



ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ

**AKADEMİK PERSONELİN KURUMLARINI
İLİŞKİLENDİRDİKLERİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ**

Hakan ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Eskişehir, 2018

**AKADEMİK PERSONELİN KURUMLARINI İLİŞKİLENDİRDİKLERİ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ**

Hakan ŞAHİN

2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKÖĞRETİM YÖNETİM VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
YÜKSEKÖĞRETİMİN YÖNETİMİ

AKADEMİK PERSONELİN KURUMLARINI İLİŞKİLENDİRDİKLERİ
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

Hakan ŞAHİN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doktor Öğretim Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR

Eskişehir, 2018

ESKİŞEHİR OSMANGAZI ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜŐÜ
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan ŞAHİN tarafından hazırlanan **Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri** başlıklı bu tez, **29/05/2018** tarihinde *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği*'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan **Tez Savunma Sınavı** sonucunda **başarılı** bulunarak, jürimiz tarafından oy birliği ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı Adı SOYADI</u>	<u>İmza</u>
Jüri Başkanı :	Dr. Öğr. Üyesi Çetin TERZİ
Danışman :	Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi İlknur ŐENTÜRK

Prof. Dr. Eyüp ARTVİNLİ
Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri başlıklı tezin bizzat tarafımda hazırlanan, özgün bir çalışma olduğunu; bu çalışmanın tüm aşamalarında (hazırlık, veri toplama, analiz, bilgilerin sunumu ve raporlaştırma vb.) bilimsel etik ilke ve kurallara uygun olarak hareket ettiğimi; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri, bilgi vb. için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara çalışmanın kaynakçasında yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, herhangi bir biçimde bu çalışmamla ilgili yukarıdaki beyanıma aykırı bir durumun saptanması halinde, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçların sorumluluğunu kabul ettiğimi bildiririm.

29/05/2018

Hakan ŞAHİN

Teşekkür

Destek ve yönlendirmelerinden dolayı Sayın danışmanım Doktor Öğretim Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR'e, değerli jüri üyelerine, her zaman yanımda olan eşim Vildan ŞAHİN ve biricik oğlum Kaan Ege ŞAHİN'e teşekkür ederim.



İçindekiler

Teşekkür.....	i
İçindekiler	ii
Tablolar Listesi.....	v
Şekiller Listesi.....	vi
Özet.....	1
Abstract	2
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1. Giriş.....	3
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Varsayımlar/Sayıtlar.....	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar.....	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
2. Kavramsal Çerçeve	8
2.1. Örgüt.....	8
2.2. Kültür.....	9
2.3. Örgüt Kültürü.....	10
2.3.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi.....	10
2.3.2. Örgüt Kültürünün Tanımlanmasında Karşılaşılan Zorluklar	11
2.3.3. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Tanım ve Açıklamalar	12
2.3.4. Örgüt Kültürü Ne Değildir?	14
2.3.5. Kültürün Maddi (Görünen) Öğeleri.....	15
2.3.5.1. <i>Törenler</i>	15
2.3.5.2. <i>Ritieller</i>	16
2.3.5.3. <i>Semboller</i>	17
2.3.5.4. <i>Kahramanlar</i>	17
2.3.5.5. <i>Hikâye ve Destanlar</i>	18
2.3.5.6. <i>Mitler</i>	18
2.3.5.7. <i>Dil</i>	19
2.3.6. Kültürün Manevi (Görünmeyen) Öğeleri	19
2.3.6.1. <i>Değerler</i>	20

2.3.6.2. İnançlar.....	21
2.3.6.3. Normlar.....	21
2.3.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri.....	22
2.3.8. Kültürün Oluşumu ve Kültürün Oluşumuna Etki Eden Faktörler.....	23
2.3.9. Kültürle İlişkili Kavramlar.....	25
2.3.9.1. Liderlik.....	25
2.3.9.2. Örgüt İklimi.....	26
2.3.9.3. Motivasyon.....	27
2.3.9.4 Güven.....	28
2.3.9.5. Örgütsel Davranış.....	28
2.3.10. Örgüt Kültürü Modelleri.....	29
2.3.10.1. Peters ve Waterman Modeli.....	29
2.3.10.2. Schein Modeli.....	30
2.3.10.3. Ouchi'nin Z Modeli.....	32
2.3.10.4. Harrison ve Handy Modeli.....	33
2.3.10.5. Cameron ve Quinn Modeli.....	33
2.3.11. Örgüt Kültürünü Analiz Etmenin Önemi.....	39
2.4. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü.....	41
2.4.5. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	43
2.4.5.1. Yurtiçinde Yapılan Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Araştırmaları.....	43
2.4.5.2. Yurtdışında Yapılan Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Araştırmaları.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	48
3. Yöntem.....	48
3.1. Araştırma Deseni.....	48
3.2. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu.....	48
3.3. Veri Toplama Araçları.....	51
3.4. Verilerin Toplanması.....	55
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	56
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	57
4. Bulgular.....	57
4.1. Akademik personelin örgüt kültürü tiplerine katılım düzeylerine ilişkin bulgular.....	57
4.2. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin cinsiyete göre t-Testi sonuçlarına ilişkin bulgular.....	58
4.3. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin yaşa göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular.....	59

4.4. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin öğrenim durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular	60
4.5. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin çalışma yılına göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular.....	61
4.6. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin akademik unvanına göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular	62
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	64
5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	64
5.1. Sonuç	64
5.2. Tartışma	65
5.3. Öneriler	67
5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	67
5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	68
KAYNAKÇA.....	69
EKLER	74
ÖZGEÇMİŞ	80

Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
3.1	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	50
3.2	Örgüt kültürü değerlendirme anketinin faktör yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	52
3.3	Örgüt kültürü değerlendirme anketinin maddelerine ilişkin faktör yükleri, t değerleri ve R ² değerleri	53
3.4	Örgüt Kültürü Değerlendirme Anketi Güvenirlilik Katsayıları	55
4.1	Akademik Personelin Örgüt Kültürü Tiplerine Katılım Düzeyleri	57
4.2	Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları	58
4.3	Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	59
4.4	Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Öğrenim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları	60
4.5	Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları	61
4.6	Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Akademik Unvana Göre ANOVA Testi Sonuçları	62

Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
2.1	Rekabetçi Değerler Modeli	34
2.2	Liderlik, Örgütsel Etkinlik ve Örgüt Teorisi Açısından Rekabetçi Değerler Modeli	35
2.3	Örgüt Kültürü Profilleri	39
3.1	Örgüt kültürü değerlendirme anketinin doğrulayıcı faktör analizi standart katsayıları	53



Özet

Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri

Hakan ŞAHİN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Yükseköğretimin Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Semra KIRANLI GÜNGÖR

2018

Amaç: Bu araştırma, Osmangazi Üniversitesi örneğiyle, akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları örgüt kültürü tiplerinin, Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli"nde yer alan 4 çeşit örgüt kültürü tipine göre belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu kültür tipleri; klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürüdür.

