulunan kamu (n=128) ve özel (n=372) üniversitelerdeki akademisyenlerin oluşturduğu araştırmada, örgüt kültürü rekabetçi değerleri modeli ile ele alınmıştır. Araştırma sonucunda: yalnızca dönüşümcü liderlik ile dört değişik kültür çeşidi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte kadın ve erkek dekanların dönüşümcü liderlikleriyle örgüt kültürü üzerinde farklı etkileri olduğu sonucuna yalnızca klan kültüründe varılmıştır. Aynı şekilde, kamu ve özel üniversitelerde dönüşümcü liderliğin sadece klan üzerinde değişik etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Üniversitenin türünün veya dekanların cinsiyetlerinin değişik olmasının diğer üç kültür çeşidi üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.

Yavaş, Demir ve Polat (2011), “*Erasmus Çerçevesinde Yurt Dışına Giden Öğretim Elemanı ve Öğrencilerin Kurum Kültürüne İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*” başlıklı bir araştırma yapmışlardır. 6 öğretim elemanı ve 4 öğrenci ile yapılan görüşmeler sonucunda toplanan verilerin değerlendirmesi sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Katılımcıların yarısı, üniversitelerinin kendine özgü kurumsal bir kültüre sahip olmadığını, yarısı da olduğunu yansıtmışlardır.
- Kurumsal kültürü oluşturmaya yönelik bireysel katkılar konusunda katılımcıların bir kısmı olumlu, bir kısmı da buna izin vermeyen bir kültürü dile getirerek görüşlerini yansıtmışlardır.
- Kurumsal kültürü algılama boyutunda ağırlıklı olarak kurumsal kültürün çok uzun bir süreçte şekillendiği görüşleri ortaya çıkmıştır.
- Kurumsal kültür farklılıkları boyutunda ise yine toplum hangi kültüre sahipse o kültürün kuruma olan yansımaları ortaya çıkmıştır.

Bektaş (2010), “*Örgütsel İmaj ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma*” başlıklı çalışmasını Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi’nde öğrenim gören 354 öğretmen adayı üzerinden topladığı verilere dayalı olarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Öğretmen adaylarının fakültelerine yönelik örgüt kültürü algıları ile örgütsel imajın akademik çevre, fiziksel-sosyal çevre ve toplumsal algılanma puanları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır.
- Araştırmada elde edilen en önemli bulgu örgütsel imajın örgüt kültürüne etkileridir. Örgütsel imaj faktörleri (akademik çevre, fiziki-sosyal çevre ile toplumsal algılanma) birlikte örgüt kültüründeki değişimin %57’sini yordamaktadır.

Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010 yılında “*Üniversitede Örgüt Kültürü*” başlıklı araştırmayı yapmışlardır. Etkili yönetim stratejileri geliştirebilmek amacıyla Ege Üniversitesi’nin mevcut örgütsel kültür kavramının araştırılması amaçlanan araştırmada, Rekabetçi değerler yaklaşımı kullanılarak araştırma kapsamındaki üniversitenin kültürel yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. 126 akademisyen üzerinden toplanan araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda Ege Üniversitesi’nde baskın olan kültür tiplerinin hiyerarşi ve pazar olduğu; klan ve adhokrazi kültürlerinin baskın olmadıkları ortaya çıkarılmıştır.

F. Erdem (2010) “*Örgüt Kültürünün Kök Metaforlarla Keşfi: Üniversite Gerçekliği Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı çalışmasını gerçekleştirmiştir. Lisansüstü öğrencilerinin (n=12) örneklem grubunda olduğu araştırmada Türkiye’deki üniversite örgütlerinin nasıl bir gerçeklik ürettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı çalışmada ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Üniversite yaşamına yönelik öznel gerçekleri yapılandıran kök, ikincil ve yüzeysel metaforlar, kurumsal söylemlerde geçen üniversite tasviri ile üniversiteyi bir yaşam alanı olarak deneyimlemiş öğrenci grubunun tasvirinin farklı gerçeklere dayandığını işaret etmiştir.

- Öğrenciler (resmi söylemlerde) iddia edilen bir üniversite gerçeğine karşı, kendi (eleştirel içerikteki) gerçeklerini özetleyen hayat okulu ve lise metaforlarıyla bir manifesto üretmişlerdir.

Nurluöz, Birol ve Silman 2010 yılında “*Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi*” başlıklı araştırmayı yapmışlardır. Veriler KKTC’deki 4, Türkiye’deki 2 üniversitede bulunan lisans ve lisansüstü öğrencileri (n=315) ve öğretim elemanları (n=199) üzerinden toplanmıştır. Araştırma sonucunda akademik personelin mesleki unvanları, çalışma yılları, yaş faktörü ve akademik personel içinde yöneticilik yapmış olma durumuna göre anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Uzun çalışma süresi olan öğretim elemanlarının akademik yöneticilerinin davranışlarına daha olumlu görüş belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca akademik personelin mesleki unvanının yükselmesine paralel olarak yöneticinin davranışına bakışını olumlu yönde değiştirdiği görülmüştür. Öğrencilere yönelik sonuçlarda da daha üst sınıflarda okuyan ve kırsal bölgelerde büyüyen öğrenciler akademik yöneticilerin davranışlarına daha olumlu görüş geliştirmektedir.

Öztürk, Şaklak ve Yılmaz, 2010 yılında “*Üniversite Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları (Bir Araştırma)*” başlıklı araştırmayı gerçekleştirmişlerdir. Gazi Üniversitesi bünyesinde bulunan Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi’ndeki akademik personelin üniversitedeki örgütsel kültüre ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlayan araştırmada veriler 40 kişi üzerinden toplanmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Öğretim elemanlarının %65’lik kısmı yöneticilerin mesleki gelişimleri için her türlü desteği sağladığını düşünmektedir. Fakülte öğrenci-öğretim elemanı-personel arasında iş birliği ve dayanışmanın varlığından söz etmek mümkündür.
- Yöneticilerin öğretim elemanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmelerini; yöneticilerin öğretim elemanlarına mesleki gelişim için destek sağlamasını, görevinde başarılı personelin maddi ve manevi olarak ödüllendirilmesini öğretim elemanları çoğunlukla olumlu bulduklarını ifade etmişlerdir.
- Öğretim elemanları, bölümler arasında bilimsel rekabetin olmamasını; fakülte

kurumsal amaçlara ulaşılması yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sisteminin yetersizliği konularında daha olumsuz görüş bildirdiği görülmüştür.

Argon ve Kösterilioğlu, 2009 yılında “*Üniversite Öğrencilerinin Üniversite Yaşam Kalitesi ve Fakülte kültürüne İlişkin Algıları*” başlıklı bir araştırma yapmışlardır. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi son sınıf öğrencileri üzerinden toplanan verilerin (n=460) değerlendirilmesi sonucunda: öğrencilerin fakülte kültürüne ilişkin algılarının olumlu olduğu, üniversite yaşam kalitesi açısından en kaliteli olarak algıladıkları boyutun “karara katılım” olduğu, en düşük düzeyde algıladıkları boyutun ise “gelecek” boyutu olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin fakülte kültürü ve üniversite yaşam kalitesi alt boyutlarına yönelik görüşleri arasındaki ilişkilere yönelik bulgulara göre “fakülte kültürü” ile “öğretim elemanı-öğrenci iletişimi” “kimlik ve katılım” ve “sınıf ortamı” alt boyutları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde, anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Işık ve Gürsel 2009 yılında “*Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)*” başlıklı çalışmalarını 139 öğretim elemanı üzerinden topladıkları verilere dayalı olarak gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- Eğitim fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının genel olarak var olan kültür ile ilgili olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür.
- Öğretim elemanları arasındaki sosyalleşmenin istenen boyutta olmadığı, öğretim elemanlarının sosyal etkinlikler için bir araya gelme isteği duymadıkları ve ortak çalışmalar yapmayı tercih etmedikleri görülmüştür.
- Olumlu bölümlenmiş örgüt kültürü boyutu dışında, diğer boyutlarda değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Eğitim fakültesinde bulunan bölümler arasında olumsuz topluluksal örgüt kültürü boyutu dışında bölümler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Erdem 2007 yılında “*Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)*” başlıklı araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmacı araştırma kapsamındaki fakültenin önemli iç ve dış

paydaşlarına göre bugün ve gelecekteki değerlerinin ne olduğunu ortaya çıkarmaya çalıştığı çalışmasını 223 katılımcıdan topladığı veriler ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Eğitim Fakültesi'nin sahip olduğu ilk üç değer “bilimsellik, nitelik ve bilgin/fikrim yoktur” şeklindedir. Ayrıca paydaşların algısına göre, Pamukkale Üniversitesi'nin ileride sahip olması gereken ilk üç değer “bilimsellik, nitelik ve öncülük” olarak ifade edilmiştir.

Murat ve Açıkgöz (2007) “*Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*” başlıklı araştırmalarını yapmışlardır. Çalışmada araştırma kapsamındaki üniversitenin yönetsel kademelerinde rekabetçi değerler yaklaşımının öngördüğü kültür tipolojilerinden herhangi birinin ağır basıp basmadığı, Klan, Pazar, Adhokrasi ve Hiyerarşi olarak adlandırılan tipolojilerin dördünün de var olup olmadığı ve örgütün yöneticileri açısından pozitif bir kültürün var olup olmadığı araştırılmıştır. 131 kişinin örneklem grubunda yer aldığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- Araştırma kapsamındaki üniversitede pozitif kültürel değerlerin yaygın biçimde benimsendiği bulgusuna ulaşılmıştır.
- Rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir.

Kaplan 2007 yılında “*Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü*” başlıklı yüksek lisans tez araştırmasını dokuz yüksekokulda gerçekleştirmiştir. Toplamda 152 akademik personelin katıldığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Akademik personelin sorumluluk alma, yardımlaşma, dostluk ve güven, karşılıklı anlayış, yarışma, hatalarda hoşgörü, amaç birliği, risk üstlenme ve sonuç merkezli olma gibi durumların çalışanlar tarafından çok fazla önemsenmediği ve ikinci planda kaldığı görülmüştür.
- Örgütsel uygulamalarla ilgili bulgular, BESYO'larda zayıf örgütsel kültürün varlığına işaret etmektedir.

- Eğitim geçmişi eski ve yeni olan BESYO'lar arasında temel sayılılar (çevreyle ilişkiler, gerçek, insan, insan eylemler, insan ilişkileri) bakımından fark vardır hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Köksal 2007 yılında “*Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını yapmıştır. Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Necatibey Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi son sınıf öğrencileri üzerinde uygulanan, öğrencilerin örgüt kültürüne yönelik algılarının belirlenmesi amaçlanan araştırmaya 385 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin güç mesafesi ve iletişim boyutlarında olumlu bir algıya sahip oldukları; örgütsel yapı-etkinlik ve semboller boyutunda ise daha çok olumsuz algılamalar beklenirken, diğer boyutlarda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmüştür. Ulaşılan bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencilerinin kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyiş ve uygulamalarını bilme ve Balıkesir Üniversitesi'nde öğrenci olmanın ayrıcalık olduğu yönünde olumsuz algılamaları (%69), öğretim elemanlarının öğrencilere karşı tutumlarına yönelik (%51,5) ve kendilerine yakın görmelerine yönelik (%54,3) olumsuz yargı mevcuttur.
- Frekans analizi sonuçlarına göre üç fakülte karşılaştırıldığında, her üç fakülte öğrencilerinin de örgütsel yapı/etkinlik boyutuna yönelik yüksek olumsuz algılamalarının olduğu görülmüştür.

Nartgün, 2006 yılında “*Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)*” başlıklı bir çalışma yapmıştır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırmaya ilişkin veriler 46 kişi ile yapılan görüşmeler aracılığıyla elde edilmiştir. Ulaşılan bazı bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Katılımcılardan %10,9'u kurumun kâğıt üzerinde değerlerinin yazılı olduğunu ancak herhangi bir kurum değerinin olmadığını belirtmiştir. Katılımcılar göre bu durumun sebepleri arasında evrenselliğin olmaması (%2,2), insan ilişkilerinin ön yargıya dayalı olmaması (%13), etnik kökenlere göre ayırma (%2,2), mobbing davranışlarının olması (%2,2) yatmaktadır.
- Kurumsal değerlere ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri ile kurumun değerleri

benzerlik göstermektedir.

- Kurumsal değerler içinde en çok benimsenen sevgi, saygı ve hoşgörüdür.

Şahal, 2005 yılında “*Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri”* başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma kapsamında toplam 161 kişiye uygulanan anket sonuçları doğrultusunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılama ve kanaatlerinde iş tatmini öğelerinin etkili olduğu, aynı şekilde örgüt kültürü öğelerinin de iş tatminine yönelik algılama ve kanaatlerini etkilediği ortaya çıkmıştır.
- Doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne yönelik bir algı ve kanaat oluşturmadıkları tespit edilmiştir.
- Genç akademisyenlerin iş tatmini ile ilgili net bir algılama ve kanaate sahip olmadıkları görülmüştür.
- Araştırma sonucunda örgüt kültürü ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Turan, Durceylan ve Şişman 2005 yılında “*Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler*” başlıklı araştırmayı yapmışlardır. Tarama modelinde desenlenen araştırmada Osmangazi ve Anadolu Üniversiteleri’nde görev yapan dekan, dekan yardımcısı, müdür ve bölüm başkanları katılmışlardır. Araştırma evreninin tamamına ulaşıldığı çalışmada ulaşılan bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- Genel olarak yöneticiler için insanlar arası ilişkiler önem taşımaktadır.
- Yöneticiler iş yaşamlarında maddi kazancı ve yükselmeyi ön planda görmemekte, işlerini sevdikleri için yapmaktadırlar.
- Yöneticiler kendilerine makamlarından ve statülerinden dolayı ayrıcalık tanınması gerekmediğini düşünmekte ve sosyal eşitlikten yana görünmektedirler.
- Yöneticiler grup üyeliğine ve biz kavramına önem vermektedirler.

Alamur (2005), yüksek lisans tez çalışması olarak “*Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama*” konusunu çalışmıştır. İnceleme yapılan fakültede örgüt kültürü ve örgüte bağlılığın ne çeşit ve düzeyde olduğu araştırılan çalışma akademisyen, öğrenci ve personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Fakültede “öğretim elemanlarının bireysel amaçları örgütsel amaçların önünde tutulur” ifadesine öğretim üyelerinin %34’e karşın %48’lik bir kesimi, kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarının ön planda tuttuklarını belirtmişlerdir.
- Araştırma görevlileri duygusal bağlılığı ölçmeye yönelik soruların hepsine yüksek oranda olumlu katılımlar sağlamışlardır.
- Fakültedeki öğretim elemanları çalışma saatleri ve yeri dışında bir araya gelebilirler, ifadesi %66 oranında kabul görmüştür.
- Katılımcıların %63’ü yönetimle ve öğretim elemanları arasındaki iş birliği bulunduğunu ifade etmişlerdir.

Ira (2004’a) “*Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını (araştırma aynı zamanda makale olarak da yayınlanmıştır) 2003 yılında araştırma kapsamındaki üniversitenin çeşitli fakülte, yüksekokulu, enstitü ve rektörlükte görev yapan 477 öğretim elemanının katılımı ile gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgular şöyledir:

- Yönetim görevinde bulunan öğretim elemanlarının örgütsel kültürün törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri alt boyutunda yapılan uygulamalara katılmaları daha üst düzeydedir.
- Yönetim görevi olan öğretim elemanlarının örgütsel kültürün, çalışma ortamı-değişikliklere uyum alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri, yönetim görevi olmayanlara oranla daha yüksek çıkmıştır.
- Uzman-okutman-öğretim görevlilerinin, örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri daha fazla çıkmıştır.

Bilir, Ay ve Gürbüz 2003 yılında “*Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü*” başlıklı araştırmalarının evrenini Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan üniversiteler bünyesinde bulunan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarından 94 kişinin katılımı ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın amacı, beden eğitimi ve spor yüksekokullarının örgütsel kültürünü incelemek ve araştırmaktır. Araştırma sonuçlarına göre, üzerinde çalışılan yüksekokulların zayıf bir örgüt kültürüne sahip oldukları belirlenmiş olup, örgüt kültürü ile ilgili temel sayıltı ve uygulamaların bazılarının algılanmalarında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunduğu saptanmıştır.

E. Aydın 2003 yılında “*Örgüt Kültürü Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*” başlıklı çalışmasını doktora tez araştırması olarak sunmuştur. Hacettepe Üniversitesi’nin üç idari biriminde 195 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, örgüt kültürünün vurguladığı ve vurgulamadığı değerler araştırılmıştır. Ulaşılan bazı bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Örgüt kültürü niteleyici yöntemler gibi niceleyici yöntemlerle de değerlendirilebilir.
- Hacettepe Üniversitesi birleştirilmiş kültür özellikleri göstermektedir.
- Katılımcılar farklı dairelerde çalışmış olsalar da örgüt kültürünü ve değişkenlerini benzer şekilde değerlendirmektedirler.
- Çalışma yapılan üç daire arasında anlamlı düzeyde farklılıklar görülmemiştir.

Çimen 2001 yılında doktora tez araştırması olarak “*Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü*” konusunu çalışmıştır. Beden eğitimi ve spor bölüm veya yüksekokullarında örgütsel kültürün bazı değer ve taşıyıcı öğelerinin benimsenme sıklığının tespiti yoluyla, bu kurumların ne derece güçlü bir örgütsel kültürde faaliyet gösterdiklerinin belirlenmesi amaçlanan araştırmaya 14 yükseköğretim kurumunda çalışan 354 akademisyen katılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Bu kurumlarda öğrenciye odaklanma açısından güçlü bir kültür oluşmamıştır.
- Örgütsel uygulamalar açısından güçlü örgüt kültüründen bahsedilmemektedir.
- Yükseköğretim kurumlarında bağlılıkla ilgili değer “orta derecede” kabul edilmektedir.

- Bu kurumlarda eşitlik açısından ortak bir algı ve güçlü bir kültürden bahsedilememektedir.
- Bu kurumlarda artefaktların algılanması açısından güçlü kültürel özellik taşınmaktadır.
- Aynı kurumda çalışma süresi açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılamada uzun süre kurumda çalışanlar lehine önemli farklılıklar görülmüştür.
- Statü açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılamada yüksek statü lehine farklılıklar görülmüştür.

Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998 yılında “*Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması*” başlıklı çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın kapsamına fakültedeki öğretim elemanlarının tümü ile İşletme, İktisat, Maliye ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler bölümlerinin 2 ve 4. sınıf öğrencileri alınmıştır. Ulaşılan bazı sonuçlar şöyledir:

- Gelenekçi değerler baskındır ve bu niteliği İİBF’yi diğerlerinden ayırır.
- Akademik faaliyetlerde ilgili çeşitli süreçlerde esneklik boyutu zayıftır. Akademik unvanlar hiyerarşik ilişkilerin şekillenmesinde önemli rol oynar.
- Karar almada merkeziyetçi bir yaklaşım söz konusudur.

2.6. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

“*Yükseköğretimde Kurum Tipinin Bir Fonksiyonu Olarak Örgüt Kültürü*” konusu doktora tez araştırması kapsamında Kaufman (2013) tarafından çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, yükseköğretimde kurum tipinin bir fonksiyonu olarak örgütsel kültürün değişip değişmediğini incelemek ve liderlik davranışı ile örgütsel kültür tipi arasında uyum olup olmadığını ortaya çıkarmak olarak ifade edilmiştir. Araştırmada veriler Cameron ve Quinn tarafından geliştirilmiş olan “*Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracı*” ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında Upper Midwest bölgesinde bulunan devlet ve vakıf üniversiteleri (n=71) değerlendirilmiş olup, veriler 84 dekanın katılımı ile toplanmıştır. Araştırma ile Amerikan üniversiteleri ve kolejlerinde örgütsel kültürün olası

bir yönlendiricisinin kurumun büyüklüğü olduğunun keşfedildiği ileri sürülmektedir. Araştırmada ulaşılan diğer bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Araştırma kapsamındaki kurumlarda klan kültürüne doğru genel bir eğilim vardır.
- Katılımcıların kendi kampüslerinde klan kültürünün baskın bir şekilde hâkim olmasını arzu ettikleri ortaya çıkmıştır.
- Katılımcılar lider davranışlarının var olan kültür ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir.

“Birçok Kampüslü Toplum Koleji Bölgesinin Örgütsel Kültürünün Algılanması: Uyum İçinde Karma Yöntem” başlıklı doktora tez araştırması Dale (2012) tarafından çalışılmıştır. Verilerin toplanmasında nitel ve nicel araştırma yöntem ve tekniklerinin beraber kullanıldığı araştırma Midwest Rural Community Koleji’nin üç kampüsünde uygulanmıştır. Bu bağlamda veri toplamada anket (n=182) ve görüşmelerden (n=10) yararlanılmıştır. Araştırma bulguları ve sonuçlarına göre: araştırmaya katılanlar var olan kültürü klan ve hiyerarşi kültürü olarak adlandırmışlardır. Aynı zamanda adhokrasi kültürünün de önemli bir oranda artış gösterdiği de ifade edilmiştir. Bununla birlikte ana kampüs çalışanları var olan kültürü klan kültürü olarak algılayanlar, diğer kampüs çalışanları hiyerarşi olarak algılamışlardır. Bütün kampüsteki çalışanlar klan kültürü tipini tercih ettiklerini de ifade etmişlerdir.

Lodhi (2012) tarafından *“Pakistan Devlet Üniversitelerinde Araştırma Kültürünün Araştırılmasına İlişkin Pilot Bir Uygulama: Akademisyenlerin Bakış Açısı”* başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Verilerin Pakistan’ın çeşitli devlet üniversitelerinde çalışan ve araştırmanın yapıldığı sürede İngiltere’de bulunan akademisyenlere uygulanan anket (n=10) ve görüşmeler (n=2) ile toplandığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Katılımcıların çoğunluğu (%70) zamanlarının çoğunu öğretime ayırdıklarını, araştırma için yeterli zamanlarının kalmadığını ifade etmişlerdir.
- Katılımcıların dörtte üçü üniversitelerinin mali olarak desteklenmiş ya da desteklenmemiş araştırma projelerine yoğun olarak katılım göstermelerini beklediklerini ifade etmişlerdir.

- Veriler aynı zamanda, var olan üniversitelerin yapısının araştırma aktiviteleri ile kıyaslandığında öğretime karşı daha destekleyici bir yapıya sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Cruz, 2011 yılında “*Dört Yıllık Bir Devlet Yükseköğretim Kurumunda Kurumsal Etkililikte, Örgütsel Kültür, Yönetim Stratejisi ve Karar Alma Sürecinin Rollerini*” başlıklı doktora tez çalışmasını Texas’da bulunan The Blue University’de çalışan tam zamanlı akademisyenler (n=136) üzerinden topladığı verilere dayalı olarak gerçekleştirmiştir. Nicel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırmanın sonuçları, adhokrasi bürokrasi ve klan kültürünün kurumsal etkililiğin en düşük yordayıcısı iken, pazar kültürünün kurumsal etkililiğin en iyi yordayıcısı olduğunu; savunmacı yönetim stratejilerinin kurumsal etkililik üzerine en iyi etkiye sahip olduğunu; karar alma süreçlerinin kurumsal etkililiğin önemli göstergelerinden biri olmadığını göstermiştir. Yazar genel bir değerlendirme ile örgütsel kültür ve yönetim stratejilerinin kurumsal etkililiğin daha iyi yordayıcıları olduğunu belirtmektedir.

DeMark, 2011 yılında “*İki Dört Yıllık Yükseköğretim Kurumunda Akademik Kapitalizm ve Öğrenci Kültürü Arasındaki İlişki*” başlıklı doktora tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Dünya sıralamalarında üst sıralarda yer alan üniversitelerin sıralamasının akademik kapitalizmin bir ürünü olduğunun ifade edildiği araştırmada, sıralamaların mevcut öğrencileri nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı olması için akademik kapitalizmin öğrenci kültürüne etkileri araştırılmıştır. İki devlet üniversitesinde gerçekleştirilen araştırmanın katılımcıları yöneticiler ve öğrencilerdir. Araştırma sonucunda, öğrenci kültürünün akademik kapitalizmin yükselen varlığından etkilendiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada, sıralamalara önem veren, üzerinde duran üniversitenin öğrencilerinin bireysel çıkarılara daha fazla odaklandığı yarışmacı bir öğrenci kültürüne sahip olduğu sonucuna da varılmıştır.

Kwan, 2011 yılında “*İki Üniversitenin Hikâyesi: Örgütsel Kültür ve Genel Eğitim Reformu*” başlıklı konuyu doktora tez araştırmasında çalışmıştır. Araştırma örgütsel kültürün Hong Kong yükseköğretim kurumlarındaki genel eğitim reformu sürecindeki etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada durum çalışması için Hong Kong Üniversitesi (n=10) ile Hong Kong Çin (n=8) Üniversitesi incelenmiş ve bir yıl süren

gözlem sürecinde görüşmelerde de bulunulmuştur. Araştırma farklı tarihi geçmişlerin etkilerini özetlemekte ve her iki üniversitenin örgütsel kültürünün akademik kapitalizmin küresel etkisine karşı konulmaz gelgitlerinden dolayı aşındığını ortaya koymuştur. Ayrıca, araştırmada kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda Tierney'nin çerçevesi de göz önünde bulundurularak, örgütsel kültürün bileşenleri olarak, tarihi geçmiş, misyon, liderlik, enformasyon, fakülte katılımı, kaynaklar, personel gelişimi ve genel eğitimin rolü ifade edilmiştir.

Davies, 2010 yılında *“Yükseköğretimde Teknoloji Kabulü ve Örgütsel Kültür Tipleri Arasındaki İlişkinin Bir Keşfi”* başlıklı doktora tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Öğrenciler hariç akademisyenler ve personelin katıldığı tek bir üniversitede gerçekleştirilen araştırmanın evrenini 443 kişi ve örneklemini 39 kişi oluşturmuş olup, araştırmada veriler online anket kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda, yazar çalışma kapsamındaki üniversitenin kısmen klan kültürüne sahip olduğunu; üniversitenin genel olarak takım çalışmasına ve çalışanlara değer verilen aile gibi nitelendirilebilecek bir yer olduğunu; hiyerarşi kültürü ve hem klan hem de adhokrasi kültürleri arasında negatif bir korelasyon olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Knutson, 2010 yılında *“Fakülte Kültürünün Gözlenmesi: Akreditasyon Bağlı Program Değişimlerine Karşı Fakülte Tutumları ve Algıları”* başlıklı bir doktora tez çalışması yapmıştır. Akreditasyon kararları sonucunda program değişimlerinin, bir üniversitedeki öğretmen hazırlı programının olduğu bir bölümdeki fakülte kültürü üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen odak grup görüşmesine katılımcı 7 fakülte üyesi katılmıştır. Araştırma sonucunda: akreditasyon kararlarından kaynaklanan program değişimlerinin fakülte kültürü üzerinde, birlik ve gururdan fakülte uyumunun/birliğinin eksikliğine kadar farklı etkileri olduğunu göstermiş; fakülte kültürü üzerinde bölüm tarihinin ve deneyimlerin bir rol oynadığını araştırma sonuçları ortaya koymuştur.

Vallett, tarafından 2010 yılında *“Sürekli Yükseköğretimde Örgütsel Kültür ve Örgütsel Erdemlilik Arasındaki İlişkinin Araştırılması”* başlıklı bir araştırma yapmıştır. Durum çalışması şeklinde desenlenen araştırma örgütsel erdemliliğin sürekli yükseköğretim birimleri için yararlı bir yapı olup olmadığını belirlemek ve aynı zamanda

örgütsel kültür ve örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada iki üniversitenin eğitim birimindeki 56 kişinin katılımı ile veriler toplanmıştır. Araştırmada yapılan değerlendirmeler, örgütsel erdemliliğin sürekli eğitimin örgütsel analizi için yararlı bir yapı olduğunu ve örgütsel kültür ile ilgili olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları tüm erdem faktörlerinin bir grup kültürü ile oldukça ilişkili olduğunu, iki kurumun kültürel profillerinin birbirine zıt olduğunu göstermiştir.

Folch ve Ion (2009) tarafından “*Üniversitelerde Örgütsel Kültürün Analizi: İki Model*” başlıklı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada örgütsel kültür iki farklı modelde analiz edilmiştir. İlkinde üniversite düzeyinde ikincisinde bölüm düzeyinde gerçekleştirilen araştırma Katolonya devlet üniversitelerinde dört yıllık bir sürede gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların yaptıkları analizler sonucunda belirtilen modellere ilişkin değerlendirmeleri şu şekildedir: Model 2 bölümü derinlemesine araştırmıştır. Model 1 ise bazı Katolonya üniversitelerindeki örgütsel kültür ile ilgilidir. Model 2 katılımcıların iş dinamikleri ve birbirleri üzerindeki etkileri farklı gruplar arasındaki ilişkileri göstermektedir. Model 2 bölüm yönetimini göstermekte iken, Model 1 genel yönetimi göstermektedir.

Agnew ve VanBalkom tarafından 2009 yılında “*Üniversitelerin Uluslararasılaşması: Örgütsel Değişim için Kültürel Hazır Olmayı Etkileyen Faktörler*” başlıklı bir araştırma yapmışlardır. Araştırma kapsamına ABD’de bulunan bir devlet ve bir özel üniversite katılmış olup, kültüre ilişkin değerlendirmeler “Uluslararasılaşma için Kültürel Hazırlık (Cultural Readiness for Internationalization)” adlı bir modelle açıklanmaktadır. Model üç düzeyde kültüre ilişkin açıklamalarda bulunmaktadır. Bunlar mikro (fakülte ve öğrenci), mezo (yapı, politika ve süreçler) ve makro (çevre) şeklindedir. Araştırmada veriler toplanırken odak grup ve bireysel görüşmeler yapılmıştır. Araştırma sonucunda geliştirilen aracın üniversitelerin uluslararasılaşmasını belirlemede yararlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ion ve Folch (2009), “*Katolonya Üniversitelerinde Liderlik, Cinsiyet ve Örgütsel Kültür: Durum Çalışmaları*” başlıklı araştırmalarında Katolonya üniversitelerinde yapılmış olan iki araştırmanın konuyla en ilgili bulgularını özetlemektedirler.

Araştırmanın amacı üniversite yönetimine bir cinsiyet perspektifi yerleştirmek olarak belirtilirken, veriler dört devlet üniversitesindeki beş bölümdeki kadın liderler ile yapılan görüşmeler, gözlem ve doküman incelemesine dayalı olarak toplanmıştır. Araştırmacılar, çalışmalarının üniversite örgütündeki örgütsel kültür ve cinsiyet bakış açısı arasındaki ilişkiyi açıkladığını belirtmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, Katalonya devlet üniversitelerinde liderlik biçimlerinde cinsiyet farklılığı desteklenmiyor görünmektedir. Buna rağmen, örgütlerde eril ve dişil liderlik biçimleri ile ilgili bazı kültürel bakış açıları olduğu sonucuna da varılmıştır.

Kleijnen, Dolmans, Muijtens, Williems ve Hout (2009), tarafından “*Yükseköğretimde Örgütsel Değerler: Personelin Tercihleri ve Alguları*” başlıklı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada sorulan sorular şu şekildedir: çalışanların tercih edilen ve algılanan örgüt kültürü hakkındaki düşünceleri nelerdir? Algılar bölümler arasında farklılaşmakta mıdır? Araştırma için veriler Hollanda’daki uygulamalı bilimler üniversitelerindeki 18 farklı bölümdeki çalışanlara (n=266) ölçme aracı gönderilmesi ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları hem esneklik hem de kontrol yönelimli kültürün uygulamada kısmen yaşandığını göstermiştir. Araştırmaya katılan çalışanların genelde esneklik yönelimli kültürü, kontrol yönelimli kültüre tercih etmiş oldukları bulgularına ulaşılmıştır.

Kuo (2009), tarafından “*Akademik Personel ve Yöneticiler Arasındaki İlişkileri Anlama: Bir Örgütsel Kültür Perspektifi*” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada büyük bir devlet üniversitesindeki 18 yönetici ve 18 akademik personelle yapılan görüşmeler yoluyla yöneticiler ve akademik personel arasındaki ilişkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmada ulaşılan bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- Araştırma sonuçları profesyonel, ayrımcı (differential) ve parçalı (fragmentary) ilişki örüntülerini ortaya çıkarmıştır.
- Sonuçlar kültürel öznellik, çeşitlilik ve karmaşanın her bir örüntüde yerleşmiş olduğunu ortaya çıkarmıştır.
- Araştırma sonuçlarına göre, iş birliğinin gerçekleştirmek için, akademik personel ve yöneticilerin kendi kültürel bakış açılarının nasıl ve niçin benzer, farklı ve ayrılmış olduğunu anlama çabalamaları gerekmektedir.

Örgütsel kültürün müfredat değişim süreci üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı çalışan, bir kolejdeki iki müfredat değişimi çabasının incelendiği “*Mühendislik Eğitiminde Müfredat Değişimi ve Örgütsel Kültür Arasındaki İlişkileri İle İlgili Bir Durum Çalışması*” başlıklı araştırma Merton, Froyd, Richardson ve Clark tarafından 2009 yılında yapılmıştır. Araştırmada altı kurumun koalisyonu ile oluşturulan yeni bir lisans müfredat programı değerlendirilmiştir. Araştırmada yönetici ve personelden 25 kişi ile görüşmeler yapılarak veriler toplanmıştır. Kültürün etkisi mükemmelliğe bağlılık, öğretimde özerkliğe değer verme, güçlü toplum duygusu, paylaşılmış yönetim boyutlarında değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, bu değişim çabaları az miktarda başarı gösterdi. Bu sonucun oluşmasındaki sebep olarak da araştırmada, örgütsel kültür ve değişim girişimleri arasındaki ilişkilerin vurgulanmasındaki yetersiz başarısızlıklar ifade edilmiştir. Araştırmada değişim ajanlarının müfredat değişim çabaları olduğunda yükseköğretimin hem içindeki hem de dışındaki kültürün göz önünde bulundurulması gerektiğini anlamaya başladıkları da belirtilmiştir.

Lindner, 2008 yılında “*Yükseköğretimdeki Artan Değişim Üzerinde Örgütsel Kültürün Etkileri: Bir Durum Çalışması*” başlıklı doktora tez araştırmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı Yale Üniversitesi’nde yıllar boyunca uygulanan iki kademeli değişim girişimini incelemek, örgütsel kültür ve alt kültürlerdeki bazı hangi faktörlerin planlı değişimlerin uygulanmasını etkilediğini belirlemek olarak ifade edilmiştir. Temel veri toplama aracı olarak görüşmenin kullanıldığı araştırmada veriler 28 kişi ile yapılan yüz yüze görüşmeler ile toplanmıştır. Yükseköğretimde görülen farklı kültürlerin anlaşılmasında Berquist’in kültür modelinin kullanıldığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Üniversite yöneticileri, geleneksel paylaşılmış yönetim ve kişiler arası ilişkiler kültürü ile ortaya çıkan profesyonel kültür arasında kalmaktadır. Katılımcılar da bu iki kültür arasındaki çatışmanın güçlü bir şekilde hissedildiğini ifade etmişlerdir.
- Araştırma, alt grupların çalışanların çevrelerini nasıl gördükleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.
- Katılımcılar üniversitelerinden ziyade fakülte ve bölümlerine yönelik daha güçlü bir bağlılık hissettiklerini ifade etmişlerdir.

- Yale Üniversite'sinde değişimin kabul edilmesi veya reddedilmesinde alt gruplar önemli rol oynamaktadırlar.

Mendoza ve Berger (2008), tarafından “*Akademik Kapitalizm ve Akademik Kültür: Bir Durum Çalışması*” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma önemli miktarda mali destek alan bir Amerikan akademik bölümündeki fakülte üyelerinin algılarını inceleyerek akademik kapitalizmin akademik kültür üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırmada veriler bir saati aşkın süren on kişi ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler yoluyla elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, fakülte üyelerinin geniş akademik kültür bütünlüğünün, bu bölümde dokunulmadan kaldığına inandıklarını ortaya koymuştur. Aynı zamanda katılımcılar endüstriyel sponsorluğu kendi bilimsel ilgilerini sürdürmelerinde ve öğrencilerin kaliteli eğitimlerinin geliştirilmesinde oldukça etkili bir araç olarak görmektedirler. Araştırma sonuçları bölümün endüstri ve girişimci seçeneklerle yakın ilişkilerine rağmen, katılımcılar arasında temel değerleri korumaya yönelik bir çaba olduğunu açıkça göstermektedir.

Ferreira ve Hill (2008), tarafından “*Devlet ve Özel Portekiz Üniversitelerinde Örgütsel Kültür: Bir Durum Çalışması*” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Bir devlet ve bir de özel üniversitedeki yönetici rolü üstlenen personelin algılarının ölçülmesi yoluyla gerçekleştirilen araştırmada ölçme aracı Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürlerini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Devlet ve özel üniversitelerinin örgütsel kültürlerinin bazı boyutlarda farklılaştıkları araştırma sonucunda ortaya konmuştur.
- Özel üniversiteler piyasa ve hiyerarşi kültürüne daha sıkı bir bağlılık göstermektedir.
- Özel üniversitelerde, genel, teknik ve idari yöneticiler arasında üniversitenin sağlam bir piyasa kültürüne sahiplik derecesine ilişkin, dikkate değer bir şekilde bir homojenlik vardır.
- Devlet ve özel üniversiteler arasında adhokrasi ve klan kültürleri bakımından dikkate değer bir farklılık görülmemiştir.

“*İki Yıllık Bir Teknik/Toplum Kolejinde Kurumsal Kültür, Performans ve Öğrenme*” başlıklı araştırma Maloney tarafından 2008 yılında doktora tez araştırması olarak sunulmuştur. Durum çalışması şeklinde yapılandırılan ve Clemson Üniversitesi’nde uygulanan araştırmanın kurumsal öğrenme ve performanstaki eylemlerin bir kültürden diğerine değişip değişmediğini belirlemeye çalıştığı ifade edilmiştir. Bu çalışmada performans, değiştirme, üretim/servis, koordinasyon ve güçlendirme; kurumsal kültür ise klan, pazar, hiyerarşi ve adhokrasi boyutlarında alınmıştır. Araştırma verileri yöneticiler ve personel arasından 188 kişinin katılımı ile toplanmıştır. Araştırmacı araştırma sonuçlarının önceki yapılan çalışmalarda ulaşılan baskın kültür tipinin kurumsal etkililik ilişkisi ile ilgili göstergeleri ile bu araştırmanın sonuçlarının uyuşmadığını da ifade etmiştir. Araştırmada ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Araştırma, karmaşık kampüs kültürü ve kurumsal performans ile öğrenme arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.
- Araştırma kapsamındaki kurumda klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültür tiplerinin performans ve öğrenme alt sistemleri ile önemli ilişkileri olduğu ve bunların kurumsal performans ve öğrenmenin yordayıcıları olduğu belirtilmiştir.

Miljenko ve Anita tarafından 2008 yılında “*Zagreb Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Fakültesinin Örgütsel Kültürü*” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma, kültürün fakültenin amaçlarını en iyi şekilde yerine getirmesine olanak tanıyıp tanımadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır. 14 soru maddesinden oluşan anketin 69 akademisyenden 47’sinin doldurmasıyla veri toplama sürecinin tamamlanmıştır. Araştırmada, eğitim görevlilerinin kişiler arası ilişkiler, yeni çalışanların seçilmesi, profesyonel yükselmedeki seçenekler ve fakültedeki seremoniler konusunda nispeten; birleşme/bütünleşme törenlerinden memnun oldukları bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca çalışanların öğrenci davranışlarına ilişkin yüksek bir oranda (%91) yeni kurallar konulması gerektiğini de ifade ettikleri görülmektedir.

Kültür kavramını üniversite düzeyinde araştırmayı amaçlayan “*Üniversite Düzeyinde Örgütsel Kültür: OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) Aracını Kullanan Bir Araştırma*” başlıklı araştırma Fralinger ve Olson tarafından 2007 yılında yapılmıştır. Araştırma, Sağlık ve egzersiz bilim bölümü (Health and Exercise Science

Department) ile ilgili artefaktlar, benimsenmiş değerler ve temel değerlerin araştırılması amacıyla Rowan Üniversitesi'nde 50 öğrencinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda: Tercih edilen ve var olan kültürün klan kültürü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları, katılımcılar arasında fakülte ve personelin üniversite ve bölümün amaçları ve hedeflerini karşıladıkları, bunu gelecekte geliştirmeyi ve sürdürmeyi istedikleri konusunda bir uzlaşma olduğunu ortaya koymuştur.

Zilwa (2007), "*Avustralya Üniversitelerinde Örgütsel Kültür ve Değerler ve Akademik Birimlerin Adaptasyonu*" başlıklı araştırmayı yapmıştır. Araştırmada Avustralya üniversitelerindeki akademik birimlerin değerleri ve örgütsel kültürleri arasındaki bağlantı ve dış çevre baskısına karşı adaptasyon çabaları incelenmektedir. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı araştırmada veriler, 1999-2002 yılları arasında 112 akademisyen ve yönetici ile yapılan yüz yüze görüşmeler ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, Avustralya üniversitelerindeki akademik birimlerin değişen dış çevreye uyumda önemli sorunlar ile karşı karşıya oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmada akademik birimin örgütsel kültür ve değerleri ile ilgili olarak karşılaşılan sorunlar olarak, kurumun heterojenliği ve değişkenliği; bazı birimler ve üniversite yöneticileri arasındaki yükselen gerginlik; değişime karşı direnç ve eylemsizliğe karşı diğer eğilimler olarak sıralanmaktadır.

Kampüs planlama ve bir kurumun kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran "*Kampüs Planlama da ve Sürecinde Örgütsel Kültür*" başlıklı araştırma Martin (2006) tarafından doktora tez araştırması olarak araştırılmıştır. Araştırmada bir kurumun kültürünün kampüs planlamada ve sürecinde nasıl yansıtıldığı sorusuna cevap aranmıştır. Durum çalışması şeklinde desenlenmiş olan araştırmanın analiz birimini Hristiyan Kolejleri ve Üniversiteleri Birliği'ne üye olan yükseköğretim kurumları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan South West Üniversitesinde verilerin toplanması sürecince çeşitlemeden yararlanılmış olup, bu kapsamda üniversite mimarları, üyeleri, kampüs planlama komiteleri üyeleri, stratejik planlama komitesi ve üyeleri, kampüs planlama takımı üyeleri ile de görüşmeler yapılmıştır. Schein'nin örgütsel kültürün düzeylerine ilişkin sınıflaması doğrultusunda bulguların değerlendirildiği araştırmada, yazar çalışmasının araştırma kapsamındaki üniversitenin kültürünü anlamak için, misyon, inanç, iç toplum, dış toplum ve girişimcilik olarak beş temel kavramı ürettiğini ifade

etmiştir. Araştırma sonucunda ayrıca bu çalışmanın sadece kampüs planlamanın gerekliliğini değil aynı zamanda eğer istenirse bir kampüs planının bir örgütün kültürünü güçlendirmeye ve geliştirmemeye katkı sağlama gücüne sahip olduğunu ortaya koyduğu belirtilmiştir.

Meserve, 2006 yılında “*Yükseköğretim Kurumlarına Yararlı Değer Tabanlı Örgüt Kültürü Çerçevesinin Geliştirilmesi ve Geçerliliği*” başlıklı doktora tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırma kurumların değer tabanlı örgütlere dönüşümleri için yükseköğretim kurumlarına bir çerçeve yaratmıştır. Bu çerçevenin oluşturulması sürecinde iki farklı biçimlendirici (formative) ve özetleyici (summative) komite oluşturulmuştur. Çerçevede bulunması gereken değerlere ilişkin öncelikle biçimlendirici komitede değerlendirmelerde bulunulmuş, bu değerlendirmeler daha sonra bir defa daha incelenmek üzere özetleyici komiteye yönlendirilmiştir. Çerçevenin beş yapı elemanı olarak tanımlama, keşfetme, tasarım, dağıtma, başarısızlığa olanak tanımama yer almaktadır. Araştırmada çerçevenin uygulanmasında önemli etkisi olduğu belirtilen yükseköğretim kurumlarının geçiş yaparken göz önünde bulundurmaları gereken ilkeler olarak: liderlik biçimi, insanların kalplerini işe katma, yetkilendirme, keşfetme, sabır, çerçeve, paylaşma, ölçme ve değerlendirme, amaçlılık, sınırlı uygulama ve hırs sayılmaktadır.

Pellow, tarafından 2006 yılında “*Kurumsal Kültür ve Misyon Üzerinde Liderliğin Etkisi: St. John Üniversitesinde Bir Durum Çalışması, 1989-2005*” başlıklı bir doktora tez çalışması yapılmıştır. Belirtilen tarihler içerisinde üniversitenin almış olduğu stratejik kararların misyonu ve örgütsel kültüründe önemli değişikliklere neden olduğu bu nedenle bu dönemin incelendiğini belirten yazar, araştırmasında bu değişikliklerin etkilerini araştırmıştır. Araştırma verilerini, alan yazın taraması, doküman incelemesi ve üniversite bileşenleri ile yapılan görüşmeler (n=40) oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yazar, üniversitedeki değişimin bazı faktörler tarafından yönlendirildiği bulmuştur. Bunlar: yeni bir liderlik takımı; veri analizlerine dayalı olarak eşit oranda yetkiye sahip planlı bir süreç; çağdaş bir düzende üniversitenin misyonu hakkında devam eden bir tartışmadır.

Pushnykh ve Chemeris (2006), “*Planlı Ekonomiden Piyasa Ekonomisine Geçişte Bir Rus Üniversitesinin Örgütsel Kültürünün İncelenmesi*” başlıklı araştırmalarını politeknik bir üniversite de gerçekleştirmişlerdir. Dört yıl süren veri toplama sürecinde akademik ve idari personel arasından 900 kişiye anket uygulanmış, 100 kişi ile de görüşmeler yapılmıştır. Araştırmada üniversitede meydana gelen değişimler betimlenmiştir. Üniversitenin kültürü, hiyerarşi, adhokrasi, klan ve piyasa alt kültürleri boyutlarında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda üniversitenin var olan ve çalışanlar tarafından arzu edilen kültürünün, üniversitenin karşılaştığı engelleri/zorlu işleri karşılamadığı ortaya çıkmıştır.

Schepens, 2006 yılında “*Örgütsel Kültürü Anlamada Bir Çerçeve Olarak Çekirdek Değer Davranışlarının Uygulaması*” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı Çekirdek Değer Davranışı (Core Value Behavior)’nın bir bütün olarak örgüt ve bireysel olarak çalışanlar tarafından sürekli olarak ne ölçüde uygulandığını araştırarak örgütsel kültürü değerlendirmek olarak belirtilmiştir. Özel bir üniversitede yapılan araştırmaya, kampüste çalışanların tamamı (n=206) katılmıştır. Yirmi maddeden oluşan ölçme aracıyla verilerin toplandığı araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Örgütte çalışanların çoğunun belirtilen çekirdek değerler ile uyum içinde olduğunu araştırma doğrulamıştır.
- Katılımcılar, büyük bir çoğunlukla, örgütün bir bütün olarak öğrencilere çok etnikli ve çok kültürlü bir toplumda küresel bir bakış açısını geliştirmek için yardımcı olduğu algısında dırlar.
- Katılımcılar öğrencilerin akademik mükemmelliği sürdürmeleri için kişisel olarak yapabildikleri her şeyi yaptıklarını belirterek en yüksek düzeyde yanıtlar vermiş olmaları da ilginçtir.