Yöntem: Araştırmaya Osmangazi Üniversitesinin çeşitli fakülte ve yüksekokullarında görev yapmakta olan 205 akademisyen katılmıştır. Veriler araştırma grubuna uygun olarak hazırlanmış olan Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğinin uygulanması ile elde edilmiştir. Veriler istatistik paket yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırmada elde edilen bulgulara göre akademik personelin kurumlarını en çok ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi Rekabetçi Değerler Modelinde yer alan hiyerarşi kültürüdür. Katılımcıların demografik özellikleri ile kültür algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sonuç ve Öneriler: Araştırma sonucuna göre Osmangazi Üniversitesinde kurallar, istikrar, tahmin edilebilirlik ve sürdürülebilir politikalara sahip olmak önemlidir. Çalışanlar yöneticiler tarafından denetlenmektedir ve yöneticiler iyi birer koordinatör olma eğilimindedirler. Araştırma yalnızca mevcut durumu sorgulamıştır. Başka bir araştırmada tercih edilen kültür tipi araştırılabilir ya da kültür tipi ile iş doyumu ve örgütsel performans gibi konular ilişkilendirilebilir.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, Rekabetçi Değerler Modeli, Cameron ve Quinn

Abstract

Organizational Culture Types That Academicians Associate With Their Institutions.

Hakan ŞAHİN

Eskisehir Osmangazi University Institute of Educational Sciences

Department of Higher Education Administration and Policy

Advisor: Ass. Professor Dr. Semra KIRANLI GÜNGÖR

2018

Purpose: This study, considering the sample of Osmangazi University, aims to identify culture types that the academicians perceive in relevant with their institutions according to the 4 types of cultures given in the Competing Values Framework by Cameron and Quinn. These culture types are clan, adhocracy, hierarchy and market cultures.

Method: The study includes 205 academicians from different faculties and vocational schools as participants. The data is obtained from Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) that is prepared for the research group in particular. The data are analyzed with statistical software packages.

Results: According to the findings obtained in the research, the culture type that academicians associate with their institution most is the hierarchy culture that is presented in Competing Values Framework. There is no significant difference between participants' demographic characteristics and cultural perceptions

Conclusion and Suggestions: According to the result of the research, Rules stability predictability and sustainable politics are at the forefront in Osmangazi University. Employees are supervised by managers and managers tend to be good coordinators. Research has only questioned the present situation. In another investigation, the preferred culture type can be investigated or topics such as job satisfaction and organizational performance may be related to perceived or preferred culture type.

Keywords: Competing Values Framework, Organizational Culture, Cameron and Quinn

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

Örgüt; içinde sosyal, kültürel, psikolojik ve akademik açıdan farklı özelliklere sahip insanları barındıran bir yapıdır. Bu insanların her birinin birbirinden farklı geçmişleri, alışkanlıkları, hobileri, davranış şekilleri, inançları ve değerleri olabilir. Aynı şekilde bu insanlar; örgütün lideri, üyesi ya da paydaşı olarak buldukları örgüte katkıda bulunuyor ya da örgütten faydalananı olabilirler. Örgüt, tüm bu farklılıklarına rağmen bu kişileri belli bir amaç ya da amaçlar doğrultusunda, çoğu zaman birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunarak belirlenmiş olan örgüt hedeflerine ulaşmak için bir arada tutan yapıdır (Keyton, 2005, s. 10). Örgütün bunu nasıl gerçekleştirdiğini anlamak için son yıllarda artan şekilde sosyologlar, antropologlar ve psikologlar örgütün sahip olduğu yapıyı farklı açılardan inceleyerek ortaya birbirinden farklı ya da ortak noktalara sahip olabilecek şekilde kavramsal çerçeveler ve modeller çıkarmışlardır.

Kültür, araştırmacılar tarafından örgüt ile ilişkilendirilerek örgüt kültürü kavramı ortaya çıkarılmış, böylece örgütlerin sahip olduğu normlar, paylaşılan değerler ve temel sayıtları içeren örgüt kültürleri incelenerek örgüt kültürünün analizi, gelişimi, değişimi ve yönetimi açısından ihtiyaç duyulan alanlarda çıkarımlarda bulunulmuştur (Şişman, 2015, s.163). Örgüt kültürü; araştırmaların amacına göre kimi zaman örgüt çalışanlarının birbiri ile uyumu ve performansını yordamada, kimi zaman örgütün verimliliği için gereken değişiklikleri belirlemede, kimi zaman da örgütün bulunduğu çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmasına destek olmada alınacak önlemlerin belirlenmesi gibi, örgütü ilgilendiren alanlarda fayda sağlanması için araştırmacılar tarafından çalışılmıştır (Bolman ve Deal, 2017, s. 10).

Bu çalışmada örgüt kültürü, yükseköğretim kurumu olan üniversiteler açısından ele alınmıştır. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi üzerinden yürütülen araştırmada, akademik personelinin kurumlarına ilişkin algıladıkları örgüt kültürü tipi, Cameron ve Quinn'in (2006) geliştirdikleri "Rekabetçi Değerler" modeli kullanarak analiz edilmiştir. Araştırmanın içerdiği bölümler ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

İlk olarak, problem durumu tüm alt problemlerle birlikte ele alınmıştır. Daha sonra araştırmanın amacı ve önemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma ile ilgili varsayımlar ve sınırlılıkların açıklanmasını, araştırmada kullanılan tanımlar takip ederek çalışmanın birinci bölümü sonlandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal/kuramsal çerçeve alan yazın ile ele alınarak elde edilen bulgulara değinilmiştir. Öncelikle, örgüt ve kültür kavramları incelenerek elde edilen bilgiler paylaşılmış, ardından örgüt kültürü kavramı özellikleri, işlevleri, öğeleri ve ilişkili olduğu kavramlar ile birlikte incelenmiştir. Ayrıca, örgüt kültürünün başka kavramlarla karıştırılmaması adına, kavramın neyi ifade etmediği ile ilgili açıklamalarda alanyazın bağlamında ayrı bir başlık içerisinde ele alınmıştır. Takiben başlıca örgüt kültürü modelleri, özellikle bu araştırmaya temel teşkil eden Rekabetçi Değerler Modeli detaylı olmak üzere, ele alınmış ve ardından yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürüne değinilmiştir. Bu çalışma ile benzer yürütülen diğer çalışmalar yurtiçinde ve yurtdışında yapılan çalışmalar olarak ayrı ayrı başlıklandırılmış ve bu başlıklar altında elde edilen araştırmalar sonuçları ile birlikte sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi üzerinde tüm ayrıntılarıyla durularak, önce araştırmanın deseni hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili süreç ve bilgilere alanyazından da faydalanılarak detaylı olarak yer verilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen bulgular araştırmanın alt problemleri kapsamında başlıklar halinde verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünü oluşturan sonuç kısmında önce araştırma da elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya konan sonuçlar maddeler halinde sunulmuştur. Daha sonra tartışma kısmında araştırmada elde edilen sonuçların alanyazında ne anlam ifade ettiğine dair bilgiler, benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlarla kıyaslanarak sunulmuştur. Beşinci bölüm sonunda uygulamacılara ve araştırmacılara ayrı ayrı olacak şekilde geliştirilen önerilere yer verilerek çalışma sonlandırılmıştır.

1.1. Problem Durumu

Belli bir amacı yerine getirmek, sorunlara çözüm üretmek ya da bir ürün ya da hizmet ortaya koymak için oluşturulan örgütlerin nasıl işlediğine dair bilgi sahibi olmak, örgütsel işleyişi anlamak ve gerekli durumlarda müdahalede bulunmak adına gereklidir (Pfister, 2009, s. 19-33). Kültürün örgütsel işleyiş üzerindeki çok yönlü etkisi yapılan araştırmalarla ortaya konulduca da, araştırmacıların örgüt kültürüne olan ilgisi de artmaya devam etmektedir. Bir örgütün çalışma biçimi, etkinliği, örgüt içi iletişimi, dış paydaşlarla ilişkisi, verimliliği, üyelerin performansı vb. unsurlar üzerinde yazılı olmayan biçimde etki gösteren örgüt kültürü hakkında veri sahibi olmak ve bu veriler

üzerinden yorum geliştirmek, hem örgütü yönetenlerin hem de örgüt üyesi ve paydaşların yararına olacaktır.

Örgüt kültürü çalışmaları hem ülkemizde, hem de yurtdışında bulunan özel sektörde ve kamu kurumlarında araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ve amaçlarla yürütölmektedir. Araştırmacılar bazen bir sorunu çözmek için, bazen de karar vericiler ve yöneticilere örgütün dinamikleri ile bilgi sağlamak amacıyla örgüt kültürünü belirli model ve çerçeveler kapsamında çalışmaktadırlar (Keyton, 2005, s. 2). Buna göre araştırmacılar örgüt kültürüne ait veri toplamak için örgüt yöneticileri, üyeler ve diğer paydaşlardan elde ettikleri verileri kullandıkları modeller bağlamında analiz ederek sonuçları değerlendirmektedirler.

Özel sektörün talebi dolayısı ile maddi menfaatler için yürütölen örgüt kültürü araştırmalarının yanında akademik alanyazına katkı sağlamak için özel sektör ya da kamu kurumlarında yürütölen araştırmalar da bulunmaktadır. Ülkemizde yürütölen örgüt çalışmalarına bakıldığında hem özel sektör hem de kamu kurumlarında yapılan araştırmalar görölmekle birlikte, amacı bilgiyi oluşturmak ve yaymak olan yükseköğretim kurumları olarak üniversitelerde yürütölen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu göze çarpmaktadır. İşte bu sebeple bir yükseköğretim kurumu olan Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde örgüt kültürünü akademik personelin algı düzeyleri açısından Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde incelemek ve elde edilen sonuçları alanyazın bağlamında değerlendirmek bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; Osmangazi Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları örgüt kültürü tipinin, Cameron ve Quinn'in geliştirdiği "Rekabetçi Değerler Modeli" kullanılarak ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın temel amacı olarak; modelde yer alan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü tiplerinden hangisi veya hangilerinin üniversite çalışanları tarafından kurumlarında algılanan hâkim kültür tipi olduğu ortaya çıkarılacak, sonrasında çalışanların demografik özelliklerinin bu algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı ortaya konacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki alt amaçlara yanıt aranmıştır:

- 1. Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin mevcut örgüt kültürü tipi Rekabetçi Değerler Modeli örgüt kültürü tipleri (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi, Pazar) açısından ne düzeydedir ve hangisine yakındır?**

2. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi akademik personeli tarafından algılanan örgüt kültürü düzeyleri personelin;
- cinsiyetine
 - öğrenim durumuna
 - çalışma yılına (kıdem)
 - unvanına
- göre farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Osmangazi Üniversitesinde hâkim olan örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, örgüt kültürünü geliştirmeye yönelik yöneticiler tarafından alınacak kararlara, kurumda çalışmakta olan akademisyenlerin algıladıkları kültürü tanımlarına ve dış paydaşların kurumda hâkim olan örgüt kültürü hakkında fikir sahibi olmalarına katkıda bulunması açısından önemlidir. Ayrıca üniversiteye katılmak isteyen akademisyen adaylarının da kültür hakkında bilgi sahibi olmaları, tercihlerini belirlemede önemli bir etkidir. Sonuçlarının yöneticiler, akademik çalışanlar ve tüm diğer paydaşlar tarafından yukarıda ifade edilen amaçlar için kullanılabilmesi adına, Osmangazi Üniversitesinin sahip olduğu örgüt kültürünü ortaya koymak bu araştırma konusu için uygun görülmüştür.

1.4. Varsayımlar/Sayıtlar

Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracına katılımcıların samimi yanıt verdiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırmada toplanan veriler araştırmanın uygulandığı 2017-2018 bahar dönemindeki akademik personelin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada verilerin toplanması yalnızca anket yoluyla gerçekleştirilmiş olup, başka bir veri aracı ya da teknik uygulanmamıştır.
- Araştırma sonucunda elde edilen sonuç ve bulgular yalnızca Osmangazi Üniversitesi için geçerlidir.

1.6. Tanımlar

Rekabetçi Değerler Modeli: Örgüt Kültürünü incelerken esneklik ve durağanlık ekseninde birbiriyle rekabet eden farklı kültür tiplerini barındıran örgüt kültürü modelidir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın kavramsal/kuramsal çerçeve bölümünde örgüt, kültür ve örgüt kültürü ile ilgili alan yazın incelenerek elde edilmiş olan bilgiler verilmektedir. Öncelikle örgüt ve kültür kavramları üzerinde kısaca durularak, devamında örgüt kültürü kavramı detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Örgüt kültürü kavramının tarihsel gelişimi, kavramın tanımlanmasında karşılaşılan zorluklar ve kavramın tanımları verildikten sonra örgüt kültürünün özellikleri, işlevleri, görünen ve görünmeyen öğeleri, ilişkili olduğu diğer kavramlar açıklanarak, alan yazında önde gelen örgüt kültürü modelleri sunulmaktadır. Örgüt kültürü modellerinden bu araştırmada başvurulan Rekabetçi Değerler Modelinin üzerinde detaylı şekilde durulduktan sonra örgüt kültürünün yönetim açısından önem ve işlevine değinilmektedir.

Bu bölümün devamında örgüt kültürünün yükseköğretimdeki yansımaları incelenmektedir. Yükseköğretimde örgüt kültürünün önemi ve işlevine dair bilgiler verildikten sonra bölüm sonlandırılmaktadır.

2.1. Örgüt

Tek kişinin yerine getiremeyeceği, başka bir deyişle bir tek kişinin kapasitesinin üzerinde zorluk derecesine sahip, zaman alıcı ve karmaşık amaçlara ulaşmak için örgütler oluşturulur. Farklı güç ve becerilere sahip insanların bir araya gelmesiyle örgütler bu tip amaçlara ulaşabilir. Örgüt; üyelerinin örgüt yapısı içerisinde ve dış paydaşlarla ortak bir hedefi gerçekleştirmek için düzenli ve amaçlı bir şekilde iletişim halinde olduğu dinamik bir sistemdir (Keyton, 2005, s. 10).

Çok az sayıda örgüt tesadüfen ya da kendiliğinden kurulmuştur. Örgütler genellikle, bireyin tek başına başaramayacağı amaçlara çok sayıda insan ile ortaklaşa ve koordineli bir şekilde ulaşılabilmesinin farkına varan bir ya da daha fazla birey tarafından kurulur (Schein, 2010, s. 219). ‘*Kamu Örgütlerini Anlama ve Yönetme*’ isimli kitabında Rainey (2009, s.10) sosyolojiye dayandırdığı örgüt teorisini açıklamakta; örgüt teorisinin örgütü, çevresi, hedefleri, etkinliği, strateji oluşturma ve karar verme yetkinliği, değişim ve yeniliklere açıklığı, yapısı ve tasarımıyla bir bütün olarak ele aldığını ileri sürmektedir.