Amburgey, 2005 yılında doktora tez çalışmasında “*İş Doyumu, Örgütsel Kültür ve Algılanan Liderlik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Analizi*” başlıklı konuyu araştırmıştır. Araştırmanın amacı, iş doyumu, örgütsel kültürü ve algılanan liderlik özellikleri arasında ilişkinin olup olmadığının özel bir üniversitede araştırılmasıdır. Araştırmaya katılanlardan (n=465) Çalışan Demografik Anketi, Örgütsel Betimleme Anketi ve İş

Doyumu Anketi başlıklı üç ölçme aracını doldurmaları istenmiştir. Araştırma kapsamına alınan üniversite iki kampüslü bir yapıya sahiptir. Araştırma katılımcıların kurumda çalışma süresine bağlı olarak iş doyumu ortalama puanları arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcılar üniversitede, etkileşimsel liderliğe nazaran dönüşümsel liderlik özelliklerinin daha yaygın olduğunu belirtmişlerdir.

Obenchain, Johnson ve Dion (2004), *“Hristiyan Kolejleri ve Üniversitelerinde Kurum Tipleri, Örgütsel Kültür ve İnovasyon”* başlıklı araştırmasını gerçekleştirmiştir. 1912 kurum üzerinde 3864 anketin mail yoluyla dağıtılması ile elde edilen veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda: Hristiyan yükseköğretim kurumlarında inovasyonu baskın kültürün etkilediği ortaya çıkmış; örneklem grubundaki çoğu kurumun baskın olan kültürünün “klan” tipi kültür olduğu ve adhokrasi tipi baskın kültürü kabul edilen kurumların inovasyonları daha sık olarak kabul ettikleri belirtilmiştir.

“Örgütsel Kültürün İnovasyon Kararları Üzerinde Etkileri: Üniversite Kültürü Sınıf Teknolojilerinin Adaptasyonunu Etkiler Mi?” başlıklı araştırma Hannah (2003) tarafından doktora tez çalışması olarak hazırlanmıştır. Araştırmada sınıf teknolojileri kavramından sınıf içerisinde kullanılan her türlü teknolojinin kastedildiği belirtilmiştir. Araştırmada, üniversite kültürünün teknolojinin yayılması üzerindeki etkileri sekiz üniversitenin yer aldığı nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı bir metodolojik yaklaşımla belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama sürecinde görüşmelerden (her bir üniversite için ortalama 15-20 kişi) de yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, her bir adaptasyonun fakülte tarafından başlatıldığı ve bölümler tarafından desteklendiği; yaratıcı liderlik, yaratıcı davranışlar, mülkiyet sahiplerinin algıları ve kontrol ile gelişim kültürel faktörlerinin sınıf teknoloji adaptasyonu üzerinde etkili oldukları görülmektedir.

Kezar ve Eckel (2002) yılında *“Yükseköğretimde Değişim Stratejileri Üzerinde Kurumsal Kültürün Etkileri: Evrensel İlkeler Ya Da Kültürel Olarak Hassas Kavramlar”* başlıklı bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada değişim süreçleri ile kurumsal kültürle bağlantısı ve değişim süreçlerinin kültürel normlar arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Durum çalışması yöntemiyle altı kurumun analiz edildiği çalışma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Kurumsal kültür ve değişim arasında bir ilişki vardır.
- Kurumsal kültür arketipleri ile değişim süreçlerinin uygulanması arasında bir ilişki vardır.
- Her bir kampüsün değişim süreçleri yalnızca arketipleri açıklanamaz.
- Kendine mahsus kurumsal kültürlerin anlaşılması değişim süreçlerinde hangi stratejilerin önem kazanacağını belirlemede yardımcı olabilir.
- Bu araştırmada değişim süreçleri sırasında kurumsal kültürlerini ihlal eden kurumlar zorluklar yaşamışlardır.

Sckerl, 2002 yılında “*Yükseköğretimde Etkililikte Örgütsel Kültür: Değişimde Bir Midwest Üniversitesi Durum Çalışması*” başlıklı doktora tez çalışmasını yapmıştır. Araştırma, kurumsal etkililik ve değişim çabaları, örgütsel kültür tipi, uyum ve güç arasındaki bağlantıları belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin (n=373) örgütsel kültür değerlendirme aracı ile toplandığı araştırmada ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Hiyerarşi kültürü baskın olup, onu klan, piyasa ve adhokrasi takip etmektedir.
- Araştırma kapsamındaki üniversitede baskın olan kültür hiyerarşi kültürüdür.
- Araştırmada değerlerin hiyerarşi ile temsil edildiği ve klan kültürü tipinin örgütte baskın olan olduğu belirtilmiştir.

“*Liderliğin Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Rolü ve Örgütsel Kültür Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Katolik Üniversitesindeki Durum Çalışması*” konulu araştırma Wong tarafından 2002 yılında doktora tez çalışması olarak yapılmıştır. Yazar araştırmanın amacının zaman ve çevresel düşüncelerin gerektirdiği dönüşümsel değişimlerin uygulanmasında, eşsiz akademik nişi (niche) belirlemek için değer ve misyon yönelimli küçük bir Katolik Üniversitesi’nin rektörünün rolünü incelemek olduğunu belirtmiştir. Araştırmada, veri toplamak amacıyla araştırma kapsamındaki popülasyonun %70’ine (Görüşme, Örgütsel Betimleme Anketi ve Demografik Anket) üç veri toplama aracı uygulanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların laik başkanın liderliğinin en önemli özelliklerinin vizyoner olduğuna inandıkları göstermektedir. Ayrıca araştırma; bu örgütte çalışanların misyon cümlelerine güçlü bir bağlılık hissettiklerini; başkanın çalışanlar tarafından üst düzeyde

tanındığını, başkanın örgütün kültürünü dönüşümsel bir yapıya dönüştürdüğünü ortaya çıkarmıştır.

Burroughs (2000) “*Büyük Bir Araştırma Üniversitesindeki Örgütsel Kültürün Fakültelerdeki Kadın Üyelerince Algılanması*” başlıklı doktora tez çalışmasını yapmıştır. Nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı ve her düzeydeki kadın akademisyenlerin katıldığı araştırmada veriler e-posta (n=122) ve telefon (n=28) aracılığıyla yönlendirilen anket soruları aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın en önemli ana fikri olarak, kadın akademisyenlerin algılarına göre bu büyük araştırma üniversitesinin örgütsel kültürü ataerkil, askeriye esaslı, kadınlar için ilerleme ya da kabul görmeyen çok az olduğu bir yapıya sahiptir. Araştırmada ulaşılan diğer bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Kadın akademisyenler kurumlarının kültürlerine ilişkin duyarlılığa sahiptirler.
- Kadınlar kurumun kültürünü “iyi arkadaşlar ağı” olarak adlandırmakta ve kadınların bu kültürde hoş karşılanmadığını ifade etmişlerdir.
- Kadın akademisyenler genel olarak araştırmanın yaşamlarında eğlenceli olduğu kadar profesyonel gelişmelerinde çetin ve pozitif bir güç olduğuna inanmaktadırlar.

Magolda (2000), “*Kampüs Turu: Yükseköğretimde Ritüel ve Toplum*” başlıklı araştırması ile üniversiteye gezi için gelen öğrenci adaylarına gezileri sırasında bir üniversitenin aksettirmeye çalıştığı mesajları incelemiştir. Araştırma sonuçları turun, öğrenci adaylarına üyeleri arasında ortaya çıkan baskın kültürel normları, değerleri ve inançları aktaran yolları ve belirli bir akademik toplumu tanıttığı ortaya çıkarmaktadır.

Patterson tarafından 1998 yılında doktora tez çalışması olarak “*Akademik Çevrede Örgütsel Kültür*” konusu çalışılmıştır. The Southern Missipi Üniversitesi’ne bağlı altı kolejde gerçekleştirilen araştırmada, akademik örgütlerde yapıcı, pasif-defansif ve agresif-defansif örgütsel kültür tipleri ile performans arasındaki ilişki araştırılmıştır. Verilerin 178 kişi üzerinde e-posta aracılığıyla toplandığı araştırmada ulaşılan bazı önemli sonuçlar şöyledir:

- Yapıcı kültürün üniversitedeki performansı etkilediğini gösteren belirgin kanıtlar vardır.
- Üniversitenin baskın yapıcı kültürü performansını etkilemektedir. Kültür öğretim, araştırma ve hizmet boyutlarını etkilemektedir.
- Araştırma ilgili üniversitedeki örgütsel birimlerin arasında tutarlı bir kültüre sahip olduğunu göstermiştir.

Raymond tarafından 1997 yılında “*Özel Yükseköğretimde Örgütsel Kültür: Sovyetler Sonrası Azerbaycan’daki Yeni Bir Özel Üniversiteye Bir Bakış*” başlıklı doktora tez çalışması yapılmıştır. Araştırma kapsamındaki üniversitede üç yıl süren (veriler 351 öğrenciden toplanmıştır.) veri toplama süreci sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- Üniversitenin kültürü yukarıdan aşağıya doğru yapılandırılmış, üniversitenin kurucusu ve rektörü tarafından merkezi olarak kontrol edilmektedir.
- Üniversitenin kültürünün uydurma ve gelişmekte olduğu bulunmuştur.
- Üniversitenin kültüründe araştırma ve eğitimi birlikte sürdürme arzusu hâkim iken araştırma biraz daha hâkimdir.

Smart, Kuh ve Tierney 1997 yılında “*İki Yıllık Kolejlerde Örgütsel Etkililiği Yükseltmede Karar Alma Yaklaşımları ve Kurumsal Kültürün Rollerini*” başlıklı araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Araştırma iki yıllık kolejlerdeki kurumsal kültür, karar alma yaklaşımları ve örgütsel etkililik arasındaki ilişkileri incelemektedir. 30 kolejde çalışan yönetici ve akademisyenlerden oluşan 639 katılımcı üzerinden toplanan veriler ile araştırma için gerekli olan analizler yapılmıştır. Araştırmada iki değerlendirme yapısı kullanılmıştır. Birinci yapıda, kurumsal performansı ölçmek için Cameron’un örgütsel etkililik modelindeki dokuz boyutu kullanan bir nedensel model tasarlanmıştır. İkinci yapıda ise, kurumsal kültürü ölçmek amacıyla oluşturulan Cameron ve Ettington (1988) tarafından geliştirilen yapı kullanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bazı önemli bulgu ve sonuçlar şöyledir:

- İki yıllık kolejlerin etkililiğinin, dış çevre, kurumsal kültür ve tercih edilen karar alma yaklaşımı arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olduğunu görülmektedir.

- Tüm dört kültür faktörü de etkililik üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak önemli bir etkiye sahiptir. Bu faktörlerden en çok etkili olanlar ise adhokrasi ve bürokrasidir.
- Rasyonel/(collegial) ve otokratik/politik karar alma yaklaşımlarının örgütsel etkililik üzerinde doğrudan ve genel bir etkisi bulunmaktadır. Bunlardan ilkinin pozitif ve ikincinin de negatif etkide bulunmaktadır.

Fjortoft ve Smart tarafından 1994 yılında “*Örgütsel Etkililiği Artırmak: Kültür Tipi Ve Misyon Uyuşmasının Önemi*” başlıklı bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı olarak yazarlar, kültür tipinin durumsal ve bağımlı etkileri ile misyon uyuşmasının düzeyinin dört yıllık kolejler ve üniversitelerdeki örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini araştırmak olduğunu belirtmişlerdir. Araştırma için gerekli olan veriler 334 dört yıllık kolej ve üniversitelerden toplanmıştır. Araştırmadaki verilerin mütevelli heyeti üyeleri ve bölüm başkanları (n=927), yöneticiler (n=1321) araştırmaya katılımları ile toplandığı görülmektedir. Araştırma sonucunda klan tipi kültür özellikleri gösteren yükseköğretim kurumlarının beş etkililik boyutunda (Öğrenci Eğitim Doyumu, Öğrenci Akademik Gelişimi, Öğrenci Kişisel Gelişim, Fakülte ve Yönetici Çalışan Doyumu, Örgütsel Sağlık) yüksek skorlar gösterdikleri bulunmuştur. Pazar ve adhokrasi kültür tipinin baskın olduğu yükseköğretim kurumlarında ise kariyer gelişimi ve kaynakların elde edilmesi yeteneği boyutlarında yüksek puanların olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçları, misyon uyumu ve örgütsel kültürün birlikte kolejlerin ve üniversitelerin etkili performanslarındaki önemi ortaya koymuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma deseni, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, çalışma kapsamına alınan üniversiteler ve katılımcıların belirlenmesi, verilerin toplanması ve analiz edilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırma Deseni

Kavramlarımız ne kadar muğlak ve elastik olursa, anlamlı bir şekilde sayısallaştırmak daha az olasıdır. Bu araştırma kapsamında incelenmekte olan kültür kavramı da muğlak, sınırları belirlenemeyen, anlamı üzerinde bir görüş birliği olmayan bir kavramdır (Smircich, 1983:339; Berberoğlu 1990:153; Dey, 2005:29; Yıldırım ve Şimşek, 2006:71; Şişman, 2011:13). Araştırma kapsamında ele alınan üniversite kültürü kavramına ilişkin olarak da benzer bir durumun olduğu söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen nedenlerle üniversite kültürünün derinlemesine incelenebilmesi amacıyla, bu çalışmada nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin kullanılması tercih edilmiştir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntem ve tekniklerinin seçilmesinin bir diğer nedeni ise nitel araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran özelliğindedir. Nitel araştırmayı diğer araştırmalardan ayıran özellik, içinde buldukları belirli fiziksel, tarihi, maddesel ve sosyal çevrenin insanların düşünceleri ve nasıl davranmalarına ilişkin önemli etkide bulunduğu inancıdır (Smith, 1987:175).

Nitel araştırma, genellikle katılımcıların durumları nasıl tanımladıklarını, yorumladıklarını, düşündüklerini, hissettiklerini ve eylemlerini yöneten güdülerini nasıl

açıkladıklarını, davranışlarına yükledikleri anlamları ortaya çıkarma ile ilgilidir (Patton, 2002:145; Dey, 2005:37; Woods, 2006:3). Nitel araştırma genel olarak insanların sözlerini ve eylemlerini hikâye tarzında yâda betimsel bir şekilde inceler, var olan durumları katılımcıların deneyimledikleri şekilde daha yakından yansıtır (Maykut ve Morehouse, 2005:3). Nitel araştırmanın en iyi yaptığı şey algıların, tutumların ve süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır (Glesne, 2012:53). Nitel araştırma anlamlar, kavramlar, tanımlar, özellikler, metaforlar, semboller ve şeylerin tanımlanmasından söz eder (Berg, 2001:3,7). Çoğu nitel araştırmacı, nitel araştırma geleneğinin, gerçekliğin bir yorumunu ortaya koyduğunu bunun insanların halini, durumunu anlamada işe yaradığına inanmaktadırlar (Bogdan ve Biklen, 2007:27). Nitel araştırma tekniklerini kullanan araştırmacılar insanların nasıl öğrendiklerini, kendilerini ve diğer insanları nasıl anlamlandırdıklarını incelerler. Nitel araştırmacılar dünyayı içinde yaşayanların bakış açısından anlamaya; katılımcıların belirli bir toplumsal ortamdaki eylemlerine gerçekçe oluşturarak kullandıkları bakış açılarını yansıtmaya çalışırlar (Hatch, 2002:7).

Sınıflandırılmasına ilişkin üzerinde herhangi bir fikir birliği bulunmayan yorumlamacı araştırma olarak da tanımlanan nitel araştırma: çok farklı alanlardan bilim insanlarının nitel araştırmayı kullanmaları; her bir nitel araştırmacının düşünme yolunun farklı olduğu da göz önüne alındığında, kendi çalışmalarını birçok farklı yöntemle tanımlamak için denemelerde bulunmaları sonucunda kendi içinde farklı yaklaşımları barındıran bir yapıya dönüşmüş, birçok farklı yaklaşım nitel araştırma başlığı altında toplanmıştır (Terhart, 1985:1; Patton, 2002; Hatch, 2002:6,20; Willis, 2007:147; Watras, 2009; Alasuutari, 2010; Stake, 2010:19,31). Var olan durumda tek bir tip, tür nitel araştırma yoktur. Araştırmacıların amaçlarına ve farklı bakış açılarına bağlı olarak çeşitli türleri vardır (Jacob, 1988; Hatch, 2002:20; Dey, 2005:1; Stake, 2010:31). Birçok araştırmacı için en önemlisi kendi genel çerçevesi ya da paradigmasıdır (Willis, 2007:147). Uzmanlara göre (Maanen, 1979:520; Woods, 2006:2; Stake, 2010:36) nitel araştırma, olsa olsa, bir dizi yorumlamacı tekniği bir şemsiye altında toplamaktır. Sonuç olarak nitel araştırmacı sayısı kadar nitel araştırma çeşidinin olduğu söylenebilir (Hatch, 2002:20). Patton (2002:132-133) on altı farklı nitel araştırma türü sıralamaktadır. Hatch (2002:20-32), ise on altı farklı nitel araştırma çeşidine ilişkin açıklamada bulunduktan sonra bunların bütün nitel araştırma çeşitleri olmadığını belirtmektedir.

Örgütlerle, örgütlerin içinde ve örgütler üzerinde araştırmanın nasıl yapılması gerektiği hala nitel araştırma konusunu kalbinden vurmaktadır (Amis ve Silk, 2008:456). Bu bağlamda, nitel araştırma ile yapılan çalışmalarda birçok araştırma deseni kullanılmaktadır. İfade edilen sebeplerle bu çalışmada araştırma deseni kavramı kullanılmaktadır. Üniversitelerin kültürel yapılarını yaşayanların bakış açısından betimlemeye çalışan bu araştırma bir kültür araştırmasıdır. Kültür araştırmaları veya kültürün bir boyutunu inceleyen araştırmalar etnografya olarak da adlandırılmaktadır (Bogdan ve Biklen, 2007:30). Bu çalışmada, üniversitelerin kültürel yapılarının incelenmesinde Yıldırım ve Şimşek (2006:70-71) tarafından tanımlanan kültür analizi deseni kullanılmıştır.

Kültür analizine yönelik çalışmalarda amaç belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamadır. Bu tanımlama genellikle o kültüre özgü süreçler ve algılar çerçevesinde yapılır. Veri kaynakları genellikle bir kültürü oluşturan ve o kültürden etkilenen bireyler ya da gruplardır. Bu çalışmada üniversitelerin kültürleri incelenirken emik (emic) yaklaşım tercih edilmiştir. Emik yaklaşım, olaylara araştırılan kültürün üyelerinin gözlerinden bakmaktadır (Willis, 2007:100; Sargut, 2010:85). Emik yaklaşımda, davranışlar katılımcının, aktörlerin bakış açılarından betimlenmektedir (Tracy, 2013:21).

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırma Ankara ili sınırları içerisinde yer alan üniversitelerde yapılmıştır. Ankara ili ve araştırma kapsamına alınan üniversiteler belirlenmiş olan ölçütlere göre seçilmişlerdir.

3.2.1. Araştırma Sahasının Seçimi ve Dikkate Alınan Ölçütler

Araştırma sahasının seçiminde ve belirlenmesinde sosyal çevre ve erişim kolaylığı ölçütleri dikkate alınmıştır.

- a) **Sosyal Çevre:** Üniversitelerin açık sistemler olarak çevrenin olumlu ve olumsuz etkilerine açık bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Toplumun en büyük dinamiklerinden birisi olarak nitelendirilebilecek olan üniversite, toplumla iç içe yaşayan bir varlık olarak da metaforlaştırılabilir. Bu bağlamda üniversitelerin

kültürlerine ilişkin bir araştırmada, üniversite kültürünün ulusal, bölgesel ve örgütsel kültürün bir bileşimi olduğu gerçeği kabul edilerek bölgesel (çevresel) kültür boyutunda bir eşitlemeye gidilerek aynı çevrede doğup, gelişen üniversiteler araştırma kapsamına alınmıştır.

- b) Erişim Kolaylığı:** Nitel araştırma, saha da uzun bir zaman geçirmeyi gerektirmektedir. Araştırma kapsamında gerçekteşirilmesi planlanan incelemelerin yapılmasında ekonomik ve zamansal anlamda sınırlılıkların göz önüne alınmasının araştırmanın gerçekteşirilmesinde önemli bir boyut olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmacının araştırmayı yapabilmesi olasılığını artırabilmek için üniversitelerin aynı bölge içerisinde yer almaları ekonomi ve zaman yönetimi açısından önemli bir boyut olarak görülmektedir.

3.2.2. Araştırma Kapsamına Alınan Üniversiteler

Araştırma kapsamına alınan üniversitelerin belirlenmesinde, üniversitelerin gelişmişlik düzeyleri ve kuruluş tarihleri belirleyici ölçütler olmuşlardır.

- a. Gelişmişlik Düzeyi:** Araştırma kapsamına alınan üniversiteler, gelişmiş üniversiteler arasından seçilmişlerdir. Üniversitelerin gelişmişliği belirlenirken çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan (URAP, ARWU, Times, Webometrics, LEIDEN, QS) üniversite sıralamaları göz önünde bulundurulmuştur. Bu kurum ve kuruluşların çeşitli tarihlerde yaptıkları sıralamalar (2011,2012) incelendiğinde araştırma sahası olarak belirlenen Ankara ilindeki devlet ve vakıf üniversitelerinin Türkiye ölçeğindeki en gelişmiş üniversiteler arasında yer aldıkları belirlenmiştir (Bkz, Tablo 4).
- b. Kuruluş Tarihi:** Kültürün birikimli bir süreç olması durumu göz önüne alındığında örgütlerin tarihi üniversite kültürünün oluşmasında önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Nasıl ki, bireylerde bir arada yaşamalarının bir sonucu olarak, davranış kalıplarının oluşması, değer yargılarının ve grup yapısının belirginleşmeye başlaması için belirli bir zaman diliminin geçmesi gerekiyse, üniversitelerin de kültürel yapılarının oluşması için belirli bir zamana ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Ülkemizde devlet üniversitelerinin kurulmaları, Cumhuriyet'in kuruluş yılları ile birlikte başlamışken, özel üniversitelerin ancak 1980'lerin ortalarından

itibaren ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda, araştırma kapsamına 2000 yılı öncesinde kurulmuş olan özel üniversiteler dâhil edilmiştir (Üniversitelerin kuruluş yıllarına ilişkin olarak Bkz. Tablo 4) dikkat edilmiştir.

Tablo 4: Üniversitelerin Gelişmişlik Sıralaması (Urap, 2012)					
Vakıf üniversiteleri			Devlet üniversiteleri		
Üniversite Adı	Sıralamadaki Yeri	Kuruluş Yılı	Üniversite Adı	Sıralamadaki Yeri	Kuruluş Yılı
Bilkent Üniversitesi	1	1984	Hacettepe Üniversitesi	1	1967
Başkent Üniversitesi	4	1994	ODTÜ	2	1956
Atılım Üniversitesi	9	1997	Ankara Üniversitesi	3	1946
Çankaya Üniversitesi	10	1997	Gazi Üniversitesi	10	1926

3.3. Veri Toplama Yöntemleri

Doğası gereği kültür muğlaktır ve standardize edilmiş veri toplama araçları ile ölçülemez: gözlenir, yaşanır ve hissedilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:71). Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve artefaktların incelenmesi (dokümanlar dâhil) en yaygın yöntemlerdir (Stake, 2010:20). Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme, doküman analizi ve gözlem kullanılmaktadır.

Veri üretiminde kullanılacak çoklu araçlar araştırmanın inandırıcılığına, gerçeğe yakınlığına ve özgünlüğüne katkı sağlarlar. Çoklu veri toplama tekniklerine başvurmak genelde anket ve yönelim belirleme çalışmalarında kullanılan bir kavram olan “çeşitleme” (triangulation) olarak adlandırılır (Glesne, 2012:63-65). Her yöntem aynı noktaya doğru farklı bir bakış açıdır. Çoklu bakış açılarını birleştirerek araştırmacılar gerçeğin daha esash bir resmini elde ederler (Berg, 2001:4).

Nitel araştırmada görüşmeler iki şekilde kullanılabilir. Veri toplama araçlarından görüşme birçok araştırmada diğer veri toplama yöntemleri (katılımcı gözlem, doküman analizi) ile birlikte kullanılırken, bazı projelerde başlıca ya da yalnız veri toplama kaynağı olarak da kullanılabilir. (Hatch, 2002:25,91; Bogdan ve Biklen, 2007:103). Bu araştırmada esas veri toplama tekniği olarak görüşmeler kullanılmaktadır. Doküman

analizi ve gözlemler görüşmelerden elde edilen verileri destekleyici bir şekilde kullanmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen dokümanlar, görsel veriler, belgeler ve eserlerdir. Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla gerçekleştirilen görüşmelerde toplanmış olup; doküman analizi ve gözlemler görüşmelerden elde edilen verilerin desteklenmesi amacıyla kullanılmaktadır.

Görüşme nitel araştırmalarda önemli bir unsur olarak görülmektedir. Gözlem yapmak ise sizi gördüklerinizi yorumladığınız bir anlayış sürecine taşır. Ancak görüşme yapmadığınız sürece gözlemediğiniz kişilerin deneyimleri ve açıklamalarını anlayamazsınız (Marshall ve Rossman, 2006; Glesne, 2012:141). Gözlem yöntemi araştırmacının uygun bulduğu her tür sosyal veya kurumsal ortamda bir veri toplama aracı olarak kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006:169). Gözlem tüm nitel araştırmalarda oldukça önemli ve temel bir yöntemdir. Gözlem doğal karmaşık çevredeki karmaşık etkileşimleri keşfetmek için kullanılır (Marshall ve Rossman, 2006:99). Nitel araştırmalarda artefakt analizinin birincil yöntem olarak kullanılması seyrekdir (Hatch, 2002:25).

Görüşme ile toplanan verilerin desteklenebilmesi amacıyla araştırmacı tarafından araştırma kapsamındaki üniversitelerin kampüslerinde katılımcı gözlemlerde bulunulmuştur. Katılımcı gözlemin en önemli getirisi araştırma ortamının, katılımcıların ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasıdır (Glesne, 2012:90). Bu gözlemlerde önemli görülen durumlar birer günlük aracılığıyla not olarak alınmış ve gözlemlere ilişkin verilerin görüşmede elde edilen verileri destekleyici boyutta kullanılması amaçlanmıştır. Bu not alım süreci, araştırmanın amacı doğrultusunda önemli olarak görülen her türlü veriyi kapsamaktadır.

Aslına bakılırsa Glesne'nin (2012:90,97) belirttiği gibi, notları tutmak için hangi yolu seçtiğimizin bir önemi yoktur ama alan notları tutmamızın yaşamsal bir önemi vardır. Yıldırım ve Şimşek (2006:179)'in de belirttiği gibi, herhangi bir olay ya da davranış gözlemlendiği anda hemen not edilmelidir. Araştırma kapsamında üniversite kültürüne ilişkin önemli bir unsur olarak ortaya çıkan gözlemler kayıt altına alınmıştır.

3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Nitel araştırmacılar, kültürün içinde yaşayanların bakış açısından dünyayı keşfetmekle ilgilenmektedirler (Hatch, 2002:65). Bu bağlamda görüşme veri toplamada önemli bir rol oynamaktadır. Farklı bilim insanları tarafından farklı görüşme tipleri (rneğin: etnografik, informant, respondent, narrative, life-story interviews) sunulmuştur (Tracey, 2013:140). Bu araştırmada derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Derinlemesine görüşmelerde, görüşülen kişi uzman, görüşmeci ise ğrenci olarak nitelendirilmektedir (Mack, Woodsong, Macqueen vd. 2005:29; Milena, Dainora ve Alin, 2008:1279). Derinlemesine görüşme, insanları kendi kişisel duyguları, düşünceleri ve deneyimleri hakkında konuşturmak için etkili bir yöntemdir (Milena, Dainora ve Alin, 2008:1279). Derinlemesine görüşme, dünyalarını nasıl düzenlendikleri ve yorumladıklarına ilişkin fikir sahibi olmak için bir seenekdir (Mack, Woodsong, Macqueen vd., 2005:30). Derinlemesine görüşmelerin esas nedeni, diğer insanların yaşadıkları deneyimleri ve bu deneyimlerinden çıkardıkları anlamlar ile ilgilenmektir (Seidman, 2006:9). Nitel araştırmacılar geniş ölçüde derinlemesine görüşmelere güvenmekte, derinlemesine görüşmelere sosyal dünyaya ilişkin çalışmada anlamlı bir fırsat sağlıyor gözüyle bakılmaktadır (Marshall ve Rossman, 2006:101; Miller ve Glassner, 2011).

Genelde nitel araştırmacılar, araştırmaya bazı görüşme soruları ile başlar ve araştırma süreci boyunca onları yeniden şekillendirmeye ve yeni sorular eklemeye açık olurlar. Bu nedenle bu araştırmada, görüşmelerde veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı-yapılandırılmış görüşmeler, çeşitli amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz daha resmi ve bir sıra izleyen süreçlerdir (Glesne, 2012:140,141). Nitel araştırmalar katılımcının bakış açısını yakalamayı amaçlamaktadır, bu nedenle görüşme sorularının açık uçlu olması gerekmektedir (Hatch, 2002:102; Maykut ve Morehouse, 2005:76).

Veri toplama aracı başlangıçta ya da daha sonra hazırlanabilir, saha çalışması sırasında yeniden düzenlenebilir ya da düzeltilebilir (Miles ve Huberman, 1994:23). Nitel araştırma süresi boyunca görüşme soruları sıklıkla düzeltilir ve bazen değiştirilir (Hatch, 2002:42). Nitel araştırma sürecinde soruların değişmemesi seyrek görülen bir durumdur, ancak soruların başlangıçta hazırlanması ve uygulama için gereklidir (Hatch, 2002:43).

Bu araştırmada veri toplama aracı saha çalışması öncesinde hazırlanmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında, alan yazın taraması, üniversitelere yapılan ziyaretler, uzman görüşü süreçleri gerçekleşmiştir. Saha alışması sırasında ortaya çıkan yeni boyutlar görüşme soruların yönlendirilmesinde, yardımcı sorular (sondalar) kullanılarak ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Alan Yazın Taraması

Kavramsal ereve araştırmacıya araştırdığını anlama ve anlamlandırma imkânı verir (Kuş, 2009:133). Alan yazın taraması veya diğerk adıyla kavramsal ereve, çalışmaya ereve sağlayan öncül kavramları ve teorileri ve bu fikirlerin zamanla nasıl evrimleştiğini anlatır (Tracey, 2013:99). Alan yazın taraması hangi değişkenlerin önemli olduğuna, hangi bilgilerin toplanması gerektiğine, hangi ilişkilerin daha anlamlı olduğuna ilişkin karar vermeye, sizi seçici olmaya zorlar (Miles ve Huberman, 1994:18).

Alan yazın taraması, çalışmanın alan yazına nasıl katkı sağlayacağını kanıtlamak, belgelemek için yapılır (Creswell, 2012:80). Yapılmış olan araştırmalar hakkında bilgi sahibi olmak araştırmacıya neyin bilindiği, neyin olası ve neyin daha çok açıklamaya gereksinim duyduğuna ilişkin farkındalık kazandırır (Hatch, 2002:41). İlgili alan yazın, araştırma planlarınızın var olan bulguların ve kuramların ötesine geçip geçmediğine ve böylece araştırmanızın alana bir katkı getirip getirmeyeceğine karar vermemize yardımcı olur. İfade edilen boyutlar göz önüne alınarak araştırmacı veri toplama aracının oluşturulması sürecinde öncelikle detaylı bir alan yazın taraması gerçekleştirmiştir. Böylelikle araştırmacının alanda var olan duruma, kültür, üniversite kültürü gibi ilgili kavramlara ilişkin yaklaşımlar konusunda ayrıntılı bilgi edinmesi amaçlanmıştır. Bazı nitel çalışmalarda araştırmacılar, alan yazını bulguları desteklemek için de kullanılmaktadırlar (Creswell, 2012:42,81). Bu araştırma kapsamında alan yazın taraması üniversitelerin kültürel yapılarının değerlendirilmesinde açıklayıcı bir unsur olarak da kullanılmıştır.

Araştırmacıların çalışılacak bir konu hakkında önceki çalışmalara ve alan yazına başvurmalarının en önemli nedenlerinden birisi de ilgili kavramları ve tanımlarını tanımlamaktır (Berg, 2001:16). Araştırmacı alan yazın taramasını çalışma ile ilgili önemli bilgileri belirlemek ve bir araştırma sorusu yazmak için de inceler (Lodico, Spaulding ve

Voegtle, 2006:265). Alan yazın araştırma sorularının oluşturulmasında yardımcı olur (Glesne, 2012:43). Kuramsal çerçeve araştırmacıya, problemiyle ilgili boyutların tanımlanmasında, bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin saptanmasında, bilgi toplama araçlarının boyutlarının belirlenmesinde ve analiz aşamasında kullanılacak temaların seçilmesinde yardımcı olur (Yıldırım ve Şimşek, 2006:86). Bu araştırma kapsamında yapılan alan yazın taraması ile genelde kültür ve örgüt kültürü özelde ise üniversite kültürüne ilişkin araştırmacının kavramsal bir çerçeve edinmesi, alan yazında var olan bu kavramsal çerçeve doğrultusunda veri toplama aracında kullanılacak olan görüşme sorularının oluşturulmasına kaynak sağlaması amaçlanmıştır.

3.4.2. Üniversitelere Yapılan Ziyaretler

Alan yazın taraması ile oluşturulan kavramsal çerçevenin, gözlemler ile desteklenmesi ve göz önüne alınabilecek başka boyutların olup olmadığının belirlenebilmesi; kültür kavramına ilişkin araştırmacının bilgisini derinleşebilmesi amacıyla yurt dışında ve yurt içinde çeşitli üniversitelerde gözlem ve ziyaretlerde bulunulmuştur. Bu bağlamda, yurt içinde Gaziantep Üniversitesi'nde, yurt dışında ise İrlanda Cork ve Dublin Üniversiteleri (2010), Finlandiya'da Helsinki Üniversitesi'nde (2010) ve İngiltere'de Oxford ve Manchester Üniversitesi'nde (2011) araştırmacı gözlemlerde bulunmuştur. Bu gözlemlerde dikkat edilen hususlardan bazıları; üniversitelerin kampüs yapılanmaları, üniversitenin tarihi imajı ve bunu göstermede, sürdürmede kullandığı öğeler, üniversitede giyim, üniversite bileşenlerinin davranışları, bireylerin birbirleri ile gözlenebilen ilişkileri, akademik personelin geleneksel davranışları, öğrenci ilişkileri vs. şeklindedir. Belirtilen bu ve birçok boyutta araştırmacı tarafından ilgili üniversitelerde gözlemlerde bulunulmuş, ilgili kişiler ile iletişim kurulmaya çalışılmış olup üniversitelere ilişkin yazılı kaynaklara ulaşılmış, video ve fotoğraf ile kültürel öğeler kayıt altına alınmıştır. Bu yöntemle araştırmacının özelde üniversite kültürüne ilişkin bakış açısını derinlemesine zenginleştirmek amaçlanmıştır.

3.4.3. Soru Havuzunun Oluşturulması ve Uzman Görüşü

Alan yazın taraması, üniversitelerin web sayfalarının, stratejik planlarının incelenmesi ve üniversitelere yapılan ziyaretlerin ardından 221 maddeden oluşan bir soru havuzu oluşturulmuştur. Oluşan bu madde havuzundaki sorular benzerlik, araştırmanın

amacı, üniversite kültürü ile ilişkileri gibi boyutlar göz önüne alınarak gözden geçirilmiş ilk başta 60 maddeye, daha sonra 31 soru maddesine düşürülmüştür. Oluşturan sorularda, soruların tek boyutlu, evet veya hayır, olmamalarına dikkat edilmiştir. Bogdan ve Biklen, (2007:105)'inde belirttiği gibi, nitel görüşmeciler için kilit strateji “evet” veya “hayır” şeklinde cevaplandırılabilir sorulardan kaçınmaktır. Görüşme sorularının oluşturulmasında Hatch, (2002:106-107) tarafından ifade edilen (a) sorular açık uçlu, açık, tarafsız olmalı, (b) görüşmecilerin aşına oldukları dili kullanmalı, (c) katılımcılara saygı gösterilmeli ve değerli bilgiye sahip olduklarını varsayılmalı, (d) araştırmanın amacı ile ilgili yanıtlar oluşturulmalı şeklindeki genellemeleri de göz önünde bulundurulmuştur.

Başkalarının sorulara ilişkin tavsiyelerini almak soruların anlaşılabilirliğinin düzeltilmesinde yardımcı olacağı (Maykut ve Morehouse, 2005:88); alan uzmanlarının, hatalı yazılmış, rahatsız edici, duygu yüklü, araştırmacının ön yargılarını, kişisel değerlerini ortaya çıkaran soruların belirlenmesini kolaylaştıracağı (Berg, 2001:80) anlayışıyla oluşturulmuş olan soru formu iki aşamalı bir şekilde alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. İlk aşamada 60 maddeye düşürülmüş olan görüşme formu alan uzmanlarının (Bkz. Tablo 5) görüşlerine sunulmuştur. Yapılan değerlendirmelerin ardından 28 maddeye düşürülen görüşme formu bir kez daha alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur (Değerlendirme sürecine katılan akademisyenlerin unvanları ve kurumları için Bkz. Tablo 1). Yapılan son değerlendirmenin ardından görüşme formu 21 maddeye düşürülmüştür.

Tablo 5: Uzman Değerlendirmesi

Ön değerlendirme		Son Değerlendirme	
Akademisyenler	Çalışılan Kurum	Akademisyenler	Çalışılan Kurum
Prof. Dr.	Anadolu Üniversitesi	Prof.Dr.	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr.	Ankara Üniversitesi	Doç.Dr.	İnönü Üniversitesi
Prof.Dr.	Osmangazi Üniversitesi	Yrd. Doç. Dr.	Mersin Üniversitesi
Prof.Dr.	Osmangazi Üniversitesi	Yrd. Doç.Dr.	İnönü Üniversitesi
Doç.Dr.	İnönü Üniversitesi		
Yrd. Doç. Dr.	Nevşehir Üniversitesi		

3.5. Verilerin Toplanması

3.5.1. Araştırmacı Yeterlilikleri

Görüşme formu hazırlandıktan sonra, görüşmenin içeriği, yapısı ve görüşmeci olarak becerilerinize ilişkin yapıcı dönütler alabileceğiniz dönütler sağlayacak kişiler ile pilot görüşmeler yapmak oldukça yararlıdır (Maykut ve Morehouse, 2005:92). Pilot uygulamalarda asıl amaç, araştırma süreci, görüşme soruları ve kendiniz hakkında bir şeyler öğrenmektir (Glesne, 2012:75). Nitel araştırmalarda görüşme becerileri hayati önemdedir (Patton, 2002:27). Nitel yöntemlerin güvenilirliğinin büyük bir oranda saha araştırması yapan araştırmacının çabası, yeteneği ve becerisine bağlı olduğu (Patton, 2002:14) varsayımını kabul eden araştırmacı bu doğrultuda çeşitli girişimlerde bulunmuştur.

Amaçlanan örnekleme benzer kişilerden birkaç kişi ile görüşme pratiği yapmak, görüşmecinin görüşme becerilerine ilişkin dönüt sağlar (Maykut ve Morehouse, 2005:79). Glesne'de (2012:75)' pilot çalışmanın *“soruların içeriği, kullanılan dil ve görüşmelerin uzunluğunu kontrol etmek için; görüşmeye nasıl giriş yapılacağını belirlemek, gereğinden uzun ya da yeteri kadar ayrıntılı olup olmadığını anlamak için pilot çalışma”* yapıldığını belirtmektedir.

Görüşme sorularının oluşturulması sürecinde araştırmacı, görüşme yeterliliğini artırabilmek ve farklı kültürlerde üniversite kavramına, üniversitenin işlevine ilişkin bilgi sahibi olabilmek için Helsinki Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ulla-Maija Forsberg ile Helsinki Üniversitesi özelinde önceden hazırlanmış olan yarı-yapılandırılmış bir soru formu aracılığıyla bir (1) saat süren bir görüşmede bulunmuştur.

Araştırmacı yarı-yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasının ardından formda yer alan soruların anlaşılabilirlik düzeyini, görüşmenin süresini, görüşme yeterliliğini artırmak amacıyla araştırma sahasına girmeden önce üç kişi ile pilot uygulama yapmıştır. Pilot uygulamaya katılan kişiler (n=3) üniversite mezunu, lisansüstü eğitilmiş ve araştırmacının araştırdığı konu ile ilgili bilgi sahibi olan kişilerden oluşmuştur. Yapılan bu görüşmelerin ardından, araştırmacı her bir soruya ilişkin anlaşılabilirlik düzeyini artırıcı sondalar listesi hazırlamış ve görüşmeye giriş, açıklama, soru sorma gibi boyutlarda yeterlilik düzeyini nispeten olumlu yönde artırabilme olanağı edinmiştir.

Araştırmacı, çalışmaya ilişkin verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasında yeterlilik düzeyini artırmak için Anı Yayıncılık tarafından 08-09 Aralık 2012 tarihinde düzenlenen “Bilgisayar Destekli Nitel Veri Analizi: Nvivo 10 Programının Tanıtımı ve Uygulamaları Çalıştayı”na katılmıştır.

3.5.2. Üniversitelerden İzinlerin Alınması

Araştırmanın uygulanabilmesi için öncelikle İnönü Üniversitesi Etik Kurulu’ndan gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın uygulanabilirliğine ilişkin alınan bu onayın ardından araştırma kapsamındaki üniversitelere gerekli başvurularda bulunulmuştur. Araştırma kapsamındaki üniversitelerden Gazi Üniversitesi uygulama için izin vermediğinden araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Devlet ve vakıf üniversiteleri sayısında eşitliği sağlamak için gelişmişlik sıralamaları ve kuruluş tarihleri de dikkate alınarak Çankaya Üniversitesi de araştırma dışında tutulmuştur (Bkz Ekler).

3.5.3. Görüşmecilerin Belirlenmesi

Nitel görüşme, öncelikle, insanların hislerini, düşüncelerini ve deneyimlerini öğrenmenin kasıtlı bir yolu olan araştırma koludur (Kuş, 2009:87,99). Nitel araştırmacılar görüşmeleri katılımcıların kendi deneyimlerini yapılandırmada ve dünyalarını anlamlandırmada kullandıkları anlam yapılarını açığa çıkarmak için kullanmaktadırlar. Görüşmenin güçlü yönü katılımcının bakış açısından anlamaya olanak tanınmasıdır (Hatch, 2002:91,97). Araştırmacıların görüşmeyi kullanma amaçlarından birisi de, araştırmacının gözlemleyemediği bir şeyi anlamak, ortaya çıkarmak, öğrenmektir (Stake, 2010:95). Nitel araştırmalarda görüşmeler, bireysel ve grup olarak yapılabilmektedir. Bu araştırmada yapılan görüşmeler bireysel, yüz-yüze ve derinlemesinedir.

Soruların türüne bağlı olarak, araştırmacı çalışma için önemli olan anahtar bilgileri toplayabileceği kişileri seçmek isteyecektir (Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006:266). Bu sebeple nitel çalışmalarda birden fazla örneklem stratejisini kullanabilir (Miles ve Huberman, 1994:29; Patton, 2002:247). Bu doğrultuda nitel araştırmacıların genellikle tercih ettikleri gibi (Miles ve Huberman, 1984:25; Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006:140) bu araştırmada da nitel araştırma içinde ortaya çıkmış (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün vd., 2011:261) amaçlı örnekleme stratejisi tercih edilmiştir.

Maykut ve Morehouse, (2005:52) “araştırmaya ilk katılımcımızdan veri toplamaya ve analiz etmeye başladığımız andan itibaren, çalışmakta olduğumuz olgunun dikkati çeken ve önemli olan boyutlarını araştırmacının öğrenildiğini; bu başlangıçta elde edilen sonuçların araştırmacının kimle ya da nerede sürdürmemiz gerektiği konusunda araştırmacıya ipucu vermekte” olduğu durumu da göz önüne alınarak yapılan görüşmelerde daha detaylı alınabilecek kişilerin belirlenebilmesi için kartopu örnekleme stratejisinden de yararlanılmıştır.

Amaçlı örnekleme bazen peşin hükümlü (judgemental sampling) örnekleme olarak da adlandırılmaktadır (Berg, 2001:32). Kartopu örnekleme ise sıklıkla “gizlenmiş popülasyonları” yani diğer örnekleme stratejileriyle ulaşılması araştırmacılar için kolay olmayan grupların bulmak için kullanılır (Mack, Woodsong, Macqueen vd., 2005:6). Kartopu örnekleme, bir katılımcının diğerlerine götürdüğü tekniktir (Maykut ve Morehouse, 2005:52). Kartopu örneklemede temel strateji öncelikle belirli özelliklerdeki bazı kişileri belirlemek onlarla görüşme yapmak ve ardından benzer niteliklere sahip bireylerin isimlerini bu kişilerden talep etmektir (Berg, 2001:33). Zincir ya da ağ örnekleme olarak da adlandırılan kartopu örnekleme, zengin bir bilgi kaynağına sahip olan birey ya da kişilerin saptanmasında önemli olarak görülen, ancak tek başına yeterli bir yöntem olarak görülmeyen bir örnekleme yöntemidir (Glesne, 2012:61; 2:111). Bazı araştırmacılar (Gelo vd., 2008) amaçlı örnekleme genel bir çerçeve olarak ele alıp, kartopu örnekleme gibi diğer yöntemleri bu başlık altında toplamaktadırlar. Bu araştırmada amaçlı ve kartopu örnekleme stratejileri farklı örnekleme yöntemleri olarak ele alınmaktadır.

Yerinde bir nitel araştırma yürütmek için minimal düzeyde katılımcı sayısını belirlemeye gerek yoktur, bu olanaklı da değildir. Örnekleme boyutuna ilişkin kurallar da yoktur, tam olarak belirlenmemiştir. Ancak, araştırılan olguyu tam olarak betimlemek için yeterli derinlemesine bilginin toplanması gerekmektedir (Fossey, Harvey, McDermott ve Davidson, 2002:726; Patton, 2002:244; Miles ve Huberman, 1994:27; Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006:146; Glesne, 2012:59). Birçok nitel araştırmada, araştırmacının amaçları belirli bir olguyu derinlemesine ve tüm kavramlarıyla anlamaya vurgu yapar ve böyle amaçlar küçük örnekleme gruplarına daha uygundur (Given, 2008:798).

Veri toplama sürecinin ne zaman sona ermesi gerektiği konusunda da alanda farklı adlar altında, benzer yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlardan, Lincoln ve Guba (1985), artık bilgi (redundancy) olarak adlandırdıkları, veri toplama sürecinin yeni ya da ilgili bir verinin açığa çıkmadığı durumlarda sonlandırılmasının arzu edilebilir olduğunu belirtirken; Strauss ve Corbin (1998) veri toplamanın teorik bir doyum noktasına (saturation point) ulaşana kadar devam etmesi gerektiğini tavsiye etmektedirler.

Görüşme araştırmalarında örneklemin büyüklüğü genellikle yapılan görüşmelerin veri doyumuna ulaşması (satürasyon) ile açıklanmaktadır. Ancak bunun nasıl yapılacağı ile ilgili açık, belirgin bir yöntem de yoktur (Bowen, 2008:138; Francis, Johnston, Robertson vd., 2010:1229). Bulgularının istatistiki anlamlılığını belirlemek amacıyla örneklem tahmininde/kestiriminde bulunmayan nitel araştırmacılar, bununla birlikte ilgili olguya ilişkin anlamlı sonuçlara ulaşmak için yeteri kadar veri toplamak zorundadırlar.