2.2. Kültür

Çevremiz birbirinden farklı düşünen, hisseden ve davranan insanlarla doludur. Her ne kadar insanlar değişik açılardan, değişen düzeyde farklılıklara sahip olsalar da, çözümü için ortak karar almalarını ve ortak hareket etmelerini gerektiren sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Sorunlarını çözmek için bir arada düşünmek ve hareket etmek durumunda kalan insanların sahip olduğu farklı özellikler dikkate alınmadığında çözüme ulaşmak zorlaşmaktadır. Bu farklılıklara dikkat çeken Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010, s. 19-21) insanların sahip olduğu düşünce, his ve davranış kalıplarını hayatları süresince içinde buldukları çevreden etkilenerek oluşturduklarını belirtmiş, bu kalıplara ‘Zihinsel Yazılım’ adını vermişlerdir. Hofstede ve arkadaşlarına göre insanın içinde bulunduğu çevreden ve kendi hayatı boyunca tecrübe ettiği deneyimlerden etkilenerek edindiği bu zihinsel yazılım ‘kültür’dür.

Günümüz toplumlarında pek çok kültür tipi mevcuttur. Milli kültür olarak Türk kültürü, etnik veya dini kültür olarak İslam kültürü, yöresel kültür olarak Anadolu kültürü, bölgesel kültür olarak Karadeniz kültürü ya da daha özel kültür türü olarak kurum kültürü, hatta mahalle kültüründen bahsedilebilir. Tüm bu kültür türlerinin ortak özelliği birbirleri ile etkileşimde olan insanları barındırması ve bu insanların bu kültürleri meydana getirmesidir (Keyton, 2005, s. 18).

Kültürü, bir grubun iç kenetlenme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken edindiği ve yeni gelenlere de aynı sorunlarla ilgili nasıl düşünmeleri ve algılamaları gerektiğini öğreten temel varsayımlar olarak tanımlayan Schein (2010, s. 2-18), Keyton’un ifade ettiği bu kültür tiplerini 4 sınıfa ayırmıştır. Schein milli, etnik ya da küresel anlamda mevcudiyete sahip meslek kültürlerini makrokültür (genel kültür), örgütleri oluşturan çeşitli meslek gruplarının kültürlerini alt (bağlı) kültür, örgütte belli bir görevi yerine getirmek için oluşturulmuş küçük takımların kültürlerini mikrokültür, özel, kamu ve kar amacı gütmeyen örgütlerin sahip olduğu kültürleri de ‘örgüt kültürü’ olarak adlandırmaktadır.

Bolman ve Deal (2008, s. 300) ‘*Organizasyonları Yeniden Yapılandırma*’ isimli kitaplarında kültürü ve kültürün örgütteki rolünü sorgulamışlar ve kültürün hem bir ürün hem de bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Onlara göre ürün olarak değerlendirildiğinde kültür, yaşantılardan toplanmış akli ve erdemi içerir. Bir süreç olarak ele alındığında ise, örgüte yeni katılanlar eski yolları öğrenir ve sonuç olarak kendi kendilerine öğrettikçe kültür yenilenir ve yeniden oluşturulur.

2.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü gelişimsel bir süreçten geçerek farklı araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu durum kavramın kendi içinde bazı kavramsal kargaşa ve karışıklıkların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda ve farklı tanımlar mevcuttur (Şişman, 2015, s.164). Örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, tanımlanmasında karşılaşılan güçlükler ile kavram üzerine yapılmış tanım ve açıklamalar ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Tarihsel Gelişimi

Örgüt kültürü çalışmalarının öncüsü olarak 1979'da Pettigrew tarafından yazılan makale gösterilebilir. 1980'de Hofstede, 1985'de Schein kitaplarında örgüt kültürünü açıklamışlardır. 1990'da Reichers ve Schneider tarafından merceğe alınan örgüt kültürü araştırmalarının tarihçesi aynı zamanda psikoloji ve sosyolojide derinleşmiş araştırmacılar tarafından hakim olunan bir alanın nasıl kültürel antropolojiden faydalandığının da tarihçesidir (Ashkanasy, Wilderom ve Peterson, 2000, s. 4-5)

Pettigrew'in 3 ayda bir yayınlanan '*Yönetim Bilimleri*' dergisinde yayınlamış olduğu makalenin çağdaş örgüt kültürü araştırmalarının başlangıç noktası olarak görülmesine, makalenin yayınlandığı andan itibaren gördüğü büyük ilgi sebep olmuştur. Bu ilginin 3 sebebi vardır. Birincisi onun bu sunumunun alanla henüz tanışmamış ve örgüt çalışmalarında kültürün nasıl ele alınacağına yabancı olan örgüt araştırmacıları için çalışmalarda kullanılacak antropolojik kavram ve metotları tasvir etmesidir. İkinci olarak örgüt çalışmaları bilhassa işletme yönetimi okullarında olmak üzere büyük bir büyüme ve gelişme içerisindeydi. 1970'lere gelindiğinde örgütsel davranış genel olarak kabul edilip hızla gelişme göstermiştir. Üçüncü olarak, yönetim danışmanları örgütün bir bütün olarak araştırılmasının önemini keşfettiler ve çok sayıda danışman Pettigrew'in makalesinin akabinde davranışsal konuları çalışmaya başladı (Ehrhart, Schneider ve Macey, 2014, s. 118-119).

Örgüt kültürü başlangıçta yukarıda bahsi geçen Pettigrew'in yanı sıra Hofstede ya da Baker gibi antropologlarca yapılan çalışmalarda amatörce baş gösterse de, Amerika'nın Japon iş dünyasının başarısının arkasında örgüt kültürü olduğunu keşfetmesiyle kavram adını duyurmuş ve popülerlik kazanmıştır. Ouchi, Pascal ve Athos 1981'de Japon iş dünyası başarısının arkasında örgüt kültürünü işaret eden kitaplar yayınlamışlardır. Bir sonraki yıl Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman'ın

yayınladıkları eserler, başarılı şirketlerin kültürleriyle değerlendirilmesi gerektiği fikrini Amerika'da hâkim kılmıştır (Jordan, 1994, s. 7).

Örgüt kültürü, terim olarak 1970lerin sonu ile 1980lerin başında sistematik bir biçimde örgüt kültürü analizlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bilhassa 1980li ve 1990lı yıllarda örgüt kültürü, pek çok araştırmacı tarafından sanki örgütsel başarının tek anahtarı olarak algılanmıştır. Kavramla ilgili görüşler zamanla epey değişmiş olsa da örgüt kültürü kavramı kaynak yönetimi, adanmışlık ve motivasyon, rekabetçi fayda ve örgütsel değişim gibi örgütsel konularda hala merkezi bakış açısı olarak kabul edilmektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2016, s. 40).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Tanımlanmasında Karşılaşılan Zorluklar

Örgüt kültürü kavramını tanımlamak zor ve karmaşıktır. Bu zorluğun sebebi hem kültürün bir terim olarak geniş ve çeşitli anlamlarda kullanılmasından, hem de kültürün çoğunlukla kolaylıkla gözlenemeyecek kadar derin bir yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Schabracq, 2007, s. 7). Nitekim kültürü tanımlarken davranışsal boyutun altına inmek gerekir, çünkü davranışlara kültür dışında başka bir etken de sebep oluyor olabilir (Schein, 2010, s. 22).