Nitel araştırmacılar örneklemelerinin yeterliliğine ilişkin satürasyon kavramını baz alarak karar verirler. Satürasyon yeni bilgi üretilmediği ya da kodlamada değişiklik olmadığı noktadır. Alan yazında satürasyon noktasını belirlemek için net bir kılavuz, rehber neredeyse yoktur. Satürasyon çeşitli şekillerde olabilir. Bunlar, veri toplamaya son vermek için bir ölçüt, ilave verilerin yeni bakış açıları sağlamaktan ziyade var olanları doğrulamaya başladığı zaman olan, “teorik doyum (theoretical saturation)”; veri seti tamamlanana kadar çalışmaya sürekli olarak yeni katılımcıların getirilmesini gerektiren veri satürasyonudur (Bloor ve Wood, 2006:155; Guest, Bunce ve Johnson, 2006:64-65; Bowen, 2008:138-140; O’Reilly ve Parker, 2012:192).

Araştırmalarda örneklem belirlemede amaçlı örnekleme yöntemi kullanıldığında örneklem büyüklüğü sık olarak teorik doyum (theoretical saturation) noktası temel alınarak belirlenir. Bu nedenle veri toplama, verilerin gözden geçirilmesi ve analizi ile birlikte yürütüldüğünde en başarılı örneklem stratejisidir (Mack, Woodsong, Macqueen vd., 2005:5). Bu araştırma için satürasyon noktası belirlenirken Francis, Johnston, Robertson ve arkadaşları (2010) tarafından önerilen yöntem ve Maykut ve Morehouse, (2005:58) tarafından ifade edilen ilkeler göz önünde bulundurulmuştur. Bu yöntemin ilkelerine göre (a) başlangıç düzeyindeki analiz için minimum örneklem sayısının belirlenmesi, (b) yeni fikirler, düşünceler ortaya çıkmadan ne kadar daha görüşme yapılacağı (stopping criterion) belirlenmelidir.

Bu yöntemin seçilmesindeki neden, bu araştırmada da görüşme soruları ve bu sorulara dayalı olarak oluşturulmuş kod setlerinin alan yazına dayalı olarak hazırlanmış olmasıdır (Görüşmelerin analizinden sonra yeni kod setleri eklenmiştir). Maykut ve Morehouse, (2005:58) satürasyon noktasını (saturation point) temel alındığı veri toplama çabalarında azalan bir noktaya doğru gidiliyorsa, kapsamlı bir çalışma yapıldığından emin olunabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bakış açısı da uygulamada göz önünde bulundurulmuş önemli bir etken olmuştur.

Olanak dâhilinde olsa bile, geçerli bulgular elde etmek için bir toplumdaki bütün herkesten veri toplamak gerekli değildir (Mack, Woodsong, Macqueen vd., 2005:5). Bu kabul bu araştırma içinde geçerlidir. Araştırma kapsamına üniversitelerde görevli akademik personel ve yöneticiler alınmıştır. Uygulama aşamasından önce katılımcıların belirlenmesinde sözel ve sayısal alanlardan eşit sayıda katılımcı sayısına ulaşılması amaçlanmıştır. Ancak sayısal alandaki akademisyenlerin araştırmaya katılım gösterme konusundaki eğilimleri sözel alanda eğitim veren bölüm hocalarına oranla nispeten düşük olduğu için bu denge araştırma sonucunda kurulamamıştır. Araştırma kapsamının alınan üniversitelerde, saha çalışmasının başlangıcında ulaşılması gereken kişi sayısı başlangıçta sekiz olarak belirlenmiştir. Uygulamalardan sonra ulaşılan toplam kişi sayısı ve unvanları Tablo 6’da gösterilmiştir.

Devlet	Unvan	Sayısal	Sözel	Toplam	Vakıf	Unvan	Sayısal	Sözel	Toplam	
DEVLET	Ankara	Prof.	3	5	8	Bilkent	Prof.	2	2	4
		Doç.	1	1	2		Doç.	1	1	2
		Y.Doç.	2	1	3		Y.Doç.	1	1	2
		Öğr.Gör	1	1	2		Öğr.Gör	-	-	-
		Ar. Gör.	1	2	3		Ar. Gör.	1	1	2
		Prof.	2	2	4		Prof.	1	1	2
	ODTÜ	Doç.	1	-	1	Başkent	Doç.	2	1	3
		Y.Doç.	1	5	6		Y.Doç.	1	2	3
		Öğr.Gör	-	-	-		Öğr.Gör	-	1	1
		Ar. Gör.	1	3	4		Ar. Gör.	1	1	2
	Hacettepe	Prof.	3	4	7	Atılım	Prof.	2	3	5
		Doç.	1	6	7		Doç.	1	1	2
		Y.Doç.	1	-	1		Y.Doç.	1	1	2
		Öğr.Gör	-	-	-		Öğr.Gör	-	-	-
		Ar. Gör.	1	2	3		Ar. Gör.	1	1	2
		Toplam	15	28	51		Toplam	15	18	32

Katılımcı sayılarının üniversiteler bazında farklılık göstermesi satürasyon stratejisi ile ilgilidir. Araştırma kapsamında görüşmelerin gerçekleştirilmesinden önce üniversitelerin web siteleri aracılığıyla katılımcıların belirlenmesi işlemleri gerçekleştirildi. Bu belirlemenin ardından görüşmecilerle iletişim kurulup, görüşmelerin ayarlanabilmesi amacıyla olası katılımcılara e-posta, telefon ve yüz yüze görüşme seçenekleri ile ulaşılmaya çalışıldı.

3.5.4. Görüşmelerin Yapılması

Bireysel görüşmeler bireysel aktörlerin, kültürel artefaktlar gibi belirli kültürel dinamiklere verdikleri anlamları, insanların belirli varsayımlar oluşturmadaki nedenlerini ve bir kampüs içinde bireylerin davranışlarını değerlerin nasıl şekillendirdiğini ortaya çıkarmada son derece önemlidir. (Museus, 2007:32). Görüşmeler yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ya da derinlemesine olarak adlandırılmaktadır. Her ne kadar görüşmeci temel sorularla birlikte görüşmeye gelse de görüşmeci katılımcının yönlendirmelerine ve görüşme etkileşimi içinde ortaya çıkabilecek alanları araştırmaya açık olduğundan dolayı görüşme yarı yapılandırılmıştır (Hatch, 2002:94). Yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşmeci önceden belirlenmiş olan soruları aynı sırada tüm görüşmecilere yönlendirir ancak görüşmecilerin konu dışına çıkmalarına olanak tanınır (Berg, 2001:70). Bu araştırmada görüşmeler yarı-yapılandırılmış görüşme formundaki sorular katılımcılara yönlendirilerek gerçekleştirilmiştir.

Glesne (2012: 79,147) tarafından belirtilen *“insanların belli birtakım bilgileri paylaşmaya gönüllü olmaları için önce güven ilişkisinin geliştirilmesi gerektiği ve görüşmede yapılan yaygın bir hata, katılımcıların bir konu hakkında açık ve kapsamlı bir biçimde yanıt vermesini sağlayacak güven düzeyi oluşturulmadan soru sormak olduğu”* görüşü görüşmeciler ile iletişime geçilmesi sürecinde ilke olarak kabul edilmiştir. Ulaşılan kişiler ile güven ilişkisini kurabilmek için araştırmacı tarafından *“araştırmanın amacı, yöneltilecek sorular, üniversitelerinden alınmış izin yazıları, görüşmeler sırasında ve sonrasında uyulacak etik kurallar ve araştırmacı ile ilgili bilgilerin”* yer aldığı metinlerin gönderilmesine veya ulaştırılmasına dikkat edilmiştir.

Ön görüşmelerin ardından araştırmaya katılım için olumlu yanıt alınan katılımcılar ile görüşme takvimi belirlenmiştir. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi

sürecinde, isteyen katılımcılara gönüllü katılım formu (Bkz: Ekler) verilmiştir. Yapılan görüşmeler katılımcıların uygun görmesi koşulu ile ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Görüşmeleri kayıt cihazı ile kayıt altına almak, araştırmacı görüşmeleri ana veri toplama kaynağı olarak kullanmayı planlıyorsa hayati önem taşımaktadır (Maykut ve Morehouse, 2005:93). Bu nedenle, yapılan görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmasının nedenleri, gerekliliği katılımcılara görüşmelerden önce ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda 2012 ve 2013 yılları içinde toplam 83 kişi ile yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden 65'inde veriler ses kayıt cihazı ile 18 görüşme ise yazılı kayıt ile toplanmıştır. Ses kayıt cihazı ile yapılan görüşmelerde, görüşmelerin kaydını talep eden katılımcılara kaydın bir kopyası verilmiştir. Görüşmelerin süresi 15 dakika ile 85 dakika arasında değişmektedir.

Görüşmeciler, görüşme ortamlarına zihinlerinde sorular ile girerler fakat görüşmecinin yanıtlarına karşılık olarak yeni sorular oluştururlar (Hatch, 2002:23). Bu araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde, Berg (2001:75) tarafından gruplandırılan “*Temel (Essential), Ekstra, Atılabilir (Throw-Away) ve Sondalayıcı (Probing)*” soru tipleri kullanılmıştır. Görüşmelerin başlangıcında görüşmeci ile yakın bir iletişim ortamı sağlayabilmek amacıyla karşılıklı olarak çeşitli sorular (throw-away questions) sorulmuş ve görüş alışverişinde bulunulmuştur. Görüşmeler esnasında katılımcının düşüncelerini daha ayrıntılı bir şekilde ifade edebilmesi için temel, ekstra ve sondalayıcı sorular da yönlendirilmiştir. Temel sorular görüşme formunda yer alan sorular iken, ekstra sorular bu formda yer alan temel soruların farklı ve açıklayıcı bir şekilde sorulduğu sorulardır. Sondalayıcı sorular ise katılımcılardan daha tamamlayıcı hikâyeler elde edebilmek amacıyla sağlanan sorulardır (Berg, 2001:75,76).

Nitel araştırma görüşmesinin amacı görüşülen kişinin deneyimleri ve bakış açılarına ilişkin derinlemesine bir anlayış elde etmek olduğu için, sondaların etkili bir şekilde kullanılması önemli bir nitel araştırma becerisidir. Görüşmecilerin yanıtlarına sondalar yönlendirilerek verilerimizin daha zenginleşmesine katkı sağlamak muhtemeldir (Maykut ve Morehouse, 2005:90). Bu bağlamda önceden hazırlanmış olan sonda setleri görüşmeler esnasında kullanılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesi nitel araştırmanın kalbidir (Maykut ve Morehouse, 2005:X). Ancak verilerin çözümlenmesinde ve nitel verilerin sunumunda yalnız tek bir doğru yol yoktur. Verilerin analiz edilmesinde nitel araştırmacılar tarafından kullanılan birkaç yöntem vardır. Veri analizinde asıl ilke yapılan analizin amaca bağlı kalmasıdır (Berg, 2001:239; Cohen, Manion ve Morrison, 2007:461).

Alanda betimsel, içerik analizi, tematik analiz gibi kavramlar veri analizi için kullanılmaktadır. Betimsel analiz, içerik analizine göre daha yüzeyseldir ve daha çok araştırmanın kavramsal yapısının önceden açık biçimde belirlendiği araştırmalarda kullanılır. İçerik analizi, toplanan verilerin derinlemesine analiz edilmesini gerektirir ve önceden belirgin olmayan temaların ve boyutlarında ortaya çıkarılmasına olanak tanır (Yıldırım ve Şimşek, 2006:223). İçerik analizi tekniklerinin ortak paydası, çıkarsama/çıkarım esasına dayanmalarıdır (Bilgin, 2006:1). İçerik analizinde temel amaç araştırmaya konu olan kültürün tanımlanması ve bu süreçte de bu kültürü oluşturan bireylerin ya da grupların algılarının, deneyimlerinin ve tutumlarının kendi bakış açılarından aktarılmasıdır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır.

Kültür analizi deseninde veri analizi betimsel analiz ya da içerik analizi yaklaşımı ile yapılır. Temel amaç araştırmaya konu olan kültürün tanımlanması ve bu süreçte de bu kültürü oluşturan bireylerin ya da grupların algılarının, deneyimlerinin ve tutumlarının kendi bakış açısından aktarılmasıdır. Bu nedenle ortaya çıkan bulgular çalışılan grubun diliyle sunulur ve nitel araştırmada araştırılan dünyayı anlamak için insanların kelimeleri ve eylemleri araştırmacılar tarafından kullanılmakta; katılımcılar tarafından önemli olarak algılanan her unsur çalışma için önemlidir ve nitel araştırmalarda doğrudan alıntılara sık yer verilir (Hatch, 2002:48; Maykut ve Morehouse, 2005:17; Yıldırım ve Şimşek, 2006:71-72).

Nitel araştırmada veriler dört aşamada analiz edilir. (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2006:72-228). Bilgin (2006:VIII) ise veri

analizinin aşamalarını (a) ön-analiz, (b) kodlama, (c) kategorilendirme ve (d) çıkarsama olarak sıralamaktadır. Bu araştırmada görüşme verilerin analizinde betimsel ve içerik analiz yöntemleri kullanılmıştır. İçerik analizi her bir görüşmenin ardından yapılan yeni kod setlerini ortaya çıkma durumu göz önüne alınarak yapılan analizlerde kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda bulgular veriler tek başlarına ya da nicel veriler ile birlikte sunulabilir (Patton, 2002:5). Bu araştırmada da görüşmecilerin ifadeleri sayısal verilerle desteklenmektedir. Araştırma da ayrıca temalar ve kodlar arasındaki bağlantıları gösterebilmek amacıyla Nvivo nitel veri analiz programından da yararlanılmıştır.

Kategoriler oluşturmak eldeki verileri karşılaştırmamıza olanak vermektedir. Kategorileştirme, alan yazında verileri etiketleme (labeling data) olarak da adlandırılmaktadır (Dey, 2005:102). Kategori, en temel niteliklerle (property); tema, daha geniş çerçevedeki verileri arasından geçen bağlantıları birleştirmektedir (Woods, 2006:25-26). Kategori oluşturmada, verilerden çıkarımlar; başlangıçta ya da ortaya çıkan araştırma soruları; önemli, politik ve teorik sorunlar; hayal gücü, sezgi ve önceki bilgiler kaynak olarak kullanılabilir. Kullandığımız kategoriler sorduğumuz soruların çeşidini yansıtacaktır (Dey, 2005:106-107).

Verilerin, veri toplama sürecinde mi, bütün veriler tamamen toplandıktan sonra mı analiz edileceği çalışmaya bağlıdır (Hatch, 2002:56). Bu araştırma kapsamında, verilerin çözümlenmesi sürecine başlanmadan önce, toplanan veriler araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olan kategorilere göre gruplandırılmış ve defalarca okunmuştur. Verileri tanıma, aşına olma nitel araştırmanın bir ön koşulu olduğu için de önemlidir (Dey, 2005:XIII).

Bu araştırmada kodlama sürecine ilişkin ikili bir süreç izlenmiştir. İlk aşamada yarı-yapılandırılmış görüşme formu, temalar ve kodlara dayalı olarak oluşturulmuştur. İkinci olarak, görüşmelerin sonunda, analize dayalı olarak yeni kod ve temaların var olma durumu analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde önceden hazırlanmış olan kod setlerinden farklı boyutlara rastlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda veriler aşağıda belirtilen şekilde (Bkz. Tablo 7) tema ve kategorilere ayrılmıştır.

Tablo 7: Tema ve Kategoriler

Temalar	Kurumsal Kültür	Akademik Kültür
Kategoriler	1 Yönetim Kültürü	1 Araştırma Etkinlikleri
	2 Kurumsal Değerler	2 Öğretim Etkinlikleri
	3 Gelenekler	
	4 Üniversite Toplum İlişkileri	

3.7. Araştırmanın Kalitesi

Araştırmacı çalışmanın okuyucular tarafından değerlendirilebilmesi için araştırmanın kalitesi başlığı altında bazı önemli bilgileri verme ihtiyacı hissetmiştir. Nitel araştırmacılar, nicel araştırmacılara göre, çalışmalarına farklı pencerelerden bakarlar (Creswell ve Miller, 2000:125). Bir anlamda, Amis ve Silk, (2008:475)'in ifade ettikleri gibi *“nitel araştırmaların kalitesini değerlendirmek sadece teknik ya da yöntemsel bir uygulamadan daha fazlasıdır.”*

Nitel araştırmalarda kalite kriterlerinin belirlenmesinin gerekip gerekmediği ve liyakatinin nasıl değerlendirileceği alanda hala tartışmalı bir konudur (Seale, 2003:169; Strauss ve Corbin, 1998:265). Eğitim disiplini içinde de nitel araştırmaların kalitesinin nasıl olacağına ilişkin fikir ayrılıkları ve mücadeleler uzun bir tarihe sahiptir (Freeman, Marrais, Preissle vd., 2007:25). Alan uzmanları, nitel araştırmalarda kalite standartlarını belirlemek; nitel araştırmalarının niteliğini yargılama ve araştırmacılara rehberlik etmek için (Strauss ve Corbin, 1998; Patton, 2002; Seale, 2003:169; Poortman ve Schildkamp, 2012) farklı stratejiler, ilkeler sunmakta; nitel araştırmacıların, çalışmalarını inandırıcı göstermeleri gerekliliği konusunda alanda bir fikir birliği, tartışmalı bir konu olan kalitenin belirlenmesine yönelik olarak farklı çerçeveler bulunmaktadır (Creswell ve Miller, 2000:124; Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006:276; O'Reilly ve Parker, 2012:190).

Alan yazında nitel araştırmalarla üretilen bilginin doğrulanmasına (justification), nitel araştırmaların kalite kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir çabanın olduğu çeşitli yazarların araştırmaları incelendiğinde de (Strauss ve Corbin, 1998; Sandberg, 2005;

Silverman ve Marvasti, 2008) görülmekte; tartışmalı bir konu olan kalitenin belirlenmesine yönelik olarak farklı çerçeveler bulunmaktadır (O'Reilly ve Parker, 2012:190).

Sosyal bilimlerde belirgin kalite tartışmaları, geçerlik ve güvenilirlik gibi kelimelerle başladı ve nicel gelenek içinde gelişti. Günümüzde nitel araştırma, toplumunun eleştirel baskısı altındadır. Önceleri bu baskı nitel araştırmacıları yeni terimler yaratmaya yönlendirdi (Seale, 2003:169). Nitel araştırmalar için, nicel araştırmalardan alınmış kalite kriterlerinin, farklı paradigmalara dayandıkları için uygulanamayacağı sık olarak öne sürülmektedir (Poortman ve Schildkamp, 2012:1728) Birçok nitel araştırmacı pozitivist paradigmadan kendilerini uzaklaştırmak için farklı terimler kullanmakta; kullanacakları kavramlar (validity, reliability, transferibility, verisimilitude, relevance, worthiness, credibility, trustworthiness and confirmability) konusunda ihtilafa düşmektedirler (Shenton, 2004:63; Freeman, Marrais, Preissle vd., 2007:26; Roulston, 2010). Easterby-Smith, Golden-Biddle ve Locke'a göre (2008:427) nitel araştırmadaki yöntemsel çoğulluk kalitenin belirlenmesi işini karmaşıklştırmaktadır.

Sonuçların inandırıcılığını sağlamada en önemli ölçütlerden biri olarak geçerlik ve güvenilirlik kavramları kabul edilmektedir. Ancak geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının nitel araştırmada farklı anlamları, tanımları vardır ve alan uzmanları tarafından farklı yorumlanmışlardır (Heap, 1995:287; Yıldırım ve Şimşek, 2006:255; Yıldırım, 2010:82). Ayrıca, bu kavramlar üzerine alan yazında bir tartışma bulunmaktadır. Örneğin 80'li yıllarda pozitivist tutkuların yönlendiricisi olduğu gerekçesiyle etnografik çalışmalarda göz ardı edilmesi (Terhart, 1985) bile söz konusu olan geçerliliğe ilişkin alan yazında birçok farklı yaklaşımlar, farklı tipolojiler bulunmakta ve farklı kavramlar kullanılmaktadır (Creswell ve Miller, 2000:124). Bir çalışmanın genel değerlemesi için tercih edilen bir terim (Freeman, Marrais, Preissle vd., 2007:25) olan geçerlikle ilgili olarak Cho ve Trent (2006:319) alan yazındaki incelemelerinin ardından, var olan trendlerin alandaki ihtiyacı karşılamada yeterli olmadığını ifade etmiştir. Yıldırım ve Şimşek, (2006:256), geçerliliğin sağlanabilmesi amacıyla çeşitleme, katılımcı teyidi, meslektaş teyidi önlemlerini saymaktadır.

Geçerlik ve güvenilirlik konusunda farklı yazarlar, farklı kriter setleri öne çıkarmaktadır (Strauss ve Corbin, 1998:268; Onwuegbuzie, 2002:4; Woods, 2006:4;

Poortman ve Schildkamp, 2012:1728). Geçerlik (validity) ve güvenilirlik (reliability) kavramlarının nicel araştırma tarafından kullanılan yöntem ve teknikler olduğu bu nedenle, nitel araştırma paradigmasıyla kullanılamayacağı yönünde görüşler (Horsburgh, 2003; Cho ve Trent, 2006); geçerlik ve güvenilirlik kavramlarının nitel araştırma içinde geçerli olduğunu ve olmak zorunda olduğunu belirten, nitel araştırmalardaki niteliği pozitivist kriterleri kabul ederek göstermeyi benimseyen görüşlerde (Morse, Barrett, Mayan, vd., 2002:16; Guba ve Lincoln, 2005) bulunmaktadır.

Örneğin geçerlik kavramı yerine inandırıcılık kullanılmakla (Glesne, 2012:66) birlikte; Creswell ve Miller (2000:125) 1970'lerde başlayıp bugünde hala devam eden, geçerliliğe post pozitivist bir bakış açısıyla bakarak nitel ve nicel araştırmada eş anlamlı olarak kullanılmasını benimseyen bireylerin de olduğunu belirtmektedir. Ali ve Yusuf, (2011:38) ise geçerlilik ve güvenilirlik gibi kalite kriterlerine herhangi bir referans verilsin ya da verilmesin, araştırmasında kalite arayan özenli, dürüst (conscientious) bir araştırmacının şüphesiz gerekli araştırma strateji ve uygulamalarının yerine getirilmesi gerekliliğini göreceğini ifade etmektedirler. Tracey (2013:235) nitel araştırmalarda güvenirliliğin (a) yoğun betimleme (thick description), (b) çeşitleme, (c) çok seslilik, (d) katılımcıların veri analiz sürecine katılmaları ile sağlandığını ifade etmektedir.

Güvenirlilik tam açık bir tanımı olmadan insanların kullandığı genel bir terimdir (Tracey, 2013:235). Güvenirlilik (credibility) katılımcıların ortam ya da olaylara ilişkin algılarının, araştırmacının araştırma raporunda bunların betimlemesi ile eşleşmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, araştırmacı katılımcıların düşünce, his ve yaptıklarını doğru olarak betimlemişmidir (Lodico, Spaulding ve Voegtler, 2006:273). Alan yazında güvenirlilik iç ve dış güvenirlilik olarak iki boyutta incelenmektedir. İç güvenirlilik, bir olguyu birden fazla araştırmacının ölçmesi anlamına gelir. Yıldırım ve Şimşek, (2006:260), iç ve dış güvenirlilik kavramlarına farklı yaklaşmakta ve bunların nitel araştırma için farklı yorumlanması gerektiğini ifade etmektedirler. Yazarlar, iç güvenirlilik "*gözleme bağlı güvenirlilik*", dış güvenirlilik ise "*zamana bağlı güvenirlilik*" olarak adlandırmaktadırlar. Güvenirliliği ifade etmek için çeşitli kanıtlar bulunduğunu ifade eden Lodico, Spaulding ve Voegtler, (2006:273-274) bunları şöyle sıralamaktadır: (1) araştırmacının saha da ne kadar zaman geçirdiği, katılımcılarla nasıl iletişim kurduğu, (2) diğer bir yöntem çeşitleme, (3) Katılımcı kontrolü (member checks), (4) verilere alternatif bakış yolları düşünmek için meslektaş yardımı (peer debriefer) şeklindedir.

Nitel araştırmaların nasıl değerlendirileceği üzerine yukarıda da ifade edildiği üzere alanda birçok yol vardır. Bunların bazıları çelişkili, tartışmalı ve farklı ideolojilere dayalıdır (Willis, 2007:154). Bu bağlamda geçerlik ve güvenirliği sağlamada kullanılan bir başka yöntem doğrulama stratejileridir (Verification). Doğrulama, kontrol etme, doğrulama, emin olma sürecidir (Morse, vd., 2002:17). Doğrulama için de farklı yaklaşımlar olduğu söylenbilir. Örneğin, doğrulama stratejilerini Morse, Barrett, Mayan ve arkadaşları (2002:18), (a) yöntemsel bütünlük (methodological coherence), (b) rnekleme yeterliliği (sampling sufficiency), (c) rnekleme ile dinamik ilişkiler geliştirme, (d) veri toplama ve analizi, (e) teorik olarak düşünme olarak sıralamıştır. Nitel araştırmaya temel oluşturan ilkelerden birisi, gerçeklerin bireylere ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişme içinde olduğu ve araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçlara ulaşmayı mümkün kılmadığını en baştan kabul edilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2006:259). Bu ilke de göz önünde bulundurularak bu araştırma sonuçlarının genellenmesi gibi bir kaygı taşımamaktadır. Bu araştırmada geçerlik ve güvenirlik kavramları, yukarıda ifade edilen boyutlarda göz önünde bulundurularak, doğrulama stratejileri (eşitleme, Katılımcı Teyidi, Meslektaş Teyidi, Araştırmacının Tarafsızlığı, Etik) bağlamında değerlendirilmiştir.²

3.7.1. Çeşitleme

eşitlemek sosyal bilimlere bir gerçekliği oluşturmak için birden fazla bilgi kaynağına ihtiyaç duyulduğu düşüncesini iletmek için alınmıştır (Bogdan ve Biklen, 2007:115). Her yöntem aynı noktaya doğru farklı bir bakış açısıdır. Çoklu bakış açılarını birleştirerek araştırmacılar gerçekliğin daha esaslı bir resmini elde ederler. Çoklu bakış açısı kullanma sıklıkla çeşitleme (triangulation) olarak adlandırılmaktadır (Berg, 2001:4). Derinlemesine ve bütüncül bir anlayış kazanmak üzere nitel araştırmada üç tekniğin baskın olduğunu görürüz: Gözlem, Görüşme ve Doküman Analizi. Bu araştırmada verileri öncelikle görüşme tekniği kullanılarak elde edilmekte, gözlem ve doküman analizi görüşmelerden elde edilen verileri desteklemek amacıyla kullanılmaktadır.

² Geçerlik ve güvenirliğin bu boyutlarda toplanmasının nedeni, belirtilen boyutların alan yazında hem geçerliliği hem de güvenirliliği sağlamada kabul görmesidir.

3.7.2. Katılımcı Teyidi

Araştırmada ulaşılan bulguların ve yorumların katılımcılar ile iletişim kurularak onaylatılması sağlanmıştır. Bu bağlamda, yapılan görüşmelerde katılımcıların iletişim adresleri alınmış ve araştırmacı tarafından ulaşılan bulguların ve yapılan yorumların teyit edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.

3.7.3. Meslektaş Teyidi

Nitel araştırmalarda geçerliliği sağlama yollarından birisi olarak alan yazında kabul edilen (Lincoln ve Guba, 1985; Creswell ve Miller, 2000; Yıldırım ve Şimşek, 2006) meslektaş yardımı (peer debriefing) bu araştırma kapsamında kullanılmıştır. Araştırmada yer almayan kişilerin de değerlendirmeleri geçerliliğin oluşturulmasında yardımcı olabilir (Creswell ve Miller, 2000:125). Bu araştırmada da kullanılan doğrulama stratejilerinden bir diğeri de meslektaş teyididir. Bu bağlamda, araştırmacı tarafından ulaşılan bulgular ve yorumlar alan uzmanlarının değerlendirmelerine sunulmuştur.

3.7.4. Araştırmacının Tarafsızlığı

LeCompte'a (2000:146) göre, iyi nitel araştırma mümkün olduğu kadar ön yargısızdır. Bu varsayımı göz önünde bulunduran araştırmacı, veri toplama sürecinde yönlendirilmemek, görüşmelerde görüşmecileri etkilememek ve yönlendirmemek için araştırma kapsamındaki üniversitelerin web siteleri dâhil olmak üzere araştırma kapsamındaki üniversiteler ile ilgili herhangi bir araştırma süreci içinde bulunmamıştır. Bunun bir sonucu olarak araştırmacının üniversitelerin içyapıları, başarıları, öğrencilerin sosyal yaşamı vs. boyutlarında bir ön bilgisi uygulama süreci boyunca bulunmamaktadır. Creswell ve Miller (2000)'de araştırmacının bu yaklaşımının geçerliliği sağlama yöntemlerinden birisi olduğunu belirtmektedir.

3.7.5. Etik

Sosyal bilimcilerin belki de kendi meslektaşlarına, çalıştıkları popülasyona ve büyük topluma karşı ortalama vatandaşlardan daha büyük çapta etik bir yükümlülükleri vardır. (Berg, 2001:39). Nitel araştırma süreçleriyle birlikte eğitim araştırmalarında etiğinin karmaşıklaşmaya başladığı (Howe ve Moses, 1999:21) ifade edilmektedir. Nitel

araştırma için etiği çok önemli gören Tracey (2013:242-245), nitel araştırmalarda etik uygulamaların (a) süreçsel kurallar ve süreçler (kurumlar tarafından istenilen etik davranışlar, eylemler), (b) çalıştığımız içeriğe ilişkin (durumsal) özel etikler (c) araştırmaya katılanlarla (ilişkisel), bazen oldukça yakın ve samimi çalışma etiğini göz önünde bulundurmaya gerektirdiğini belirtmektedir. Bu araştırmada etik önemli bir unsur olarak araştırma süreci boyunca göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmaya ilişkin etik süreç ve kurallar Tracey (2013)'ün sınıflaması göz önünde bulundurularak (a) Süreçsel Etik (b) Durumsal ve İlişkisel Etik başlıklarında açıklanmaktadır.

3.7.5.1. Süreçsel Etik

Araştırmanın başlangıç aşamasında öncelikli olarak İnönü Üniversitesi Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmış olup, araştırma kapsamındaki üniversitelerden de araştırmanın uygulanmasına ilişkin gerekli başvurular yapılarak izinler alınmıştır. Üniversitelere yapılan başvurularda, bu araştırma kapsamında katılımcıların kişisel olarak olumsuz bir yönde etkilenmemeleri için gerekli sözler verilmiştir. İlgili üniversitelere araştırmanın kapsamı, amacı, içeriği, yürütücüsü, uygulama takvimine ilişkin detaylı raporlar verilmiştir.

3.7.5.2. Durumsal ve İlişkisel Etik

Araştırmaya katılımcı olarak katılması için görüşme yapılan ve katılmayı kabul eden kişilere, araştırmanın konusu, amacı, yürütücüsü hakkında detaylı açıklamalarda bulunmuş olup, toplanan verilerin nasıl kullanılacağı ifadelendirilmiştir. Görüşmelerden önce, katılımcılara üniversitelerinden alınmış izin yazıları, gönüllü katılım formu, soru formu gönderilmiştir. Görüşme sorularından yönlendirilmemesini istedikleri olup olmadığı sorulmuştur. Görüşmelerin sesli kayıt altına alınmasına ilişkin katılımcıların izni alınmıştır. Katılımcıların izni olmadan hiçbir şekilde sesli kayıt işlemi gerçekleştirilmemiştir.

Alan yazında, nitel araştırmalar için göz önüne alınması gereken önemli bir boyut olarak görülen (Baez, 2002) gizlilik (confidentiality), bu araştırma kapsamında önem verilen bir durumdur. Katılımcılar görüşme için izin verdiklerinde sizin onların gizliliğini ve anonimliğini koruyacağınıza dair bir beklentiye girme hakları vardır (Glesne, 2012:233,234). Bu bağlamda, araştırmaya katılan katılımcılara görüşmelerin öncesinde:

“araştırmanın hiçbir yerinde kişisel bilgilerini ortaya çıkaracak ifadelerin kullanılmayacağına; araştırmanın üçüncü kişiler ile paylaşılmayacağına; görüşme sonunda katılımcının görüşmede yer alan ifadelerinden çıkarılmasını istediklerinin araştırmanın hiçbir aşamasında yer almayacağına, kullanılmayacağına” dair gerekli sözler verilmiş olup, kayıtların bir kopyaları talep eden katılımcılara görüşmenin ardından verilmiş veya e-mail aracılığıyla gönderilmiştir. Verilerin analiz edilmesi sürecinde görüşmecilerin isimleri gizli tutulmuş ve isimleri yerine takma adlar ya da numaralar kullanılmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler ve çözümlenmeler sonucunda ulaşılan bulgular her bir alt probleme ilişkin olarak ilgili tema sırasına göre değerlendirilmiştir. Değerlendirme kapsamına alınan üniversiteler ve bundan sonraki değerlendirmelerde kullanılacak kodları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Üniversiteler ve Kodları

	Üniversiteler	Kısaltmalar		Üniversiteler	Kısaltmalar
Devlet	ODTÜ	D ₁	Vakıf	Bilkent	V ₁
	Ankara	D ₂		Başkent	V ₂
	Hacettepe	D ₃		Atılım	V ₃

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Kurumsal kültür bağlamında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında nasıl bir benzerlik ve farklılık vardır?” başlıklı alt probleme ilişkin bulgular “*Yönetim, Kurumsal Değerler, Gelenekler, Üniversite Toplum İlişkileri*” alt boyutlarında değerlendirilmiştir. Bu boyutlarda değerlendirmeler soru bazında yapılarak, her bir soruya ilişkin ön plana çıkan kavramlar frekans dağılımları ile birlikte verilmiştir.

4.1.1. Yönetim Kültürü

Devlet ve vakıf üniversitelerindeki yönetim kültürüne ilişkin kültürel yapı “(a) *Yönetimin Belirlenmesi*, (b) *Örgütlü Yapılar*, (c) *Hak arama Yolları*, (d) *İş yükü Dağılımı*, (e) *Karar Alma Süreci*” boyutlarında değerlendirilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına dayalı olarak yapılan analizlerde üniversitelerde baskın olan yönetim kültürüne ilişkin ön plana çıkan kavramlar ve frekans dağılımları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Yönetim Kültürü Temasında Boyutlar ve Frekans Dağılımları													
TEMA	Kavramlar	Devlet Üniversiteleri					Vakıf Üniversiteleri						
		D ₁	D ₂	D ₃	f	%	V ₁	V ₂	V ₃	f	%		
YÖNETİM	1	Yönetimin Belirlenmesi	Seçimle	15	13	15	43	84	-	-	-	-	-
			Atamayla	-	2	2	4	7	10	10	10	30	94
			Üst Yönetimin Tercihiyle	-	3	1	4	7	-	1	1	2	6
			Herkese Açık İlanla	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2	Örgütlü Yapılar	Sendikalara Üyelik Var	14	15	17	46	90	-	-	-	-	-
			Sendikalara Üyelik Yok	1	3	1	5	10	10	11	11	32	100
	3	Hak Arama Yolları	Açıktır	15	18	17	49	96	10	10	10	30	94
			Açık değildir	-	-	1	1	3	-	1	1	2	6
	4	İş Yükü Dağılımı	Denge sağlanır/sağlanmaya çalışılır	9	17	17	43	84	6	10	11	27	84
			Denge yoktur.	6	1	1	8	15	4	1	-	5	16
	5	Karar Alma Süreci	Az	5	4	3	12	23	4	11	11	26	81
			Danışma Düzeyinde	7	14	15	36	70	6	-	-	6	19
			Doğrudan Katılım	3	-	-	3	5	-	-	-	-	-

4.1.1.1. Yönetimin Belirlenmesi

Üniversitelerde yönetimin (rektör, dekan, bölüm başkanları) belirlenmesine ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya verilen yanıtlar analiz edilmesi sonucunda katılımcı görüşlerine dayalı olarak **devlet üniversitelerinin** kültürel yapılarında **seçimin**; **vakıf üniversitelerinin** kültürel yapısı içinde ise **atamanın** baskın olduğu Tablo 9 incelendiğinde görülmektedir (Araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasından bir süre sonra devlet üniversitelerinde de atama sistemine geçiş yapılmıştır). Katılımcıların ifadeleri analiz edildiğinde devlet üniversitelerinde yöneticilerin seçilmesinde seçim/eğilim yoklaması yapılması yönünde bir beklentinin olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılarla yapılan görüşmelerde yönetimle ilgili soruları yanıtlarken ihtiyatlı davrandıkları araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir.

Yönetimin belirlenmesine yönelik olarak devlet üniversitelerinde çalışan bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Burada bu yapının demokratik olduğunu söyleyebilirim. Dekan seçimi öğretim üyelerinin eğilimleri ve oylarına dayalı olarak yapılmaktadır D₁K₉₋₁₃. Ben yedi yıldır buradayım burada hep böyle gördüm, adaylık varsa kim seçilirse o olur D₁K₁₁. Burada eğilim yoklaması yapılır ve her zaman en yüksek oyu alan aday atanır, usul odur D₂K₂. Dekanlık seçimlerinde, rektör atamasına rağmen, bizde seçimle geliyor. Rektör fakültenin eğilimleri doğrultusunda karar veriyor. O nedenle demokratik bir ortam var. Bölüm başkanlıkları seçimle yapılıyor. Dekan bu süreçlere informal olarak müdahale etmez D₂K₃₋₇₋₈₋₁₀₋₁₁. Dekanlık eğilim yoklaması yapılır. Bunun sonucunda en çok oy alan kişi rektör tarafından YÖK’e gönderilir. Bu konuda herhangi bir değişiklik olmamıştır D₂K₄. Bölüm başkanlığı seçimi dâhil eğilim yoklaması var. Bu gelenekseldir, dekanlarda bölümlerin oylarıyla belirlenir K₁₋₄₋₆₋₁₀D₃.”*

Her ne kadar 2547 sayılı YÖK kanununda dekan ve bölüm başkanlıkları gibi yönetici pozisyonlarının atanması yönünde bir düzenleme olduğu görülmekle birlikte katılımcıların yanıtlarına dayalı olarak devlet üniversitelerinin yöneticilerin belirlenmesinde/seçiminde kültürel normlara dayalı bir süreç yürütüldüğü ve bileşenlerin beklentilerinin de bu yönde olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde katılımcı D₁K₆'nın *“bazı bölümlerde yerleşmiş çok demokratik gelenekler var. Örneğin seçimlerde araştırma görevlilerine de oy kullandırılması gibi.*

Benim bildiğim, yönetici seçimlerinde neredeyse bütün fakültelerde seçim oluyor.” ve katılımcı D₂K₄’ün “bazı fakültelerde bölümün bütün elemanlarının görüşleri alınır. Seçim yapılıp uygulanmaması gibi bir durum yok.” şeklindeki ifadelerinde devlet üniversitelerinde seçim sürecine, öğretim etkinlikleri içerisinde yer alan tüm bileşenlerin katılması yönünde bir kültürün olduğunu vurguladıkları da görülmektedir.

Seçim süreci sonucunda kazanan /en yüksek oyu alan kişinin atanmasına ilişkin beklentinin de devlet üniversitelerinin kültüründe önemli bir öge olduğu katılımcıların yanıtlarına dayalı olarak söylenebilir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Rektör seçiminde şu ana kadar en fazla oyu alan rektörün seçildiği tek üniversiteyiz. Her zaman ilk sıradaki seçilir, hep o rektör olur. Çünkü ikinci sıradaki kişi rektörlüğü kabul etmez. Dekanlık ve bölüm başkanlığı seçimlerinde de aynı durum vardır. Atanmadan önce dekan ve bölüm başkanlıkları bölümde kendisi ile ilgili mutabakat olup olmadığına ilişkin bir seçim olur. Atanmadan önce bu seçim yapılır, bu çok önemlidir. Bunun devam etmesinde de fayda var D₁K₇₋₁₁₋₁₂₋₁₅. Bizde en çok oy alanın görev başına gelmesi sürekli dir D₂K₄. Son kırk yılı söylersem burada rektör seçimi hep seçimle oldu. YÖK genellikle bizim listemizi dikkate aldı. Genelde bizde en çok oyu alan rektör olur D₂K₅.”*

Vakıf üniversitelerinde yöneticilerin görev almasına ilişkin süreçte atamanın baskın kültür olduğu görülmektedir. Katılımcıların tamamına yakını (f=30, %94) üniversitelerinde yöneticilerin atama yöntemi ile görevlendirdiklerini belirtmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Bizde atamayla gerçekleşiyor. Rektörümüz mütevelli heyet tarafından atanıyor. Bütün şeyler atamayla oluyor V₁K₁. Burada yöneticilerin belirlenmesi seçimle değil atamayla oluyor V₁K₅. Yönetici seçiminde bizim görüşümüz alınmaz. Aşağıdakilerin tercihlerine çok az bakılır V₁K₇₋₈₋₉₋₁₀. Bölüm başkanlığı bizde rotasyonla yürütülen bir görevdi. Herkes belirli bir süre yapıyordu. Ondan vazgeçtik, atama usulüyle yapılıyor V₂K₂₋₅. Burada yönetim atamayla gelir. Kişisel kriterlerden ziyade yetkinlik kriterleri göz önüne alınır V₂K₄. Burada herhangi bir şekilde dekanların ve diğer yöneticilerin belirlenmesinde oy kullanımı olmuyor. Mütevelli heyeti var onlar belirliyor V₂ K₆₋₈. Burada seçim yoktur. Tamamen mütevelli heyetin isteği yönündedir V₃K₁₋₂₋₃₋₉. Benim

görebildiğim kadarıyla hem yönetici seçiminde hem yöneticilerin seçtiği eleman konusunda mütevelli heyeti çok müdahildir ve çok görünür V₃K₆.”

Bazı katılımcıların gelişmiş vakıf üniversitelerinde yönetim sürecinde seçimin tercih edilmesi yönünde beklentileri olduğu bulgusuna da yapılan analizlerde ulaşılmıştır. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Öğretim üyeleri arasında seçimle daha iyi olur V₂K₃. Demokrasi yanlısı birisi olarak her zaman seçimle yapılması gerektiğini düşünürüm V₁K₁₀. Hiç kuşkusuz seçimi tercih ederdim. Seçim olursa yönetim kademesinde söz hakkına sahip olduğumu düşünürüm V₃K₇. Yönetim kesinlikle seçimle olmalıdır. Bir bölüm başkanı atamayla gelebiliyor ama bizi anlamada sorun yaşıyor çünkü ben seçmemişim V₃K₁₀.”*

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarında yönetimin belirlenmesine ilişkin katılımcıların görüşlerine bağlı olarak önemli farklılıklar olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 10).

Tablo 10: Yönetimin Belirlenmesine İlişkin Devlet-Vakıf Üniversiteleri Arasındaki Farklar

		Devlet	Vakıf
Yönetimin Belirlenmesinde	İzlenen Yöntem	Seçim/Eğilim Yoklaması	Atama
	Beklenti	Seçim	Seçim
Yöneticilerin Belirlenmesindeki Aktif Unsurlar	Rektör'ün Belirlenmesi	Akademisyenler	Mütevelli Heyet
	Dekan ve Bölüm Başkanlarının Belirlenmesi	Fakülte Kurulları, Bölüm Kurulları, Akademisyenler	Mütevelli Heyet, Rektör

4.1.1.2. Örgütlü Yapılar

Devlet ve vakıf üniversitelerinde örgütlere bileşenlerin (dernek, sendika, meslek odaları vs.) katılım durumu ve kurumsal kültür içinde örgütlere katılıma yönelik yapıyı ortaya koyabilmek amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasında meslek odalarına üyelikler konusunda benzer bir kültürel yapının olduğu, ancak sendikalaşma ve sendikal üyeliklere bakış açısı boyutlarında farklılıklar olduğu görülmüştür. Devlet (f=46, %90) üniversitelerinde sendikalara üye olma yönünde bir eğilim/norm olduğu görülürken, vakıf (f=32, %100) üniversitelerinde ise sendikal örgütlere üyeliklerin neredeyse hiç olmadığı Tablo 2’deki veriler incelendiğinde görülmektedir (Devlet ve vakıf üniversitelerindeki örgütlü yapılara ilişkin benzerlik ve farklılıklar Tablo 11’de gösterilmektedir.). Araştırmacı üniversitelere yaptığı ziyaretlerde devlet üniversitelerinde sendikalara ilişkin duyuru panolarının güncel olarak kullanıldığını gözlemlerken, vakıf üniversitelerinde böyle bir izlenim edinmemiştir.

Devlet üniversitelerinin kültürlerinde akademisyenlerin sendikalara ve derneklere üyeliği yönünde bir eğilim olduğu görülmektedir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Burada örgütlenme genelde sendikalar şeklindedir. Akademisyenler sendikalara destek veriyorlar D₁K₉₋₁₁. Ben bir sendikaya üyeyim. Bir de öğretim elemanları derneği var. Dernek sürekli aktif her zaman toplantı var. Örneğin geçen sene rektör ve öğrenciler arasında bir sürtüşme olmuştu. Dernek orada arabulucu rol almıştı D₁K₆₋₁₂. Üniversitemiz genelinde insanlar örgütlü ve sendika üyesidir D₂K₃₋₁₁. Üniversitemizde ve fakültemizde birden fazla sendikanın üyesi var D₂K₂. Üniversitemizde mezunlar derneği ve öğretim elemanları derneği var D₂K₃₋₄. Öğretim elamanları derneğimiz var. Sendikalara üyelikler var D₃K₁₋₃₋₅₋₁₀.”*

Devlet üniversitelerinde öğretim elemanları ve mezunlar derneklerinin önemli bir kültürel öge olarak ön plana çıktıkları görülmektedir. Katılımcılar örgütlü yapılar içerisinde öğretim elemanları derneklerini de belirtmişlerdir. Katılımcı D₁K₆’nın *“Öğretim elemanları derneği informal yollarla sorun çözmeye çalışmaktadır.”* ifadeleri de bunu desteklemektedir. Öğretim elemanları derneklerine üyeliklerin, derneklerin web sitelerin incelendiğinde de üst düzeyde olduğu görülmektedir (HODER, AUOUD, OED).

Bu bağlamda sendikalara ve öğretim elemanlarına üyeliklerin gelişmiş devlet üniversitelerinin kültürlerinde önemli bir boyut olduğu söylenebilir.

Vakıf üniversitelerinde meslek odalarına yönelik üyelikler ve mezunlar dernekleri kültürel bir öge olarak ön plana çıkarken, sendikalara üyeliklerin tercih edilmediği söylenebilir. Vakıf üniversitelerinde sendikalaşmanın olmamasına ilişkin olarak katılımcı V₃K₉'un "... siyasal duyarlılık kalmadı. İnsanlar arasında daha çok rekabet oluşmaya başladı. Bireysel olarak öne çıkma kendini kurtarma çabası var." açıklamalarının var olan kültürel yapıyı açıkladığı söylenebilir. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: "Burada hocalarımız odalara üye oluyorlar V₂K₇₋₈₋₁₀, V₃K₃₋₇." "Akademisyenler arasında sendika bazında bir üyelik yok, ben duymadım V₂K₆, V₃K₇." "Üniversite işçilerin sendikalaşması konusunda pek hoşgörülü değil V₁K₁₀." "Burada örgütlenerek bir şey yapma yoktur V₂K₃."