Jahoda'ya göre (2012, s.289) kültür, karmaşık ve açıkça ifade edilmeyen bir olgudur. Kültürü tanımlamanın zorluğuna kanıt olarak psikoloji, antropoloji ve sosyoloji disiplinlerinden araştırmacıların kavramı tanımlarken kullandıkları yöntemlerin sayıca fazlalığı gösterilebilir. Kültür terim olarak uzun yıllar önce kullanıldığı tarımsal anlamından çıkıp, bugün ki psikolojide kullanılan bir dizi değerler, inançlar ve davranış normları anlamına bürünene kadar anlamsal olarak değişime uğramıştır (Akt., Kwantes ve Glazer, 2017, s. 5).

Örgüt kültürünün tanımlanmasının ve anlaşılmasının zorlukları arasında kavramın değerlendirilmesinde yaşanan zorlukların yanı sıra kavramın betimlenmesi ve anlaşılmasının yüksek seviyede dil becerisi gerektirmesi de sayılabilir. Çünkü insanlar genellikle üstünkörü ve yavan terimlere takılarak kavramın gerçek anlamını yitirip, kavrama sahte anlamlar yükleme eğilimi gösterirler. Bu konuda ki ayırım iyi yapılırsa dahi, kavramın anlaşılması için hayal gücü ve yaratıcılıkta işe koşulmalıdır (Alvesson ve Sveningsson, 2016, s. 40). Ayrıca, araştırmacıların kavramı anlamlandırırken izledikleri yöntemler de tam olarak anlaşılmadıkça yaptıkları tanımların pek bir anlamı olmaz, çünkü kültürün nasıl anlamlandırıldığı kadar, nasıl çalışıldığı da önemlidir (Ehrhart, vd., 2014, s. 125).

2.3.3. Örgüt Kültürü Üzerine Yapılan Tanım ve Açıklamalar

Örgüt kültürünü araştıran araştırmacılar, kendi çalışma alanlarına göre kavramı tanımladıklarından alan yazında farklı örgüt kültürü tanımlarına rastlamak mümkündür. Araştırmacılar kavramı farklı bakış açıları ve boyutlardan ele alsalar da kavrama dair yaptıkları tanım ve açıklamalar incelendiğinde paylaşılan değerler ve inançlar noktasında ortak potada buluştukları görülmektedir. Örneğin, örgüt kültürünü cinsiyet ilişkileri açısından ele alan Itzin ve Newman (2005, s. 10) '*Cinsiyet, Kültür ve Örgütsel Değişim*' isimli kitaplarında örgüt kültürünü paylaşılan semboller, dil, işlerin yapılış şekli ve derin şekilde yerleşmiş olan inanç ve değerler açısından ele almakta ve tüm bu kültür öğelerini cinsel kimlik, cinsiyetçi uygulamalar ve cinsiyetler arası güç ilişkilerinin sürdürüldüğü bir ortam olarak değerlendirmektedirler.

Kwantes ve Glazer'e göre (2017, s. 10) farklı disiplinlerden araştırmacılar kendi disiplinlere özgü olarak kültür kavramını farklı bakış açıları ve düzeylerden ele almışlardır. Bu yaklaşımlarda kültür kavramına ait öğeler ve düzeyler yalın halde incelense de, kültür yalnızca kısmi olarak tanımlanmakla sonuçlanmıştır. Kültür bireysel bir olgu olarak içselleştirilmiş değerler, inançlar ve uygulamalarla sosyal bağlamda yer alır. Bu şekilde bireysel düzeyde tanımlanan kültür, grup düzeyindeki kültür ile ortak bir bağlamda işleyiş gösterir. Her bir disiplinin kültüre bakış açısı kavramın toplamda ne ifade ettiği ve nasıl işlediğine dair yeni anlayışlar üretir.

Aynı şekilde örgüt kültürü kavramının farklı tanımlara sahip olmasını kavram için oluşturulan farklı kuramsal zeminlere bağlayan Deshpande ve Webster (1989, s. 4), örgüt kültürünü bireylerin örgüt işleyişini anlamalarını sağlayan ve örgütte sergileyecekleri davranış örnekleri sunan ortak inançlar ve değerler modeli olarak açıklamaktadırlar. Kroeber ve Kluckhohn (1952, s. 157) antropologlarca yapılan 164 adet kültür tanımını detaylı şekilde analiz etmiş ve sonuç olarak ortaya şu tanımları çıkarmışlardır; "kültür, davranışların sonucunda ortaya çıkan, sembollere dayanan, öğrenilen, ayırıcı özelliğe ve tarihsel gelişime sahip, değerler, kalıplar ve fikirler içeren bir çıktıdır" (Akt., Deshpande, 1989, s. 5).

Yine örgüt kültürü adına alan yazının önde gelen isimlerinden olan Schein (2010, s. 18-29) örgüt kültürünü liderlik kavramı açısından ele aldığı '*Örgüt Kültürü ve Liderlik*' adlı kitabında, lideri kültürün ortaya çıkış sürecini başlatan olarak görmüş, kültür ve liderliği aynı paranın iki yüzü olarak betimlemiştir. Aynı kitapta örgüt kültürü bir grubun içsel bütünleşme ve dışa uyum sorunlarını çözerken edindiği ortak temel varsayımlar modeli olarak tanımlanmıştır. Bunlara ek olarak, kültürün daha iyi

anlaşılması için 3 katmanda incelenmesi gerektiği belirtilmiştir. Buna göre ilk katmanda çevre mimarisi, kullanılan dil ve teknoloji, giyim kuşam tarzı gibi fiziksel özellikler ile örgüt hakkında anlatılan mitler ve hikâyeler, gözlemlenebilen davranış kalıpları bulunur. Orta katmanda soyut halde var olan ve örgüt üyelerinin iletişimiyle aktarılan sorunlara karşı üretilen çözüm yolları ile örgütsel davranış kalıplarına rehberlik eden inanç ve değer yargıları bulunur. Alt katmanda da tüm örgüt üyelerince sorgulamaksızın kabul edilmiş olan, inanç ve değerlerin şekillenmesinde rol oynayan temel varsayımlar bulunur. Bu katman kültür örgüt üyelerinin neye dikkat edeceğini, örgütte neyin ne ifade ettiğini, üyelerin olan bitene duygusal olarak nasıl tepki vereceğini ve üyelerin çeşitli durumlarda nasıl hareket edeceğini tanımlar.

Liderliğe vurgu yapan diğer araştırmacılardan olan Kates ve Galbraith (2007, s. 3) '*Örgütünüzü Yeniden Yapılandırmak*' isimli kitaplarında örgüt kültürünün çoğu üyenin paylaştığı ve zamanla ortaya çıkmış olan ortak davranış normları, mizaç ve değerlerden oluştuğunu ifade etmektedirler. Örgüt kültürü geçmişte alınan örgütsel kararların ve bu kararların sonucunda ortaya çıkmış olan lider ve yönetici davranışlarının birikiminin sonucudur.