Tablo 11: Örgütlü Yapılara İlişkin Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

	Devlet	Vakıf
Sendikal Örgütlenme	Var (%90)	Yok (%100)
Akademisyenler Arasında Sendikalara Üyelik	Üye Olma Eğilimi Var	Üye Olmama Eğilimi Var
Akademisyenler Arasında Örgütlenme Eğilimi	Var	Yok
Meslek Odalarına Üyelik	Tercih Edilmekte	Tercih Edilmekte
Öğretim Elemanları Derneği	Var	Yok
Mezunlar Derneği	Var	Var

Mezun derneklerinin geliştirilmesi ve mezunlarla ilişkilerin güçlendirilmesi için devlet ve vakıf üniversitelerinde çabaların olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkan bir bulgudur. Ankara üniversitesi stratejik planında (2014-2018), mezun ilişkilerinin zayıf olması bir boyut olarak belirtilirken, kurumun mezunların aidiyet hissini geliştirmek için çaba harcayacağı, harcaması gerektiği belirtilmektedir. Hacettepe üniversitesi stratejik planında (2013-2017) mezunlarla ilişkilerin arzu edilen düzeyde olmadığı ve

geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. ODTU stratejik planında (2018-2022) mezunlarla iş birliğinin çeşitlendirilmesi ve güçlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Atılım üniversitesi stratejik planında (2015-2019) mezunlar derneğinin kurumsallaşması ve etkinliklerine destek sağlanması bir hedef olarak belirtilmiştir. Başkent üniversitesi stratejik planında (2016-2023) benzer şekilde mezunlarla yakın ilişkiler kurulması ve istihdamlarının izlenmesi hedef olarak belirtilmiştir. Görüldüğü üzere, devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarında mezunlar ve mezunlar dernekleri önemli bir bileşen olarak görülmektedir. Üniversiteler üzerine yapılan bir araştırmada (Bakioğlu, 2011;) yönetici ve öğretim elemanlarının mezunlarla ilişkiler kurulması ve sürdürülmesine ilişkin olumlu bir yaklaşım içinde oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulgularını desteklemektedir.

4.1.1.3. Hak Arama Yolları

Katılımcılara kurumlarında karşılaşılabilecekleri herhangi bir problemde çözüm yollarının neler olduğu ve iletişim kanallarının yapısına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Yöneltilen sorular ile üniversitede informal ve formal iletişim kanallarının yapısı ve yönetim kültüründe problemlerin nasıl çözülmekte olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Tablo 9’da görüldüğü gibi devlet (f=49, %96) ve vakıf (f=30, %94) üniversitelerindeki katılımcılar bu soruya ilişkin olumlu yanıt vererek, hak arama yollarının açık olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu konuda bazı katılımcıların ifadeleri şöyledir: *“Karşılaştığım ufak veya büyük bir sorunda ilgili kişilerle konuşabiliyorum D₁K₂. Herhangi bir haksızlığa uğradığınızda doğrudan iletişim kurabiliyorsunuz D₁K₈. Genelde biz gider, konuşur ve informal yollarla sorunlarımızı hallederiz. Kişisel çatışmalar yoktur D₁K₁₁. Kurumsal olarak hak arama yollarında bir problem görmedim. Şikâyet edilebildiğini biliyorum, göz önünde bulundurduklarını söylüyorlar D₁K₁₄. Burada düdüğü elinde tutan öttürür anlayışı yoktur. O açıdan iyidir, kurumsal değerler ne ise ona göre işler D₁K₁₅. Burada kişiler istediği konuda görüşünü belirtir. Bir haksızlığa uğramışsa onu belirtir, yöneticilere iletir ve yöneticiler de gerektiğinde gereğini yapıyorlar. Etkili de oluyor D₂K₂.”*

“Burada pek haksızlık olmaz. Üniversitenin gelenekleri var. Haksızlık olursa da zaten ona hocalar dur der. Burada biraz daha demokratik bir ortam olduğunu

söyleyebilirim D₂K₅. Hak arama yolları açıktır. Üniversitenin forum ortamı var, haksızlığa uğrayan düşüncelerini orada söylüyor. Çok evrensel düzeyde değil ama iyi olduğunu düşünüyorum D₃K₁. Hak arama noktasında bütün kanallar açıktır. Örneğin son dönemde bir taciz komisyonu kuruldu D₃K₃. Hak arama yolları informal olarak daha yaygındır D₃K₅. Ben başıma böyle bir durum geldi. Haksızlığa uğradım. Hakkımı aramak için ilgili yerlere gittim ve hakkımı aldım D₃K₈. Senato ve yönetim toplantıları var bunlara öğrencilerde katılabiliyor. Bu toplantılarda şeffaflık var, canlı yayınlıyorlar. Şikayetinizi ve fikrinizi dile getiriyorsunuz D₃K₁₁.” Katılımcıların görüşlerine dayalı olarak devlet üniversitelerinin kültürel yapılarında bileşenlerin yaşayabilecekleri problemlere ilişkin haklarını aramada iletişim kanallarının açık olduğu ve çözüm aşamasında informal yolların ön plana çıktığı söylenebilir.

Katılımcıların nispeten tamamına yakınının vakıf üniversitelerinde hak arama yollarının açık olduğu yönünde görüş bildirdikleri Tablo 9 incelendiğinde görülmektedir. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Hak arama yolları açıktır. Bu konuda hiçbir zaman güçlük çekmiyor. Zaten haklarımız yeterince veriliyor V₁K₅.” “Hak aramada üst yönetime ulaşmak zor değil V₁K₈.” “Hak arama yolları bakımından rektörümüze bir maille ulaşabiliyorum V₁K₁₀.” “Hak arama yolları açıktır. Gidip sorunu tartışabilirsin orada bir sorun yok V₃K₄.” “Hak arama yolları açıktır. Şikâyet ettiğiniz bir durum varsa, randevu alıp görüşebiliyoruz V₃K₁₁.” Katılımcıların görüşlerine dayalı olarak vakıf üniversitelerinde hak aramaya ilişkin yönetimde informal ve formal iletişim kanallarının açık olduğu bir kültürel yapının olduğu söylenebilir.

Hak arama yollarına ilişkin olarak devlet ve vakıf üniversitelerindeki iletişim kanallarının açık olduğu veriler incelendiğinde görülmektedir. Bu durumun akademisyenlerin iş yaşamlarına olumlu etkide bulunduğu da verilere dayalı olarak söylenebilir. Özdemir, Cemaloğlu ve Ünsal (2011) tarafından 3400 akademisyenden toplanan verilere dayalı olarak yapılan araştırmada, “açık ve anlaşılır iletişimin öğretim elemanlarının iş doyum düzeylerini artırdığı” bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç araştırma bulgularını desteklemektedir.

4.1.1.4. İş Yükü Dağılımı

Üniversitelerin yönetim kültürü içinde iş yükü (ders yükü ve yönetim görevleri) dağılımına/dağıtımına yönelik olarak kültürel yapıyı ortaya koyabilmek amacıyla katılımcılara “*personel arasında iş yükü dağılımında nasıl bir denge vardır?*” sorusu ve ilgili sondalar yöneltilmiştir. Katılımcılara sorular iş yükü, ders ve yönetim görevleri boyutlarında yöneltilmiştir. Katılımcıların nispeten çoğunluğu iki boyutu birlikte değerlendirmiştir. Katılımcıların soruya verdikleri yanıtların değerlendirilmesi sonucunda devlet (f=43, %84) ve vakıf (f=27, %84) üniversitelerinin kültürlerinde iş yükü dağılımında baskın olan norm ve değerlerin dengeli bir yapı oluşturma biçiminde olduğu ve baskın unsur olduğu söylenebilir.

Devlet üniversitelerinin kültürel yapıları içinde **iş yükü dağılımı/dağıtım** yapılırken “*adalet, hakkaniyet, eşitlik, gönüllülük*” ölçütleri temelinde bir dağılımın üniversite kültürü içinde baskın değerler olduğu katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde ulaşılan diğer bir bulgudur.

İş yükü dağılımına ilişkin katılımcıların açıklamaları ve verdikleri örnekler şu şekildedir: “*Burada dağıtımda personelin görüşü alınır ve dengeli bir şekilde dağıtılır D₁K₁₃. İş ve görevlerin dağıtımında/dağılımında bölüm başkanları göreceli olarak eşit olmaya çalışıyorlar D₂K₁. İş yükü dağılımında burada bir üniversite geleneğinin sürdüğünü, daha adil bir dağılım konusunda daha rahat olduğumuzu düşünüyorum. Dağılımında genelde eşitliğe dikkat edilir D₂K₃₋₅. Bizde emrivaki olmaz, dağılımda bir adaletten bahsedebiliriz D₃K₃. Bir sınav görevi dahil adalet gözetilerek dağıtılmaktadır D₃K₁₀.*”

İş yükünde dengenin olmadığını belirten bazı katılımcılar bu durumun nedenleri arasında “*gönüllülük, performans kriterleri, yeni gelen öğretim üyelerine derslerin verilmesi, öğretim elemanı yetersizliği, tüm üniversiteye hizmet veren bölümlerdeki ders yoğunluğu*” boyutlarını saymaktadırlar. Angarya işlerin genelde gençlere kaldığını belirten katılımcı D₁K₃ bu durumun nedeni olarak üniversitede uygulanan performans kriterlerini göstermektedir. Belirtilen nedenlerin üniversitenin kültürel yapısı dışında kalan etken ve nedenlerden kaynaklandığı görülmektedir.

İdari görevlerin dağılımında dengeli bir dağılımın üniversite kültürü içinde öne çıktığı görülmekle birlikte akademisyenlerin olumsuz bir tutum benimsedikleri ve idari görevleri artı bir yük olarak gördükleri görülmektedir. *“Yönetim işleri bir takım angaryadır ve hep aynı kişiye yüklenir D₁K₄. Mesela bilgisayar işlerine ben bakıyorum. Dört yıldır ben bu işleri yapıyorum üzerime yapıştı kaldı diyebilirim D₁K₉. Bizde kimse yöneticilik yapmak istemez. Bizim işimiz ders vermek, tez yürütmek D₁K₁₁. Ürettiğin yayından ücret alıyorsun bu nedenle kimse idari görevler almak istemez D₃K₁. Yönetim işlerini angarya olarak görüyoruz. Değişik sebepleri var bunların ama en önemlisi bunların performans kriterleri ile ilişkilendirilmemiş olmasıdır D₁K₃. Akademisyenlerin yönetici olması diğer akademisyenler ile aralarını bozuyor. Akademisyenin yönetici olmaması lazım D₃K₅. Bazı idari görevler seçimle bazıları görevlendirme ile verilmektedir D₃K₁₂.”*

Yılmaz, Demir Çelebi ve Çakmak (2013) yılında yaptıkları araştırmada akademisyenlerin yönetim görevlerini üstlenmek zorunda olmalarının iş doyumunu azalttığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu sonuç araştırma bulgularını desteklemektedir.

Vakıf üniversitelerinde iş yükü dağılımında bireysel sözleşmelerin bir norm oluşturduğu bulgusuna katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde ulaşılmıştır. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: *“Bu üniversiteyle yapılan sözleşmeye göre değişmektedir. Ben bireysel olarak kendi sözleşmeme bakarım V₁K₁. Burada akademisyenlerin iş yükleri dengelidir. Burada tam anlamıyla bir denge vardır V₁K₂. Burada kimin hangi görevi yapacağı önceden belirleniyor. Bu bir denge içerisinde yapılmaktadır V₁K₅. Burada öğretim üyesinin verebileceği maksimum bir ders saati var. Buna dikkat edildiği söylenebilir K₃₋₄V₂. Alınan ücretle yapılan iş yükü arasında bir denge var. Burada akademisyenlerin maaşları farklı ve yönetim becerilerine göre ek ders veriyoruz K₃V₃.”*

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarında iş yükü dağılımına ilişkin baskın kültürel ögenin dengeli bir yapı oluşturma yönünde olduğu veriler analiz edildiğinde görülmektedir. İş yükü dağılımına ilişkin üniversite türleri arasındaki farklılık ve benzerlikler Tablo 12’te gösterilmektedir.

Tablo 12: İş Yükü Dağılımına İlişkin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

Boyutlar	Devlet	Vakıf
Baskın kültürel norm	Dengeli bir yapı oluşturma	Dengeli bir yapı oluşturma
Baskın Değerler	Adalet, Hakkaniyet, Eşitlik, Gönüllülük	Bireysel Sözleşme
İş yükü dağılımında dengenin bozulmasına yol açan etmenler	Gönüllülük, Performans kriterleri, Öğretim Elemanı Yetersizliği,	

4.1.1.5. Karar Alma Süreci

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürlerinde karar alma sürecinin var olan yapısını ortaya koyabilmek amacıyla katılımcılara “*Üniversitenizde bileşenlerin karara katılma düzeyi ve statüsü nedir?*” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde devlet üniversitelerinde karar alma sürecine katılımın genel olarak “*Danışma Düzeyinde*” (f=36, %70), vakıf üniversitelerinde ise “*Az*” (f=26, %81) düzeyinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Devlet üniversitelerinde karar alma sürecine ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “*Genelde bizim görüşlerimizi de alıyorlar. Benim gördüğüm şu, bende aklıma gelen bir fikir olduğunda rahatlıkla dekanla gidip konuşabiliyorum. Araştırma görevlilerinde de aynı durum söz konusudur D₁K₁. Bizimle ilgili olarak her türlü konuda görüşlerimiz alınmaktadır D₁K₂. Biz karar alma sürecine katılıyoruz. Burada herkesin fikrinin alındığını düşünüyorum D₁K₃. Karar alma sürecine katılım bizim kültürümüzde olan bir şeydir. Bu konuda örnek üniversitelerden birisi olduğumuzu ve bunun korunması gerektiğini düşünüyorum D₁K₇. Fakültemizde bir mail sistemimiz var. Görüşlerimizi almak için sürekli olarak mail atarlar ve bizden dönüt beklerler D₁K₁₀. Devamlı görüş istenir burada. Örneğin yönetmelik değişecek bizimle sürekli görüş alışverişinde bulunurlar D₁K₁₁.”*

“*Oldukça üst düzeydedir. Yakınlarda üniversite stratejik planı belirlendi, bütün öğretim üyelerine bu soruldu ve onların fikirleri alınarak oluşturuldu. Bu konuda bir*

komisyon kurduk ve komisyona isteyenler katılabildi. Eğer katkı vermek istiyorsan engelleme durumu hiçbir zaman olmadı D₁K₁₃. Üniversitemizde akademisyenler karar alma sürecine katılırlar. Örneğin ANCLUB adlı bir yapı var, akademisyenler en sert düşüncelerini bile orada ifade edebilirler D₂K₅. Bizleri de etkileyen bir konu ise görüşlerimiz alınmaktadır D₂K₇. Karar alma sürecine katılmamız konusunda ortam sağlıyorlar. Dekanlığın pozitif değişim konusunda çabaları var. Bu amaçların her biri için bölümlerden görevliler istiyorlar. Ciddi anlamda katılmamız için teşvik ediyorlar K₂D₂. Bölümümüzle ilgili bir karar alınacağı zaman görüşümüz alınır K₃D₃.”

Devlet üniversitelerinde karar alma sürecinde bileşenlerin görüşlerinin alınmasına yönelik olarak yönetim alt kültüründe danışma düzeyinde bir yapının olduğu görülmekle birlikte katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde akademisyenlerin karar alma sürecine katılıma ilişkin istek düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir. Katılımcı D₁K₁₀'un “Aslında benim fikrim sorulsun diye bir kaygım yok.” ifadeleri de dikkate alındığında bu durum devlet üniversitelerinin kültürel yapılarında yukarıdan aşağıya doğru iletişim kanallarının aktif olarak çalıştığı ancak dönüt ve sürece katılım düzeyinin düşük olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmacı katılımcılarla yaptığı görüşmelerde akademisyenlerin yönetim görevlerini üstlenmede ve katılımı istek düzeylerinin düşük olduğu izlenimini edinmiştir.

Karar alma sürecine katılımın düşük olma nedenleri arasında “*katılımcıların düşüncelerin dikkate alınma düzeyi, komisyonların yapısı ve formalite*” öne çıkmaktadır. Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir:

“Bu tür süreçlere katılım gönüllülüğünü çok fazla ileri de görmüyorum. Biz bunları demokratik bir süreçten ziyade angarya olarak görüyoruz. Değişik sebepleri var bunların, bu oturmuş demokratik kültürle ilgili olabilir D₂K₃. Burada kimse çok ilgili gözüküyor. Kurulu oluşturan kişiler kararları alıyor D₁K₁₄. Karara katılma seçim gibidir, göstermelik olarak görüşlerimiz alınır ama en sonunda nereden çıktığı belli olmayan bir karar alınır D₃K₅₋₇.”

Literatürde bu araştırma bulgusunu destekleyici çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Balyer'in (2011) akademisyenler üzerine yaptığı çalışmada, akademisyenler üniversitede kararların sınırlı gruplar tarafından alındığını, kendilerinin katılımlarının

sorulmadığını ifade etmişlerdir. Erdem, Sümer, Alan ve Baser (2011) yaptıkları araştırmada akademik ilişkilerin küçük gruplar arasında gerçekleştiği bulgusuna ulaşmıştır. Berberoğlu, Besler ve Tonus (1998) yaptıkları araştırmada üniversitede karar almada merkeziyetçi bir yapı olduğunu ifade etmişlerdir. Özdemir, Yüksel, Cemaloğlu ve Ünsal (2011) akademisyenler üzerine yaptıkları araştırmada öğretim elemanlarının karar alma sürecine katıldıkça iş doyum düzeylerinin arttığı bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde akademisyenlerin karar alma sürecine katılmalarının yalnız öğretim performanslarını değil aynı zamanda örgütün performansını da artıracığına ilişkin bulgular da (Sukirno, Siengthai, 2010) bulunmaktadır.

Devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin kurumlarında karar alma sürecine yönelik olarak kurulları ön plana çıkaran değerlendirmelerde de buldukları yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Bu konuda bazı görüşler şöyledir:

“Biz her şeyi akademik kurulda konuşuyoruz. Bütün hocaların görüşlerini, fikirlerini alıyoruz D₂K₁₁. Genelde bizde kurullar belirleyicidir. Bölüm kurulu kararı önemlidir D₂K₂. Biz her şeyi akademik kurulda konuşuyoruz. Bütün hocaların görüşlerini, fikirlerini alıyoruz. Bütün uygulamaları ona göre yapıyoruz D₂K₁₁. Bizde kararlar fakülte kurulunda alınır D₃K₄.”

Devlet üniversitelerinin kültürel yapılarında her ne kadar bileşenlerin görüşlerine başvurulduğu ifade edilse de karar alma sürecinde genelde öğretim üyesi özelde ise profesör unvanına sahip akademisyenlerin ön plana çıktıkları bulgusuna katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde ulaşılmıştır. *“Genellikle profesör düzeyindeki akademisyenler karar alma sürecinde etkin oluyor. Özellikle bölümlerin kararları oluşturulurken profesörler çok baskındır. Öğrenci birliklerinin de kısmen fikirlerinin alındığını biliyorum D₁K₉. Üniversitemizde akademik kurullar var. Bizde kararları kurulu düzenleyen kişiler alıyor D₃K₈, D₁K₁₄.”*

Araştırma görevlileri ve öğrencilerin karar alma sürecine aktif olarak katılamadıkları yapılan analizlerde ortaya çıkmıştır. Bu konuda katılımcılar D₁K₆₋₈ *“Bir takım önemli kararlar öğretim görevlilerinin, araştırma görevlilerinin fikri sorulmadan alınabiliyor.”* ve katılımcı D₃K₁₁ *“Öğretim üyesi olmadığınız sürece üniversitede pek bir*

şeyiniz yok.” ifadelerini kullanırken; bu durumun nedeni olarak katılımcı D₁K₇ “*örgütsel yasal düzenlemeleri*” göstermektedir.

Devlet üniversitelerinin kültürel yapılarında karar alma sürecine katılımın tam anlamıyla sağlanamamasında önemli bir etken olarak yasal düzenlemeler ve üniversitelerin büyüklüğü gösterilebilir. Elde edilen bulgulara dayalı olarak devlet üniversitelerinde karar alma sürecinde bileşenlerin görüşlerinin danışma düzeyinde alınmasına dayalı bir kültürel yapının var olduğu; sürece tüm bileşenlerin katılımının nispeten düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarında karar alma sürecinde baskın olan kültürün ortaya konabilmesi amacıyla yöneltilen soruya verilen yanıtlar analiz edildiğinde Tablo 9’da görüleceği üzere katılımcıların yanıtlarının “Az” düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bulgu vakıf üniversitelerinin mevcut kültürel yapılarında bileşenlerin karar alma sürecine katılımlarının nispeten düşük düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların karar alma sürecine yönelik yaptıkları açıklamalarda “**karar alınacaksa haberdar edilirim.**” “**üst yönetimin tercihi**”, “**karar alındıktan sonra haberdar edilirim.**” “**Biçimsel toplantılar**”, “**merkezi yöneticiler ve karar alma sürecindeki ağırlıkları**” “**kararların alınıp astlara bildirilmesi**” “**yöneticilere göre değişen yönetim anlayışları**” ön plana çıkan kavram ve boyutlardan bazılarıdır.

Bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “*Üniversitemizde alınacak kararlardan hepimiz haberdar edilirim V₁K₁₀- V₂K₆. Ben karar alma sürecini bizim üniversitemizde biraz daha merkezi görüyorum. Nihai şeyler, rektörlük ve mütevelli heyet tarafından alınıyor ama birçok konuda da danışıldığı oluyor V₁K₁₋₃-V₂K₄-V₃K₄. Yönetimde, vakıf üniversitesi olmasından dolayı bazı önemli kararlar tepeden inme geliyor. Bana göre, çok saçma olabilecek kararlar bile alınıyor. Kararlar alınıp da bizim haberimiz oluyor. Üniversitenin başındaki kişinin bu işe nasıl baktığı çok önemli, çünkü o ne derse o oluyor V₁K₆- V₂ K₂.*”

“*Burada profesör, doçent, yardımcı doçent olup olmaman önemli değil. Önemli olan üst yönetimin işine yaramamızdır. Şu anda son derece merkezi bir şekilde yöneten bir yönetim anlayışı, 3-5 kişinin yönettiği bir üniversite tarzı var V₁K_{7.9}- V₃K₆. Mevzuat*

gereği olan kurulların hepsi var. Ana karar üst yönetimin, burada her şeyi üst yönetim belirliyor V₁K₈. Kurullar var. Var olmasına rağmen örneğin bir yıl toplantılar hiç yapılmadı V₃K₆. Biçimsel toplantılar çok fazla olmuyor ama herkes her şeyin farkındadır V₃K₂. İki üç yıl önce üniversitede bir çalıştay olmuştu orada da üniversitede katılımcılığın az olduğu ortaya çıkmıştı V₃K₈. Sadece bölüm toplantılarına katılıyoruz, o da az düzeyde V₃K₁₀.”

Katılımcı V₂K₄ karar alma sürecine ilişkin “*programlar, diğer konular, bölüm gelişim alanları gibi durumlar hocalarla birlikte kararlaştırılırsa sorun çıkmaz ki ben öyle yapıyorum. O biraz şahıstan şahsa değişen bir durumdur.*” şeklindeki ifadeleri ve diğer katılımcıların düşünceleri de göz önünde bulundurulduğunda gelişmiş vakıf üniversitelerinde karar alma sürecinde kurumsal boyutta kültürün yöneticilerin eğilim, yaklaşımlarından etkilenebildiği ve merkezi yöneticilerin ağırlıklarının karar alma sürecinde baskın bir öge olarak var olduğu söylenebilir.

Ayrıca araştırmacı vakıf üniversitelerinde yürüttüğü görüşme sürecinde katılımcıların nispeten büyük bir bölümünün yönetimle ilgili sorulara (özellikle üst yönetim basamaklarına ilişkin) olumlu yanıtlar vermeye çalıştıklarını gözlemlemiştir. Katılımcıların nispeten (n=25) büyük bir çoğunluğu karar alma sürecine katılımın az çok düzeyinde gerçekleştiğini ifade etmelerine rağmen, sürece yönelik sorulara verilen yanıtlarda olumlu niteliklerin ön plana çıkarılmaya çalışıldığı araştırmacının gözlemlediği diğer bir boyuttur. Araştırmacı bu durumun iş kaybetme kaygısından kaynaklanabileceğini düşünmektedir.

Karar alma sürecine katılımın, örgütlerin yapılarında ve bileşenlerin aidiyetlerinin artmasında, kurumları ile özdeşleşmelerinde önemli etkileri olabilmektedir (Aydın, 2000:130). Gelişmiş devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapıları incelendiğinde karar alma sürecinde (üniversitelerin nicelik: personel, öğrenci, kampüs, birim vs. sayısı) olarak fazla olması gibi durumlar da göz önünde bulundurulduğunda) devlet üniversitelerinin (danışma düzeyinde), vakıf üniversitelerine (az) oranla nispeten daha katılımcı bir yönetim anlayışına/kültürüne sahip olduğu ifade edilebilir. Karar alma sürecine ilişkin devlet ve vakıf üniversiteleri arasındaki benzerlik ve farklılıklar Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karar Alma Süreci

Boyutlar	Devlet	Vakıf
Katılım	Danışma Düzeyinde	Az Düzeyinde
Baskın Yapı ve Unvanlar	Senato-Komisyonlar-Profesörler	Mütevelli Heyet-Rektörlük
Katılım Şekilleri	Komisyonlar, Kurum İçi E-posta Paylaşımı, Üniversite Forum Ortamı	Komisyonlar Kurum içi e-posta paylaşımı
Akademisyenlerin karar alma sürecine katılım tercihleri	Düşük düzeyde	Düşük düzeyde
Akademisyenlerin karar alma sürecine katılmama nedenleri	Katılımcıların düşüncelerinin dikkate alınma düzeyi, Komisyonları Yapısı, Formalite	Merkezi Yapı

4.1.2. Kurumsal Değerler

Araştırma kapsamındaki üniversitelerin kültürlerindeki değerleri belirleyebilmek amacıyla katılımcılara “*Sizce bir üniversitenin gelişmişlik göstergeleri nelerdir?*” “*Üniversite kültürünün oluşmasında önemli gördüğünüz unsurlar nelerdir?*” “*Üniversite kültürü kavramı sizin için ne ifade ediyor?*” “*Üniversitenizi tanıtırken-tanımlarken öne çıkaracağımız kavram ne olurdu?*” şeklinde oluşturulmuş sorular ve ilgili sondalar yöneltilmiştir.

İfade edilen sorular ve destekleyici sondalar yardımıyla katılımcıların üniversitelerindeki kültüre ilişkin yapıyı açıklarken belirttikleri ifadeler/değerler belirlenmeye çalışılmıştır. Üniversitelerin kültürel yapılarına ilişkin kurumsal değerlerin belirlenmesinde, katılımcıların ifadeleri doğrultusunda, özellikle vurgu yapılan ve sürekli olarak tekrar edilen kavramlar değerlendirme listesine alınmıştır. Bu bağlamda Tablo 14’deki değerler çizelgesi tamamen katılımcı görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır.

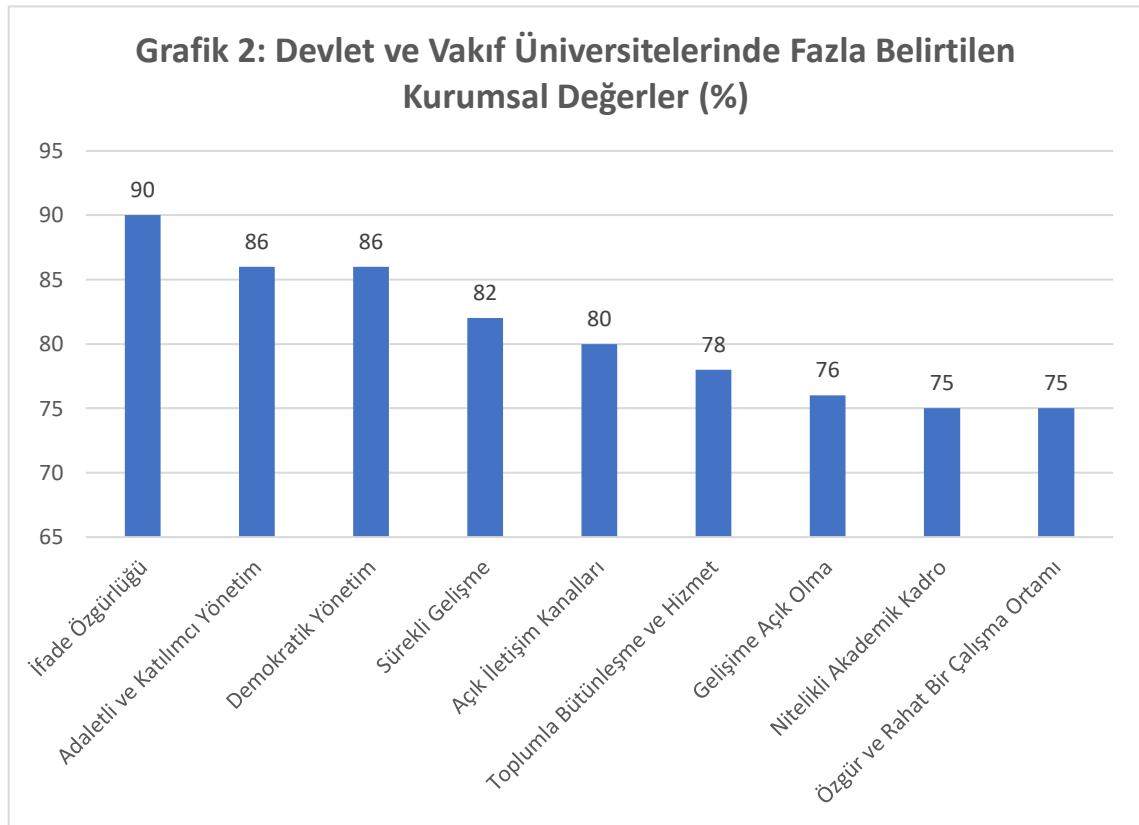
Tablo 14: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Baskın Kurumsal Değerler

Sıra	Kurumsal Değerler	Devlet Üniversiteleri					Vakıf Üniversiteleri				
		D1 (N=15)	D2 (N=18)	D3 (N=18)	Toplam (N=51)	Yüzde	V1 (N=10)	V2 (N=11)	V3 (N=11)	Toplam (N=32)	Yüzde
		f	f	f	f	%	f	f	f	f	%
1	Açık İletişim Kanalları	13	14	14	41	80	5	5	7	17	53
2	Adaletli ve Katılımcı Yönetim	14	16	14	44	86	8	10	8	26	81
3	Akreditasyon	7	5	6	18	35	5	7	6	18	56
4	Çağdaş Kampüs Düzeni	9	12	12	33	65	10	8	7	25	78
5	Görev ve Olanakların dağıtımında Adalet	12	10	14	36	71	9	8	7	24	75
6	Demokratik Yönetim	14	15	15	44	86	4	10	8	22	69
7	Düşük Hiyerarşi	5	4	3	12	24	1	1	-	2	6
8	Eleştirel/Muhalef Duruş	8	5	4	17	33	-	-	-	-	-
9	Eşitlik	10	8	9	27	53	5	3	4	12	38
10	Evrensel Bakış ve Uluslararasılaşma	13	1	2	16	31	10	7	8	25	78
11	Farklılıklara Saygı	9	10	4	23	46	4	2	1	7	22
12	Gelişime Açıklık	10	15	14	39	76	10	9	10	29	91
13	Geçmişine Sahip Çıkma	11	14	10	35	69	7	6	6	19	59
14	Geleneklerine Bağlılık	10	12	11	33	65	2	6	7	15	47
15	Hoşgörü	10	8	4	22	43	1	3	4	8	25
16	İfade Özgürlüğü	15	17	14	46	90	9	10	11	30	94
17	İnformal Yollarla Sorun Çözme	2	1	1	4	7	2	1	1	3	9
18	İşlemsel Adalet	15	10	8	33	65	5	4	3	12	38
19	Markalaşma-İmaj	8	2	1	11	22	7	6	5	18	56

Tablo 14: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerindeki Baskın Kurumsal Değerler (Devamı)

Sıra	Kurumsal Değerler	Devlet Üniversiteleri					Vakıf Üniversiteleri				
		D1	D2	D3	Toplam	Yüzde	V1	V2	V3	Toplam	Yüzde
		(N=15)	(N=18)	(N=18)	(N=51)	%	(N=10)	(N=11)	(N=11)	(N=32)	%
20	Mezunlarla İletişim	9	1	3	13	25	6	5	2	13	41
21	Nitelikli Eğitim	12	12	10	34	67	10	5	9	24	75
22	Nitelikli Akademik Kadro	13	13	12	38	76	10	8	7	25	78
23	Ödüllendirme	-	2	-	2	4	3	7	7	17	53
24	Öğrenci Merkezli Eğitim	12	9	6	27	53	9	8	7	25	78
25	Örgütlü Yapıların Sürece Katılımı	5	3	1	9	18	-	-	-	-	-
26	Öz Değerlendirme	3	-	1	4	8	7	2	4	13	41
27	Özgür ve Rahat Bir çalışma ortamı	13	14	11	38	75	8	9	7	24	75
28	Paydaş Odaklılık	12	13	14	39	77	8	6	10	24	75
29	Performans Odaklılık	4	1	1	6	12	5	2	1	8	25
30	Rekabetçilik	5	2	1	8	16	7	-	1	8	25
31	Seçim Kültürü	15	10	11	36	71	-	-	-	-	-
32	Sosyalleşme	13	6	11	30	59	7	7	1	15	47
33	Sürekli Gelişme	13	15	14	42	82	10	9	9	28	88
34	Şeffaflık	5	4	4	13	25	-	-	6	6	19
35	Takım Ruhu Oluşturma	8	6	11	25	49	5	3	6	14	44
36	Toplumla Bütünleşme ve Hizmet	12	16	12	40	78	8	9	7	24	75
37	Uygulamalara İlişkin Bilgilendirme/Dönüt Sağlama	2	2	1	5	10	2	1	1	4	13

Tablo 14 incelendiğinde devlet üniversitelerinde çalışan katılımcıların fazla vurguladıkları kurumsal değerlerin, “ifade özgürlüğü (f=46, %90), adaletli ve katılımcı yönetim (f=44, %86), demokratik yönetim (f=44, %86), sürekli gelişme (f=42, %82), açık iletişim kanalları (f=41, %80), toplumla bütünleşme ve hizmet (f=40, %78), gelişime açık olma (f=39, %76), paydaş odaklılık (f=39, %76), nitelikli akademik kadro (f=38, %75), özgür ve rahat bir çalışma ortamı (f=38, %75)” şeklinde olduğu görülmektedir (Bkz. Grafik 2).



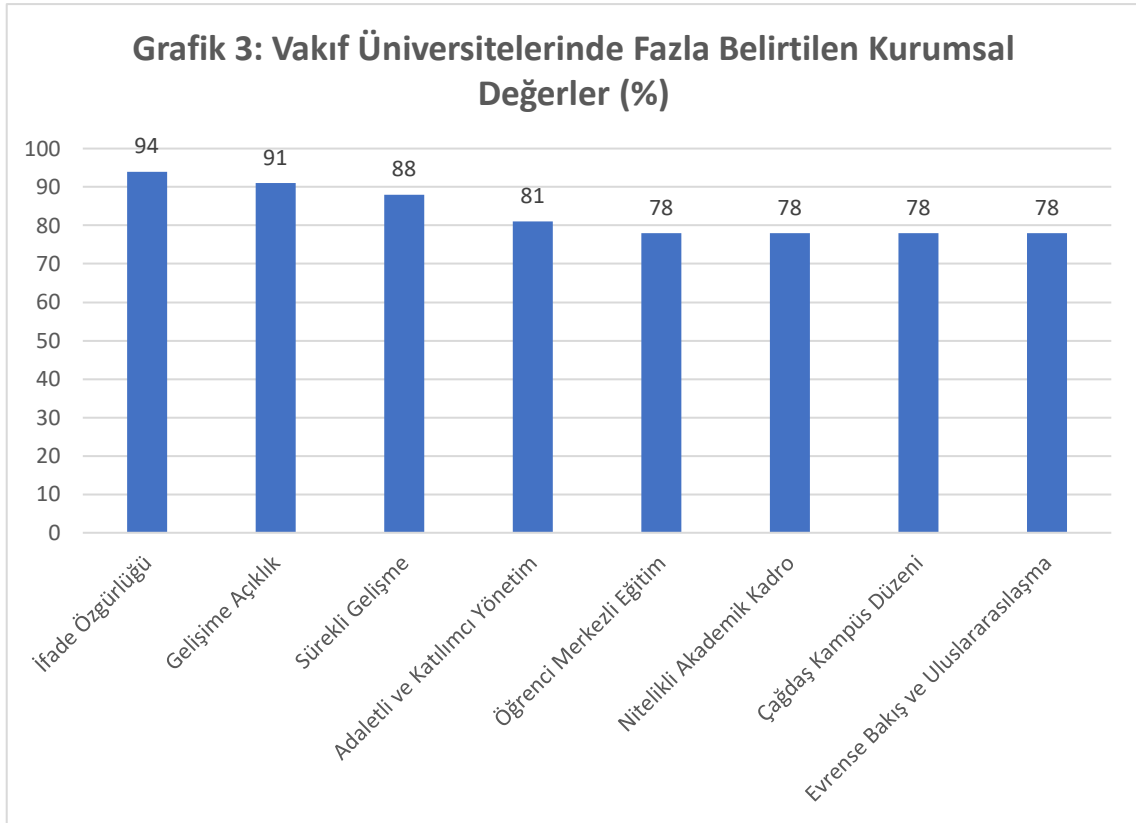
Arslan (2009) tarafından yapılan araştırmada devlet üniversitelerinin değerlerinde öne çıkan ilk yedi değer. “toplumsal sorumluluk, katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, yenilikçilik, Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlılık, çevre bilinci” olarak sıralanmıştır. Benzer bulgulara bu araştırmada da ulaşılmıştır.

Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Herhangi bir sorunum olduğunda rahatlıkla dekanla konuşabiliyorum D₁K₁. Herhangi bir haksızlığa uğradığımda doğrudan iletişim kurabiliyorlar D₁K₈. Aşağıdakiler hoşnutsuzluklarını

ifade ederlerse yönetim onu da dikkate alıyor. Muhalif olan kişilerin de görüşleri alınmaktadır D₂K₂. İletişim kanallarının dikey bir şekilde açık olduğunu ve çok katımlı bir üniversite olduğumuzu düşünüyorum D₃K₂. Bizden bilgi istenildiğinde yazılı olarak gelen sorulara yanıt veriyoruz. Bu bizim uygulamamız içindedir. Yasayla bu mecburiyet gelmeden öncede bizim uygulamamız bu yöndeydi D₁K₂. Karara katılma önemlidir, bu konuda örnek üniversitelerden birisi olduğumuzu düşünüyorum. Bunun korunması gerektiğini düşünüyorum D₁K₇. Örneğin, dekan en üstteki kişidir, ama bölümlerden gelen kararlara saygılıdır. Dekana rağmen de bölüm ve kurullar karar alırlar D₂K₅.”

Vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde üniversitelerinde var olan kültürel yapıya ilişkin olarak daha çok vurguladıkları kurumsal değerlerin “İfade Özgürlüğü (f=30, %94), Gelişime Açıklık (f=29, %91) Sürekli Gelişme (f=28, %88), Adaletli ve Katılımcı Yönetim (f=26, %81), Öğrenci Merkezli Eğitim (f=25, %78), Nitelikli Akademik Kadro (f=25, %78), Çağdaş Kampüs Düzeni (f=25, %78), Evrensel Bakış ve Uluslararasılaşma (f=25, %78)” şeklinde sıralandığı görülmektedir (Bkz. Grafik 3). Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şöyledir.

“Bu üniversitede farklı fikirlerden hocalar var. Kesinlikle bu hocalar düşüncelerinden dolayı baskı altına alınmazlar, bir baskı uygulanmaz. Burası özgür bir üniversitedir V₁K₅. Türkiye standartlarına göre en iyi yerlerden birisi olduğunu söyleyebilirim V₁K₆. Buranın en önemli özelliği sürekli araştırma ve bilimsel çalışmalar için sunulan motivasyondur. İkinci en önemli özelliği ise bilim insanının araştırma yapması ve bu özelliğini geliştirmesi için gerekli olan ortamı barındırıyor olmasıdır V₁K₇. Hiçbir baskı ve kısıtlama yoktur. Burası bu yönden bir öğretim üyesi için ideal bir yerdir. Cemaat, siyasi görüş, yanlış anlaşılmalara gibi konular burada olmaz V₂K₄. Bu üniversitede gerek araştırma gerekse de eğitim düzeyinde iyi bir üniversite olma yolunda gidiyor V₂K₇. Üniversitemizde akademik ve bireysel gelişme imkanları oldukça fazladır, çok hızlı büyüyen bir üniversite olduğunu düşünüyorum V₃K₁. Her şeyi aramızda konuşuyoruz. Herkesin bilgisi dahilinde yürütüyor fakültemiz işlerini V₃ K₂. Şunu çok rahatlıkla söyleyebilirim. Özellikle son yıllarda yatırımların araştırma ve teknolojiye yapılan yatırımlar çok büyük bir hız kazandı V₃K₇.”

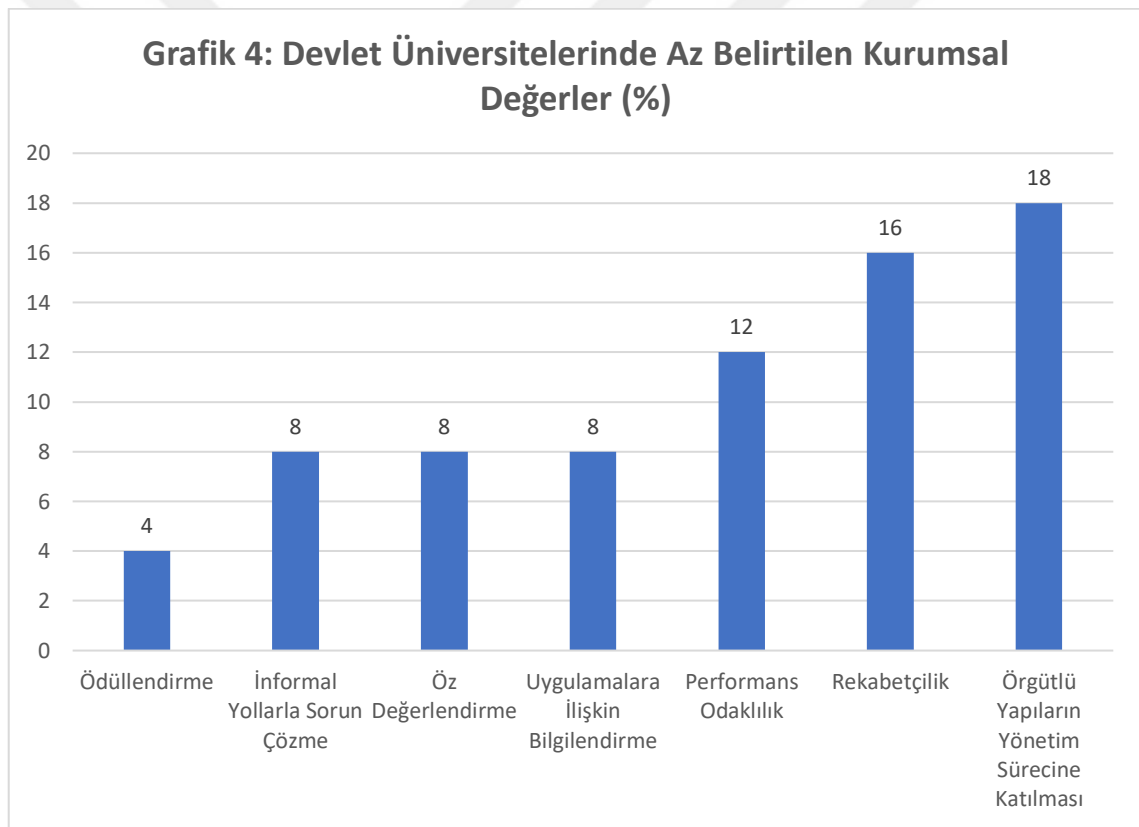


Nitelikli akademik kadroya ilişkin olarak üniversitelerin verileri incelendiğinde araştırma bulgularını destekleyici veriler görülmektedir. Bilkent üniversitesinin ve 2011-2012 ve 2013-2014 yıllarına ait dergilerinde yer alan rektör yazılarında öğretim üyelerinin sırasıyla %85 ve %70'inin doktora derecelerini dünyaca ünlü bilinen üniversitelerde aldıkları ifade edilmiştir. Atılım Üniversitesi 15. Yıl özel sayısı ve stratejik planı (2015-2019) incelendiğinde benzer şekilde üniversite kadrolarının çoğunlukla Ankara'daki devlet üniversitelerinden oluşturulduğu belirtilmiştir. Oktay (2012) yaptığı çalışmada vakıf üniversitelerinin kendi akademik kadrolarını planlıyor gözükmedikleri bulgusuna ulaşmıştır. Her ne kadar vakıf üniversiteleri akademik kadrolarını başka üniversitelerden ikame ediyor görünseler de bu bulgular vakıf üniversitelerinin akademisyenlerin istihdam ve seçiminde nitelik ve liyakat ilkesini aradıkları, mezun olunan üniversiteyi önemli bir ölçüt olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

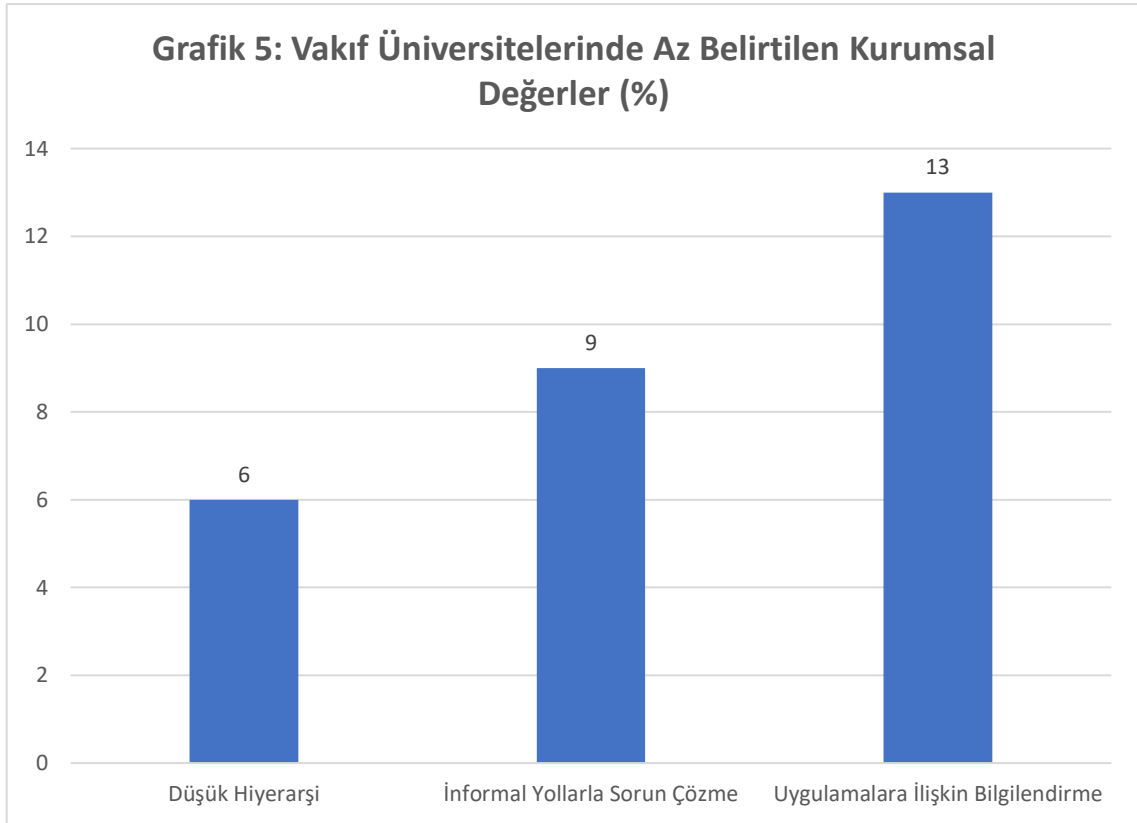
Devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılar tarafından az vurgulanan kurumsal değerlerin ise Tablo 14 incelendiğinde görüleceği üzere “*Ödüllendirme* ($f=2$, %4), *İnformal Yollarla Sorun Çözme* ($f=4$, %8), *Öz değerlendirme* ($f=4$, %8), *Uygulamalara*

İlişkin Bilgilendirme/Dönüt Sağlama (f=4, %8), Performans Odaklılık (f=6, %12), Rekabetçilik (f=8, %16), Örgütlü Yapıların Yönetim Sürecine Katılması (f=9, %18)” şeklinde olduğu görülmektedir (Bkz. Grafik 4). Bu konuda bazı katılımcıların görüşler şöyledir:

“Ben 1993 yılında geldim buraya, ben geldiğimde öğrenci değerlendirmesi vardı. Daha iyisi geliştirilene kadar en iyisi budur D₁K₃. Genelde biz sorunlarımızı konuşarak, informal yollarla çözmeye çalışırız. Görüşlerimiz isteniyor ama yerine geliyor mu onu bilmiyorum. Dönüt almıyoruz D₁K₁₁. Mesela bizde ANCLUB var. Burada kişiler istediği konuda görüş belirtir, yöneticilere iletir ve yöneticilerde gereğini yapıyorlar. Etkili oluyor onu söyleyeyim D₂K₂.



Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin yanıtlarında kurumsal değerlere ilişkin az vurgulanan kavramların ise Grafik 5 incelendiğinde *“Düşük Hiyerarşi (f=2, %6), İnfomal Yollarla Sorun Çözme (f=3, %9), Uygulamalara İlişkin Bilgilendirme/Dönüt Sağlama (f=4, %13)”* şeklinde olduğu görülmektedir. Bu boyutlara ilişkin bazı ifadeler şöyledir:



Tablo 14 incelendiğinde bazı kurumsal değerlerin ifade edilmesine ilişkin devlet ve vakıf üniversiteleri arasında farklılıkların olduğu görülmektedir. Vakıf üniversitesinde çalışan katılımcılar tarafından ifade edilen kurumsal değerlerden “*Markalaşma/İmaj, Mezunlarla İletişim, Ödüllendirme, Öz Değerlendirme*” boyutlarında; devlet üniversitelerinde ise “*Eleştirel/Muhalif Duruş, Örgütlü Yapıların Yönetim Sürecine Katılımı ve Seçim Kültürü*” boyutlarında vakıf üniversitesine oranla farklılık olduğu görülmektedir. Araştırmacı yaptığı gözlemlerde benzer izlenimler edinmiştir. Vakıf üniversitelerinin markalaşma/ımaj boyutunda çalışmalara/etkinliklere önem verdikleri gözlemlenmiştir. Bulgular arasında dikkati çeken bir boyut markalaşma ve imajdır. Üniversitelerin markalaşma ve imaja önem vermelerinde ülkemizdeki üniversite sayısındaki artışla beraber kaliteli öğrenci ve akademisyen çekme çabasının etkisi olduğu söylenebilir.

Atabek ve Atabek (2015) yılında yaptıkları araştırma eski ve yeni devlet üniversitelerinin nadiren reklam verdiklerini belirtirken, vakıf üniversitelerinin geniş çaplı reklam kampanyaları düzenledikleri bulgusuna ulaşmıştır. Aynı araştırmada

yazarlar (2015:157) üniversitelerin iş örgütlerinde farklı bir yapıya sahip olmalarına rağmen rekabetçi çevrede kendilerini kaçınılmaz bir şekilde imaja önem veren örgütlere olarak bulduklarını ifade etmişlerdir.

4.1.3. Gelenekler

Üniversitelerin kültürel yapıları içerisinde oluşmuş/yerleşik gelenekler katılımcıların yanıtlarına dayalı olarak bu bölümde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda katılımcılara “*üniversite kültürünün oluşmasında önemli gördükleri unsurlar; üniversitelerini tanımlarken-tanıtırken ön plana çıkardıkları kavramlar; üniversitenin sahip olduğu simge ve semboller, üniversitenin geçmişine yönelik olarak yapılan faaliyet ve etkinlikler*” biçiminde çeşitli sorular yöneltilmiş ve bu sorular katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda sondalarla desteklenmiştir.

TDK sözlüğünde gelenek “Bir toplumda, bir toplulukta eskiden kalmış olmaları dolayısıyla saygın tutulup kuşaktan kuşağa iletilen, yaptırım gücü olan kültürel kalıntılar, alışkanlıklar, bilgi, töre ve davranışlar, anane” olarak tanımlanmaktadır. Bu araştırma kapsamında gelenek kavramı üniversite kültürü bağlamında değerlendirilirken *(a) Törenler ve Etkinlikler* ve *(b) Davranış Kuralları ve Örüntüleri* (Örgüt Dili ve giyim kalıpları/bağlayıcı kıyafet tarzı (dress code), hikayeler/efsaneler ve Kahramanlar) alt boyutlarında değerlendirilmiştir.

4.1.3.1. Törenler ve Etkinlikler

Katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde devlet ve vakıf üniversiteleri arasında tören ve etkinlikler bağlamında nispeten bir benzeşmenin olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacı yaptığı gözlemlerde devlet ve vakıf üniversitelerindeki uygulamaların/etkinliklerin benzeşme gösterdiğini gözlemlemiştir. Katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde üniversitelerindeki geleneklere ilişkin benzer ifadelerin/boyutların ön plana çıktığı görülmektedir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki katılımcıların yanıtları analiz edildiğinde üniversitelerde düzenlenen etkinliklerin aşağıdaki belirtilen boyutlarda yoğunlaştığı (Bkz. Tablo 15) bulgusuna ulaşılmıştır.

Devlet üniversitelerinde çalışan katılımcıların ifade ettikleri bazı seremoni, ritüel ve etkinlikler şöyledir: “*Kurucuları Anma Törenleri (f=25, %49), Mezunlar günü/iletişim*

etkinlikleri (f=32, %63), Ağaç dikme törenleri (f=36, %70), Üniversite Günü (f=24, %47), Bahar Şenlikleri (f=45, %88), Tiyatro Günü (f=33, %65), 50-60-70. Yıl Kutlamaları (f=32, %63), Makarna Günleri (f=21, %41), Fakülte Günleri (f=36, %71), Emeği Geçmiş Hocaların Anılması/Hatırlanması (f=42, %82), İnek Bayramı (f=18, %35), Tanıtım Günleri (f=33, %65), Kuruluş Yıldönümü (f=43, %84), Açılış ve Kapanış Törenleri (f=46, %90), Pilav Günü (f=33, %65), Yılbaşı Partileri (f=47, %92), Bölüm Partileri (f=41, %80), Geçmişe Bağlılık/Normlar (f=48, %94), Caz Festivali (f=1, %2), Oryantasyon Etkinlikleri (f=43, %84).”

Tablo 15: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Düzenlenen Törenlere İlişkin Temalar

1	Eğitim Öğretim Açılış Törenleri
2	Bahar Şenlikleri
3	Personel Arasındaki Etkileşim Etkinlikleri
4	Üniversitenin Tarihine/Geçmişine Yönelik Etkinlikler
5	Üniversite Tanıtım Etkinlikleri
6	Oryantasyon/Örgütsel Bağlılığı Artırmaya Yönelik Etkinlikler

İfadeler analiz edildiğinde en fazla vurgunun *Geçmişe Bağlılık/Normlar* (f=48, %94) boyutunda olduğu görülmektedir. Geçmişe bağlılık kapsamında yapılan uygulamaların neler olduğuna ilişkin katılımların yanıtları analiz edildiğinde “Üniversiteye yeni katılan üyelere davranış normlarının belirtilmesi/gösterilmesi, Kuruluşa İlişkin Seminerler, Kongreler Düzenlenmesi, Müzelerin Oluşturulması, Resim Sergileri” boyutlarında ifadelerin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Devlet üniversitelerinde düzenlenen tören ve etkinliklere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “ODTÜ’lülük yüz bini aşkın bir mezun kitlesi ile benimsenmiş bir değerler silsilesine dönüşüyor, bu önemli bir şeydir. Türkiye’nin birçok yerinde mezunlar derneklerimiz var. Bunların kutlamaları var.... Ağaç dikimi gibi sosyal etkinlikler var D₁K₂. Kahramanlarına, geçmişte üniversiteye katkı sağlamış kişilere sahip çıkıyor. En son kurucu rektörü vefat etti. Ona yönelik anmalar düzenliyor ve bir anıt hazırlıyor D₁K₃. ODTÜ günü gibi bir şey geldi. Rektör bey bugüne herkesi davet ediyor ve etkinlikler düzenliyor D₁K₅. Üniversitenin, fakültelerin kuruluşu, öğretim yılı

başlangıcı ile ilgili törenler vardır. Bu törenlerde önceki yıllarda emekli olmuş öğretim elemanları ve idari personel için tören yapılır ve bir armağan verilir D₂K₄.”

“Açılış-kapanış törenleri ve kokteylleri oluyor. Örneğin, fakültemizin 50. Yıl dönümü var. Onun için sıkı bir çalışma yapılıyor. Ayrıca her sene fakültemizin açılış günü için özel bir kutlama yapılıyor D₂K₇₋₉. Özel gün olarak pılav günü gibi etkinlikler düzenlenmeye çalışıyor. En tipik olarak yapılan etkinlikler mezuniyet törenleridir D₃K₁. Tören ve etkinliklerle ilgili Hacettepe'nin gelenekleri var. Akademik açılışlar, kapanışlar ve kendi aramızda toplantılar var. D₃K₃. Üniversitemizde birçok etkinlik düzenlenmektedir. Örneğin, dönem sonu ve yılbaşı partileri ve mezuniyet geceleri düzenleniyor D₃K₁₄.”

Vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların ifade ettikleri bazı tören ve etkinlikler “Açılış Törenleri (f=27, %84), Bölüm Partileri (f=24, %75), Yeni Gelen ve Ayrılan Hocalara Yönelik Etkinlikler (f=28, %88), Kuruluş Yıldönümü Etkinlikleri (f=30, %94), Kariyer Günleri (f=26, %81), Kurucuları Anma Törenleri (f=30, %94), Mezunlar Günü (f=25, %78), İletişim Etkinlikleri (f=23, %72), Oryantasyon Etkinlikleri (f=22, %69), Üniversite Günü (f=10, %31)” şeklindedir.

Vakıf üniversitelerinde düzenlenen tören ve etkinliklere ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “Bu üniversitede bölümlerin birçoğunda akademisyenlerin doğum günleri falan kutlanır böyle bir ritüel var. Burada her gün bir şey yiyebilirsiniz V₂K₄. Aslına bakarsanız, bu konuda biraz duygusal bir üniversite burası, en başından beri ilk kurulduğu günden beri Bilkent'te çalışan ve halen çalışmaya devam eden hocalarımız var, bunları bulabilirsiniz. Hepsi sahip çıkıyorlar bu üniversiteye, duygusaldırlar. Çünkü sıfırdan kurulmuş burası, daha sonra kademe kademe gelişimini görmüşler. Bu onlar için çok önemlidir V₁K₁₀. Burada yeni gelenlere ve ayrılan hocalarımıza yönelik etkinlikler yapılır. Bir de burada her beş yılını dolduran her hocaya maddi değeri olan bir hediye ile plaket veriyorlar V₃K₆. Belirli aralıklarla bir takım kutlama törenleri yapılması, onuncu ve on beşinci yıllarda yapılması V₃K₁”

“Beşinci, onuncu ve on beşinci yılda kutlamalar yapıyoruz. Nereden buralara geldik diye V₃K₃. Kariyer günlerimiz var. Kariyer günlerinde, bizimle çalışmak isteyenler, öğrencilerimizi kendi işyerlerinde, okullarında çalıştırmak isteyenler geliyorlar. Mesela

şu anda okulun kapanmasına iki ay var, benim öğrencilerim hepsi tayin oldular. Burada iyi eğitim verildiğini bilen insanlar burada kaliteli insanlar yetiştiklerini görüyorlar ve bu doğrultuda onları çalıştırıyorlar V₁K₅. Burada mezun olayı vardır. Bizim burada başarılı mezunları okula çekip öğrencilerle kaynaştırma ile ilgili çabalarımız var. Üniversitenin geçmişinde bir takım başarıları mesela ilan edilir V₂K₃.”

Vakıf üniversitelerinde düzenlenen tören ve etkinliklere yönelik olarak üniversitelerin basılı yayınları incelendiğinde katılımcıların ifadelerine benzer ifade ve durumlar ile karşılaşılmıştır. Yapılan bazı etkinlikler şöyledir: “Üniversitenin kuruluşu ile ilgili fotoğraf yarışması düzenlendi. Dönem sonu öğrenci çalışmaları (bitirme projeleri) sergilendi (Başkent Üniversitesi Bülten, Haziran 2013 Sayı 3). Emeği geçmiş hocalara ilişkin yapılan etkinlik ve törenler bulunmaktadır. Geçmişte üniversitede çalışan hocaları anlatan yazılar var. Hocaların çalışma ve başarılarını anlatan yazılar var. Üniversitede yıl içinde yapılan etkinlik ve çalışmalar bulunmaktadır (Bilkent News, Mayıs 2012 Volume 18/27 ve Haziran 2013 Volume 19). Üniversitenin geçmişini ve tarihini anlatan yazılar var. Mezunların çalıştıkları yerleri ve başarılarını anlatan yazılar var (Dergi Bilkent, sayı 18). Üniversitede yapılan etkinlikleri gösteren yazılar var (Atılım Haber, Nisan 2012 Sayı 24). Üniversitenin kuruluşu ile ilgili etkinlikler var (Atılım 15. Yıl Özel Sayısı).

4.1.3.2. Davranış Kuralları ve Örüntüleri (Normlar)

Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin görüşlerine dayalı olarak kurumlarında sergilenen davranış ve davranış kurallarının neler olduğunu ortaya koymak amacıyla görüşme verileri analiz edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtların analiz edilmesi sonucunda vurgu yapılan davranış kural ve örüntülerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır (Bkz. Tablo 16). Yapılan analizlerde devlet ve vakıf üniversitelerinde sergilenen davranışlara ilişkin nispeten bir benzerlik olduğu Tablo 16'daki frekans dağılımlarına dayalı olarak söylenebilir.

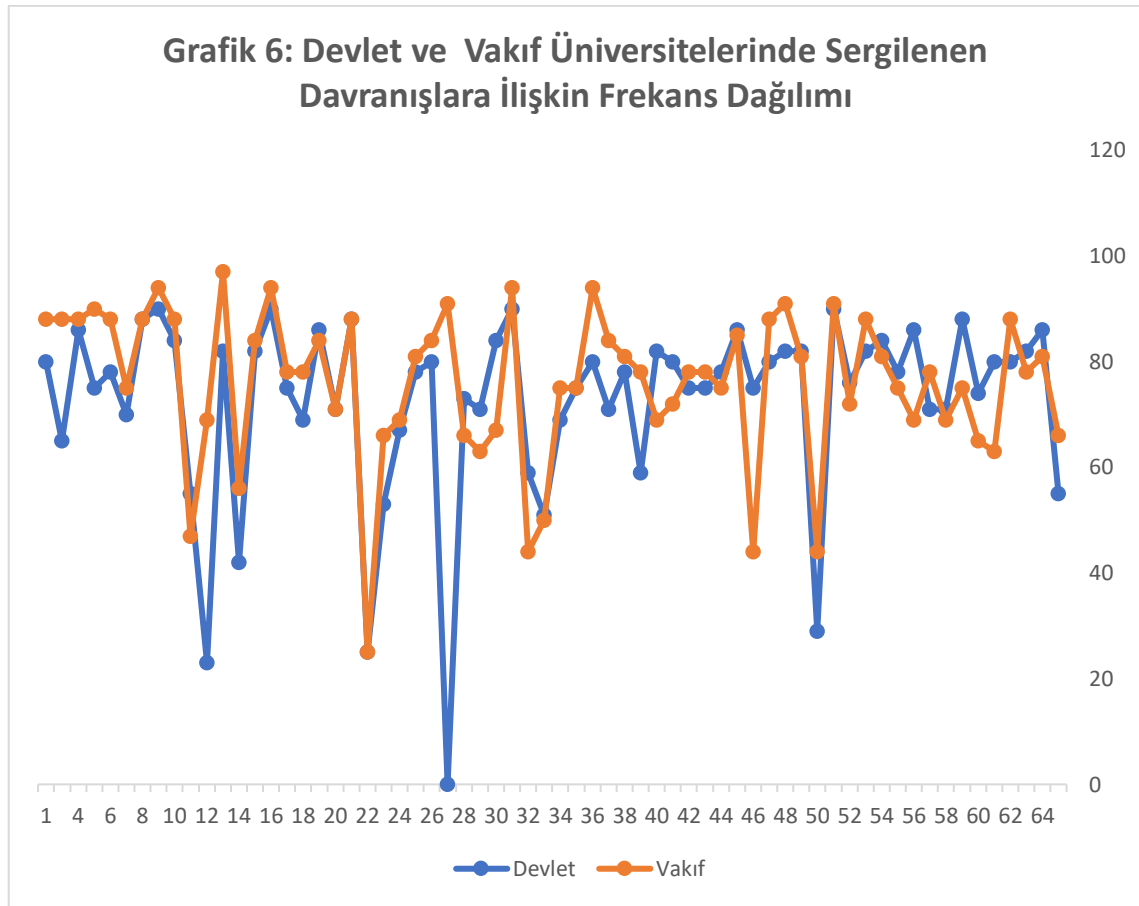
Tablo 16: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Sık Olarak Sergilenen Davranışlara İlişkin Frekanslar

No	Davranışlar	Devlet		Vakıf		No	Davranışlar	Devlet		Vakıf	
		f	%	f	%			f	%	f	%
1	Adil ve adaletli Olmak	41	80	28	88	21	Karar alma sürecinde katılımın sağlanması (katılımcı yönetim anlayışı)	36	88	20	88
2	Aidiyet duygusunu Artırma	33	65	26	81	22	Kadınlara karşı pozitif ayrımcılık	13	25	8	25
3	Ahlaki değerlere saygı	44	86	28	88	23	Keyfi davranışlarda bulunulmaması	27	53	21	66
4	Anlayışlı davranmak	38	75	29	90	24	Konuşmaya dayalı iş çözme	34	67	22	69
5	Ayrımcılık Yapmamak	40	78	28	88	25	Kişisel onuru ve saygınlığı gözetmek	40	78	26	81
6	Arkadaşça yaklaşım	36	70	24	75	26	Kişiler arası ilişkilerde hiyerarşinin/ statü farkının bulunmaması	41	80	27	84
7	Açık fikirli olmak	40	78	27	84	27	Ücret belirlenmesinde liyakat ilkesi	-	-	29	91
8	Başkalarının hayatına saygı göstermek	45	88	28	88	28	Mesleki saygınlığı gözetmek	37	73	21	66
9	Baskı ve zorlamada bulunmamak	46	90	30	94	29	Mezunlarla güçlü bir bağ	36	71	20	63
10	Birey hak ve özgürlüklerine saygı göstermek	43	84	28	88	30	Meslektaşlarının akademik gelişimine yardımcı olmak	43	84	21	67
11	Birlikte yönetim anlayışı	28	55	15	47	31	Nezakət/Nazik Olma	46	90	30	94
12	Birlikte çalışma anlayışına sahip olma	23	45	22	69	32	Nesnellığe önem verme	30	59	14	44
13	Çalışana ve öğrenciye güven duyma	42	82	31	97	33	Ortak kültür ve değerlerin paylaşımına önem ve özen göstermek	26	51	16	50
14	Çeşitliliğe saygı duymak	21	42	18	56	34	Oryantasyon ve kültürel uyum etkinlikleri	35	69	24	75
15	Dürüst davranmak	42	82	27	84	35	Özgür tartışma ortamı	38	75	24	75
16	Demokratik ilkelere saygı göstermek	46	90	30	94	36	Öğrencilerin önerileri doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılması	41	80	30	94
17	Dürüst sorgulamayı ve yasal protestoyu hak olarak görmek	38	75	25	78	37	Ön yargısız yaklaşım	36	71	27	84
18	Dinamik, esnek ve şeffaf yönetim anlayışı	35	69	25	78	38	Paylaşım kültürüne sahip olma	40	78	26	81
19	Diyalog kanallarının açık olması	44	86	27	84	39	Personel ile düzenli toplantılar yapmak	30	59	25	78
20	Dış paydaşlarla etkin iletişim	36	71	23	71	40	Saygılı Olmak	42	82	22	69

Tablo 16 : Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Sık Olarak Sergilenen Davranışlara İlişkin Frekanslar (Devamı)

No	Davranışlar	Devlet		Vakıf		No	Davranışlar	Devlet		Vakıf	
		f	%	f	%			f	%	f	%
41	Etkili iletişimin sağlanması	41	80	23	72	54	Sorunlara karşı duyarlı ve çözüm üretici yaklaşım	43	84	26	81
42	İnformal yollarla sorun çözme	38	75	25	78	55	Sorumluluk duygusuna sahip olma	40	78	24	75
43	Evrensel Hukuka saygı	38	75	25	78	56	Sürekli çalışma anlayışı	44	86	28	69
44	Herkese eşit davranmak	40	78	24	75	57	Sürekli destekleyici davranışlar	36	71	25	78
45	Farklılıklara saygı göstermek (görüş, düşünce vs.)	44	86	27	85	58	Takım ruhu içinde çalışma	36	71	22	69
46	Geleneklerine bağlı olma	38	75	14	44	59	Toleranslı olmak	45	88	24	75
47	Gelişim odaklı olmak	41	80	28	88	60	Tüm paydaşların görüş ve düşünceleri gözetilir	38	74	21	65
48	Üniversite mensuplarına hakkaniyetle davranmak	42	82	29	91	61	Uzlaşmaya dayalı sorun çözme	41	80	20	63
49	Hoşgörülü yaklaşım	42	82	26	81	62	Yöneticilerinin ulaşılabilir olmaları	41	80	28	88
50	Haksızlıklara karşı ortak duruş	15	29	14	44	63	Üniversitenin kuruluş felsefesini gösteren davranış ve yaklaşımlar	42	82	25	78
51	İnsani değerlere saygı göstermek	46	90	29	91	64	Üniversiteye ilişkin simge ve sembollerin kullanılması	44	86	26	81
52	İletişimde akademik unvanların kullanılmaması	39	76	23	72	65	Yenilediği bilgileri aktarma	28	55	21	66
53	Paydaşlarla etkili iletişimi sürdürmek	42	82	28	88						

Grafik 6'da incelendiğinde, ifade edilen davranışlara ilişkin devlet ve vakıf üniversitelerinde frekans dağılımlarında yakınsal bir dağılım olduğu görülmektedir.



Devlet ve vakıf üniversitelerin kültürel yapılarında katılımcıların görüşlerine dayalı olarak en fazla gösterilen davranışların “Anlayışlı davranmak (Devlet: $f=46$, %90, Vakıf: $f=29$, %91), Baskı ve zorlamada bulunmamak (Devlet: $f=46$, %90, Vakıf: $f=30$, %94), Demokratik ilkelere saygı göstermek (Devlet: $f=46$, %90, Vakıf: $f=30$, %94), İnsani değerlere saygı göstermek (Devlet: $f=46$, %90, Vakıf: $f=29$, %91), Nezaket ve nazik olma (Devlet: $f=46$, %90, Vakıf: $f=30$, %94)” boyutlarında kullanılan ifadelerin ön plana çıktığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri analiz edildiğinde devlet üniversitelerinde “Geleneklerine bağlı olma (Devlet: $f=38$, %75, Vakıf: $f=14$, %44), vakıf üniversitelerinde “Ücret belirlenmesinde liyakat ilkesi (Devlet: $f=0$, %0, Vakıf: $f=29$, %91)” şeklinde ifade edilen davranışlarda farklılık olduğu görülmektedir.

Devlet üniversitelerinde iletişimde belirli bir geleneğin olduğu/oluşturulmaya çalışıldığı katılımcıların yanıtlarına bağlı olarak ifade edilebilir. *“Burada herkes birbirine hocam der. Burada doktor olmak çok önemlidir. Birçok hoca diğer unvanları kullanmamayı tercih eder. Lisansını burada tamamlamış hocalar sırt çantası ile gezerler D₁K₇₋₉. Her bölümde geçmişini bilen hocalarımız vardır. Eski hocalar yeni katılanlara nasıl davranması gerektiğini öğretirler D₁K₄. Hocam, ifadesinden yola çıktığımızda bu herkes arasında bir eşitlik sağlıyor ve iletişimi kısmen rahatlatıyor. Bu kişiler arasındaki bariyerleri kırıyor D₁K₉. Burada akademik sıfatlar kullanılmaz. Akademik sıfatların kullanılması insanlar arasındaki ilişkilerde mesafe bırakmak istenmesi gibi algılanır. Ben profesörüm, benim sözümün üstüne söz söyleyemezsin anlayışının olduğu yerler var ama burada o olmaz D₁K₁₁.”*

Araştırmacı araştırma kapsamındaki devlet üniversitelerinde gözlemleri de bu bulguyu destekleyici bir yapıdadır. Araştırmacı fakülte/bölümlerde yaptığı gözlemlerde birçok hocanın sadece doktor unvanını kullandıklarını, bu uygulamanın bazı bölümlerin tamamında yerleşik olduğunu gözlemlemiştir.

Devlet üniversitelerinde gösterilen yerleşik davranış kalıplarına ilişkin bazı katılımcıların görüş ve ifadeleri şu şekildedir: *“Gözlemlerime göre burada hocalar arkadaş gibiler. Burada hocaların çok nazik olduklarını düşünüyorum. Üstten bakan bir tavır görmüyorum D₁K₁₀. Ankara üniversitesinin birçok fakültesinde dersliklere, anfilere önceden çalışmış hocaların adlarını görürsünüz. Burada fakültenin gelenekleri dışına çıkıldığında bu garipsenir D₂K₂₋₅. ODTÜ’deki akademisyenler arasında bir meslek ahlakı vardır. Örneğin bir tez jürisinde akademisyenler sert bir şekilde tartışırlar ama çıktıktan sonra bir şey olmamış gibi beraber bir yerlere giderler. Eskiler sana kurum kültürünü anlatır burada. Burada insanların nasıl davranması gerektiği öğretilir D₁K₄. Buranın Türkçe ’sini ve İngilizce ’sini sadece ODTÜ’lüler anlar. Türklerin Türkçe-Almanca konuşması gibi D₁K₇.*

Burada kişiler istedikleri konuda görüşlerini özgürce ifade edebilirler D₂K₂. Burada yapılan işlerde bireyler arasında eşitlikçi davranırız. Herkesin belirli işleri sırasıyla yapmalarını tercih ederiz. Ayrıca burada toplantılarımızda çok sert görüşler bile söylenir, onlar bile toleransla karşılanır D₂K₅. Burada fikirlerin ifade edilebilmesi için özgür bir ortam vardır D₃K₁. Burada öğrenciler çok rahattırlar. Öğrenciler bütün

yemekhanelerden (akademisyenlerin ve öğrenciler ortak olarak) faydalanabiliyorlar D₃K₈. Burada öğrenciler önemsenir ve görüşleri dikkate alınır. Birçok uygulamada öğrencilerin istekleri doğrultusunda değişiklikler yapıldı D₃K₆.”

Vakıf üniversitelerinde çalışan bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “Bilkent’in benim en sevdiğim yanı, insanlar kendi işlerine bakıyorlar. Herkes kendi işiyle uğraşılıyor. Kimse başkasının ideolojik düşüncesine karışmıyor. Bu bakımdan Türkiye’nin en iyi yeri olabilir V₁K₆. Biz burada her şeye ön yargısız, somut verilere dayalı olarak bakarız. Çalışanlar son derece açık görüşlüdür V₁K₈. Burada öğretim üyelerinin davranış ve tutumları üniversitenin kültürü içinde önemli bir unsurdur. Burada tartışma ve açık görüşlülük önemli bir yer tutuyor V₂K₁. Burada öğrencilerden gelen talepler konusunda üniversite kapalı değildir. Öğrenciler, hocalar ve yönetim arasında diyalog önemsenir V₂K₂. Bizim üniversitemizde bazı yerleşik davranış kalıpları vardır. Örneğin özel günlerde ve törenlerde bütün akademisyenler kravat takarlar. Burada kurucu rektörümüzün belirlediği bir vizyon var. İnsanlar bu sınır içinde hareket ederler V₂K₄.

Üniversitemizin kültüründe katılımcılık, paylaşımcılık, sürekli iyileştirme yönünde davranışlar yöneticiler ve akademisyenler tarafından gösterilmektedir V₃K₈. Demokratik tartışma ortamı ve ifade özgürlüğü bu üniversitenin kültürünün önemli bir parçasıdır V₃K₅. Burada daha demokratik bir üniversite ortamı oluşturmaya doğru gidiyoruz. Eksikliklerimizi ve yapılması gerekenleri hep beraber tartışıyoruz V₃K₄.”

Üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde örgütlerin geleneklerin korunması ve sürdürülmesine yönelik olarak bir çaba içinde oldukları söylenebilir. Örneğin, Hacettepe (2013-2017) üniversitesinin kurum kültürü ve aidiyet duygusunun gelişmeme nedenleri arasında geleneklerinin yeterli düzeyde desteklenmemesi sayılmaktadır.

4.1.4. Üniversite Toplum İlişkileri

Üniversite ve toplum ilişkileri, kurumların toplumsal sorunlara ilişkin duyarlılıkları bağlamında değerlendirilmiştir. Bu bağlamda üniversitelerin kurumsal kültürlerinde toplumsal sorunlara ilişkin nasıl bir yapının olduğunu belirleyebilmek amacıyla akademisyenlere çeşitli sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların görüşleri önce kurumlarını bu konuda duyarlı görüp görmemelerine bağlı olarak analiz edilmiştir. Daha sonra her iki gruba ilişkin alt kategoriler oluşturularak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Toplumsal sorunlara karşı duyarlılığa ilişkin araştırmaya katılan **devlet** üniversitelerinde çalışan katılımcılardan **24'ü (%47) olumlu** yönde, **27'si (%53)** ise **olumsuz** yönde görüş belirtmiştir. Buna karşın **vakıf** üniversitelerinde çalışan katılımcılardan **15'i (%47) olumlu** yönde, **17'si (%54)** ise **olumsuz** yönde görüş belirtmiştir. Verilere dayalı olarak devlet ve vakıf üniversitelerindeki katılımcıların kurumlarının toplumsal sorunlara yönelik olarak nispeten beklenen duyarlılık düzeyinde olmadığını düşündükleri söylenebilir.

Toplumsal sorunlara yönelik kurumlarının **duyarlılık** taşıdığını ifade eden devlet üniversitelerinde çalışan katılımcıların bazı benzer ifadeleri şu şekildedir. “Çözüm için katkı sağlar (f=9, %17), Çözüm odaklı aktif çaba gösterir (f=10, %19), Öncü hizmetler sunar (f=13, %25), Toplumsal sorunlara yönelik olarak öğrencilerin çabaları desteklenir (f=12, %24), Toplum yararına bilim üretilir (f=9, %18), Uygulamaya dayalı çözümler üretilir (f=12, %24), Toplumsal sorunların çözümü için uygulamaları takip eder (f=4, %8), Toplumsal sorunların çözümü için somut önerilerle gelir (f=16, %31), Çevresini kapsayıcı bir yapısı vardır (f=8, %16), Üniversite toplumsal sorunların çözümü için halkla bütünleşme çabasıdadır (f=5, %10), Toplumsal sorunları uygun bir dille ifade eder (f=14, %27), Topluma yön veririm algısı oluşturur (f=15, %29), Yerel yönetimlerle ilişkiler kurar ve geliştirir (f=9, %18), Kurum içinde bilgi paylaşımında bulunur ve tartışma sistemini devreye sokar (f=16, %31), Toplumsal sorunlara çözüm bulma misyonunun bir parçasıdır (f=5, %10), Üniversite toplumsal sorunlara ilişkin bilgilendirme, çalışmaları yapar ve görüşlerini belirtir (f=17, %33), Muhalif bir bakış açısı ile toplumsal sorunları irdeler (f=13, %25), Toplumsal sorunlara sahip çıkar (f=16, %31).”

Toplumsal sorunların çözüme yönelik olarak üniversitelerini **duyarlı** gördüklerini ifade eden bazı katılımcıların görüşleri şöyledir: “*Üniversite bir ölçüde duyarlı davranmaya çalışıyor D₃K₁. Toplumun kafasındaki sorunlara yanıtlar bulma üniversitenin görevidir. Birçok fakültemiz toplumsal sorunlara çözüm bulmak için aktif çaba içerisinde. Bilimi bu doğrultuda toplum yararına kullanmaktadır D₁K₈. Üniversitemizin duyarlı olduğunu düşünüyorum. Fakültemizin web sayfasına gittiğinizde zaten her konudaki görüşlerimizi açıkça ifade ettiğimizi görebilirsiniz D₁K₃. Üniversitemizin toplumsal sorunların çözümüne ilişkin olarak bir misyonu vardır. Web sitemizde de böyle bir duruşu vardır. Örneğin 4+4 eğitim sistemi ile ilgili görüşlerimizi Web sitemizden belirtmiştik D₁K₂. Son derece duyarlı olduğumuzu düşünüyorum. Bu*

konuda iyi olduğumuzu düşünüyorum D₃K₈. Eğitimle ilgili her tartışmada bilimsellik çerçevesinde toplumu bilgilendirecek ve aydınlatacak bir mutlaka bir dokümanımız olsun istiyoruz ve bunu ortaya çıkarıyoruz. D₁K₃”

“Üniversitemizin toplumsal sorunlara ilişkin duyarlılığının olması gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum. Yeterli görüyorum. Eğer yapılan bir yanlış varsa üniversitemiz tabii ki, bunun karşısında uygun bir dille, ifade etmekte kendini. Ülkemizi ilgilendiren iyi ya da kötü bir haberde bunu web sitemizde bildiriyoruz D₂K₁₂. Ankara Üniversitesi toplumsal sorunlara çok duyarlı. Yaşanan toplumsal sorunlarda her zaman görüş bildirmekte ve gerekli yerlere yapılması gerekenleri iletmektedir. Gerekenlerin yapılıp yapılmadığını da takip etmektedir D₂K₇. Üniversitemizi genellikle sağ duyulu ve olumlu bir yaklaşım içerisinde olduğunu söyleyebilirim D₃K₉”.

Üniversitenin toplum üzerinde **denetleyici rol** oynadığını ifade eden katılımcı D₁K₇ bu konuda şunları söylemektedir. *“Burası öyle dışarıdan baskı ile yönetilebilecek bir üniversite değildir. Burası isyankâr değil ama farklı düşünen bir yapıya sahiptir. Devlet otoritesi kötüye kullanıldığında tepki gösteren bir yapısı var. Biz sorunlara karşı birleşerek üniversiteyi bir yere götürmeyi düşünüyoruz.”*

Benzer şekilde toplumsal olaylar karşısında üniversite bileşenlerinin tepkilerini ifade eden katılımcı D₁K₈ *“Burası toplumsal olaylara karşı çok duyarlıdır. Gösteriler düzenlenmektedir. Bu gösterilerin bazıları rektörlükten izinli olarak yapılırken bazıları gizli gizli yapılmaktadır.”* şeklinde görüşlerini belirtmektedir. Sorunların çözümünde üniversite ile toplumu bir araya getirmek gerektiğine vurgu yapan katılımcılar D₁K₃, D₁K₁₂, D₂K₅, D₂K₇, D₃K₂'nin görüşleri ve ifadeleri şu şekildedir. *“Şu anda kampüs teknoloji günleri var. Burada okulları ve teknoloji kurumlarını bir araya getirmeye çalışıyoruz. Toplumsal birtakım şeyler, dediğim gibi biz soruyoruz ve dönüt alıyoruz, toplumsal sorunlardan bağımsız hareket etmiyor. Üniversite çevresi ile birleşerek sorunlara çözüm üretmelidir.”*

Toplumsal sorunların çözümüne yönelik olarak kurum içinde sürekli bir **bilgi alışverişi**nde bulunulduğunu ifade eden katılımcılar, bunun kurum kültürlerinin bir parçası olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir. *“Toplumsal sorunlara ilişkin olarak duruşumuzu iyi buluyorum. Onlarla ilgili olarak*

dekanlık tarafından görüşlerimizin belirtilmesi istenebiliyor. Mail ortamında bilgi paylaşımında bulunuyoruz D₁K₅. Var olan bir sorunla ilgili olarak kurum içinde mail yoluyla paylaşımında bulunuyoruz. Üst yönetimde düşüncelerimizi belirtmemizi istiyor D₂K₁₇. Toplumsal sorunlara yönelik olarak dekanlık tarafından görüşlerimiz isteniyor, bizde bunları açık bir şekilde paylaşıyoruz D₃K₁₆. Son dönemde toplumsal olaylar denildiğinde bizi en çok etkileyen 4+4 eğitim sistemi oldu. Web sitemizden yayınlanan fakülte görüşü bütün fakültenin görüşüdür. Dekanımız bize sürekli mail atar, şu konuda görüş bildireceği düşüncelerimizi şu tarihe kadar bildirin diye, bizim görüşlerimiz alınır. D₁K₈".

Toplumsal sorunların **çözümüne katkı** sağlamaya yönelik olarak üniversitenin akademisyenlerden toplumsal gelişim projesi oluşturmalarını beklediğini ifade eden katılımcı D₁K₁ bunun özellikle kurumda yeni çalışmaya başlayan akademisyenlerden beklendiğini ifade etmiştir. Önerilere ilişkin olarak katılımcı D₁K₃ "*toplumsal sorunlara karşı somut önerilerle geliriz. Mesela depremle ilgili olarak bilimsellik çerçevesinde katkı sağlamaya çalıştık.*"

Devlet üniversitelerinin toplumla iletişim ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik gerçekleştirdikleri **uygulamalara** ilişkin olarak "***Konferans, Çalıştaylar, Konuşmacılar, Aydınlatıcı dokümanlar, Toplumsal sorumluluk projeleri, Öğrenciler tarafından düzenlenen etkinlik ve çalışmalar***" yapma katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bazı katılımcıların üniversitelerinde yapılan etkinliklere ilişkin açıklamaları ve ifadeleri şu şekildedir.

"*Toplumsal sorunlara karşı yaklaşımı iyidir. Toplumsal sorunlara karşı, sağlıklı ilgili, tarımla ilgili, eğitimle ilgili, konularda topluma hizmet bağlamında bir uygulama var. Örneğin geçen senelerde, üniversitemizin fakültelerinin bulunduğu ilçelerde hizmet etkinlikleri yapıldı. D₂K₂. Toplumsal sorunlara karşı duyarlılığı iyi bunu çok rahatlıkla söylüyorum, birçok alanda öncülük hizmetleri olduğunu biliyorum. Tıp fakültesinin, ana çocuk sağlığı, aile hekimliği gibi alanlarındaki çabalarını biliyorum. Eğitim bilimleri fakültesinin çevreye, çevre ilçelere okuma yazma öğretimi gibi kültürel alanlar, çocuk gelişimi, çocuk yetiştirme gibi etkinlikler ve üniversitemizde çocuk üniversitesi var. Başka hiçbir üniversite de yok bu. Çocuklara çevre bilinci, doğa sevgisi, hayvan sevgisi kazandırmak için çabalarda bulunmaktadır. Toplumla ilişkiler açısından yabancı dil*

öğretimi için (TÖMER) kuruluşları da vardır D₂K₄. Bizim var örneğin çocuk üniversitesi kuruldu. Bu birçok kişinin hoşuna gidiyor, dışarıdakilerin de hoşuna gidiyor. Bizim herbaryumumuz, müzemiz var. Alt öğrenim basamaklarındaki öğrencileri getirip üniversitemizi gezdiriyoruz, düzenli olarak. O çocuk üniversitesini herkes çok beğeniyor D₂K₁₁."

"Üniversitenin bir probleme karşı önereceği bir çözüm varsa bir komisyon kuruluyor. Bu komisyon çalışmalar yapıp topluma deklare ediyor. Eğer o komisyonda yer almak isterseniz, olabilirsiniz D₃K₁₃₋₁₈. Mesela, anayasa değişimi için bir çalışma var. Onunla ilgili olarak akademisyenlerin görüşleri alınarak bir anayasa taslağı hazırlandı. Hem gönderildi hem üniversitenin web sayfasında yayınlandı. ODTÜ olayları olmuştu hatırlarsanız, onunla ilgili bir duyarlılık söz konusuydu. Bu konuda iyi olduğunu düşünüyorum üniversitemizin D₃K₈."

Yapılan uygulamalarda ve çözüm önerilerinde **öğrenci çalışma, etkinlik, proje** ve **uygulamalarını** ön plana çıkararak bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir. *"Özel olarak üniversitenin yaptığı yok, ama öğrencilerin yaptığı çalışmalar var. Geçmişte bunlar daha fazlaydı nispeten D₁K₁₀. Öğrencilerimiz okula yüz ver diye bir kampanya düzenlediler ve Ankara'da bir okul kurmaya çalışıyorlar D₁K₃. Üniversitenin toplum eğitim merkezi var D₁K₆. Gözlemlediğim kadarıyla, bir yerde afet olsun, deprem olsun üniversitenin girişimleri olduğunu görüyorum. Mesela engellilere yönelik yapılan etkinliklere katılım için çabalar var D₂K₁₀. Toplumsal sorunlara ilişkin olarak öğrenci toplulukları var. İLKİYAR diye bir topluluğumuz var. İlköğretim okullarına bilim öğretmek için bir haftalık geziler yapıyorlar, yatılı ilköğretim okullarına giderek bilimi tanıtıyorlar, oradaki öğrencilerle sürekli mektuplaşıyorlar D₁K₁₃. Sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştiren topluluklarımız var D₃K₁₄. Burada öğrenci dernekleri var. Bu konularda aktif rol üstleniyorlar D₂K₁₆".*

Kurumlarının toplumsal sorunlara duyarlılığına yönelik olarak **olumsuz** görüş bildiren akademisyenlerin (**devlet**) kullandıkları bazı ifadelerin frekans dağılımları şu şekildedir. "Akademik çalışmalar yetersizdir (f=9, %18), Toplumsal sorunların çözümüne yönelik örgütsüz yaklaşım hakimdir (f=8, %15), Kutuplaştırıcı toplum yapısı üniversite üzerinde hakimdir (f=8, %16), Bilim politikamız yoktur (f=6, %12), Üniversitelerin toplumu bilgilendirme kaygısı yoktur (f=16, %31), Ekonomik beklentiler

ön plandadır (f=12, %24), Üniversiteler fil dışı kuleler konumundadır, halktan kopuktur (f=7, %14), Üniversiteler konjonktür etkisinde kalmaktadırlar (f=16, %31), Üniversiteler toplumsal sorunlara söylem bazında yaklaşmaktadır (f=8, %16), Toplumun üniversitelerden beklentisi yoktur (f=7, %14), Toplumsal bilinç düşüktür (f=3, %6), Üniversiteler toplumsal sorunlara karşı ilgisizdir (f=9, %18), Üniversiteler pasif, çekimser duruş sergilemektedir (f=7, %14), Üniversiteler sivrilmeme eğilimindedir (f=12, %24), Üniversiteler siyasi konulardan uzak durmaktadırlar (f=14, %27), Farklı görüşlere baskı vardır (f=2, %4).”

Kurumlarının (devlet) toplumsal sorunların çözümüne yönelik **duyarlılığının beklentilerinin altında** olduğunu ifade eden bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir.

“Toplumsal olaylara, sorunlara ilişkin görüş açıklama önemli olabilir. Toplumsal olaylara ilişkin görüş bildirme üniversitenin görevi bağlamında değerlendirilmelidir. Çağdaş üniversite diye bir şey varsa, bu daha çok toplumsal olaylara ilişkin görüşlerini açıklayabilen, etkileyebilen üniversitedir. Üniversitemizin toplumsal sorunlara karşı duyarlılığı iyi değildir. Ben bir akademisyen olarak, zaman zaman, üniversitenin daha etkili, müdahaleci olması gerektiğini düşünüyorum. Bireysel olarak kişinin tavrını bir kenara bırakırsak, üniversite olarak çok fazla toplumsal olaylara duyarlı mıdır dersek, evet demek içimden gelmiyor D₂K₃. Üniversite yönetimi toplumsal olaylara ilişkin tamamen çekimser, pasif davranmaktadır. Kendi görüşlerini böyle açığa çıkaracak bir tutum sergilemiyorlar, böyle davranışlarda bulunmuyorlar D₂K₁₀₋₁₃₋₁₄.”

“Üniversitelerin son yıllardaki gidişine paralel olarak Hacettepe’de aynı duruşa sahip, çok fazla kendilerini toplumsal sorunlarla ilgili görmüyorlar, tepki göstermiyorlar. Artık milletin patlayacağı noktalarda senatonun bir iki bildirisi oldu ama 20 yıldır ya bir ya da ikidir benim gördüğüm. Oysa 20 yılda neler yaşadığımızı saymakla bitiremeyiz. Toplumsal olaylara fazla müdahale etmek, öncü rol oynamak, açıklamalarda bulunmak veya çözümlemelerde bulunmak, yöneticilere önerilerde bulunmak gibi çok yaygın bir eğilimi yok D₃K₅. Duyarlılığı yeterli değil. Bence çok fazla duyarlı görünmüyor. Bir açıklama yapılıyor olaylarla ilgili ama harekete geçme bir şey yapma yok. Basın açıklaması ile yetiniliyor. O bile çok sıkıntılı D₃K₆. Ben çok duyarlı olduğumuzu düşünmüyorum. Hacettepe’nin bu konuda içine kapalı olduğunu düşünüyorum D₃K₇. Üniversitenin böyle bir duyarlılığı olduğunu düşünmüyorum. Bu tarz konularda pasif bir

tutum içinde bulunmayı tercih ediyor D₃K₁₆. Bence yeterli değil, öğrenciler arasında fena değil ama öğretim üyeleri düzeyinde bence düşüktür D₁K₆.”

Üniversitelerin (devlet) toplumsal sorunların çözümüne ilişkin kendisinden **beklenen rolü oynayamadığını** ifade eden katılımcılar bunların nedenleri arasında toplumsal beklentinin ve bilincin düşük olmasını da saymaktadırlar. Bu konuda bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir:

“Toplumsal sorunların çözümü için toplumdan gelen bir talep yoktur. Bence medyada üniversite ile ilgili çıkan haberleri yeterli olarak görüyor toplum. Toplumun üniversitelerden böyle bir beklentisi de yok bence. Bir bakıma toplumsal bilincin düşük olması, üniversitelerin bir okul gibi görülmesi ile ilgilidir. Üniversite çağında çocuğu olan aileler hariç birçok kişinin üniversiteden böyle bir beklentisi olduğunu düşünmüyorum D₁K₆. Herkes düşüncesi açıklamalı ama gelinen noktada Türkiye de ciddi bir kutuplaşma var. Sadece üniversite ne yapabilir ki bu noktada D₂K₁₃. Üniversite toplumu bilinçlendirme çabasında değildir maalesef D₃K₁₃.”