'*İletişim ve Örgüt Kültürü*' isimli kitabında örgüt kültürünü iletişim boyutuyla ele alan Keyton (2005, s. 10-28) örgüt kültürünü tanımlarken örgüt üyelerinin birbirleriyle etkileşiminden doğan semboller, değerler ve varsayımlara vurgu yapmıştır. Keyton'a göre örgüt kültürü; örgüt üyelerinin birbirleriyle ve örgüt paydaşlarıyla etkileşim içinde oldukları, bireylerin hem örgütsel hedeflere hem de kendi kişisel ve profesyonel amaçlarına ulaşmak için kullandıkları karmaşık ve süregelen bir iletişim ağıdır.

Başka bir bakış açısı ile kavrama yaklaşan Schabracq (2007, s. 7-15), '*Örgüt Kültürünü Değiştirmek*' adlı kitabında örgüt kültürünü 'mevcut gerçeklik' olarak tanımladığı kavram üzerinden açıklamıştır. Buna göre mevcut gerçeklik bir örgütte neyin olup bittiğini ve örgüt üyeleri ve diğer tüm paydaşlarının neyi tecrübe ettiklerini içerir. Mevcut gerçeklik örgüt üyelerince sorgulamadan paylaşılan gerçekliktir. Bu haliyle mevcut gerçeklik bir örgütün, üyelerinin hal ve davranışlarının yanı sıra, örgütün standart rutin ve yaklaşımlarıyla fiziksel düzeni ve tasarımıdır.

Ashkanasy (2000, s. 21) '*Örgüt Kültürü ve İklimi*' isimli kitabında örgüt iklimi kavramını incelemiş ve kavramı örgüt kültürü ile ilişkilendirmiştir. Ona göre örgüt kültürünü meydana getiren örgüt iklimidir ya da tam tersi durumda kabul edilebilir. Örgüt iklimi örgüt kültürünün görünür katmanıdır. Ashkanasy örgüt kültürünü 3 farklı

açından ele almıştır. Yapısal gerçeklik açısından örgütün iklim ve kültür gibi nitelikleri mevcuttur. Sosyal yapı açısından değerlendirildiğinde örgüt etkinliklerindeki ayırt edilebilir intizam örgüt kültürünü oluşturur. Üçüncü açı ise örgüt ve kültürü dilsel uygunluk açısından ele alır ve bu kavramların bizim düşünmemize salık veren teşvik edici bir amaç uğruna hizmet ettiğini ifade eder. Alvesson ve Sveningsson (2016, s. 41) ise kültürden bahsederken paylaşımda bulunan insanları işaret ederler ve bu paylaşımlar insanların belirli şekillerde düşünme ve davranma geleneklerinin yanı sıra insanları belli hedeflere yönlendiren temel varsayımları ve hedef oluşturma yöntemlerini de kapsar.

Yukarıda verilen tüm tanım ve açıklamalara bakılarak, örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri taşıdığından bahsedilebilir;

1. Örgüt kültürü, tüm üyelerce benzer şekilde algılanan ve yorumlanan ortak değerler, inançlar ve uygulamalardır.
2. Kültürün oluşumunda liderler önemli bir role sahiptir. Kültürü, yeni üyeler eski üyeler ve liderlerden öğrenir ve kültür bu şekilde kuşaktan kuşağa aktarılır.
3. Örgüt kültürünün görünen öğelerini çevresel mimari, dil ve teknoloji, giyim kuşam gibi sembeler oluşturur. Örgüt kültürünün görünmeyen öğelerini ise değerler, inançlar ve temel varsayımlar oluşturur.

2.3.4. Örgüt Kültürü Ne Değildir?

Tüm bunların yanında örgüt kültürünün neyi temsil etmediği, başka bir deyişle ne olmadığını anlamakta önemlidir. Daha önce bahsedildiği üzere örgüt kültürü tanımlanması ve üzerinde çalışılması zor ve karmaşık bir süreçtir. Yukarıda yapılan örgüt kültürü tanımlarının ortak özelliği örgüt üyelerinin iletişim ve etkileşiminden doğan bir dizi inançlar, değerler ve sembollerden oluşmasıdır.

Keyton'a göre (2005, s. 69-70) bu tanıma dayanarak örgüt kültürünün tek başına bir inanç, değer ya da sembol değil, tüm bu unsurların birleşiminden doğan bir yapı olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü tek başına birisinin ürünü değil, örgüt yönetimince idare edilen ve üyelerce de iştirak edilen ya da reddedilen bir yapıdır. Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bir takım alışkanlıklar ve adetlerden ibaret değildir. Çünkü alışkanlıklar ve adetler örgüt üyelerince sorgulanmadan kabul edilmiş olan değerler, inançlar ve normların dışı vurumudur. Örgüt kültürü bir örgütün sosyal yapısı değildir. Sosyal yapılar örgüt üyelerinin birbirleri ile ilişki kurarken oluşturdukları maddi ve özel yöntemlerdir. Oysa örgüt kültürü bu etkileşimlerden doğan değer ve inançlar

örüntüsüdür. Örgüt kültürü bir örgütün marka sembolü ya da ifade tarzı değildir. Örgüt üyelerinin birbirileri ile etkileşimleri sembol ve söylemler için anlam oluşturur. Örgüt kültürü bu anlamlardan meydana gelir. Örgüt kültürü sabit değil, dinamik bir yapıya sahiptir. Çünkü kültür örgüt üyelerinin etkileşiminden ve bu etkileşimden ortaya çıkan anlamlardan meydana gelir.

Gallagher'e göre (2003, s. 4) örgüt kültürü, örgütün sunduğu ürün ya da hizmetlerle değil, örgütün sahip olduğu değer yargıları ve inançlarla ilgilidir. Örgüt kültürü dışarıdan teşvik ya da tesis edilmez, açıkça ifade edilmeksizin örgüt içinde kendiliğinden oluşur. Örgüt kültürü örgütün politika ve prosedürleri ile değil, örgütün sahip olduğu tarz ile ilgilidir. Örgüt kültürü örgüte üye alım süreci ile değil, üye alınırken dikkat edilen insan modeli ile ilgilidir. Örgüt kültürü sergilenilmesi istenen davranışların ifade edilmesiyle değil, istenilen davranışın ödüllendirilmesiyle ilgilidir.

2.3.5. Kültürün Maddi (Görünen) Öğeleri

Örgüt kültürünün görünen öğeleri daha önce tanınmayan bir örgütte görülebilen, duyulabilen ya da hissedilebilen tüm simgeleri kapsamaktadır (Schein, 2010, s. 23). Bu öğeler törenler, ritüeller, semboller, kahramanlar, hikâye ve destanlar, mitler ve dil olarak 7 başlıkta incelenebilir.