Üniversitelerin **toplumsal sorunlardan uzaklaşmasının** nedenleri arasında (1) **Ekonomik beklentiler**, (2) **Bireylerin duyarsızlaşması**, (3) **Realiteden kopukluk**, (4) **Konjonktür**, (5) **Sivrilmeme çabası**, (6) **Politik/siyasi konulardan uzak durma**, (7) **Üniversitelerin toplumdan kopması/uzaklaşması**, (8) **Baskı/Kısıtlama** (9) **Oryantal kültür** boyutları katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Bu konuda bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir.

“Üniversiteler toplumdan kopuk değildir. Bizler bu toplumun bir parçasıyız. Ailelerimiz bu toplumun içinde yaşıyor. O yüzden üniversite kültürü ile yaşanan toplumun kültürü arasında yakın bir ilişki vardır. Tabii buranın kültüründe de bir duyarsızlaşma var, bunda ekonomik beklentiler ve bireylerin duyarsızlaşması var D₁K₄. Sosyal ve toplumsal olaylardan ziyade kendi kariyer çıkarları doğrultusunda insanların hareket ettiğini düşünüyorum D₁₋₁₂K₉. Ben buradaki birçok kişinin de ortama ayak uydurduğunu düşünüyorum. Belirli noktalar ideolojik ve siyasi noktalara dayandığı için birçok kişi buna girmek istemiyor D₁₋₁₁K₁₀. Biz burada sadece olması gerekenleri konuşuyoruz, klasik doçent, profesör konuşması. Lafa gelince çok güzel, ama realite ile

bağımızı güçlendirmemiz gerekiyor diye düşünüyorum, o yüzden bence yerine getirmiyor üniversite D₂K₁.”

“Hacettepe'nin genel duruşu şudur. Ne çok işlerin içine karışır nede dışında durur, orta düzeyde kalıyoruz. Siyasette de böyle, sosyal sorumlulukta da böyle, yapmıyoruz diyemem ama çok iyi yaptığımızı da söyleyemem. Hacettepe ortalarda bir üniversite olduğu için uçlara gidemeyiz. İlimli olursanız sorun yok ama aşırı uçlara gittiğinizde tepki alıyorsunuz üniversite yönetiminden D₃K₄”. Üniversitelerinin toplumsal sorunlardan uzaklaşma nedenleri arasında mevcut konjonktürü ve oryantal kültürün etkili olduğunu belirten katılımcı D₂K₁'in ifadeleri şöyledir: “Oryantal bir kültürümüz olduğunu düşünüyorum. Bu değişmedikçe çok fazla bir şey yapabileceğimizi düşünmüyorum. Şimdi mesela, sosyal bilimler açısından düşünelim, bizim görevimiz kendimizi toplumdaki soyutlayıp burada olması gerekeni mi konuşmak, yoksa olabilecekleri mi konuşmak.”

Sivrilmeme çabası, politik konulardan uzak durma gibi nedenlere ilişkin katılımcıların ifadeler şu şekildedir. *“Toplumsal sorunlara sahip çıkma son dönemde söylem bazında olmaya başladı. Bence oda ülkedeki yapıdan kaynaklanıyor. Eski rektörümüz daha çok konuşuyordu. Toplumun ODTÜ'ye ilişkin her şeye muhalif bir duruşu olduğu algısı vardı. Bu muhalif çizgimizden dolayı ciddi anlamda zarar da görüyoruz, ben kişisel olarak çok svrilmeme taraftarıyım, buna doğru bir gidiş var D₁K₁₁. Araştırmayı düşündüğümüz toplumsal sorun kabul edilen konularda araştırmalar yapamıyoruz, yapmaktan çekiniyoruz. Belli konulara dokunmak sıkıntılıdır D₂K₁”.*

“Üniversiteler, biraz daha izole, fildişi kule gibi kurumlar olarak kendilerini gösteriyorlar. Bu bağlamda toplumdaki kopuk bir yapıya sahiptirler D₂K₅. Görüşlerimizi açıklama noktasında çok mu rahatız, birçok insan görüşlerini açıklama noktasında rektör beyden şundan bundan azar işittiği için çoğunluk korkar. Kendi aralarında açıklarlar, ama üniversitenin herkese açık bir mail grubunda açıklayanların kulaklarının çekildiği zamanlar oldu, bu hoş değil ama mevcut durum böyle D₃K₅. Düşüncelerinizi net bir şekilde ifade edebilme durumu yönetimde bulunan kişiye göre değişmektedir. Yönetimde bulunan kişi sizin düşüncenizi açık bir şekilde ifade ettiğinizde bir kısıtlama ve sıkıntıyla karşılaşacağınızı biliyorsanız, o zaman susuyorsunuz. Konuşuyorsanız bunlara göğüs

geriyorsunuz demektir D₃K₈. Duyarlı olması gerekir, ama ben şu an öyle bir şey görmüyorum. Üniversitelerin topluma yön vermesi gerekiyor. O da artık perçinlendi. Artık baskılarla birlikte politik, siyasi vesaire görüşlerin üniversitelerde yer almasına izin vermiyorlar D₃K₁₁₋₁₈. O şimdi mümkün değil, sistem gereği. Üniversiteler düşüncelerini özgürce ifade edemiyorlar. Üniversitelerin hepsi aynı D₃K₁₂”

Vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılardan, kurumlarının toplumsal sorunlara karşı duyarlılığına ilişkin olarak, **15’i (%47) olumlu** yönde, **17’si (%53) ise olumsuz** yönde görüş belirtmiştir. **Olumlu** görüş belirten akademisyenlerin ifadelerinden bazı öne çıkan ifadeler “**Araştırma odaklı üniversiteyiz (f5, %16), Toplumsal sorunların çözümüne yönelik aktif üniversite (f8, %25), Aktüel konularda fikir üretir (f9, %28), Toplum bilgilendirici çalışmalar yapar (f10, %31), Toplumsal sorunlar var oluş nedenimiz (f7, %22), Toplumsal sorunlara yönelik çözüm odaklı üniversite yapısı (f6, %19), Eleştirebilen Üniversite (f2, %6), Toplumsal sorunları sorgulayabilen üniversite (f10, %31)**” şeklindedir.

Kurumlarının toplumsal sorunlara ilişkin **duyarlı** olduğunu düşünen (olumlu) bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir. “*Zaten vakıf üniversitesi olduğu için buranın var oluş amacı kamuya hizmet etmektir. O yüzden var oluş nedeni toplumsal sorunlara çözüm bulmaktır. Sağlık ve eğitim alanında topluma hizmet götüren bir üniversite burası, bana kalırsa temel kuruluş nedeni budur V₂K₃. Toplumsal sorunlara karşı duyarlıyız. Güncel konularda araştırmalar yapıyor V₁K₃. Toplumsal sorunlara karşı çok duyarlı bir üniversitedir. Mesela burada bir olay oldu, o olaya karşı çok duygusallar ama çok akıllılar. Burada her cinsten öğrenci var. Ama onlarda aynı duyarlılığı yaşıyorlar V₁K₅. Oldukça duyarlıdır. Herhangi bir olumsuz konularda senato kararları halka açıklanabilir ya da bu TV kanalında verilebilir V₂K₁₋₂. Fevkalade iyi, her düşüncedeki görüşteki insanlara açıktır. Belirli bir görüş doğrultusunda hareket eden bir üniversite değildir burası. Öğrenciler aynı şekilde ve öğrenciler arasında herhangi bir çekişme ve çatışma yok. Bu anlamda çok olumlu bir üniversite burası her görüşe açıktır V₃K₂.”*

Katılımcılar (vakıf) toplumsal sorunların çözümüne yönelik olarak kurumlarında **(1) Seminer, (2) Konferans, (3) Çalıştaylar, (4) Paneller** düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Kurumlarında toplumsal sorunlara yönelik olarak yapılan çalışmalara ilişkin katılımcıların görüşleri şu şekildedir.

“Kurumumuzda toplumsal sorunlara ilişkin duyarlılık yüksektir, duyarsız diyemeyiz. Bu ara geçen sene ve ondan önceki sene seminer ve konferans düzenlendi. Gündemdeki konulara ilişkin birçok konuşmacı çağrılıyor V₂K₂. Toplumsal sorunlara karşı, çeşitli toplumsal konularda toplumsal problemler üzerine toplantılar düzenleniyor. Konuşmacılar çağrılıyor, çalıştaylar yapılıyor. Oldukça faal bir yer bir özel üniversite için, zaten burası küçük bir üniversite değil V₂K₇. Bu konuda bilgilendirme toplantıları oluyor. Topluluk ve öğrenci kulüpleri var bu düzeyde etkinlikler yapılıyor. V₂K₈. Herhalde en yüksek olan üniversitelerden birisidir bence. Çalıştaylar, konferanslar, akademik çalışmalardan çok toplumsal duyarlılık toplantıları yapılır. Bu önemli bir şeydir V₂K₉.”

“Toplumu ilgilendiren konularda konuşma yapmak için birçok kişi çağrılıyor bu konularda konferanslar düzenleniyor V₃K₁. Sorunlara karşı değil de daha çok çözüme yönelik yaklaşımları var. Örneğin benimde katıldığım bir etkinlik vardır. Kenar mahallede bir okula gidip öğrencilerin öğrenmelerinde yardımcı oluyoruz. Biz burada şu yanlıştır, doğrudur demek yerine, sorunu tespit edip çözüm yolları üretmekteyiz V₁K₁₀. Toplumsal sorunlara duyarlı bir üniversiteyiz. Web sayfamızda Atılım 'la ilgili çıkan haberleri görebilirsiniz. Gölbaşı ve Haymana belediyesinin iş birliğiyle halka yönelik konferanslar verdik. Öğrenci kulüplerimiz sosyal sorumluluk projeleri de yapıyorlar V₃K₃.

Toplumsal sorunlara karşı duyarlılıkta üniversite çok dikkatli davranıyor. Toplumsal sorunları inceleyen, irdeleyen konferanslar düzenleniyor. Bir de toplumsal sorumlulukla ilgili derslerimiz de var. Projeler üretiyoruz bu konuda, o konuda duyarlı bir üniversiteyiz. Küçük çocukların bilimi sevmeleri ve ona ilgi duymalarını sağlamak amacıyla eğlenceli bilim merkezimiz var V₃K₈. Bu konuda duyarlı bir üniversiteyiz. Dışarıdan kişiler çağrılıp toplumda mevcut olan sorunlar tartışılıyor. Burada paneller, seminerler yapılıyor V₃K₁₁. Başkent üniversitesi sağlık bilimleri ile öne çıkmış bir üniversite, bunun da içinde sağlık hizmetleri öne çıkmıştır ve klinik araştırmalar üniversiteyi öne çıkaran simgelerdir V₂K₈.”

Olumsuz görüş belirten katılımcıların (vakıf) yanıtları arasından öne çıkan bazı ifadeler şu şekildedir. “Üniversitenin kendini topluma tanıtma faaliyeti yok (f=9, %28), Toplumsal sorunlara yönelirken tepki çekmeme çabası içindedir (f=11, %34), Toplumsal

sorunlara odaklanma yok (f=8, %25), Toplumsal sorunlara karşı ilgisizlik var (f=7, %22), Üniversitenin sivrilmeme eğilimi var (f=11, %34), Toplumsal sorunların kurum içinde sınırlı kalacak şekilde değerlendirilmesi (f=6, %19), Kurumsal bir yapının olmaması (f=5, %16), Politik konulardan uzak durmak (f=9, %28), Pasif bir tutum ve duruşa sahip olma (f=12, %38)” şeklindedir.

Bu konudaki bazı ifadeler şu şekildedir: “Üniversitemde toplumsal sorunların çözümüne yönelik fazla bir duyarlılık görmüyorum V₁K₁. Çok fazla duyarlı bir üniversite değil V₁K₇.” “Toplumsal sorunlara karşı duyarlı bir üniversite olduğumuzu düşünmüyorum V₂K₁₀. Toplumsal sorunlara karşı duyarlılık: Kısmen duyarlı fakat bu bizi tatmin etmiyor V₃K₉. Öğrenciler arasında belirli bir duyarlılık oluşturma çabası var. Toplumsal duyarlılık oluşturma çabası var. Ama onun önemli bir noktaya vardığını söyleyemeyiz. Tabii önemli felaketler karşısında tepki veriyor. Ama ana amacı araştırmada öne çıkmak gibi görülüyor bu üniversitenin, aslında bu bütün üniversitelerde var. Toplumun sorunlarına üniversite olarak toplu bir odaklanmak değil, daha çok araştırmada öne çıkmak, bunda da belirli projelerle öne çıkmak var. Ama bunlar dar projeler olarak var. Bir büyük proje olarak yok, aslında bunu hiçbir üniversite yapmıyor. Fakülteler arası iş birliği yaparak toplumsal sorunlara odaklanmak burada yok, ne yazık ki hiçbir üniversitede yok V₁K₉.”

“Toplumsal sorunlara karşı bilim dünyasının duyarlılığı gittikçe azalıyor. Akademik dünya kendi içinde bir şeyler üretiyor ama uygulama dışarıda bambaşka. Bence biz çok fazla dışarıyı destekleyemiyoruz. Amacımız bu değilmiş gibi. Ülkeyi ilgilendiren bir konuda üniversitenin bir duruş sergilediğini düşünmüyorum, sanmıyorum V₂K₅. Toplumsal sorunlara karşı duyarlılık akademik düzeyde kalıyor. Örneğin seçimden önce veya önemli bir siyasi olay olduğunda bazen görüş bildiriyoruz ve bunu medya organlarına bildiriyoruz. Tamamen teoride kalıyoruz pratikte bir şey yok. Bizim bölüm üzerinden teorik olarak bir duruş sergilemeye çalışıyoruz ama pratik zayıf V₃K₆”

Toplumsal sorunlara ilişkin üniversitelerin bazı konularda daha çok duyarlı, bazı konularda ise daha az duyarlı olduğunu ifade eden katılımcılar V₂K₂ ve V₁K₄ ‘ün ifadelerinin açıklamasını diğer katılımcıların cümlelerinde görebilmekteyiz.

“Türkiye ne ise burası da odur. Tabii ki Türkiye’de hangi noktalarda çekince varsa burada da o noktalara gelindiğinde susmak gerekiyor. Niye konuşuyorsun diye böyle bir baskı yok ama bizim burası en özgür sayılabilecek bir yapıya sahiptir Türkiye koşullarında V₃K₄. Bizim üniversitemizin bir ayrıcalığı vardı, eleştirebilen, sorgulayabilen bir yapımız vardı ama toplumsal yapıdaki değişme bizi de etkiledi. Bu konuda üniversitelerin sivrilmemesindeki temel etki gelecek korkusudur. Acaba ileride bir sorunlar karşılaşır mıyım kaygısıdır. Azıcık bir sesinizi çıkarın bugünün Türkiye’inde birisi size dur diyor, seni cezalandırırım anlayışı var. Biz bu konuda 4-5 üniversiteden biriydik ilkelerimiz vardı. Bize değnek gösterdiler, görünmeyen bir el bizi susturdu. Türkiye neyse onun içindeki adacıklarda odur. Ben onu tanımıyorum diyemiyorsun bir yerlerde susturuluyorsun yani biz kimse gelip sus demiyor ama ince yolları var kurumlar var V₃K₄.”

Katılımcıların da ifadeleri dikkate alındığında üniversitelerin kurumsal kültürlerinde toplumsal sorunları irdelemeye ilişkin pasif bir tutumun olduğu söylenebilir. Bu konuda bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“Siyasi konular, güncel sorunlar tabii bunlara değindiğinizde işin içine politika da giriyor. Üniversiteler bundan kaçınmakta ki burada da öyle olmaktadır. Biz güncel sorunların siyasi, politik olmayanlara bunların dışında kalanlara, bir yaklaşım oluyor V₂K₈. Bir kısıtlama yok, bir baskı da yok ama tabii ülkedeki siyasal hava yansıyor, onu biraz hissediyorsun kimse sivri olmak istemiyor. Ülkeyi yönetenleri kızdırmak istemiyor. O baskıyı hissediyorsun. Hassas bir konuda bir şeyler yapmak istersen mümkün olduğunca onu kibar bir şekilde engellerler. Kimse o tepkiyi çekmek istemiyor. O tepkinin ödemesi çok fazla olacağı için herkes ona karşı bir tedbir alıyor. Kimse bir şey söylemiyor ama onu bende hissediyorum. V₁K₉. Ben Bilkent’i zayıf buluyorum. Sorunlara karşı dengeli davranıyor. Sivri çıkışlar yapmıyor. Bilkent kamu üniversitesi gibi davranmıyor. İhsan Doğramacı YÖK Yöneticisi olduğu için o kültürde davranıyor V₁K₈”

Üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde toplumsal konularda kurumsal olarak gelişme ihtiyacı ve eksikliği hissettikleri de ifade edilebilir. Ankara üniversitesi (2014-2018) stratejik planında belirlenen stratejik alanlar içinde topluma hizmetin iyileştirilmesi bir boyut olarak görülmektedir. ODTU stratejik planında (2018-2022) toplumsal hizmet alanında kurumun birim ve program oluşturma, ders verme konusunda

beklenen düzeyde olmaması üniversitenin zayıf yanları arasında belirtilmiştir. Bu bulgu araştırma bulgularını desteklemektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Akademik kültür bağlamında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında nasıl bir farklılık ve benzerlik vardır?” biçimindedir. Bu alt probleme ilişkin bulgular “**Araştırma Etkinlikleri ve Öğretim Etkinlikleri**” alt boyutlarında değerlendirilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde üniversitelerin akademik kültürel yapılarını ortaya çıkarabilmek amacıyla sondalar kullanılmıştır. Değerlendirmeler soru bazında yapılarak, her bir soruya ilişkin ön plana çıkan kavramlar frekans dağılımları ile birlikte verilmiştir.

4.2.1. Araştırma Etkinlikleri

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapıları araştırma etkinlikleri boyutunda **a) Araştırmaların Yapılması ve Araştırma Desteği, b) Araştırmaların Yayınlanması** alt boyutlarında analiz edilerek değerlendirilmiştir.

4.2.1.1. Araştırmaların Yapılması ve Araştırma Desteği

Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılara üniversitelerindeki bilimsel araştırma sürecine ilişkin kültürel yapıları ortaya koyabilmeleri amacıyla çeşitli sorular yöneltilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde, araştırmaların planlanması ve gerçekleştirilmesi süreçlerinde yaşadıkları sorunlar, ifade özgürlüğü, araştırmalar için gerekli olan fonların ve mali desteği nasıl sağladıklarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bilimsel araştırmalara yönelik olarak devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcıların ifadelerinin analiz edilmesi ile ulaşılan ve en fazla vurgulanan ifadeler Tablo 17’de gösterilmektedir.

Devlet üniversitelerinin kültürlerinde bilimsel özgürlük boyutuna yönelik olarak bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “*Bizde akademik anlamda hiçbir baskı yapılmaz. Yurt dışında gördüğüm üniversitelerde neyse burada da aynı durum vardır D₁K₃. Araştırma konusunda burada istediğimiz konuyu çalışabiliriz, her şeyi çalışırız. O açıdan burası ferahtır. Kimse karışmaz ne çalıştığınıza D₁K₄. Bilimsel konularda çok*

rahatsız. Genel olarak özgürsünüz. Bu noktada üniversitenin muhalif çizgisinden kaçma gibi bir kaygısı yok D₁K₉. Akademik konularda çok rahatsız. ODTÜ’de insanlar genellikle kafasına estiği gibi çalışırlar. Herhangi bir baskı ve kısıtlama duymadım, olmadı tabii D₁K₁₄. Üniversitemizde araştırmacıyı ve araştırma yapmayı özendirici bir yapı ve bu konuda desteği var D₂K₄. Yönetiminde aktif desteği var. Çalışanının önünde bir engel yok, destek var D₃K₃. ”

Tablo 17: Bilimsel Araştırmalara İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler					
Devlet			Vakıf		
	f	%		f	%
Üniversitemizde araştırma konularını seçerken rahatsızdır.	29	56	Üniversitemizin araştırma ve araştırmacıyı destekleyen politikası var.	27	84
Araştırma konusunda tavizsiz akademik ortam var.	30	58	Üniversitemizde akademik hayata uygun bir ortam var.	21	66
İstediğin konuda araştırma yapabilirsin.	22	43	Araştırma konumuza kimse karışmaz.	29	91
Tam araştırma özgürlüğü var.	41	80	Araştırmaların yapılmasında bir kısıtlama olmaz.	28	88
Akademisyenler araştırma sürecinde desteklenir.	45	88	Araştırmaların yapılması sürecinde bir baskı ve kısıtlama yoktur.	28	88
Her şey bilimseldir, işimizle ilgili müdahale olmaz.	36	70	Araştırmalarımı yaparken olumsuz bir durum yaşamadım.	25	78
Araştırma yapmayı destekleyen bir yapı var.	46	90	Üniversitede araştırma konusunda serbest bırakan bir ortam var.	21	66
Özgür akademik çevre var.	48	94	Üniversitemizde ifade özgürlüğü vardır.	30	94
Araştırma fonu için başvurulara olumlu karşılık alınır.	36	70	İşimizle ilgili müdahale olmaz.	30	94
Kapsamlı araştırma desteği var.	40	78	Araştırma yapmayı destekleyen bir yapı var.	75	78
Proje ve araştırma desteklerinin dağıtımında eşitlik var.	34	66	Araştırma desteği için her başvurunuza karşılık alırsınız.	26	81
Araştırma sürecinde baskı ve kısıtlama yoktur.	41	80	Proje ve araştırma desteklerinin dağılımında/dağıtımında eşitlik var.	21	66
Akademik anlamda engelleyici bir ortam yoktur.	38	74			

Bilimsel özgürlüğe ilişkin vakıf üniversitelerindeki kültürü belirten bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “*Bilkent üniversitesinin en önemli özelliği, sürekli araştırma ve bilimsel çalışmalar için sunulan motivasyondur. Bir şekilde istek aslında bir baskı ama kötü anlamda değil sürekli olarak araştırma faaliyetleri ile uğraşır hale getiren bir ortamı var, bir yönetim anlayışı var. Bu önemli bir farktır. İkinci en önemli özelliği ise bence artılarından bir tanesi bir bilim insanının, araştırmacının araştırma yapması için en önemli özelliği ve bu özelliğin gerektirdiği ortamı barındırıyor olmasıdır* V₁K₇.”

“*Üniversitemde kendimi özgür hissediyorum. Bilimsel üretim için yüreklendirici ve özendirici tutum sergileniyor. Bilimsel üretimde bulunanlar bu tutumdan olumlu yönde etkileniyor* V₂K₁₁. Bizim üniversitemizin çok güzel bir sistemi var. Benim bu üniversiteyi tercih etmemdeki en önemli etkidir. Üniversite akademisyenleri ve öğrencileri sürekli araştırma yapmaya teşvik ediyor. Bizi sürekli araştırma yapmak için teşvik ediyor V₃K₅.”

Araştırmaların yapılması için sağlanan **maddi desteklere** ilişkin devlet ve vakıf üniversitelerinin benzeştiği söylenebilir. Bu durumun merkezi üniversite sisteminin bir sonucu olduğu düşünülebilir. Bu konuda bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

“*Üniversite öğretim elemanlarına hem yayın desteği veriyor, gerekli olanakları mümkün olduğunca sağlıyor özellikle BAP projeleriyle bunu destekliyor* D₁K₂. Araştırma desteği, bilimsel araştırma projelerini destekleme ile ilgili tüm üniversitelerde olduğu gibi bir fonu var D₂K₃. Tabii, araştırma desteği, ben profesör olalı 26 sene oldu. Bizim zamanımızda böyle destekler yoktu. Bir araştırma yapacaksanız, yükselme için bunun masraflarını da siz karşılayacaksınız. Son dönemdeki gelişmeler araştırmaya desteği önemli miktarlarda artırdı. Fakat bunu hiçbir zaman için yeterli sayamayız. Şimdi, bizim araştırma fonlarımız, döner sermayeden yapılan destekler bir hayli iyi durumda. Hatta öyle ki, rektörlük sürekli bap toplantısı için gençleri ve hocaları davet ediyor. Projelerinizi getirini destekleyelim diyor. Şu anda geçmişle kıyaslanmayacak kadar iyi bir destek var. Hem üniversite de hem de TÜBİTAK gibi kurumlar destek veriyor D₂K₅.”

Araştırma desteği açısından bilimsel araştırma projeleri yoluyla maddi olarak destekleniyoruz. Aynı zamanda bölümümüzün bilimsel yayın özendirme teşvikinden faydalanarak yurt dışı olanaklarımız olabiliyor D₂K₁₁.”

“Bize sağladığı imkânlar şöyledir: genellikle yurt dışına çıkışta destek veriyorlar. Bir araştırma birimi var oradan destek veriyorlar D₃K₅. Araştırma desteği sağlıyor. Araştırma desteğine olumsuz yönde bir cevap almadık V₁K₁. Araştırma desteği sağlıyor. Araştırma projelerinden yılda iki proje 30 bin TL bütçeli destek alabiliyorum. Bu destek kapsamında laboratuvar malzemeleri, demirbaş ekipman ve projede çalışan elemanların kongre ve bilimsel toplantılara katılmaları için aldığımız destekler var V₂K₈. Araştırma desteği sağlıyor, yayınlara destek var. Konferans katılımlılarını destekliyor belirli ölçüde V₂K₉.

LAB ve BAP projeleri yapıyoruz. Dışarıdan Avrupa birliği, DPT ve TÜBİTAK projeleri yapıyoruz V₃K₃. Bizim araştırma desteği kendi ölçülerinde veriliyor. Yeterli değil ama araştırmaya özen gösteriyor. Bu destek de her yıl artıyor. Bizim rektörümüzün söylemlerinde de burayı bir araştırma üniversitesi yapacağız söylemi var. Bu araştırmaya destek veriliyor anlamına geliyor V₃K₄. Araştırma desteğinin verildiğini söylemek mümkün, her fakültenin bir araştırma bütçesi var ona yönelik, yurt içi ve yurt dışı desteklerinin mümkün mertebe alındığını söylemek mümkündür V₃K₇.”

Balyer (2011), Mengi ve Schreglmann (2012) yaptıkları araştırmada, çalışmalarını yürütürken akademisyenlerin sıkıntı yaşadıkları alanlar arasında maddi kaynak ve destek konuları olduğu bulgularına ulaşmışlardır. Araştırma kaynaklarının yetersizliği üniversitelerin stratejik planları (Ankara, Hacettepe, ODTU, Atılım, Başkent, Bilkent) incelendiğinde de görülmektedir.

Araştırma kültürüne ilişkin **olumsuz düşüncelerini** ifade eden bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: *“Araştırmayı düşündüğümüz toplumsal olarak sorun kabul edilen konularda araştırmalar yapamıyoruz, yapmaktan çekiniyoruz. Belli konulara dokunmak sıkıntılıdır. Bir de adamına göre muamele olduğu için, siz camiada herkesin beğenisini kazanmadıysanız her şeyi rahatlıkla yapamıyorsunuz. O dokunur sen dokunamazsın oluyor, bu yüzden kısıtlandığımızı düşünüyorum D₂K₁. Türkiye ne ise burası da odur. Tabii ki Türkiye’de hangi noktalarda çekince varsa burada da o noktalara gelindiğinde susmak gerekiyor. Niye konuşuyorsun diye böyle bir baskı yok ama bizim burası en özgür sayılabilecek bir yapıya sahiptir Türkiye koşullarında V₃K₄.”* Bu bulguyla ilgili olarak Doğan (2016) yaptığı araştırmada akademisyenlerin araştırma sonuçlarının başkalarını

rahatsız edebilmesinden çekindikleri bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu araştırma bulgularını desteklemektedir.

4.2.1.2. Araştırmaların Yayınlanması

Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarında bilimsel araştırmalarının yayınlamasına ilişkin yapıya yönelik olarak verilen yanıtlar analiz edildiğinde üniversitelerin benzer kültürel öğelere ve yapıya sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Devlet ve vakıf üniversitelerinde bilimsel araştırmaların yayınlanmasına ilişkin kültürel yapı ifade edilirken katılımcılar tarafından en fazla belirtilen ifadeler Tablo 18’de görülmektedir.

Devlet		Vakıf			
	f	%	f	%	
Araştırma sonuçlarını yayınlamada özgürlük vardır.	44	86	Üniversitemizde araştırma sonuçlarını yayınlamada özgürlük var.	23	72
Araştırma sonuçlarınızı baskı altında kalmadan yayınlarız.	38	74	Araştırma sonuçlarınızı özgürce paylaşabilirsiniz.	24	75
Araştırma sonuçlarını paylaşmama kimse müdahale etmez.	39	76	Araştırma sonuçlarınızı paylaşmanıza kimse müdahale etmez.	30	94
Akademik çalışmalarımızı baskı altında kalmadan paylaşırız.	35	78	Bilimsel çalışmalarımızı paylaşmamıza üniversite yardımcı olur.	31	97
Bu üniversitede istediğin araştırmanı paylaşabilirsin.	41	80	Düşüncelerimizi paylaşma ve yayınlamada bir baskı görmedik.	15	47
Tam anlamıyla yayınlama özgürlüğü var.	41	90	Üniversitemizde yayınlama özgürlüğü önemlidir, önemsenir.	21	67

Devlet üniversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: *“Burada tam anlamıyla araştırma ve ifade özgürlüğü vardır. Araştırmalarınızın yayınlanmasına ve paylaşılmasına kimse karışmaz D₁K₂. Bu üniversitenin en büyük özelliğidir düşüncelerinizi baskı altında kalmadan ifade edebilmek. Biz akademik çalışmalarımız konusunda aramızda bilgi alışverişinde bulunuruz. Burada tamamen bir paylaşım ortamı var D₁K₅. Akademik çalışmalarınızı*

paylaşmada, yayınlamada ve düşüncelerinizi ifade etmekte özgürsünüz. Ancak burada akademik yayınlar uluslararası alanda tanınmış, gerçekten etkili dergilerde yayınlanmadığı müddetçe kabul edilmez D₁K₇.

Tam anlamıyla ifade ve yayınlama özgürlüğü vardır. Hiç kimsenin müdahalesi söz konusu değildir D₁K₈. İfade ve yayınlama özgürlüğü, bizim üniversitemizde öteden beri bir sorun yok, yaşamıyoruz. Her hoca düşüncelerini rahatlıkla yazabiliyor, yayınlatabiliyor. Hatta üniversite kendisi yayınlamak istiyor D₂K₅. SSCI'ye giren yayınlar için yayın teşviki de veriliyor D₂K₇. Bu üniversitede yayınlama özgürlüğü var. Siz araştırma yapıyorsanız ve bunu yayınlamak istiyorsanız bunda bir sıkıntı yok D₃K₁₄.

Vakıf üniversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “Burada akademik özgürlük var. Herkes istediği konuda yayın yapabilir V₁K₃. Çok önemlidir. Burada bununla ilgili sürekli olarak destek alıyoruz, motivasyon çok önemlidir. Bu konuda motivasyon sağlanıyor. Özgün çalışmalar yapıp bunları yayınlamak konusunda hocalarımız bizi sürekli olarak destekliyorlar V₁K₁₀. Yayınlarda da uluslararası dergilerde yayınlanmış çalışmalara önem veriyoruz, onu teşvik için ödüller veriyoruz. Yayın düzeyini yukarıda tutmaya çalışıyoruz. Zaten bu dergilere çalışmaları ince eleyp sık dokuyorlar. Burası epeyce zaman vakıf üniversiteleri arasında yayın bazında en iyi olandı, şimdi de sanyorum üçüncü sırada yer alıyor V₂K₇.

Bilimsel çalışmalarımızı istediğimiz şekilde yayınlatabiliyoruz. Yurt içi ve yurt dışı dergilerde yayınlatabiliyoruz V₂K₈. İfade ve yayınlama özgürlüğü var. Bu üniversitede bu son derece özendiriliyor. Bir kısıtlama yoktur V₃K₁. Şu ana kadar ne bana ne de başka arkadaşım bu konuda yaz bu konuda yazma diye bir baskı olmadı şimdiye kadar. Akademik gelişim imkânları bayağı iyi diyebiliriz. Yayın konusunda, burada uç noktalarda çalışanlar olmadı ama o konuda temel ideolojiye karşı yayınları olan hocalar da var ama ben onlara veya başkalarına karışıldığını duymadım. Akademik özgürlük olarak iyi bir ortam var. V₃K₆.

Araştırmaların yayınlanması sürecinde katılımcıların “**Yayın Kalitesi**” ve “**Etik Değerler**” kavramlarına özellikle vurgu yaptıkları araştırmacı tarafından gözlemlenmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlar analiz edildiğinde devlet-vakıf üniversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin verilen yanıtların benzeştiği bulgusuna

ulaşmıştır. Bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “*Bilimsel etiğe uymayan akademisyen burada yaşamaz. Özgün değilse çalışmaları ve o açığa çıkarsa hemen işine son verilir V₁K₃. Bir hoca burada 9 saat derse girer, sonra ilmi çalışmalarını yapmalıdır. Eğer burada ilmi çalışmalarınızı yapmazsanız, size güle güle diyebilirler. Bilkent eğer bu seviyeye geldiyse bundan dolayı geldi. Yani akademik çalışma yapacaksın. Akademik çalışmada öyle uyduruk çalışma değil. Citation İndekste yayınlanmış bir dergi olması lazım V₁K₅.*”

“*Burada etik değerler oldukça dikkate alınmaktadır. Etik burada altı çizilen bir noktadır. Burada yayınların çoğu aşağı yukarı yurt dışı yayındır. Bunlarda ciddi hakemlerden ve incelemelerden geçerek yayınlanıyor. O konuda bir sıkıntı olduğunu zannetmiyorum V₁K₆. Çok çok önem verir. En ufak bir hata en ufak bir yanlışlık o kişinin üniversite ile ilişkisinin kesilmesi anlamına gelir. Ben birçok üniversitede yönetici öğretim üyesi arkadaşım var. Birçok üniversitede bulundum, Türkiye’de buna en fazla önem veren üniversitedir. Sıfır tolerans vardır V₁K₇. Bir oto kontrol sistemimiz var. Hocalarımızın en dikkat ettikleri noktalardan birisidir özgün yayınlar. Olumsuz durumlarda çok sert tepki ile karşılaşır V₁K₇.*”

“*Alınmaması gibi bir durum söz konusu değildir. Bilimsel etik düzeyi son derece yüksek tutulmaktadır. Bu zaten üniversitede faaliyet gösteren akademisyenlerin göstermesi gereken en önemli kuraldır V₂K₁. Araştırmalarda bilimsel etik oldukça dikkate alınıyor, mesela bizim burada bir araştırma yapılacaksa bunun etik kuruldan geçmesi gerekiyor. Geçmezse eğer üniversiteden herhangi bir fon alamıyor. Bu komisyon çok etkilidir V₂K₃. Bilimsel çalışmalarda etik ilkelere son derece dikkatli bakıyoruz şimdiye kadar hiçbir sıkıntı yaşamadık. Son derece dikkat ediyoruz V₃K₉.*”

4.2.2. Öğretim Etkinlikleri

Üniversitelerin akademik kültürleri içerisinde öğretim etkinliklerine ilişkin nasıl bir yapının olduğunu belirlemek amacıyla katılımcılara “ders seçimi, ders dağıtımı, istenilen derslerin açılabilmesi, dersleri ile ilgili kaynakların belirlenmesi/sağlanması, sınıf içi etkinlikler ve çalışmalar” konusunda görüşlerini belirtmeleri amacıyla çeşitli sorular ve ilgili sondalar yöneltilmiştir. Yapılan analizler sonucunda öğretim

etkinliklerine ilişkin kültürel yapı a) **Ders Açılması, Seçimi, Dağıtımı ve İlgili Materyaller** ve b) **Sınıf İçi Etkinlikler** alt boyutlarında değerlendirilmiştir.

4.2.2.1. Ders Açılması, Seçimi, Dağıtımı ve İlgili Materyaller

Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılar tarafından ders açma, seçim, dağıtım sürecine ilişkin belirtilen ifadeler ve frekans dağılımları Tablo 19’da görülmektedir. Ulaşılan bulgulara dayalı olarak ders açılması, seçimi, dağıtımına ilişkin devlet ve vakıf üniversitelerinin nispeten benzer kültür öğeleri içerdiği söylenebilir.

Tablo 19: Ders Açılması, Seçimi, Dağıtımı ve İlgili Materyallere İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler					
	Devlet		Vakıf		
	f	%	f	%	
Akademik hayata uygun ortam var.	40	78	Adaletli ders dağılımı var.	28	88
Akademisyenler arasında eşit davranırız.	45	88	Alanımızla ilgili dersleri rahatlıkla açarız.	21	67
Ders seçim ve dağıtımında eşitlik var.	42	82	Ders açılması, seçilmesi ve dağıtımında akademisyenler arasında eşit davranırız.	28	88
Ders açmada özgürüz.	41	80	Ders yüklerinde eşitlik var.	26	81
Ders seçim süreci adaletlidir.	42	82	Ders seçim ve dağıtımında akademisyenlerin görüşleri alınır.	26	81
Ders yükü dağılımında ve seçim sürecinde dengeli bir yapı var.	41	90	Dersleri uzmanlık alanına göre açarız.	11	34
İstediğim dersi açabildim.	46	90	Yeterlilik ve hakkaniyet üzerine kurulu bir yapı var.	20	63
Homojen görev dağılımı vardır.	45	88	Akademik çalışmalarımızla ilgili olan materyaller alınır.	22	69
Ders seçiminde ve dağıtımında özgürlük vardır.	46	90	Ders materyali seçiminde destekleyici, özgür ortam var.	26	81
			Sınıf içi ve derslere yönelik her türlü materyal desteği sağlanır .	25	78

Devlet üniversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: “Ders açma ve seçim süreci demokratiktir. Şimdiye kadar istediğim dersleri açabildim ve içeriğini hazırlayabildim D₁K₆. Bizim fakültede teknik destek birimi var. Ses cihazı, kamera gibi cihaz ve ihtiyaçlarımız bir şekilde gideriliyor. Olmasa bile dekanlık sorunlarımıza çözüm buluyor D₁K₉.”

Akademik çalışmalarımızla ilgili materyallerin temininde ve bunların sağlanmasında üniversitemiz yardımcı oluyor. Bizim alanımızda gerekli olan sarf malzemelerini bölüm bütçesinden alabiliyoruz. Bu konuda şimdiye kadar bir sıkıntı yaşamadım D₁K₁₃. Genellikle bizim aramızda herkese eşit sayıda ders veriliyor. Bu konuda adaletli bir yapının olduğunu düşünüyorum D₁K₁₄. Ders yükü konusunda, bölüm başkanları göreceli olarak eşit olmaya çalışıyorlar D₂K₁.”

“Herhalde vardır. Genel de var gibi gözüküyor, ders yükü dağılımında örneğin büyük ölçüde var. İstisnai durumlar vardır ama genelde insanlar bunu gözetirler D₂K₂. Üniversite personeli ve akademisyenler arasında, bizde kısmen adil olunmaya çalışıldığını düşünüyorum, ders dağılımı gibi vs. burada bir üniversite geleneğinin sürdüğünü, daha adil bir dağılım konusunda, daha rahat olduğumuzu düşünüyorum D₂K₃.”

“Genelde iş yükünde her zaman dengeli bir durum olur. Ders dağılımında eşitliğe dikkat edilir. Genç ve tecrübesiz hocalara daha az ders yükü verilmeye çalışılır. Ama belli bir tecrübe oluştuktan sonra da gençler biraz daha yük alır, yaşlı hocalar daha çok lisansüstü derslere kayarlar. Burada, özellikle gençler arasında, sınav yükü, bölüm işleri gibi durumlarda eşitlikçi davranırız. Herkesin belirli işleri sırayla yapmalarını tercih ederiz. Bölüm başkanı olarak ben de bu yöntemi tercih ediyorum D₂K₅.”

“Bazı konularda ideoloji açısından uyuşmasak da hocalarımız bu çocuğun hakkını yemeyelim, diğeri bu işi yapıyor bu da yapsın, anlayışında eşit davranmaktadırlar. Bu üniversitede iş yükü çok fazla D₂K₆. Görevler verilmeden önce mutlaka o görevi yerine getirmek isteyip istemediğimiz gönüllü olarak yapmak isteyen olup olmadığı soruluyor, geçerli bir sebebimiz varsa veya iş yükümüz çoksa o görev bir başka arkadaşımıza veriliyor D₂K₇. Bizim bölümde adaletli bir dağıtım/dağılım var kesinlikle, biz her şeye bölüm kurulu olarak karar alıyoruz D₃K₁. Ders yükünde yoğunluk benim kendi seçimim, bu bölümde dağılımda bir adaletten bahsedebiliriz. Bizde emrivaki olmaz. Burada akademik ortamda çalışma konusunda belirli düzeyde özgürlük olduğunu söyleyebilirim D₃K₃. Ders seçme üniversite de çok az, burada bunlara çok açığız ama fikir açısından baktığımızda uç fikirleriniz varsa hemen engelleniyorsunuz D₃K₄.”

Ders seçmede herhangi bir kısıtlama ile karşılaşmadım. Arkadaşlarımız oldukça demokratik ve anlayışlı kişilerdir D₃K₅. Ders konusunda, bu durum anabilim dalından dalına değişiyor. İstemediğim dersleri vermedim, istediklerimi verdim bizim bölümde böyle bir durum söz konusudur D₃K₇.”

Vakıf üniversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: *“İhtiyaç duyduğumuz her tür malzemeyi, materyali alıyorlar yeter ki eğitim ve öğretim de kullanılacak denilsin. Biz bir şey lazım dediğimizde bize neden lazımdır diye soranda yok sözümüz yeterli oluyor. Ders yükü ve dağılım ise üniversiteyle yapılan sözleşmeye göre değişmektedir. Ben bireysel olarak kendi sözleşmeme bakarım V₁K₂. Burada akademisyenlerin iş yükleri dengelidir. Burada tam anlamıyla bir denge vardır. Akademik olarak çok büyük bir destek var. Herhalde Türkiye'nin akademik olarak en büyük yeridir V₁K₃. İş yükünde genelde dönem başında iki ders veriliyor. Bu kişiye göre değişmiyor. Yalnız toplu verilen dersler var bunlar koordine dersleri deniyor. Bu derslerde kaç sınıfa ders vermenizden bağımsız olarak eşit olarak sınav kâğıdı okumanız gerekirken, az ders verenler ezilmiş oluyor. Onun dışında akademik unvana göre değişen bir şey yok. Profesörler en ağır dersleri de en basit dersleri de verebiliyor. Ders sayısı artmıyor, azalmıyor V₁K₆.”*

“Kısıtlama ile pek karşılaşmadım. Ders seçimi konusunda imkânlarla sınırlıdır. Ders seçmeyi bize anketlerle soruyorlar ama tam olarak tutmuyor. Ama en azından soruyorlar. Şu ana kadar ben 5 yıldır buradayım, bir defa kendi alanımda ders verebildim. Bunun nedeni de öğrenci azlığı V₁K₆. Materyal desteği: Gerektiğinde son derece geniş bir şekilde sağlıyor. Akademik personel arasında belirli bir ders yükü var. Herkes bunu doldurmak zorundadır. Burada sen az ben çok ders veriyorum diye bir sıkıntı yok. Öğretim görevlilerinin minimum 12 saat, öğretim üyelerinin 10 saat ders zorunluluğu var V₂K₁.

YÖK'ün belirlemiş olduğu bir iş yükü var zorunlu olarak, öğretim üyeleri haftalık 10 saat derse girmek zorundadırlar. Onun üzerine çıkılması lazım, burada öğretim üyesinin verebileceği maksimum bir ders saati var, buna dikkat edildiği söylenebilir V₂K₃. Ders dağıtım ve seçim sürecine ilişkin kişisel düşünceme göre yok. Çok büyük bir haksızlık yok ama bazı şeylerin daha iyi yapılmasını insan arzu ediyor. Bu böyle değil, diye düşünüyorum. Bu konuda biraz daha yol almamız gerekiyor V₃K₄. Şu ana kadar bir

şekilde ihtiyaçlarımız karşılanıyor. İhtiyaç duyduğumuz materyalleri sağlıyorlar. Ders yükü gibi durumlarda denge vardır V₃K₅.”

Ders seçim süreci ile ilgili olumsuz düşüncelerini ifade eden bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir: *“Kendi istediğim dersleri verme konusunda özgür olamadım. Bana emekli olan hocamın dersleri kalmıştı ben onları yürütmek zorunda kaldım. Kendi doktora tezim alanında, yaşlılarla ilgili bir ders veriyor olmak isterdim. Ancak bunu doktora da açabildim. O sıkıntılı oldu, çünkü o derslere adapte olmak zor oldu. Yetiştığınız alanda daha hâkim oluyorsunuz. Hangisinde ben iyiysem o benim olsun anlamında özgür olmak isterdim, bu insanlarla ilgili bir durum değil, oluşum bu şekilde D₃K₆. Baskı derken, doğrudan bir baskı olmasa bile, düzen içinde söylenmeyen bir baskı olabilir. Bir arkadaşımın verdiği derse siz sahip çıkamazsınız. Sizin vereceğiniz ders bellidir. Hoppa gideyim şu dersi vereyim diyemezsiniz. Vereyim dersiniz karşı çıkmalar olabilir D₃K₁₄.”*

4.2.2.2. Sınıf İçi Etkinlikler

Devlet üniversitesinde çalışan katılımcıların sınıf içi öğretim yöntem ve tekniklerini belirleme ve kullanmada, sınıf içi ders işleme sürecindeki yapıya, ilişkin olarak düşüncelerini belirlemek amacıyla katılımcılara sorular yöneltilmiştir. Sınıf içi etkinliklere yönelik olarak üniversitelerindeki kültürü açıklarken, katılımcılar tarafından en fazla belirtilen ifadeler Tablo 20’de görülmektedir.

Devlet üniversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri şu şekildedir: *“Bu üniversitenin en büyük özelliği düşüncelerinizi baskı altında kalmadan ifade edebilmenizdir D₁K₅. Ben 24 yıldır bu üniversitedeyim. 24 yıldır akademik özgürlüğün tadına varan birisiyim. Hiç kimse bu süreçte bana karışmadı D₁K₇. Hocalarımızın düşüncelerini açıklama ve yayınlama anlamında bir sorun yaşadıklarını düşünmüyorum D₁K₁₀. Düşünce açıklamada, yayınlamada veya paylaşma da bir baskı yok. Derslerimizde düşüncelerimizi özgürce ifade edebiliriz D₁K₂.”*

İfade ve yayınlama özgürlüğü, bu üniversite bağlamında çok fazla sıkıntımız olduğunu söyleyemem. Yok, hayır, biz burada o geleneği büyük ölçüde korumaya çalışıyoruz. Bireysel düzeyde böyle bir sıkıntı yaşamadım D₂K₃. Bir kısıtlama yok. Rahatça öğrencilerimizle konuşuyoruz. Tabii biz, siyaset yapmıyoruz, bilim adamıyız

doğru bildiğimiz Şeyleri oğrencilerimizle paylaşıyoruz. Onları yonlendirmeye çalışıyoruz. Baskı yok kısıtlama yok. Neredeyse 25-30 sene oluyor ben burada hocayım (ben lisansı burada okudum, asistan olarak burada baŐladım), hiç oyle bir Őeyle karşılaşmadım D₂K₁₁. Derslerimde felsefi bazda en sert fikirlerimi söylemiŐimdir. Sınıf içi etkinlikler olarak aldığımızda bu sorunun içeriğini kimse karŐıŐmıyor D₃K₂.”

Tablo 20: Sınıf içi Etkinliklere İlişkin Fazla Belirtilen İfadeler

Devlet	Devlet		Vakıf	Vakıf	
	f	%		f	%
Ders verme surucinde bize kimse karŐıŐmaz	42	82	Sınıf içi yapılan çalışma ve etkinlikler konusunda oğzur bir ortam var.	25	78
Derste dŐncelerimizi rahatlıkla ifade ederiz.	42	82	Ders verme surucime kimse karŐıŐmaz.	25	78
Derslerimizin içeriğine kimse karŐıŐmıyor.	39	76	Derste dŐncelerimi rahatlıkla ifade ederim.	24	75
DŐncelerinizi baskı altında kalmadan ifade etme ortamı var	45	88	Derslerimizin içeriğine kimse karŐıŐmıyor.	23	72
DŐncelerimizi oğzurce açıklar ve paylaşırız	44	86	Derslerimizde dŐncelerimizi açıklarken herhangi bir kaygı-korku taŐımıyoruz.	30	94
DŐncelerimizi açıklarken herhangi bir kaygımız olmadı.	41	80	İstediğim dersin içeriğini hazırlayabildim.	21	66
Sınıf içi faaliyetlere kimsenin müdahalesi olmaz.	40	78	Sınıf içinde kullanılan oğretim yöntem ve tekniklerine kimse karŐıŐmaz.	27	84
İstediğim dersin içeriğini hazırlayabildim.	39	76	Sınıf içinde kendimi oğzur hissediyorum.	30	94
Sınıf içinde oğretim yöntem ve tekniklerini belirleme ve kullanmada oğzurlk var	43	84			

Vakıf niversitelerindeki kültürel yapıya ilişkin bazı katılımcıların görüşleri Şu Şekildedir: “*Bu konuda ben herhangi bir sıkıntıyla karşılaşmadım. Şunu yapma bunu yapma diye bir Şey hiç olmadı. Oğretim yesi değerlendirmeleri yapıyor. Bir kısıtlamadan ziyade kendini geliŐtirmesini sağlayacak imkanlar vardır V₁K₂. Bu niversitede farklı fikirlerden hocalar var. Kesinlikle bu hocalar dŐncelerinden dolayı baskı altına alınmazlar, bir baskı uygulanmaz. Burada farklı dŐnceleri olan hocalar arasında sürtüşme de olmaz. Burası oğzur bir niversitedir. İsteyen istediği gibi Şekilde hareket edebiliyor V₁K₅. Bilkent’in benim en sevdiğim yanı, insanlar kendi işlerine*

bakıyorlar. Herkes kendi işiyle uğraşıyorlar. Kimse bir başkasının ideolojik düşüncesine karışmıyor. Bu bakımdan Türkiye'nin en iyi yeri olabilir. Bilimsel bir yaklaşım var. Bence o çok önemli bir şey bu, bu bir kültür olarak düşünülebilir V₁K₆.”

“Burada demokratik bir yapı var. Akademik kariyerinde başarılı olmuş insanlar burada kendilerini ifade edemediklerinde çekip gidiyorlar. Burada hoca sıkıntısını paylaşamıyorsa çekip gidiyor. Eğer kurum kültürü sağlam değilse bu sirkülasyon çok fazla olur, hocaların üniversitede çalışma süresi de kurum kültürünün sağlamlığını gösterir V₂K₂. Engelleyici hiçbir taraf bulunmamaktadır. Zaman zaman ortaya çıkabilecek güçlükler üniversitenin bilimsel tutumundan ziyade kişisel özellikler taşıyor. İçtenlikle ifade ediyorum ki burada üretim yapmak isteyen tek engeli kendisidir V₂K₁₁.

Hiçbir baskı ve kısıtlama yoktur. Burası bu yönden bir öğretim üyesi için ideal bir yerdir. Cemiyet, cemaat, siyasi görüş, yanlış anlaşılır gibi konular burada olmaz. Tabii ki etik sözleşmelerimiz var V₂K₄. Ben rahatım, kırk yıldır hocayım. Böyle bir şey yok burada. Bilimsel bağlamda eleştirilerimi yaparım. Kimsede bana karışmaz. Şunu savunuyorum ben Hacettepe'de ne isem burada buyumdur. Ben buraya 97 senesinde geldim en eskilerindenim V₃K₄. Özgür bir üniversite burası, ben bugüne kadar olumsuz bir şey duymadım. Sınıf içi düşüncelerinizi açıklarken rahatsız, herhangi bir baskı bulunmamaktadır V₃K₅. Öyle bir kısıtlama yok. Öğretim ve öğrenimdeki kontrol mekanizması yok V₃K₈.”

Sınıf içi etkinlikler konusunda **olumsuz** düşüncelerini bazı katılımcıların ifadeleri şu şekildedir: *“Bir kısıtlama yok, bir baskı da yok ama tabii ülkedeki siyasal hava yansıyor, onu biraz hissediyorsun kimse sivri olmak istemiyor. Ülkeyi yönetenleri kızdırmak istemiyor. O baskıyı hissediyorsun. Hassas bir konuda bir şeyler yapmak istersen mümkün olduğunca onu kibar bir şekilde engellerler. Kimse o tepkiyi çekmek istemiyor. O tepkinin ödemesi çok fazla olacağı için herkes ona karşı bir tedbir alıyor. Kimse bir şey söylemiyor ama onu bende hissediyorum V₁K₉.”*

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm bir önceki bölümde elde edilen bulgulara dayalı olarak, araştırmadan çıkarılabilecek sonuçları ve bu sonuçlar doğrultusunda gerek uygulayıcılar gerekse araştırmacılar için hazırlanan önerileri içermektedir.

Sonuçlar

Bu araştırma, Ankara ili sınırları içerisinde bulunan devlet (ODTU, Ankara, Hacettepe) ve vakıf (Bilkent, Başkent, Atılım) üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürleri (kurumsal ve akademik) arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın iki temel amacından bahsedilebilir:

- Devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak,
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin akademik kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak,

5.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın birinci alt problemini “**Kurumsal kültür bağlamında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında nasıl bir benzerlik ve farklılık vardır?**” sorusu oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kurumsal kültüre ilişkin sonuçlar “*Yönetim, Kurumsal Değerler, Gelenekler, Üniversite Toplum İlişkileri*” alt boyutlarında belirtilmiştir.

5.1.1. Yönetim Kültürüne İlişkin Sonuçlar

- Yöneticilerin belirlenmesinde devlet üniversitelerinde seçim, vakıf üniversitelerinde ise atama kültürü hakimdir.
- Devlet üniversitelerinde yöneticilerin belirlenmesinde seçim/eğilim yoklaması yapılması yönünde bir beklenti vardır.
- Devlet üniversiteleri dekan ve bölüm başkanlıkları gibi yönetici pozisyonlarının belirlenmesinde/seçiminde kültürel normlara dayalı olarak demokratik geleneklere sahiptir.
- Rektör seçimi sürecinde en yüksek oyu alan kişinin atanmasına ilişkin beklentinin devlet üniversitelerinde baskın bir kültürel öge olduğu görülmektedir (Araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasından bir süre sonra devlet üniversitelerinde de atama sistemine geçiş yapılmıştır.).
- Vakıf üniversitelerinin kültürlerinde yöneticilerin belirlenmesinde atama baskın kültürel ögedir.
- Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin yönetici seçiminde seçimin tercih edilmesi yönünde beklentileri vardır.
- Devlet üniversitelerinde rektörün belirlenmesinde akademisyenler aktif unsurlar iken, vakıf üniversitelerinde mütevelli heyet belirleyici unsurdur.
- Dekan ve bölüm başkanlarının belirlenmesinde, devlet üniversitelerinde fakülte kurulları, bölüm kurulları ve akademisyenler belirleyici unsurdur. Vakıf üniversitelerinde ise mütevelli heyet ve rektör belirleyici unsurdur.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde akademisyenlerin meslek odalarına üyelikleri desteklenmektedir.
- Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında sendikal örgütlere üyelik konusunda farklılıklar vardır. Devlet üniversitelerinde sendikalara üye olma yönünde eğilim var iken, vakıf üniversitelerinde sendikal üyeliklerin neredeyse hiç olmadığı belirlenmiştir.
- Devlet üniversitelerinde öğretim elemanları ve mezunlar dernekleri önemli bir kültürel ögedir.
- Devlet üniversitelerinde öğretim elemanları derneklerine üyelikler üst düzeydedir.

- Vakıf üniversitelerinde meslek odalarına üyelikler ve mezunlar dernekleri önemli bir kültürel öğedir.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde mezunlarla ve mezun dernekleri ile ilişkilerin geliştirilmesine ilişkin yoğun bir çaba vardır.
- Devlet üniversitelerinin stratejik planları incelendiğinde, kurumların mezunlarla ilişkilerinin arzu edilen düzeyde olmadığını belirttikleri belirlenmiştir.
- Katılımcılara göre devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürlerinde hak arama yolları açıktır.
- Katılımcı görüşlerine göre, devlet üniversitelerinde iletişim kanalları açıktır.
- Devlet üniversitelerinde yaşanabilecek sorunların çözümünde İnformal yollar ön plana çıkmaktadır.
- Katılımcı görüşlerine göre vakıf üniversitelerinde iletişim kanalları açıktır.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürlerinde iş yükü dağılımında baskın norm ve değer dengeli bir yapı oluşturma şeklindedir.
- Devlet üniversitelerinin kültürel yapılarında iş yükü dağılım/dağıtım yapılrken “adalet, hakkaniyet, eşitlik, gönüllülük” değer ölçütleri baskın değerler olarak görülmektedir.
- Devlet üniversitelerinde iş yükünde denge olmaması durumunda, sebep olarak “gönüllülük, performans kriterleri, yeni gelen öğretim üyelerine derslerin verilmesi, öğretim elemanı yetersizliği, tüm üniversiteye hizmet veren bölümlerdeki ders yoğunluğu” boyutları ifade edilmiştir.
- Devlet üniversitelerinde idari görevlerin dağılımında dengeli bir yapı görülmekle birlikte akademisyenlerin bu görevleri üstlenme konusunda olumsuz bir tutum benimsedikleri ve idari görevleri bir yük olarak gördükleri belirlenmiştir.
- Vakıf üniversitelerinde iş yükü dağılımında bireysel sözleşmelerin bir norm oluşturduğu belirlenmiştir.
- Katılımcıların karar alma sürecinde baskın kültür olarak devlet üniversitelerinde “danışma düzeyinde”, vakıf üniversitelerinde ise “az” düzeyde katılım sağlandığını ifade ettikleri belirlenmiştir.

- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecine katılım konusunda akademisyenlerin istek düzeyleri düşüktür.
- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecine katılımın düşük olma nedenleri arasında “katılımcıların düşüncelerinin dikkate alınma düzeyi, komisyonların yapısı, formalite” kavramları öne çıkmaktadır.
- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecinde kurullar ön plana çıkmaktadır.
- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecinde profesör unvanına sahip akademisyenlerin etkin oldukları belirlenmiştir.
- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecine araştırma görevlileri ve öğrencilerin aktif olarak katılmadıkları belirlenmiştir.
- Devlet üniversitelerinde karar alma sürecine katılım “komisyonlar, kurum içi e-posta paylaşımı, üniversite forum ortamı” yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır.
- Vakıf üniversitelerinde karar alma sürecinde merkezi yöneticilerin baskın olduğu belirlenmiştir.
- Vakıf üniversitelerinde karar alma sürecinde mütevelli heyet ve rektörlük etkindir.
- Vakıf üniversitelerinde karar alma sürecine katılıma yönelik akademisyenlerin istekleri düşük düzeydedir.
- Vakıf üniversitelerinde karar alma sürecine katılım “komisyonlar, kurum içi e-posta paylaşımı” şeklindedir.

5.1. 2. Kurumsal Değerlere İlişkin Sonuçlar

- Devlet üniversitelerinin kurumsal yapıları içinde en fazla ifade edilen değerler “ifade özgürlüğü, adaletli ve katılımcı yönetim, demokratik yönetim, sürekli gelişme, açık iletişim kanalları, toplumla bütünleşme ve hizmet, gelişime açık olma, paydaş odaklılık, nitelikli akademik kadro, özgür ve rahat bir çalışma ortamı” şeklindedir.
- Devlet üniversitelerinde en az ifade edilen kurumsal değerler “ödüllendirme, İnfomal yollarla sorun çözme, öz değerlendirme, uygulamalara ilişkin

bilgilendirme/dönüt sağlama, performans odaklılık, rekabetçilik, örgütlü yapıların yönetim sürecine katılması” belirtilmiştir.

- Vakıf üniversitelerinin kurumsal yapıları içinde en fazla ifade edilen değerler “ifade özgürlüğü, gelişime açıklık, sürekli gelişme, adaletli ve katılımcı yönetim, öğrenci merkezli eğitim, nitelikli akademik kadro, çağdaş kampüs düzeni, evrensel bakış ve uluslararasılaşma” sayılmıştır.
- Vakıf üniversitelerinde az vurgulanan kurumsal değerler ise “düşük hiyerarşi, İnfomal yollarla sorun çözme, uygulamalara ilişkin bilgilendirme/dönüt sağlama” şeklindedir.
- Vakıf üniversiteleri kurumsal imaj ve markalaşmaya önem vermektedirler.
- Devlet üniversiteleri ile vakıf üniversiteleri arasında kurumsal değerler bakımından “markalaşma/imaj, mezunlarla iletişim, ödüllendirme, öz değerlendirme, eleştirel/muhafif duruş, örgütlü yapıların yönetim sürecine katılımı ve seçim kültürü” değerlerinde farklılıklar vardır.

5.1.3. Geleneklere İlişkin Sonuçlar

- Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında düzenlenen tören ve etkinlikler bağlamında benzeşme vardır.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde düzenlenen törenler “eğitim öğretim açılış törenleri, bahar şenlikleri, personel arasındaki etkileşim etkinlikleri, üniversitenin tarihine/geçmişine yönelik etkinlikler, üniversite tanıtım etkinlikleri, oryantasyon/örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik etkinlikler” boyutlarında yoğunlaşmaktadır.
- Devlet üniversitelerinde düzenlenen bazı tören ve etkinlikler “kurucuları anma törenleri, ağaç dikme törenleri, mezunlar günü/iletişim etkinlikleri, üniversite günü, bahar şenlikleri, tiyatro günü, 50.60.70. yıl kutlamaları, makarna günleri, fakülte günleri, emeği geçmiş hocaların anılması/hatırlanması, inek bayramı, tanıtım günleri, kuruluş yıldönümü, açılış ve kapanış törenleri, pilav günü, yılbaşı partileri, bölüm partileri, geçmişe bağlılık/normlar, caz festivali, oryantasyon etkinlikleri” şeklindedir.

- Devlet üniversitelerinde geçmişe bağlılık şeklinde ifade edilen tören ve etkinlikler arasında “üniversiteye yeni katılan üyelere davranış normlarının belirtilmesi/gösterilmesi, kuruluşa ilişkin seminerler-kongreler, müzelerin oluşturulması, resim sergileri” boyutlarında ifadeler belirlenmiştir.
- Vakıf üniversitelerinde düzenlenen bazı tören ve etkinlikler “açılış törenleri, bölüm partileri, yeni gelen ve ayrılan hocalara yönelik etkinlikler, kuruluş yıldönümü etkinlikleri, kariyer günleri, kurucuları anma törenleri, mezunlar günü, iletişim etkinlikleri, oryantasyon etkinlikleri, üniversite günü” şeklindedir.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinde davranış kuralları ve örüntülerine ilişkin nispeten benzerlik olduğu belirlenmiştir.
- Devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürel yapılarında katılımcıların görüşlerine dayalı olarak en fazla gösterilen davranışlar olarak “anlayışlı davranmak, baskı ve zorlamada bulunmamak, demokratik ilkelere saygı göstermek, insani değerlere saygı göstermek, nezaket ve nazik olma” belirlenmiştir.
- Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında “geleneğine bağlı olma, ücret belirlenmesinde liyakat ilkesi” ne ilişkin davranışlarda farklılık olduğu belirlenmiştir.
- Devlet üniversitelerinde belirli bir geleneğin olduğu/oluşturulmaya çalışıldığı görülmüştür.

5.1.4. Üniversite Toplum İlişkileri 'ne İlişkin Sonuçlar

- Toplumsal sorunlara karşı duyarlılığa ilişkin araştırmaya katılan devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılardan 24'ü (%47) olumlu yönde, 27'si (%53) ise olumsuz yönde görüş belirtmiştir. Buna karşın vakıf üniversitelerinde çalışan katılımcılardan 15'i (%47) olumlu yönde, 17'si (%54) ise olumsuz yönde görüş belirtmiştir.
- Devlet üniversitelerinin toplumla iletişim ve toplumsal sorunların çözümüne yönelik gerçekleştirdikleri uygulamalar arasında “*Konferans, Çalıştaylar, Konuşmacılar, Aydınlatıcı dokümanlar, Toplumsal sorumluluk projeleri,*

Öğrenciler tarafından düzenlenen etkinlik ve çalışmalar” şeklinde düzenlenen etkinlik ve çalışmalar katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

- Kurumlarının toplumsal sorunlara duyarlılığına yönelik olarak olumsuz görüş bildiren akademisyenlerin (devlet) kullandıkları bazı ifadeler “akademik çalışmalar yetersizdir, toplumsal sorunların çözümüne yönelik örgütsüz yaklaşım hakimdir, kutuplaştırıcı toplum yapısı üniversite üzerinde hakimdir, bilim politikamız yoktur, üniversitelerin toplumu bilgilendirme kaygısı yoktur, ekonomik beklentiler ön plandadır, üniversiteler fil dışı kuleler konumundadır, halktan kopuktur, üniversiteler konjonktür etkisinde kalmaktadır, üniversiteler toplumsal sorunlara söylem bazında yaklaşmaktadır, toplumun üniversitelerden beklentisi yoktur, toplumsal bilinç düşüktür, üniversiteler toplumsal sorunlara karşı ilgisizdir, üniversiteler pasif, çekimsiz duruş sergilemektedir, üniversiteler sivrilmeme eğilimindedir, üniversiteler siyasi konulardan uzak durmaktadırlar, farklı görüşlere baskı vardır” şeklindedir.
- Katılımcı görüşlerine göre, devlet üniversiteleri toplumsal sorunların çözümünde kendisinden beklenen rolü oynamamaktadır.
- Üniversitelerin toplumsal sorunlardan uzaklaşmasının nedenleri arasında “ekonomik beklentiler, bireylerin duyarsızlaşması, realiteden kopukluk, konjonktür, sivrilmeme çabası, politik/siyasi konulardan uzak durma, üniversitelerin toplumdan kopması/uzaklaşması, baskı/kısıtlama, “oryantal kültür” boyutları belirtilmiştir.
- Katılımcı görüşlerine göre, vakıf üniversiteleri toplumsal sorunların çözümünde kendisinden beklenen rolü oynamamaktadır.
- Vakıf üniversitelerinde toplumsal sorunların çözümüne yönelik olarak “Seminer, Konferans, Çalıştaylar, Paneller” düzenlenmektedir.
- Vakıf üniversitelerinin toplumsal sorunlara yönelik olarak duruşuna ilişkin olumsuz görüş belirten bazı katılımcıların ifadelerinde “üniversitenin kendini topluma tanıtmaya faaliyeti yok, toplumsal sorunlara yönelirken tepki çekmeme çabası içindedir, toplumsal sorunlara odaklanma yok, toplumsal sorunlara karşı ilgisizlik var, üniversitenin sivrilmeme eğilimi var, toplumsal sorunların kurum içinde sınırlı kalacak şekilde değerlendirilmesi, kurumsal bir yapının

olmaması, politik konulardan uzak durmak, pasif bir tutum ve duruşa sahip olma” görüşleri öne çıkmaktadır.

5.2. İkinci Alt Problem İlişkin Sonuçlar

Araştırmanın ikinci alt problemini “Akademik kültür bağlamında devlet ve vakıf üniversiteleri arasında nasıl bir farklılık ve benzerlik vardır?” biçimindedir. Bu alt probleme ilişkin sonuçlar “**Araştırma Etkinlikleri ve Öğretim Etkinlikleri**” alt boyutlarında belirtilmiştir.

5.2.1. Araştırma Etkinliklerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcı görüşlerine göre devlet üniversitelerinde:

- Akademisyenler araştırma konularını seçerken rahattırlar.
- Araştırma konusunda tavizsiz akademik ortam var.
- İstedğin konuda araştırma yapabilirsin.
- Tam araştırma özgürlüğü vardır.
- Akademisyenler araştırma sürecinde desteklenir.
- Her şey bilimseldir, müdahale olmaz.
- Araştırma yapmayı destekleyen bir yapı var.
- Özgür akademik çevre var.
- Araştırma fonu için başvurulara olumlu karşılık alınır.
- Kapsamlı araştırma desteği var.
- Proje ve araştırma desteklerinin dağıtımında eşitlik vardır.
- Araştırma sürecinde baskı ve kısıtlama yoktur.
- Akademik anlamda engelleyici bir ortam yoktur.
- Araştırma sonuçlarını yayınlamada özgürlük vardır.
- Araştırma sonuçlarını baskı altında kalmadan yayınlanır.
- Araştırma sonuçlarının paylaşılmasına kimse müdahale etmez.
- Akademik çalışmalar baskı altında kalmadan paylaşılır.
- Akademisyenler istediği araştırmayı paylaşabilir.
- Tam anlamıyla yayınlama özgürlüğü var.
- Proje ve araştırma desteklerinin dağılımında/dağıtımında eşitlik var.

- Araştırma sonuçlarını yayınlamada özgürlük var.
- Araştırma sonuçları özgürce paylaşılır.
- Araştırma sonuçlarının paylaşımına kimse müdahale etmez.
- Bilimsel çalışmaların paylaşılmasına üniversite yardımcı olur.
- Akademisyenler düşüncelerini paylaşma ve yayınlamada baskı görmezler.
- Yayınlama özgürlüğü önemlidir, önemsenir.

Katılımcı görüşlerine göre vakıf üniversitelerinde:

- Araştırma ve araştırmacıyı destekleyen bir politika var.
- Akademik hayata uygun bir ortam var.
- Araştırma konumuza kimse karışmaz.
- Araştırmaların yapılmasında bir kısıtlama olmaz.
- Araştırmaların yapılması sürecinde bir baskı ve kısıtlama yoktur.
- Araştırmalarını yaparken akademisyenler olumsuz bir durum yaşamazlar.
- Üniversitede araştırma konusunda serbest bırakan bir ortam var.
- Üniversitelerde ifade özgürlüğü vardır.
- İşimizle ilgili müdahale olmaz.
- Araştırma yapmayı destekleyen bir yapı var.
- Araştırma desteği için her başvurunuza karşılık alırsınız.
- Proje ve araştırma desteklerinin dağılımında/dağıtımında eşitlik var.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında:

- Araştırma etkinliklerine ilişkin nispeten benzerlik olduğu görülmüştür.
- Araştırmalara sağlanan maddi desteklere ilişkin benzerlikler olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaların yayınlanmasına ilişkin katılımcıların yayın kalitesi ve etik değerlere özellikle vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Bu konuda devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürlerinde benzeşme vardır.

5.2.2. Öğretim Etkinliklerine İlişkin Sonuçlar

Katılımcı görüşlerine göre devlet üniversitelerinde:

- Ders açılması, seçimi, dağıtımına ilişkin devlet ve vakıf üniversitelerinin kültürleri nispeten benzer öğeleri içermektedir.
- Akademik hayata uygun bir ortam vardır.
- Akademisyenler arasında eşit davranılır.
- Ders seçim ve dağıtımında eşitlik vardır.
- Akademisyenler ders açmada özgürdürler.
- Ders seçim süreci adaletlidir.
- Ders yükü dağılımında ve seçim sürecinde dengeli bir yapı vardır.
- Homojen görev dağılımı vardır.
- Ders seçiminde ve dağıtımında özgürlük vardır.
- Akademisyenlere ders verme sürecinde bize kimse karışmaz.
- Akademisyenler derste düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler.
- Sınıf içi faaliyetlere kimsenin müdahalesi olmaz.
- Akademisyenler istedikleri dersin içeriğini hazırlayabilirler.
- Sınıf içinde öğretim yöntem ve tekniklerini belirleme ve kullanmada özgürlük var.
- Derslerin içeriğine kimse karışmaz.
- Akademisyenler düşüncelerini baskı altında kalmadan ifade ederler.
- Akademisyenler düşüncelerini özgürce açıklar ve paylaşırlar.
- Akademisyenler düşüncelerini açıklarken herhangi bir kaygı hissetmezler.

Katılımcı görüşlerine göre vakıf üniversitelerinde:

- Adaletli ders dağılımı var.
- Akademisyenler alanlarıyla ilgili dersleri rahatlıkla açabilirler.
- Ders açılması, seçilmesi ve dağıtımında akademisyenler arasında eşit davranılır.
- Ders yüklerinde eşitlik var.

- Ders seçim ve dağıtımında akademisyenlerin görüşleri alınır.
- Dersler uzmanlık alanına göre açılır.
- Yeterlilik ve hakkaniyet üzerine kurulu bir yapı var.
- Akademik çalışmalarla ilgili olan materyaller alınır.
- Ders materyali seçiminde destekleyici, özgür ortam var.
- Sınıf içi ve derslere yönelik her türlü materyal desteği sağlanır.
- Derslerin içeriğine kimse karışmaz.
- Akademisyenler düşüncelerini baskı altında kalmadan ifade ederler.

Katılımcı görüşlerine göre devlet ve vakıf üniversitelerinde:

- Sınıf içi yapılan çalışma ve etkinlikler konusunda özgür bir ortam var.
- Akademisyenlere ders verme sürecime kimse karışmaz
- Akademisyenler derslerde düşüncelerimi rahatlıkla ifade edebilirler.
- Derslerin içeriğine kimse karışmamaktadır.
- Akademisyenler derslerinde düşüncelerimizi açıklarken herhangi bir kaygı-korku taşımamaktadır.
- Akademisyenler istedikleri dersin içeriğini hazırlayabilmektedirler.
- Akademisyenler tarafından sınıf içinde kullanılan öğretim yöntem ve tekniklerine kimse karışmaz
- Akademisyenler sınıf içinde kendilerini özgür hissetmektedirler.

Öneriler

5.3. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Üniversitelerin tüm yönetim kademelerinde demokratik yönetim ilkelerine uygun olarak tüm yönetim birimlerinde (rektör, rektör yardımcıları, dekan, bölüm başkanları ve ana bilim dalı başkanlıklarının belirlenmesinde) seçim ve görevlendirme yapılabilir.
- Yönetim görevlerinin dağılımında kültürel norm, değer ve gelenekler göz önünde bulundurulmalıdır. Yöneticilerin belirlenmesinde üniversitenin kurumsal kültürü, bileşenlerin beklenti ve isteklerine uygun yöntem ve süreçler tercih edilmelidir.
- Vakıf üniversitelerinde öğretim üyelerinin beklenti ve isteklerine uygun olarak yöneticiler seçim yoluyla gelmelidirler.
- Üniversitelerde tüm bileşenlerin yönetim sürecine aktif ve eşit katılımı sağlanmalıdır. Akademisyenlerin beklenti ve isteklerine uygun olarak yönetimde tüm bileşenler (Akademisyenler, Öğrenciler, Dernekler) eşit söz sahibi olmalıdır.
- Üniversite yönetiminde ve karar alma sürecinde akademik unvanlara göre eşit dağılım olmalıdır. Katılımcıların beklentileri doğrultusunda tüm unvanlardaki akademisyenlerin yönetimde eşit şekilde temsil edilmeleri sağlanabilmelidir. Üniversite ve fakülte yönetim toplantı ve etkinliklerine akademik unvanlara göre eşit katılım sağlanabilir.
- Üniversitelerde örgütlü yapıların (sendikalar, öğretim üyesi dernekleri) yönetim sürecine aktif olarak katılımı sağlanmalıdır. Üniversitenin kurumsal ve akademik yapısı ile ilgili karar alma sürecine ilgili bileşenlerin görüş ve düşünceleri alınarak katılımları sağlanabilir.
- Sendikaların vakıf üniversitelerinde örgütlenmelerine ve sendikal faaliyetlerini yürütmelerine olanak sağlanmalı, akademisyenlerin sendikalara üye olmaları üniversite yönetimlerinde desteklenmelidir. (Araştırmaya katılan katılımcılar vakıf üniversitelerinde sendikal örgütlenmeye ilişkin yönetimlerin olumlu bir bakış açısına sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir.)
- Öğretim üyeleri dernekleri, akademisyenlerin yaşayabilecekleri sorunların çözümünde, sosyalleşmelerinde ve kurum kültürünün aktarılmasında üniversite

kültürünün aktif bir unsuru olarak yer almalı, üniversite yönetimleri bu derneklerle iş birliği içerisinde olmalıdır.

- Katılımcıların ifadeleri ve üniversitelerin stratejik planları dikkate alındığında mezunlar ve mezun dernekleri ile iletişim süreci daha aktif olarak sürdürülmesi gerektiği ifade edilebilir. (Bulgular kısmında ifade edildiği üzere üniversitelerin stratejik planları incelendiğinde kurumların mezunlarla olan ilişkileri ve iletişimlerini artırma yönünde daha yoğun çaba harcamaları gerektiğine yönelik öz değerlendirmeleri olduğu da görülmektedir.)
- İdari görevleri üstlenme konusunda akademisyenler olumlu görüşe sahip değillerdir. Yönetim görevleri katılımcıların beklentilerine uygun olarak performans kriterleri ile ilişkilendirilebilir.
- Karar alma sürecine akademisyenlerin katılımını sağlamak için akademik kurulların (Senato, Üniversite Yönetim Kurulu, Fakülte Kurulu, ABD Yönetim Kurulu) tüm akademik unvanlardan eşit oluşturularak homojenliğin sağlanması gibi farklı etkinlik ve çalışmalar yapılabilir.
- Üniversitelerde düzenlenen kültürel etkinlik ve çalışmalara öncelik verilebilir. Üniversite bileşenlerinin katılımı sağlamak için girişimlerde bulunulabilir. Katılımcıların beklentileri doğrultusunda üniversitelerdeki kültürel etkinlikler artırılmalıdır.
- Üniversitelerin toplumsal sorunlara karşı duyarlılığını artırmak amacıyla gerekli yasal düzenlemeler yapılabilir. Üniversiteler toplumsal sorunlara çözüm üretmeye teşvik edilebilir. Üniversiteler ve akademisyenler herhangi bir dış baskı ve iş kaybetme korkusu yaşamadan toplumsal sorunların çözümü için çalışma, öneri ve açıklamalarda bulunabilmelidir.
- Üniversitelerin toplumsal sorunlara bakışı ve toplumla iş birliğine yönelik olarak bilim politikası oluşturulabilir. Üniversitelerden toplumsal sorunların çözümüne yönelik olarak aktif katılımını sağlayıcı yasal düzenlemeler yapılabilir ve toplumsal sorunları araştırma merkezleri kurulabilir. Toplumsal beklenti ve talebi artırıcı çalışmalar yapılabilir. Yasal olarak yerel yönetimleri üniversitelerle iş birliği içinde çalışmaya yönlendirici politikalar izlenebilir.
- Üniversitelerin araştırma faaliyetlerini özgür bir şekilde sürdürebilmeleri amacıyla araştırma destekleri artırılmalıdır. Üniversitelerin araştırmalarını

bağımsız olarak sürdürebilmeleri için kurumların araştırma fonlarının artırılması ve ekonomik engellerin kaldırılması gereklidir.

- Üniversitelerde akademik çalışmaların yürütülmesinde akademik özgürlük boyutunda gerekli yasal düzenlemeler yapılabilir. Akademik özgürlük ifade özgürlüğü kapsamında yeniden düzenlenebilir. Bu bağlamda akademisyenlerin araştırma ve uzmanlık alanındaki görüş ve düşüncelerini, tartışmalı dahi olsa özgürce ifade edebilmesinin yasal güvenceye kavuşturulması sağlanabilir.
- Akademisyenlerin ders yüklerini dengelemek ve azaltmak için yeni akademisyenlerin yetiştirilmesi sürecine öncelik verilmelidir. Yeni üniversitelerin ve bölümlerin açılması planlanırken öncelikle yeni akademisyenlerin yetiştirilmesine öncelik verilebilir. Aynı zamanda öğretim üyesi yetiştirme programı (ÖYP) kapsamına vakıf üniversiteleri de alınarak nitelikli akademisyen yetiştirme süreci desteklenebilir.

5.4. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Benzer araştırmalar nicel boyutta yapılabilir.
- Üniversite kültürüne ilişkin öğrenci boyutu araştırılabilir.
- Üniversite kültürüne ilişkin algının akademik unvanlara bağlı olarak farklılaşması ve algılanmasına ilişkin araştırmalar yapılabilir.
- Anadolu'daki diğer üniversiteler ile araştırma kapsamındaki üniversiteler arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.
- Üniversite kültürü ve şehir kültürü arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Üniversite kültürü üzerinde merkezi yapılanmanın etkileri araştırılabilir.
- Yurt dışında bulunan üniversiteler ile ülkemizdeki köklü üniversitelerin kültürel benzerlik ve farklılıkları araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, M. (2012). Üniversitelerde Yeniden Yapılanmanın Aciliyeti Ve Yeni Üniversitelerin Sorunları. *Eğitime Bakış Dergisi*, 8(23), 21-27.
- Âdem, M. (2008). Çağdaş Üniversite mi, Medrese Mi. Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Agnew, M. (2013). Strategic Planning: An Examination Of The Role Of Disciplines In Sustaining Internationalization Of The University. *Journal of Studies in International Education*, 17(2), 183-202.
- Agnew, M., and VanBalkom, W. D. (2009). Internationalization Of The University: Factors Impacting Cultural Readiness For Organizational Change. *Intercultural Education*, 20(5), 451-462.
- Aksu, A., ve İra, N. (2010). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (25).
- Aktan, C. C. (2004). İdeal Bir Üniversite için On Tmele İlke. Aktan, C. C. (Edt.), *Nasıl Bir Üniversite (pp. 13-21)*. Adapazarı: Değişim Yayınevi.
- Akyüz, Y. (2001). Başlangıçtan 2001'e Türk Eğitim Tarihi (8. Baskı). İstanbul: Alfa.
- Alada, A. (2003). Geçmişten Geleceğe Türkiye'de Üniversite (Reformlar, Tartışmalar, Arayışlar). *Sempozyum*, Eğitimsen Yayınları 144-156.
- Alamur B, (2005). Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Alasuutari, P. (2010). The Rise And Relevance Of Qualitative Research. *International journal of social research methodology*, 13(2), 139-155.
- Ali, A. M., ve Yusof, H. (2011). Quality İn Qualitative Studies: The Case Of Validity, Reliability And Generalizability. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 5(1), 25-64.
- Allard, I. V, 2010. Examining The Relationship Between Organizational Culture and Performance: Moderators of Culture Gap. Doktora Tezi, Northcentral University, Arizona.
- Alvesson, M, (1990). "On the Popularity of Organizational Culture." *Acta Sociologia*. 33 (1), 31-49.
- Amburgey, W.O.D. (2005). *An Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Culture and Perceived Leadership Characteristics*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Central Florida, Orlando, Florida.
- Amis, J. M., and Silk, M. L. (2008). The Philosophy And Politics Of Quality İn Qualitative Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 456-480.
- Ankara Üniversitesi (2014-2018). Stratejik Plan, <https://www.ankara.edu.tr/ankara-universitesi-2014-2015-stratejik-plani/>
- Antić, M., and Cerić, A. (2008, January). Organizational Culture Of Faculty Of Civil Engineering, University Of Zagreb. In *International Conference: Organization, Technology and Management in Construction (8; 2008)*.
- Arap, K. S. (2010). Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye'de Yeni Üniversiteler Ve Kuruluş Gereçekleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 001-029.
- Argon, T., ve Kösterelioğlu, M. A. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Üniversite Yaşam Kalitesi Ve Fakülte Kültürüne İlişkin Algıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 30(30).
- Arın, T. (1997). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim Sistemleri ve Diploma Sistemleri. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), *Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler* (pp. 25-30). Ankara: Bağlam Yayıncılık.

- Arslan, M. (2005). *Cumhuriyet Dönemi Üniversite Reformları Bağlamında Üniversitelerimizde Demokratiklik Tartışmaları*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (18), 23-49.
- Atabek, G. Ş., ve Atabek, Ü. (2015). Türk Üniversitelerinin İmajı: Üniversitelerin Basın Reklamları Üzerine Bir Çalışma. *EĞİTİM VE BİLİM*, 40(180).
- Atılım Üniversitesi (2012). Atılım Haber, Nisan (4), Ankara.
- Atılım Üniversitesi. Atılım Üniversitesi Dergisi 15. Yıl Özel Sayısı, Ankara.
- Atılım Üniversitesi (2015-2019). Stratejik Plan, http://atilim.edu.tr/shares/atilim/files/2015-2019_Stratejik_Plan.pdf
- AUOUD, /; <http://auoud.org.tr> 06.05.2018 tarihinde alınmıştır.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Aydın E, M. (2003). Örgüt Kültürü Değerlendirmesi Ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, R. (2008). Bir Rektörün Bakış Açısından Üniversite Olabilmek. Ankara: ODTU Yayıncılık.
- Aydın, İ. (2010). *Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Baez, B. (2002). Confidentiality in Qualitative Research: Reflections On Secrets, Power And Agency. *Qualitative research*, 2(1), 35-58.
- Balcı, A. (2007). Etkili Okul Geliştirme Kuram ve Araştırma. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balyer, A., ve Gündüz, Y. (2011). Türk Yükseköğretim Yönetim Sisteminde Yök İle Yaşanan Paradigmatik Dönüşüm: Vakıf üniversiteleri çelişkisi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(2), 69-84
- Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A University Culture-Based Framework. *Higher education*, 45(1), 43-70.

- Baskan, G. A. (2001). Türkiye de Yükseköğretimin Gelişimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Başkent Üniversitesi (2013). Bülten, Sayı 3, Ankara.
- Başkent Üniversitesi (2013). Bülten, Sayı 2, Ankara.
- Başkent Üniversitesi (2016-2019). Stratejik Plan,
https://www.baskent.edu.tr/belgeler/stratejik_plan/Stratejik_Plan.pdf
- Batteau, A. W. (2000). Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization. *American Anthropologist*, 102(4), 726-740.
- Baumanns, M. (2009). The Future Of Universities And The Fate Of Free Inquiry And Academic Freedom. *Social research*, 795-804.
- Başaran, İ.E. (1996). Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bektaş, F. (2010). Örgütsel İmaj Ve Örgüt Kültürü: Öğretmen Adayı Örnekleminde Nedensel Bir Araştırma. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 1(2), 5-18.
- Berberoğlu, G., Besler, S., ve Tonus, Z. (1998). Örgüt kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 18-14.
- Berberoğlu, G. (1990). Örgüt Kültürü Ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1-2).
- Berchem, T. (2006). The University As An Agora–Based On Cultural And Academic Values. *Higher Education in Europe*, 31(4), 395-398.
- Berg, B. L. (2001). Research Methods For The Social Sciences (4th Edition). USA: ALLYN AND BACON.
- Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M., ve Karakoç, N. (2010). The Organizational Culture At The University. *International Journal of Educational Researchers*, 1(2), 1-13.

- Bhattacharya, N. (2012). The evolution of knowledge in the university. *The Information Society*, 28(4), 208-227.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi: Teknikler ve Örnek Çalışmalar*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Bingöl, B. (2012). Üniversite Özerkliğinin Değişen Tanımı Ve Üniversitelerin Yeniden Yapılandırılması. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(2), 39-75.
- Bilir, P., Ay, Ü., ve Gürbüz-Çelik, T. (2003). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü. *Spormetre/Bedens Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 117-128.
- Bilkent Üniversitesi (2012). Bilkent News, 18 (27), Ankara.
- Bilkent Üniversitesi (2013). Bilkent News, 19, Ankara.
- Bilkent Üniversitesi (2012). DergiBilkent, sayı 18, Ankara.
- Bilkent Üniversitesi (2011-2012). Bilkent Üniversitesi Tanıtım Kitapçığı, Ankara.
- Bilkent Üniversitesi (2013-2014). Bilkent Üniversitesi Tanıtım Kitapçığı, Ankara.
- Bloor, M., ve Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. Sage.
- Bogdan, R. C. and Biklen, S. K. (2007). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods (5th Edition)*. USA: Pearson International Edition.
- Bolay, S. H. (2011). Çağdaş Üniversitede Neler Önem Kazanmaktadır? *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3).
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic Inquiry And The Saturation Concept: A Research Note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152.
- Burnett, S. A., ve Huisman, J. (2010). Universities' Responses To Globalisation: The influence of organisational culture. *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 117-142.

- Burroughs, L.K. (2000). *Female Faculty Perceptions of the Organizational Culture at a Major Research University*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M University.
- Bülbül, T. ve Tunç, B. (2011). *Yeni Üniversite*. İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., E. K. Çakmak. Akgün, Ö. E., Ş. Karadeniz ve Demirel F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (10. Baskı). Ankara: PegemAkademi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chapleo, C. (2004). Interpretation And Implementation Of Reputation/Brand Management By Uk University Leaders. *International Journal of Educational Advancement*, 5(1), 7-23.
- Chatterton, P., and Goddard, J. (2000). The Response Of Higher Education Institutions To Regional Needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475-496.
- Cho, J., and Trent, A. (2006). Validity in Qualitative Research Revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319-340.
- Clark, B. R. (1972). The Organizational Saga in Higher Education. *Administrative science quarterly*, 178-184.
- Cohen, L., L. Manion and Morrison, K. (2007). *Research Methods In Education* (6th Edition). USA: Routledge.
- Corbett, H. D., Firestone, W. A., and Rossman, G. B. (1987). Resistance To Planned Change And The Sacred in School Cultures. *Educational Administration Quarterly*, 23(4), 36-59.
- Coskun, S. A. N. (1993). Bir Toplumsal Kurum Olan Üniversite'de Özerklik ve Bilim Özgürlüğü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 48(01).
- Creswell, J. W., and Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.

- Creswell, J.W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quntitative and Qualitative Research*. USA: Pearson.
- Cruz, W. D. (1997). *The Roles of Organizational Culture, Management Strategy, and Decision-Making Process on Institutional Effectiveness at a Four-Year Public Higher Education Institution*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas, San Antonio.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve Öğretmen Metaforları. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (21), 269-283.
- Çimen, Z. (2001). *Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Da Cruz, M. B. (2006). Contemporary challenges to European university culture. *Higher education in Europe*, 31(4), 399-401.
- Dale, K. K. (2012). *Perceptions of Organizational Culture of a Multi-Campus Community College District: Mixed Methods in Concert*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado State University, Colorado.
- David, D. D. (1982). The Management of Academic Culture: Notes on The Management of Meaning and Social Integration. *Higher Education*, 303-320.
- DeMark, R. (2011). *The Relationship Between Academic Capitalism and Student Culture at Two Four-Year Higher Education Institutions*, University of Southern California, USA.
- Denison, D. R. (1996). What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Demir, c., ve Öztürk, U. C. (2013). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1).

- Dey, I. (2005). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Newyork: Routledge.
- De Zilwa, D. (2007). Organisational Culture And Values And The Adaptation Of Academic Units İn Australian Universities. *Higher Education*, 54(4), 557-574.
- Dill, D. D. (1982). The Management Of Academic Culture: Notes On The Management Of Meaning And Social İntegration. *Higher education*, 11(3), 303-320.
- Doğanay, A. ve Sarı, M. (2006). *Öğrencilerin Üniversitedeki Yaşam Kalitesine İlişkin Algılarının Demokratik Yaşam Kültürü Çerçevesinde Değerlendirilmesi (Çukurova Üniversitesi Örneği)*. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 4 (2), 107-128.
- Dolgun, U. (2010). Yirmi Birinci Yüzyılda Yüksek Öğretimin Yeni Misyonu. *Sosyoloji Konferansları*, (42), 15-39.
- Güneş, H., ve Demirtaş, H. (2002). Üçüncü Bin Yılda Üniversiteler ve Toplumsal Kalkınma. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (7), 33-44.
- Dolgun, U. (2010). Yirmi Birinci Yüzyılda Yüksek Öğretimin Yeni Misyonu. *Sosyoloji Konferansları*, (42), 15-39.
- Easterby-Smith, M., Golden-Biddle, K., and Locke, K. (2008). Working With Pluralism: Determining Quality İn Qualitative Research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 419-429.
- Edgerson, N. (2004). African-American Female Professors' Experiences İn An Historically Black College And University Organizational Culture. Doktora Tezi, University of North Dakota: North Dakota.
- Elton, L. (1981). Can Universities Change? *Studies in higher education*, 6(1), 23-33.
- Erdem, A. R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. Değerler Eğitimi Dergisi, 1 (4), 55-72.

- Erdem, A. R. (2007). Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, (26).
- Erdem, F. (2010). Örgüt Kültürünün Kök Metaforlarla Keşfi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10, 1-2.
- Erdem, F., Sumer, F. E., Alan, A. A., ve Baser, G. G. (2011). Cultural Dimensions Of Academic Organizations: A Pilot Research On Faculties Of Economics And Administrative Sciences. *Eurasian Journal of Educational Research*, 11(3), 73-90.
- Erkal, M. E. (2010). Türk Yüksek Öğretiminin Bazı Sorunları: Tesbit ve Teklifler. *Sosyoloji Konferansları*, (42), 117-128.
- Erkutlu, H., Chafra, J., and Bumin, B. (2011). Organizational Culture's Role In The Relationship Between Power Bases And Job Stress. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(40).
- Ersoy, N. ve Kaya, H. (1997). Üniversite Sisteminde Tıkanıklık ve Yeni Arayışlar. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), *Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler* (pp. 281-285). Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Eşki, H. (2015). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24).
- Ferreira, A. I., and Hill, M. M. (2008). Organisational Cultures In Public And Private Portuguese Universities: A Case Study. *Higher Education*, 55(6), 637-650.
- Fjortoft, N., and Smart, J. C. (1994). Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance Of Culture Type And Mission Agreement. *Higher Education*, 27(4), 429-447.
- Fırat, N. (2007). Okul Kültürü ve Öğretmenlerin Değer Sistemleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir*.

- Fidan, M. (2011). *Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.
- Filippakou, O. (2011). The Idea Of Quality In Higher Education: A Conceptual Approach. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 32(1), 15-28.
- Folch, M. T., and Ion, G. (2009). Analysing The Organizational Culture Of Universities: Two models. *Higher Education in Europe*, 34(1), 143-154.
- Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics (5th Edition)*. USA: WADSWORTH CENGAGE Learning.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., and Davidson, L. (2002). Understanding And Evaluating Qualitative Research. *Australian and New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., and Grimshaw, J. M. (2010). What Is An Adequate Sample Size? Operationalising data saturation for theory-based intrerview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245
- Fralinger, B., and Olson, V. (2007). Organizational Culture at the University Level: A Study Using the OCAI Instrument. *Journal of College Teaching and Learning*, 4(11), 85-98.
- Freeman, A. E. (1891). Universities and Colleges. *The North American Review*, 153 (416), 67-78.
- Freeman, M., DeMarrais, K., Preissle, J., Roulston, K., and St. Pierre, E. A. (2007). Standards Of Evidence In Qualitative Research: An Incitement To Discourse. *Educational researcher*, 36(1), 25-32.
- Garcia, J. F., and Henry, M. (1993). University Co-Operation Between Europe And Latin America. *European journal of education*, 28(1), 85-98.
- Gelo, O., Braakmann, D., and Benetka, G. (2008). Quantitative And Qualitative Research: Beyond The Debate. *Integrative Psychological And Behavioral Science*, 42(3), 266-290.