2.3.5.1. Törenler

Kültürler özellikle gizemli sorunları ya da ikilemleri çözüme kavuşturmak adına tahmin edilebilirliği, şeffaflığı ve asayişini sağlamak için törenleri kullanır. Törenler genellikle şatafatlı ve özenli bir şekilde icra edilirler. Törenlerin sosyalleştirici, istikrar sağlayıcı, güven inşa edici ve etrafa mesaj verici rolleri vardır. Bir örgüt üyesinin veda yemeği ya da örgüte yeni katılan birisine hoş geldin etkinliği düzenlenmesi törensel etkinliklerdir. Törenler ayrıca örgütsel geçişlerde ya da zafer elde etme gibi durumlarda da ortaya çıkabilir. Uygun bir şekilde icra edilen törenler, örgütte yaratıcılığı ve hayal gücünü tetiklemekle kalmaz, örgüt üyelerinin sadakatlerini de güçlendirir. Eğer törenler kötü bir şekilde idare edilirse de insanları kızdıran ve kaçırarak içi boş uygulamalara dönüşürler. Aynı törenler yaratıcılığın önünü açıp kültürel anlamları derinleştirirken, örgütsel süreçler ve değişimler adına engel de teşkil edebilir (Bolman ve Deal, 2017, s. 254-256).

2.3.5.2. Ritüeller

Ritüeller sistematik olarak gerçekleştirilen ve özel durumlarla ilişkilendirilen sembolik eylemlerden oluşur. Resmi şekilde yapılandırılmış az sayıda da olsa ritüel mevcuttur fakat, ritüellerin çoğu gelenekseldir ve kişilerin belirli durumlarda sergilemesi gereken davranış kalıplarını barındırır. Bu özelliği ile ritüeller örgüt üyelerinin davranışlarını değerlendirmede ve ifade etmede rehberlikte bulunurlar. Genellikle ritüel toplantıları yöneticilerin aylık planlaması, personelin hizmet içi eğitimleri ya da ofis partileri gibi özel amaçlardan doğar. Ritüellere katılım, personel tarafından kurumun uzun dönem amaçlarına katkıda bulunmak kadar önemli olarak yorumlanır. Ritüellerin verdiği mesaj ve anlam içeriği zamanla değişebilse de, uygulanış şekilleri aynı kalabilir. Bir ritüel hiç değişmeden uygulanıyor gibi görünse de, farklı örgüt üyeleri için farklı anlamlar ifade edebilir. Örgüt kültürü adına ritüellerin incelenmesi şu sorularla mümkündür (Schultz, 1994, s. 85-86);

1. Ritüelin örgüt içinde ne tür bir sosyal etkinliğe işaret ettiğinin belirlenmesi (iş yemeği, toplantı, tanışma, vb.).
2. Ritüelin örgüt içinde ne zaman ve nerede gerçekleştiğinin belirlenmesi (kutsal günler, kutsal mekanlar, vb.).
3. Ritüelin katılımcılara ne tür davranış ve söylemleri yasakladığının ya da zorunlu tuttuğunun belirlenmesi (örgüt üyeleri ve şeflerinin adetleri, vücut dilleri ve ifade tarzları, vb.).
4. Ritüele örgüt üyelerince yüklenen anlamın belirlenmesi.

(Ivesson ve Sveningsson'a göre (2016, s. 43), ritüeller örgüt içerisinde gündelik hallerde ortaya çıkabilecek standart davranış kalıplarını oluştururlar ve farklı ritüel tipleri farklı sosyal sonuçları ortaya çıkarır. Kültürün ifade şekillerinden biri olan ritüeller, örgüt için doğru kabul edilen değer ve fikirleri belirten atmosferi yaratmak adına katılımcılar tarafından çok dikkatli şekilde sahnelenip icra edilirler. Kendini bilhassa örgüt içi toplanmalarda gösteren ritüeller, bünyesinde pek çok kültürel öğeyi ve işlevi barındırır. Bolman ve Deal (2017, s. 293-296) bu işlevlerden birine örnek olarak örgüte yeni gelen üyelerin karşılaştığı kültürel sembolleri anlamlandırmasına ritüellerin olanak sağlamasını gösterir. Onlara göre ritüeller sayesinde yeni gelenler örgütsel sırlara erişir, onları yorumlar ve örgütte kabul edilmesi adına kendi lehine kullanabilir. Bunun dışında ritüellere her gün rastlanabilir. Bu özelliği ritüelleri, özel durumlarda görkemli şekilde hazırlanıp icra edilen törenlerden ayırır.

2.3.5.3. Semboller

Nesneler, dekorlar ve sergilenen belirli roller örgütün taşıdığı değer yargıları ve varsayımları hakkında mesaj taşırlar. Örneğin bayraklar, resmi mühürler ve yöneticiler ile diğer örgüt üyeleri arasındaki fiziksel mesafe otoriteyi temsil eder. Örgüt üyeleri de kendi aralarında semboller kullanır. Örneğin, örgüt üyelerince ortak olarak takılan rozetler bağlılığı sembolize edebilir (Rainey, 2009, s. 338).

Semboller, bir örgütün görünen maddi öğelerinden biridir ve örgüt yaşamıyla ilgili işaretler verirler. Semboller, örgütte kültürel ve sosyal gelenekler ile karşılıklı etkileşimin ortaya çıkardığı anlamların önemli bir yüklenicisidir. Semboller görme, duyma, dokunma ve koklama gibi duyular yoluyla tecrübe edilir ve örgüt üyelerince anlam oluşturmak için kullanılır. Örgüt düzeni, çevresi, üyelerin kıyafetleri, reklamlar, logolar, unvanlar ve üyeler arası özel selamlaşma biçimleri gibi unsurlar anlaşılması zor ve soyut olan kültürel öğelerin ifade biçimidir. Başka bir deyişle, örgütün fiziksel düzeninin yanı sıra, bu düzen içinde yer alan ve örgütsel bağlamda insanların sahip olduğu tecrübe, fikir ve anlamları ifade eden nesnelere semboller oluşturur (Ashkanasy, vd., 2000, s. 72-80).

2.3.5.4. Kahramanlar

Örgütler genelde örnek karakter sayılan CEO'lar ya da başka meşhur liderlere güvenirlir. Bu kişiler medya ünlüsü olmayabilirler, fakat bir kurumu inşa edebilen ve sonuç elde eden oldukça mükemmel liderlerdir. Bu tip yöneticiler yer aldıkları örgütlerde kültürel kahramanlar olarak görülürler. Onların sözleri ve davranışları örgütün temel değerlerini destekler ve mükemmelleştirir. Yaşayan bir logo ya da ikon olarak görülen bu kahramanlar her zaman örgütün tepe noktasında bulunan üst düzey yetkililerinden olmayabilirler. Sıradan insanlar da örgütte cesaretleriyle örnek teşkil edebilirler. Hatta sadece kendi işlerini yaparak sıradan insanlar da olağanüstü sonuçlar ortaya çıkarabilirler. Bazen de kahramanca sayılabilecek davranışlar kimse görmeden gerçekleştiğinden fark edilmeyebilir. Sonuç olarak örgüt içinde kahramanca davranışlarda bulunan insanlar üyeler tarafından model olarak alınır ve bu modeller alınan kararlarda ve gerçekleştirilen eylemlerde etki sahibidir. (Bolman ve Deal, 2017, s. 245-247).