- Gencer, Z. T. (2012). Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Markalaşması Üzerine Bir Yaklaşım. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(3), 78-85.
- Ginevičius, R., and Vaitkūnaite, V. (2006). Analysis Of Organizational Culture Dimensions Impacting Performance. *Journal of business economics and management*, 7(4), 201-211.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü Ve Örgüt-İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50(50), 247-268.
- Glesne, C. (2012). *Nitel Araştırmaya Giriş* (çev. Edt. Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods Volume 1-2*. Newyork: Sage Publications.
- Gizir, S., ve Simsek, H. (2005). Communication İn An Academic Context. *Higher Education*, 50(2), 197-221.
- Gölpek, F. (2011). Yükseköğretim Finansman Politikasında Yeni Bir Yaklaşım: Maliyet Paylaşımı. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 25-33.
- Greenwood, D.J. and Levin, M (2003). Üniversite-Toplum İlişkilerinin Yeniden Yaratılması: Eylem-Araştırma/Akademik Taylorizm. (Edt: Babüroğlu, O. N. ve Dicleli, Z.) *Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması (75-89)*. İstanbul: Sabancı Ü.
- Guba, E. G. and Lincoln, S. Y. (2005). Paradigmatic Controversies and Emerging Confluences. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds.), *Qualitative Research (3th Edition)* (pp.191-216). USA: Sage.
- Guest, G., Bunce, A., and Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment With Data Saturation And Variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Gül, H., ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).

- Güler, A. (1997). Üniversitelerde Geleneği ve Bilim Politikası Üzerine. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), *Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler* (pp. 265-272). Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Gültekin, N., Çelik, A., ve Zekeriya, N. A. S. (2008). Üniversitelerin Kuruldukları Kente Katkıları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(24).
- Günel, İ. (2013). 50 Soruda Üniversite. Ankara: Tübitak Bilim ve Gelecek Kitaplığı
- Günay, D., ve Kılıç, M. (2011). Cumhuriyet Dönemi Türk Yükseköğretiminde Rektör Seçimi Ve Atamaları. *Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 34-44.
- Günay, D. ve Günay, A. (2011). 1933'den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler. *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1).
- Günay, D. (2004). *Üniversitenin Neliği, Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği*. Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi'nde (EDU 2004) sunuldu. İstanbul.
- Gür, B. S. (2011). "Türkiye'de Yükseköğretimin ve Yükseköğretim Kurulu'nun Tarihi" Üzerine. *Bilim ve Yükseköğretim Dergisi*, 1(1), 27-38.
- Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hacettepe Üniversitesi (2013-2017). Stratejik Plan,
http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/raporlar_stratejik_plan.shtml
- Hackett, E. J. (1990). Science As A Vocation in The 1990s: The Changing Organizational Culture Of Academic Science. *The Journal of Higher Education*, 61(3), 241-279.
- Hallett, T. (2003). Symbolic Power And Organizational Culture. *Sociological Theory*, 21(2), 128-149.
- Hannah, K. W. (2003). Effects of Organizational Culture on Innovation Decisions: Does University Culture Affect The Adoption. Yayınlamamış Doktora Tezi, Peabody College of Vanderbilt University.

- Harlander, H. S. (1998). *Institutional Culture and The Development of Socially Responsible Leadership Among Male Undergraduates*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota, USA.
- Harris, S. (2008). Internationalising the university. *Educational Philosophy and Theory*, 40(2), 346-357.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., and Kinicki, A. (2011). Organizational Culture And Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation Of The Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Harvey, L., and Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, Boundaries And Linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427-442.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü Ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Hasley, A., and Tezcan, M. (1968). Üniversitelerin Değişen Fonksiyonları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(1-4).
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics Of Organizational Culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing Qualitative Research In Education Settings*. Newyork: State University of New York Press.
- Hatipoğlu, T. (2002). Vakıf Üniversiteleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7, 45-51.
- Hatiboğlu, T. M. (1997). Türkiye’de Üniversite Yasalarında Tanım, Amaç ve İlkeler. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), *Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler* (pp. 25-30). Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- Hayta, Y. (2016). Kent Kültürü ve Değişen Kent Kavramı. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 165-184.

- Healey, N. M. (2008). Is Higher Education In Really 'Internationalising?. *Higher education*, 55(3), 333-355.
- Heap, J. L. (1995). The Status Of Claims İn "Qualitative" Educational Research. *Curriculum Inquiry*, 25(3), 271-292.
- Hermanowicz, J. C. (2005). Classifying Universities And Their Departments: A Social World Perspective. *The Journal of Higher Education*, 76(1), 26-55.
- HODER, <http://www.hoder.hacettepe.edu.tr> 06.05.2018 tarihinde alınmıştır.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2010). *Educational Administration* (çev. Edt. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Horsburgh, D. (2003). Evaluation Of Qualitative Research. *Journal of clinical nursing*, 12(2), 307-312.
- Howe, K. R., and Moses, M. S. (1999). Chapter 2: Ethics in educational research. *Review of research in education*, 24(1), 21-59.
- Iancu, D. (2009). Determinants of the Organisational Culture on Professional Satisfaction in Higher Education Institutions. *Scientific Bulletin-Nicolae Balcescu Land Forces Academy*, 14(2), 68.
- Islam, G., and Zyphur, M. J. (2009). Rituals in Organizations: A review and expansion of current theory. *Group and Organization Management*, 34(1), 114-139.
- Igram, M.R. (2011). Örgüt Culture Matters: A Case of Organizational Culture and Strategy. Doktora Tezi, University of Virginia, Virginia.
- Ilchman, W. F., and Ilchman, A. S. (1987). Academic Exchange And The Founding Of New Universities. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 491(1), 48-62.
- Işık, Ş. (2008). Türkiye'de Üniversitelerin Kentleşme Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(3), 159-181.

- Işık, A. G. ve Gürsel, M. (2009). Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği). *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 187-205.
- Ira, N. (2004a). Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İra, Ö. G. N., and Şahin, S. (2011). Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1).
- İşcan, Ö. F., and Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).
- Jacob, E. (1988). Clarifying Qualitative Research: A Focus On Traditions. *Educational researcher*, 17(1), 16-24.
- James, C., and Connolly, M. (2009). an analysis of the relationship between the organizational culture and the performance of staff work groups in schools and the development of an explanatory model. *International Journal of Leadership in Education*, 12(4), 389-407.
- Jaskyte, K. (2010). An Exploratory Examination Of Correlates Of Organizational Culture. *Administration in Social Work*, 34(5), 423-441.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., and Mannion, R. (2009). Instruments For Exploring Organizational Culture: A review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.
- Kaplan, Y. (2007). *Eğitim Geçmişi Farklı Olan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Örgüt Kültürü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Karakas, M. (2003). Yeni Üniversitelerden Beklentilere İlişkin Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Journal of Academic Studies*, 5(19), 249-274.
- Karlı, M.D. (2004). Yönetmelik Etkililik. Ankara: PegemA Yayıncılık.

- Kaufman, K. J. (2013). *Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Minnesota State University, Minnesota.
- Kavak, Y. (1998). Short-cycle higher education: A review of OECD countries and experiences of Turkey. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(14).
- Kaynar, M. ve Parlak, İ. (2005). Her İle Bir Üniversite: Türkiye’de Yüksek Öğretim Sisteminin Çöküşü. Ankara: Paragraf Yayınevi.
- Kerr, C. (1978). Higher education: Paradise lost? *Higher Education*, 7(3), 261-278.
- Kezar, A., and Eckel, P. D. (2002). The Effect Of Institutional Culture On Change Strategies İn Higher Education: Universal Principles Or Culturally Responsive Concepts? *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460.
- Kızılc¸elik, S. (2002). Kapitalizmin Diasporası Olarak Küreselleşme. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6, 12-33.
- Kızıltepe, Z. (2010). Purposes and Identities of Higher Education Institutions, and Relatedly the Role of the Faculty. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 40, 113-132.
- Kietlinska, Z. (1947). The Pedagogy of Higher Education—Research Problems. *Higher Education Quarterly*, 1(2), 185-190.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., and Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 28(2).
- Kleijnen, J., Dolmans, D., Muijtjens, A., Willems, J., and Van Hout, H. (2009). Organisational values in higher education: Perceptions and preferences of staff. *Quality in Higher Education*, 15(3), 233-249.
- Knutson, J.M. (2010). *Observing Faculty Culture: Faculty Attitudes and Perceptions Toward Program Changes Due to Accreditation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.

- Korkut, H. (2003). Türkiye'de Cumhuriyet Döneminde Üniversite Reformları. *Milli Eğitim Dergisi*, 160(05.06), 2013.
- Köker, N. E., ve Alemdar, M. Y. Kurum Kültürü Algısı Zaman İçinde Değişir mi? Amprik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi Turk Journal Of Business Research*, 32.
- Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kucinskas, V., and Paulauskaite, A. (2005). Organization Culture and Its Development in Private Colleges. *Quality of Higher Education*, 2, 144-165.
- Kuo, H. M. (2009). Understanding Relationships Between Academic Staff And Administrators: An Organisational Culture Perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 31(1), 43-54.
- Kurt E (2013) Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği. <http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/file/20130201-ek.pdf>
- Kuş, E. (2009). Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri (3. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Küçükkancabaş, S. (2011). *Understanding University Choice Decisions of Turkish Students*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Kwan, P. U. (2011). *A Tale of Two Universities: Organizational Culture and General Education Reform*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Chinese University of Hong Kong, China.
- Lacatus, M. L. (2013). Organizational Culture İn Contemporary University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 76, 421-425.
- Landau, J. M. (1997). Arab and Turkish universities: some characteristics. *Middle Eastern Studies*, 33(1), 1-19.
- LeCompte, M. D. (2000). Analyzing qualitative data. *Theory into practice*, 39(3), 146-154.
- Leiden, <http://www.leidenranking.com/>

- Leisyte, L., Enders, J., and De Boer, H. (2009). The Balance Between Teaching And Research In Dutch And English Universities In The Context Of University Governance Reforms. *Higher Education*, 58(5), 619-635.
- Lidzy, S. D. (2002). *Successful Socialization of an Organizational Culture: A Critical Analysis of the Messages of Student Members of Southern Nazarene University*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Oklahoma.
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Lindner, J. (2008). *The Influence of Organizational Culture on Incremental Change in Higher Education: A Case Study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pennsylvania.
- Lodico, M.G. D.T. Spaulding, Voegtle, K.H. (2006). *Methods in Educational Research: From Theory to Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lodhi, A. S. (2012). A Pilot Study Of Researching The Research Culture In Pakistan'i Public Universities: the academics' perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 31, 473-479.
- Lok, P, (1997). The Influence of Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction on Organizational Commitment. Doktora Tezi, University of Technology, Sydney.
- Lunenberg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2012). *Educational Administration (6th Edition)*. USA: Wadsworth CENGAGE Learning.
- Maanen, V. J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative science quarterly*, 24(4), 520-526.
- Maassen, P. A. (1996). The Concept Of Culture And Higher Education. *Tertiary education and management*, 2(2), 153-159.
- Mack, N., Woosong, C., Maqueen, K. M., G. Guest, and Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. USA: Family Health International.

- Magolda, P. M. (2000). The campus tour: Ritual and community in higher education. *Anthropology and Education Quarterly*, 31(1), 24-46.
- Magyar, B. (2006). Humanistic And Academic Core Values: The Responsive And Responsible Reform Of The European University. *Higher Education in Europe*, 31(4), 391-394.
- Malley, K. H. (2009). *Off-Campus Employee Perceptions of Organizational Culture at a Higher Education Institution*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Oakland University, Michigan.
- Maloney, V. G. (2008). Institutional Culture Performance, and Learning In a Two-Year Technical/Community College. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate School of Clemson University.
- Marcoulides, G. A., and Heck, R. H. (1993). Organizational Culture And Performance: Proposing and testing a model. *Organization science*, 4(2), 209-225.
- Marshall, C. and Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research* (4th Edition). USA: Sage.
- Martin, D. J. (2006). *Organizational Culture: In and Through Campus Planning*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pennsylvania.
- Marton, F. (2005). Phenomenography: A Research Approach to Investigating Different Understanding of Reality. (Edt. Sherman, R.R. B.W. Rodman). *Qualitative Research in Education: Focus and Methods* 140-160.
- Maykut, P.S., and Morehouse, R. (1994). *Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide* (Vol. 6). Washington DC: Falmer Press.
- McNay, I. (1995). From The Collegial Academy To Corporate Enterprise: The Changing Cultures Of Universities. *The changing university*, 9, 105-15.
- Mendoza, P. (2008). Socialization To The Academic Culture: A Framework Of Inquiry. *Revista de Estudios Sociales*, (31), 104-117.

- Mendoza, P., and Berger, J. B. (2008). Academic Capitalism And Academic Culture: A Case Study. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 16.
- Menduhuğlu, H.B. (2009). Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Menduhuğlu, H. B. (2010). *Yönetimde Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim*. H. B. Menduhuğlu ve K. Yılmaz (Editörler), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: PegemAkademi.
- Mengi, F., and Schreglmann, S. (2013). Akademisyenlik Bağlamında Bilimsel Üretkenliği Etkileyen Çevresel Faktörler. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Meray, S. L. (1971). Üniversite Kavramları ve Modelleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 26(01).
- Merton, P., Froyd, J. E., Clark, M. C., and Richardson, J. (2009). A Case Study Of Relationships Between Organizational Culture And Curricular Change İn Engineering Education. *Innovative Higher Education*, 34(4), 219-233.
- Meserve, G. M. (2006). *The Development and Validation of A Values-Based Organizatioanl Cultural Framework Useful to Higher Education Institutions*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.
- Metzler, V. L. (2006). *Organizational Culture: Finding the Right Fit*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Temple University, USA.
- Meulen, V.D. B. (2002). Europeanization Of Research And The Role Of Universities: An Organizational-Cultural Perspective. *Innovation: the European journal of social science research*, 15(4), 341-355.
- Milena, Z. R., Dainora, G., and Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A Comparison Between Focus-Group And İn-Depth Interview. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 1279-1283.

- Miles, M. B., and Huberman, A. M. (1984). Drawing Valid Meaning From Qualitative Data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20-30.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). An Expanded Sourcebook, Qualitative Data Analysis (2nd Edition). USA: Sage.
- Miller, J., and Glassner, B. (2011). Interviews and Focus Groups. In David Silverman (Edt..) *Qualitative Research: Theory, Method And Practice*. Sage, ss. 125-139
- Mohammadi, M., Yeganeh, E. M., and Rad, T.D. (2010). The Relationship between Faculty Members' Perception of Organizational Culture Types and Their Preferences for Instruction and Councelling in Iranian College of Education and Psychology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 5.
- Morey, A. I. (2004). Globalization And The Emergence Of For-Profit Higher Education. *Higher education*, 48(1), 131-150.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619(1), 15-40.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., and Spiers, J. (2002). Verification Strategies For Establishing Reliability And Validity İn Qualitative Research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22.
- Murat, G., and Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Museus, S. D. (2007). Using qualitative methods to assess diverse institutional cultures. *New directions for institutional research*, 2007(136), 29-40.
- Nardalı, S., ve Tanyeri, M. (2011). Yükseköğretimde Markalaşma. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 2(2), 309-319.
- Nardalı, S. (2011). *Yükseköğretimde (Üniversitelerde) Markalaşma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Nartgün, Ş. S. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Değerlere İlişkin Görüşleri (Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Journal of Values Education*, 4(12), 129-148.
- Nurluöz, Ö., Birol, C., and Silman, F. (2010). Üniversitelerde Eğitim Yöneticilerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretim Elemanı Ve Öğrenci Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 579-601.
- Obenchain, A. M., Johnson, W. C., and Dion, P. A. (2004). Institutional Types, Organizational Cultures, And İnnovation İn Christian Colleges And Universities. *Christian Higher Education*, 3(1), 15-39.
- ODTU (2018-2022). Stratejik Plan, <http://sp.metu.edu.tr/>
- OED, <http://www.oed.org.tr/oed/> 06.05.2018 tarihinde alınmıştır.
- Oğuz, O. (2010). Yüksek Öğretim Üzerine Bazı Tespitler ve Yeniden Yapılanma Önerileri. (Edt. Oğuz, O. Oktay, A. ve Ayhan, H.) *21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi* (83-114). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Oktik, N. (1996). The Development Of Higher Education. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (12), 111-120.
- Olkun, S. (1996). Örgütsel Değişimin Yönetimi Örgüt Kültürü ve Liderlik Faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 565-574.
- Onwuegbuzie, A. J. (2002). A Conceptual Framework for Assessing Legitimation in Qualitative Research. **ERIC Number:** ED471659.
- O'reilly, M., and Parker, N. (2013). 'Unsatisfactory Saturation': a critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative research*, 13(2), 190-197.
- Oruç, K. O., Çekin, E., ve Tenderis, A. E. (2010). Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinde Öğretim Elemanlarının Ders Yükü. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 2(3), 213-238.

- Öncel, M. ve Sevim, Ş. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kurumsal İtibar Yönetimi ve Yükseköğretimde Yapılandırılmasına Yönelik Bir Model Önerisi*. Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi'nde (UYK-2011) sunuldu. İstanbul.
- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1869-1894.
- Özden, Y. (1998). Yeni Kurulan Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(1), 39-47.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler* (8. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özdemir, M. Ç., Ünsal, H., Yüksel, G., ve Cemaloğlu, N. (2010). Türkiye'deki Öğretim Elemanlarının Çocuklarına, Öğrencilerine Ve Meslektaşlarına İlişkin Değer Tercihleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(2), 1071-1112.
- Özer, Y.E. (2011). Girişimci Üniversite Modeli ve Türkiye. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XXX (2), 85-100.
- Özer, M. (2011). Türkiye'de Yükseköğretimde Büyüme Ve Öğretim Üyesi Arzı. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(1), 23-26.
- Özer, A. (2011). *Yükseköğretimde Temel Bir Sorun Olarak Yönetimsel Özerklik ve Bilimsel Özgürlük Üzerine Bir Tartışma*. Uluslararası Yüksek Öğretim Kongresi'nde (UYK-2011) sunuldu. İstanbul.
- Özgüven, N. (2015). Vakıf Üniversitesi Tercihinin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Belirlenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 279-290.
- Özipek, B. B. (2004). Akademik Özgürlük. Aktan, C. C. (Edt.), *Nasıl Bir Üniversite* (pp. 23-48). Adapazarı: Değişim Yayınevi.
- Öztürk, S. Torun, İ. vev Özkök, Y. (2011). Anadolu'da Kurulan Üniversitelerin İllerin Sosyo-Ekonomik Yapılarına Katkıları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16).

- Öztürk, Z., Şaklak, Ö., ve Yılmaz, Ö. (2010). Üniversitelerde Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları (Bir araştırma). *International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, 59-72.
- Paterson, L. (2003). The Survival Of The Democratic İntellect: Academic Values İn Scotland And England. *Higher Education Quarterly*, 57(1), 67-93.
- Patterson, S. A. (1998). Organizational Culture and Performance in Academia. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Southern Mississippi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3th Edition). USA: Sage.
- Pastor, J. M., Pérez, F., and De Guevara, J. F. (2013). Measuring The Local Economic İmpact Of Universities: An Approach That Considers Uncertainty. *Higher education*, 65(5), 539-564.
- Pei, X. J. (2002). The Cultivation Of University Culture İn The New Century. *Journal of Public Affairs*, 6(1), 1-10.
- Pellow, J. P. (2006). The Impact Of Leadership On Institutional Culture And Mission: a case study of st. John's university, 1989-2005. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Pennsylvania.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Plakhotnik, M. S., and Rocco, T. S. (2011). What Do We Know, How Much, And Why İt Matters: Organizational Culture And Ahrd Research 1994-2009. *Human Resource Development Review*, 10(1), 74-100.
- Pushnykh, V., and Chemeris, V. (2006). Study Of A Russian University's Organisational Culture İn Transition From Planned To Market Economy. *Tertiary education and Management*, 12(2), 161-182.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri için Sosyal Sermaye: Örgütsel Güven*. Ankara: PegemAkademi.

Poortman, C. L., and Schildkamp, K. (2012). Alternative Quality Standards İn Qualitative Research? *Quality and Quantity*, 46(6), 1727-1751.

QU, <http://www.qs.com/>

Raymond, M. (1997). Organizational Culture in Private Higher Education: A Look at a New private University in Post-Sovie Azerbaijan. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of California, LosAngeles.

Reigle, F. R. (2003). *Organizational Culture Assessment: Development of A Descriptive Test Instrument*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The School of Graduate Studies of The University of Alabama in Huntsville, Alabama.

Resmî Gazete, (2005). Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği (31.12.2005 tarihli, 26040 sayılı resmî gazete). www.mevzuat.org.

Rizescu, M. (2011). Organizational Culture Influences On The Organizations'functionality. *Land Forces Academy Review*, 16(1), 75.

Rosovsky, H. (2011). Üniversite Bir Dekan Anlatıyor (çev. Ersoy, S.). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.

Roulston, K. (2010). Considering Quality İn Qualitative Interviewing. *Qualitative Research*, 10(2), 199-228.

Sakinç, S.,and Bursalioglu, S. A. (2012). Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli. *Journal of Higher Education and Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2(2), 92-99.

Salmi, J. (2010). Dünya Çapında Üniversiteler Kurmanın Zorluğu (çev. Yamaç, K.). İstanbul: Efil Yayınevi.

San, C. (1993). Bir Toplumsal Kurum Olan Üniversitede Özerklik ve Bilim Özgürlüğü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi* 48(1) 149-153.

- Sandbergh, J. (1997). Are Phenomenographic Results Reliable? *Higher Education Research and Development*, 16(2), 203-212.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational research methods*, 8(1), 41-68.
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept In Organization Studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass business and management series)*. Jossey Bass Incorporated.
- Schepens, D. P. (2007). *The Practice Of Core Value Behavior As A Framework For Understanding Organizational Culture*. Yüksek Lisans Tezi, Nyack College.
- Schepens, D.P. (2006). *The Practice Of Core Value Behavior As A Framework For Understanding Organizational Culture*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, School of Adult Distance Education, Nyack College, USA.
- Sckerl, J. A. M. L. (2002). *Organizational Culture in Higher Education Effectiveness: A Case Study of a Midwest University in Change*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Dakota.
- Seale, C. (2003). Quality in qualitative research. Y. S. Lincoln and N. K. Denzin (Editors), *Turning points in qualitative research: Tying knots in a handkerchief*, 169-184. UK: Altamira Press.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers In Education and Social Sciences (3th Edition)*. USA: Teachers College Press.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies For Ensuring Trustworthiness In Qualitative Research Projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.

- Silver, H. (2003). Does A University Have A Culture? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157-169.
- Silverman, D. (2008). *Doing qualitative research: A Comprehensive Guide*. Newyork: SAGE Publications Limited.
- SJTU, <http://www.shanghairanking.com/>
- Smart, J. C., and St. John, E. P. (1996). Organizational Culture And Effectiveness İn Higher Education: A Test Of The “Culture Type” And “Strong Culture” Hypotheses. *Educational evaluation and policy analysis*, 18(3), 219-241.
- Smart, J. C., Kuh, G. D., and Tierney, W. G. (1997). The Roles Of Institutional Cultures And Decision Approaches İn Promoting Organizational Effectiveness İn Two-Year Colleges. *The Journal of Higher Education*, 68(3), 256-281.
- Smircich, L. (1983). Concepts Of Culture And Organizational Analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Smith, M. L. (1987). Publishing Qualitative Research. *American educational research journal*, 24(2), 173-183.
- Sönmez, V. (2003). Yüksek Öğretim Yeniden Yapılanması Üzerine Bir Deneme. *Eğitim Araştırmaları*, 12, 4-12.
- Sporn, B. (1996). Managing University Culture: An Analysis Of The Relationship Between Institutional Culture And Management Approaches. *Higher Education*, 32(1), 41-61.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. Newyork: The Guilford Press.
- Strauss, A. L. and J. M. Corbin (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd Edition)*. Newyork: Sage Publications.

- Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş tatminine yönelik algı ve kanaatleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Şenses, F. (2007). Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler. *Economic Research Center Working Papers in Economics*, 7(5), 1-32.
- Şimsek, H., and Louis, K. S. (1994). Organizational Change As Paradigm Shift: Analysis of the change process in a large, public university. *The Journal of Higher Education*, 65(6), 670-695.
- Şimşek, H., ve Adıgüzel, T. (2012). Yükseköğretimde Yeni Bir Üniversite Paradigmasına Doğru. *Eğitim ve Bilim*, 37(166).
- Şimsek, H., ve Aytemiz, D. (1998). Anomaly-Based Change in Higher Education: The Case Of A Large, Turkish public university. *Higher Education*, 36(2), 155-179.
- Şişli, G. (2012). Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kültürler (3. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Talas, C. (1966). Üniversite Toplum ve Politika. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 21(03).
- Tamer, T. (2011). The Relationship Between Transformational Leadership Styles and Organizational Culture Types With Respect to Gender Differences in Public and Private universities, Unpublished Thesis of Master, Dokuz Eylül University Graduate School of Social Sciences, İzmir.

Taşer, S. (2006). Cumhuriyet Döneminde Üniversite Eğitiminin Yeniden Düzenlenmesi-1933 Üniversite Reformu Ve Getirdikleri, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

TDK,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5af10d07c2a017.19525294 06.05.2018 tarihinde alınmıştır.

Teker, S., ve Özer, B. (2012). Yeni Vakıf Üniversiteleri Kuruluş Yeri Seçimi ve Akademik Alan Odaklanma Önerileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 66-93.

Terhart, E. (1985). The adventures of interpretation: Approaches to validity. *Curriculum Inquiry*, 15(4), 451-464.

Terzioğlu, T. (2003). Sunuş. (Edt: Babüroğlu, O. N. ve Dicleli, Z.) *Eğitimin Geleceği: Üniversitelerin ve Eğitimin Değişen Paradigması* (75-89). İstanbul: Sabancı Üniversitesi, 1-8.

Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining the essentials. *The Journal of Higher Education*, 59(1), 2-21.

Tierney, W. G. (1997). Organizational socialization in higher education. *The Journal of Higher Education*, 68(1), 1-16.

Times, <https://www.timeshighereducation.com/>

Timur, T. (2000). Toplumsal Değişme ve Üniversiteler. Ankara: İmge Kitabevi.

Toprakçı, E. ve Asuman Bilbay (2011). Üniversite Yöneticilerinin Yeterlilikleri. Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelimler ve Sorunlar (UYK-2011) 27-29 Mayıs, İstanbul; 2. Cilt/Bölüm XI, 1536-1542.

Torun, İ., ve Öztürk, S. (2013). Yükseköğrenimin Etkinleştirilmesi Ve Taşra Üniversitelerinin Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 197-208.

- Torun, İ., Öztürk, S., ve Gelibolu, L. (2009). Yöre halkının üniversiteye bakışı ve beklentileri: Kars Kafkas Üniversitesi örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 169-189.
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. UK: Wiley-Blackwell.
- Turan, S., Durceylan, B., ve Şişman, M. (2005). Üniversite yöneticilerinin benimsedikleri idari ve kültürel değerler. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 181-202.
- Turan, S., ve Aktan, D. (2008). Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler. *Journal of Turkish Educational Sciences*, 6(2), 227-259.
- Tural, N. K. (2002). Küreselleşmenin üniversite üzerine etkileri: Çeşitli ülkelerden örnekler. *Eğitim Araştırmaları*, 6, 99-120.
- Umul, P. (2012). Reflections of Organizational Culture on University Web Sites: A Comparative Study of Turkish State and Foundation Universities, Unpublished Master's T aster, The Graduate School of Social Sciences of İzmir University of Economics, İzmir.
- Usluata, A. (1997). Üniversitelerde Yaşanan İkilem. Akalın, E. Aydoğdu, H. Saraoğlu, R. (Edt.), *Bilim, Bilim Politikası ve Üniversiteler* (pp. 45-50). Ankara: Bağlam Yayıncılık.
- URAP, <http://tr.urapcenter.org/2017/>
- Ülgen, P. (2010). Geç Orta Çağ'da Avrupa'daki Üniversiteler Ve Eğitim. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 347-372.
- Ülken, H. Z. (1970). Batı üniversitelerinin gelişmesi, laiklik ve fikir hürlüğü için savaşı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-34.
- Wæraas, A., ve Solbakk, M. N. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher education*, 57(4), 449.
- Walsh, J. P., ve Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of management review*, 16(1), 57-91.

- Watras, J. (2009). Historical Perspectives toward Qualitative Research. *Journal of Ethnographic and Qualitative Research*, 4(1), 1-8.
- Webometrics, <http://www.webometrics.info>
- Westhuizen, V.D. P. C., Oosthuizen, I., and Wolhuter, C. C. (2008). The relationship between an effective organizational culture and student discipline in a boarding school. *Education and Urban Society*, 40(2), 205-224.
- Wilkinson, D. (1994, September). Transforming the social order: The role of the university in social change. In *Sociological Forum*, 9(3), 325-341.
- Willis, J. W. (2007). *Foundations of Qualitative Research*. USA: Sage.
- Winter, R. P., and O'Donohue, W. (2012). Academic identity tensions in the public university: Which values really matter? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(6), 565-573.
- Wong, S. H.P. (2002). *The Role of Leadership in The Organizational Transformation and the Impact on Organizational Culture: A Case Study of A Private Catholic University*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Spalding University, USA.
- Woods, P. (2006). *Successful Writing for Qualitative Researchers (2nd Edition)*. Newyork: Sage Publications.
- Wissema, J. G. (2009). Üçüncü Kuşak Üniversitelere Doğru (çev. Devrim, N. ve Belge, T.). İstanbul: Özyeğin Üniversitesi.
- Vallett, C. M. (2010). Exploring the relationship between organizational virtuousness and culture in continuing higher education. *The Journal of Continuing Higher Education*, 58(3), 130-142.
- Varış, F. (1974). Üniversitenin Değişen Fonksiyonu ve Birkaç Sorun. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*, 7(1), 345-360.

- Variş, F. (1976). Yeni Üniversitelerin ve Fakültelerin Kurulmasında Uygulanabilecek Ölçütler. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi*, 9(1), 73-93.
- Vurgun, L., ve Öztıp, S. (2011). Yönetim ve örgüt kültüründe değerlerin önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3).
- Yalçın, Y. (2004). Akademik Özgürlük Üzerine Bir Değerlendirme. Aktan, C. C. (Edt.), *Nasıl Bir Üniversite* (pp. 49-74). Adapazarı: Değişim Yayınevi.
- Yaman, E. (2010). Perception of faculty members exposed to mobbing about the organizational culture and climate. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 10(1), 567-578.
- Yauch, C. A., and Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481.
- Yavaş, T., Demir, C., ve Polat, M. (2011). Erasmus çerçevesinde yurtdışında giden öğretim elemanı ve öğrencilerin kurum kültürüne ilişkin görüşlerinin belirlenmesi. *Uluslararası Yükseköğretim Kongresi: Yeni Yönelişler ve Sorunlar (UYK-2011)*, 27-29.
- Yıldırım, K. (2010). Raising the quality in qualitative research. *İlköğretim Online*, 9(1), 79.
- Yıldırım, E. ve Duman, M. (2004). Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği. Aktan, C. C. (Edt.), *Nasıl Bir Üniversite* (pp. 75-86). Adapazarı: Değişim Yayınevi.
- Yılmaz, K. (2010). Değerlerle Yönetim. (Edt. Menduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K.) *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (229-242). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Ankara: PegemAkademi.
- YÖK, (2007). *Türkiye 'nin Yükseköğretim Stratejisi*. Ankara: YÖK.
- YÖK, <http://www.yok.gov.tr/web/guest/tarihce> 06.05.2018 tarihinde alınmıştır.

Yükseköğretim Kanunu, (2547).

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>

Yuan, G., L. Dong (2006). On Value and Culture. *Frontiers of Philosophy in China*, 1(2), 237-244.

Yücebaş, M. (2011). İdeolojik Bir Süreç Olarak Operasyonel Üniversiteden Girişimci Üniversiteye: Yeni Üniversitenin Reklam İmgeleri. *İletişim: Araştırmaları*, 5(1), 39-74.

Zheng, W., Qu, Q., and Yang, B. (2009). Toward a theory of organizational cultural evolution. *Human Resource Development Review*, 8(2), 151-173.



EKLER

1. Akademik Görüşme Formu
2. Gönüllü Katılım Formu
3. İnönü Üniversitesi Etik Kurul Kararı
4. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Araştırma İzni
5. Ankara Üniversitesi Araştırma İzni
6. Hacettepe Üniversitesi Araştırma İzni
7. Gazi Üniversitesi Araştırma İzni
8. Bilkent Üniversitesi Araştırma İzni
9. Başkent Üniversitesi Araştırma İzni



EK 1: Akademisyen Görüşme Formu

AKADEMİSYEN GÖRÜŞME FORMU

- A. Cinsiyetiniz** Kadın () Erkek ()
- B. Görev yaptığınız üniversitenin türü** Kamu () Vakıf ()
- C. Akademik Unvanınız**
- a. Prof. Dr. () e. Öğretim Gör. ()
- b. Doç. Dr. () f. Okutman, Uzman ()
- c. Yrd. Doç. Dr. () g. Diğer ()
- d. Araş. Gör. ()
- D. Görev yaptığınız akademik birim**
- E. Halen çalışmakta olduğunuz üniversitedeki çalışma süreniz**
- a. 1–5 Yıl () b. 6–10 Yıl ()
- c. 11–15 Yıl () d. 16 yıl ve üzeri ()
- F. Yönetim göreviniz veya görevleriniz var mı veya daha önce oldu mu?**
- a. Var () b. Yok ()
- c. Önceden Oldu (Lütfen Belirtiniz).....
- G. Şimdiye kadar kaç farklı üniversitede görev yaptınız?** 1 () 2 () 3 ve daha fazla ()
.....
- H. Akademik çalışma alanınız:**
- A. Sosyal Bilimler () B. Fen Bilimleri () C. Sağlık Bilimleri ()
- İ. Yurtdışında eğitiminiz oldu mu?** Evet () Hayır ()
(Olduysa) hangi düzeyde?
- a. Lisans () b. Master ()
- c. Doktora () d. Post doktora ()
- J. Yurt dışı göreviniz oldu mu?** Evet () Hayır ()
Ülke:
.....
Süre.....
.....

İKİNCİ BÖLÜM

1. Sizce bir üniversitenin gelişmişlik göstergeleri nelerdir?
2. Üniversitenizin size sağladığı akademik ve bireysel gelişim imkânları (araştırma desteği, ifade ve yayınlama özgürlüğü, laboratuvar, materyal desteği, yeteneğini geliştirme ve kullanma imkânı, barınma, ulaşım, yemek, çocuklara yönelik hizmetler, tatil, spor, eğlence vb.) nelerdir?
3. Üniversitenizde yönetim nasıl şekillenmektedir? (seçimle, atamayla, üst yönetimin tercihiyle, herkese açık ilanla vb.)
4. Üniversitenizde mesleksi örgütlenme var mıdır? Hak arama yolları açık mıdır?
5. Personel arasında iş yükü ve fırsatların dağılımında (nimet-külfet dengesi) nasıl bir denge vardır?
6. Yetkilerin kademelere dağılımında bir denge var mıdır?
7. Üniversite ile ilgili konularda, üniversite bileşenlerinin karara katılma düzeyi ve statüsü nedir? (Az, istişare-danışma düzeyinde, doğrudan katılım ve oy kullanarak).
8. Üniversite kültürünün oluşmasında önemli gördüğünüz unsurlar (etkenler) nelerdir?
9. “Üniversite kültürü” kavramı, sizin için ne ifade ediyor? Sizce üniversite kültürünün vazgeçilmez unsurları nelerdir?
10. Üniversitenizi tanıtırken-tanımlarken kullanacağınız öne çıkaracağınız kavram ne olurdu? (Eğitim üniversitesi, Bilim üniversitesi, Uzman üniversitesi, Araştırma üniversitesi, vb.)
11. Üniversiteniz kendini toplumda hangi simgelerle-sembollerle tanıtıyor. (Belli ritüelleri, özel günleri, etkileşim faaliyetleri var mı?).
12. Üniversiteniz tarihsel geçmişine ne düzeyde sahip çıkıyor? (Bu kapsamda yapılan faaliyetler nelerdir?)
13. Üniversiteniz toplumsal sorunlara karşı duyarlılığı nasıldır?
14. Üniversiteniz topluma hesap verme kurumunu (sürecini) işletiyor mu? Nasıl?
15. Üniversitenizdeki düşüncelerinizi açıklama, yayınlama, paylaşma ve ders verme konusunda bir baskı ve kısıtlama var mı?
16. Üniversitenizde akademik çalışmalarda bilimsel etik ne kadar dikkate alınmaktadır?
17. Akademik çalışmalarınızda meslektaşlarınızın katkısı ve desteği var mıdır?
18. Üniversiteniz, alana akademisyenlerin yetiştirilmesi konusunda destek sağlamakta mıdır?
19. Üniversitenizin öğrencilerine sağladığı akademik, sosyal, kültürel haklar ve imkânlar nelerdir?
20. Üniversitenizin gelişmişlik düzeyini 1’den 10’a kadar olan bir skalada kaç ile tanımlarsınız?
21. Üniversitelerin gelişmişlik düzeyi ile üniversite kültürü ve yönetsel yaklaşımları arasında bir ilişkinin olduğunu düşünüyor musunuz? Varsa bunu nasıl açıklarsınız?

ARAŞTIRMA KAPSAMINDAKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNİ KENDİ ARALARINDA GELİŞMİŞLİK DÜZEYLERİ AÇISINDAN SIRALAYINIZ.

GELİŞMİŞLİK DÜZEYLERİ

Devlet Üniversiteleri	Alt	Orta	Üst
ODTÜ			
Hacettepe Üniversitesi			
Ankara Üniversitesi			
Gazi Üniversitesi			

GELİŞMİŞLİK DÜZEYLERİ

Vakıf Üniversiteleri	Alt	Orta	Üst
Bilkent Üniversitesi			
Atılım Üniversitesi			
Çankaya Üniversitesi			
Başkent Üniversitesi			

EK 2: Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda görevli Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ danışmanlığında doktora öğrencisi Fidel ATEŞ tarafından doktora tezi kapsamında devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal ve akademik kültürlerinin incelenmesi amacıyla yürütülmektedir. Çalışmanın amacı, devlet ve vakıf üniversitelerinin kurumsal ve akademik kültürleri arasındaki benzerlik ve farklılıklarının ortaya konmasıdır. Araştırma için veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmaktadır. Görüşmelerde veriler ses kayıt cihazı (katılımcıların kabul etmesi koşuluyla), not alımı ile kayıt altına alınacaktır. Araştırma kapsamında, bilgileriniz tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir, elde edilen bilgiler doktora tezi kapsamında kullanılacaktır. Uygulama sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Böyle bir durumda uygulamayı yürüten kişiye, uygulamayı ya da soruları tamamlamadığınızı söylemek yeterli olacaktır. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkürler.

Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Fidel ATEŞ (GSM:.....
fidelates@gmail.com) ile iletişim kurabilirsiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin doktora tez araştırmasında kullanılmasını kabul ediyorum. (Formu doldurup imzaladıktan sonra uygulayıcıya geri veriniz).

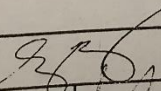
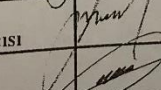
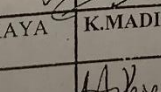
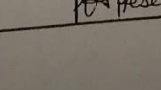
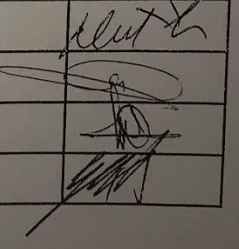
Adı Soyadı

Tarih

İmza

---/---/----

EK 3: İnönü Üniversitesi Etik Kurul Kararı

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ Etik Kurul Kararı		
OTURUM TARİHİ	OTURUM SAYISI	KARAR SAYISI
18.12.2012	2	2012/2-4
<p>KARAR NO :2012/2-4 : Üniversitemiz Etik Kurulu Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 17.10.2012 tarih ve 500-438 sayılı yazısı ve ekinde yer alan Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Fidel Ateş'in, Yrd.Doç.Dr. Sevim Öztürk danışmanlığında yürütmekte olduğu "Üniversitelerin Kültürleri ve Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" konulu tez çalışmasının gereği olarak Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ile Ankara Üniversitesi'nde ekte yer alan yapılandırılmış görüşme formunu kullanarak veri toplayabilmesi için "Üniversitemiz Etik Kurul Onayı" verilmesi teklifi görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Fidel Ateş'in, Yrd.Doç.Dr. Sevim Öztürk danışmanlığında yürütmekte olduğu "Üniversitelerin Kültürleri ve Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" konulu tez çalışmasının gereği olarak Gazi Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi ile Ankara Üniversitesi'nde ekte yer alan yapılandırılmış görüşme formunu kullanarak veri toplayabilmesi ile ilgili Etik Kurulu tarafından görevlendirilen raportörün uygun görüş belirttiğinden, Etik Kurul Raporu üzerinde yapılan değerlendirmelerden sonra "Üniversitemiz Etik Kurul Onayı" verilmesine oybirliği ile karar verildi.</p> <p style="text-align: left; margin-left: 20px;">Eğilim - 1032</p>		
Prof. Dr. Nusret AKPOLAT Etik Kurul Başkanı		Prof. Dr. Nusret TAN Etik Kurul Üyesi
Doç. Dr. Latif Gürkan KAYA Etik Kurul Başkan Yardımcısı		Doç. Dr. M. Arif ALADAĞ Etik Kurul Üyesi
Prof. Dr. Ali ŞEN Etik Kurul Üyesi	K.MADI	Doç. Dr. Mehmet ÖNAL Etik Kurul Üyesi
Doç. Dr. Ayşe ÇIKIM SERTKAYA Etik Kurul Üyesi		Yrd. Doç. Dr. Yüksel ÇIRAK Etik Kurul Üyesi
Yrd. Doç. Dr. Hayri KESER Etik Kurul Üyesi		

EK 4: ODTU Araştırma İzni

1956

Orta Doğu Teknik Üniversitesi
East Technical UniversityFen Bilimleri Enstitüsü
Graduate School of
Natural and Applied Sciences06800 Ankara, Türkiye
Telefon: +90 (312) 2102292
Faks: +90 (312) 2107959
www.fbe.metu.edu.tr

Sayı: B.30.2.ODT.0.AH.00.00/126/54

005071

20 Nisan 2012

Gönderilen: Yrd. Doç. Dr. Sevim Öztürk

İnönü Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Gönderen : Prof. Dr. Canan Özgen

IAK Başkan Yardımcısı

İlgi : Etik Onayı

"Üniversitelerin Kültürleri ile Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" isimli araştırmanız "İnsan Araştırmaları Komitesi" tarafından uygun görülerek gerekli onay verilmiştir.

Bilgilerinize saygılarımla sunarım.

Etik Komite Onayı

Uygundur

20/04/2012

Prof.Dr. Canan ÖZGEN
Uygulamalı Etik Araştırma Merkezi
(UEAM) Başkanı
ODTÜ 06531 ANKARA

EK 5: Ankara Üniversitesi Araştırma İzni



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

Sayı : 14267719 .302.08.01/1660
Konu Fidel ATEŞ'in
Araştırma Yapma İsteği

13207

26.04.2013

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : 08/01/2013 tarih ve 50235129-25-42-98 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim dalı doktora öğrencisi Fidel ATEŞ'in Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK danışmanlığında yürütmekte olduğu "Üniversitelerin Kültürleri ile Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" konulu tez çalışması kapsamında yarı yapılandırılmış görüşme formlarını Üniversitemizdeki Fakülteler ve Yüksekokullardaki akademik personele uygulayabilmesi hakkında ilgili Fakülte Dekanlıklarından ve Yüksekokul Müdürlüklerinden alınan yazı örnekleri ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Bilgilerinize ve gereğini saygı ile arz ederim.

Prof. Dr. Erkan İBİŞ
Rektör

EK:
Yazı örnekleri ve ekleri (1 Takım)

08.05.2013 1138

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ GELEN EVRAN	
GEN. DAİRE	GEN. İŞLER DAİRESİ
YAPILAN İŞLER DAİRESİ	İNŞAAT DAİRESİ
İD. KURULUŞ DAİRESİ	İNŞAAT DAİRESİ
SABİT İŞLER DAİRESİ	BRİGİT DAİRESİ
KURUM İŞLERİ DAİRESİ	HUKUK DAİRESİ
STR. İŞLER DAİRESİ	DÖNÜŞÜM DAİRESİ
DIŞ İŞLER DAİRESİ	BAS. VE İLETİŞİM DAİRESİ
BİL. TEK. İŞLER DAİRESİ	GÜVENLİK DAİRESİ
07.05.2013	6660

EK 6: Hacettepe Üniversitesi Araştırma İzni



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 88600825 / 260-1287

05 Nisan 2013

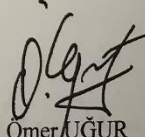
Konu :

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 08.01.2013 tarih ve 25-42-98 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Fidel ATEŞ'in Yrd. Doç. Dr. Sevim ÖZTÜRK danışmanlığında yürüttüğü "Üniversitelerin Kültürleri ile Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" konulu tez çalışması gereği hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formlarını kullanarak Üniversitemizde veri toplama talebi, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 26 Mart 2013 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla arz ederim.


Prof. Dr. Ömer UĞUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ GELEN EVRAN	
GEN. SEK.	GEN. SEK. YRD.
YAT. İŞL. DAI.	PERS. DAI.
ID. İŞL. DAI.	ÖGR. İŞL. DAI.
SAR. İŞL. DAI.	BİLGİ İŞL. DAI.
Kİ. İŞL. DAI.	HUK. MÜŞ.
ST. İŞL. DAI.	DÖH. SEK. İŞL.
Dis. İŞL. DAI.	BAS. İŞL. DAI.
BİL. İŞL. DAI.	GÜVENLİK İŞL.
16 Nisan 2013	5667

17.04.2013 1012

EK 7: Gazi Üniversitesi Araştırma İzni

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 82642947-044-271-3647
Konu : Araştırma İzni

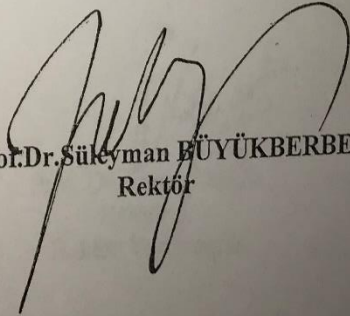
18.02.2013

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)


İlgi : 08.01.2013 tarih ve 98 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Fidel ATEŞ'in, Yrd.Doç.Dr.,Sevim ÖZTÜRK danışmanlığında yürütmekte olduğu "Üniversitelerin Kültürleri İle Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" konulu tez çalışma gereği veri toplaması Rektörlüğümüzce uygun görülmemiştir.

Bilgilerinize arz ederim.


Prof.Dr.Süleyman BÜYÜKBERBER
Rektör

EK 8: Bilkent Üniversitesi Araştırma İzni



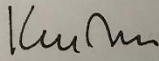
Bilkent Üniversitesi

24 Eylül 2013
58828931.0.Y2.00.00.178- 16740

T.C.
İnönü Üniversitesi Rektörlüğü'ne,

Üniversiteniz, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi Fidel Ateş'in, Yrd. Doç. Dr. Sevim Öztürk danışmanlığında yürütmekte olduğu "Üniversitelerin Kültürleri ile Gelişmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Analizi" konulu tez çalışmasının, Üniversitemiz'de yapılması uygun görülmüştür.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.



Prof. Dr. Kürşat Aydoğan
Rektör Yardımcısı

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü GELEM EVRAK	
Tarih	Numarası
02.10.2013	561

Gereği
02.10.13
K. A.