2.3.5.5. Hikâye ve Destanlar

Örgüt destanları üyelerce paylaşılan örgüt kimliğinin oluşumuna ve gelişimine katkı sağlayan ortak anlatımlardır. Destanlar örgütün mevcut tarihi ile ilgilidir ve tarihi başarıların aktarımında önemlidir. Destanlar somut bir zaman ve mekânda ortaya çıkmış olan benzersiz, etkileyici ve tarihsel karakterlere sahiptir ve örgüt tarihinin hatırlanmasında etkilidir. Destanlar gülme, öfke ve merak gibi duygusal hisleri uyarır. Bu haliyle destanlar, bir dizi olayı anlatmada kullanılan örgüt hikâyelerine benzemektedir. Hikâyeler, örgüt başarılarını ele alırken ve örgüt gelişimi ile ilişkilendirirken destanlara nazaran daha iddiasız bir tavır sergiler. Hikâyeler daha çok genel temaları ön planda tutarak günlük olayları ele alır ve duyguları hareketi geçirir. Buna karşın, hikâye ve destanların bazı önemli ortak noktaları vardır. Örneğin, ikisinde örgüt tarihinde yer alan gerçek olaylara dayanırlar ve mevcut durumlarla ilgili yorum ve genel fikre vurgu yaparlar. Ayrıca hikayeler de, destanlar da fantezi, heyecan ve drama duygusunu hissettiren bir şekle ve içeriğe sahiptirler (Schultz, 1994, s. 88-89).

Örgüt hikâyeleri iki temel öge içerir. Bunlardan birincisi hikâyedeki olayların anlatım sırası, diğeri ise bu anlatımın içerdiği anlam ve yorumdur. Anlatım detayları ve anlamın yorumlanması, anlatıcıya, dinleyiciye ve hikâyenin bağlamına göre değişiklik gösterebilir (Martin, 2002, s. 71). Hikâyeler değer yargılarını, fikirleri ve inançları ilettikleri için örgüt adına önemlidir. Örgüt içerisinde yayılarak aktarılan hikayeler farklı koşullarda nasıl düşünüp hareket edilmesi gerektiği konusunda ipuçları barındırır (Alvesson ve Sveningsson, 2016, s. 43).

Başarılı örgütlerde genellikle efsanevi kahramanlıklara dayanan çok sayıda iyi hikâye mevcuttur. Bu kahramanlıklar illa örgütün kurucuları ya da yöneticileri tarafından sergilenmiş olmak zorunda değildir. Önemli olan hikâyelerin gelenekleri oluşturması ve hayatta tutmasıdır. Resmi ya da gayri resmi ortamlarda örgüt üyeleri tarafından bu hikayeler hatırlanarak zenginleştirilir ve örgütün değerlerini örgüt çalışanlarına aktararak güven ortamı oluşturur (Bolman ve Deal, 2017, s. 289-292).

2.3.5.6. Mitler

Mitler örgüt tarihiyle ilgili standart açıklamalardır ve örgüt yapısıyla uyumlu şekilde evrilirler. Örgütte yaşanan deneyimleri anlamlı ve açık şekilde ifade eden mitler, örgütün mevcut gerçeklerinden değil, tarihi olayların mevcut gerçeklere aktarılmasıyla türetilirler. Mitolojik günlük açıklamalar farklı şekillerde olabilir. Örnek olarak; daha önce başarılı olmuş bir çözümün uygun olup olmamasına bakılmaksızın her duruma tekrar ederek uygulanması, aralıklarla örgüte tesir eden örgütün ruh halinin açıklanması

ve geleceğin ne getireceğine ve ne tür taleplerde bulunacağına dair tarihsel tecrübelerle dayanarak yapılan açıklamalar verilebilir.

Örgütün kültürün savunduğu dünya görüşü eski üyelere yeni üyelere aktarılan mitler ile görünür hal almaktadır. Ayrıca mitler örgüt üyelerinin dünya görüşlerinin evrilmesinde ve değişmesinde önemli rol oynamaktadır (Schultz, 1994, s. 87-88).

Mitler, örgüt kültüründe var olan iyi ve kötü karakterler ile onların eylemlerini dikkate alarak örgüt üyelerine bazı ilkeler kazandırır. Bu sayede mitler, kültürle alakalı erdem ve ahlaksızlıkların portresini çizer. Mitler örnek davranışlar sunarak, örgüt üyelerine neyin nasıl ve ne için yapılacağıyla ilgili standartlar ve ilkeler sunar. Dahası, mitler davranış kalıplarına anlam katarak bir dereceye kadar tarihsel bağlam ile tutarlı hale getirir. Mitlerin geçmişten gelir ve geçmiş değiştirilemeyeceğinden mitlerin kültür üzerinde dengeleyici bir işlevi de vardır. Örgütte yeni mitler ortaya çıkarılabilir de mantık olarak öncekilere riayet ederler (Schabracq, 2007, s. 17).

2.3.5.7. Dil

Sloganlar, jargonlar, argolar, şarkılar ve şakalar kullanıldıkları örgütün kültürü ile ilgili mesajlar verebilirler (Rainey, 2009, s. 338). Bir örgütün sahip olduğu kültürün ilk belirtisi örgüte özgü olan ve sadece örgüt kültürünü paylaşan üyelere anlaşılabilen jargondur. Örgüte özgü dili yansıtan jargonların teknik ve duygusal olmak üzere iki türü mevcuttur. Teknik jargon yapılan işle ilgiliyken, duygusal jargon daha çok hislerle ilgilidir. Örgüte yeni katılan üyeler önce işlerin yürümesi amacıyla teknik jargonu öğrenirken, daha sonra eski örgüt üyeleri ile etkileşimleri sonucu genellikle mecazları içeren duygusal jargonu öğrenirler (Martin, 2002, s. 77).

Örgüt kültürünü yansıtan öğelerden birisi olan dil, örgüte has bir üslup ile kendini gösterir ve örgüt kültürünü farklı şekillerde ifade etmeye ve şekillendirmeye yarar. Örgüt içerisinde dil bağlamında ele alınan sloganlar bile örgüt üyelerince ortak olarak kullanıldığında örgütün amaçlarıyla ilgili bilgiler sunabilir (Alvesson ve Sveningsson, 2016, s. 43).

2.3.6. Kültürün Manevi (Görünmeyen) Öğeleri

Kültürün görünmeyen öğeleri, yukarıda verilen görünen öğelerine oranla daha soyut kavramları içerir ve değerler, inançlar ve normlar olarak 3 grupta incelenebilir. Kültürün bu öğeleri yine görünmeyen öğelere nazaran izole halde bulunmayıp

birbirlerini destekleyen ve birbirinin sonucu olarak gelişen bir sürece sahiptirler (Kwantes ve Glazer, 2017, s. 26).

2.3.6.1. Değerler

Keyton'a göre (2005, s. 25) bir örgütü oluşturan üyelerin kendilerine özgü değer yargıları olabilir fakat örgüt üyelerince ortak olarak paylaşılan değerler örgüt kültürü adına önem taşır. Örgütsel davranışa rehberlik eden nitelikler, prensipler, amaç ve stratejiler örgütün sahip olduğu değerlerdir. İş ve örgüt ile ilişkilendirilen değerler; itibar, denetim, otorite, hırs, bağımsızlık, yaratıcılık, eşitlik, tolerans, saygı, adanmışlık, nezaket ve dayanışma gibi unsurları kapsar. Örgüt kültürleri bu şekilde pek çok değeri içermekle beraber bu değerler zaman zaman birbirine destekleyici nitelikte, zaman zamanda birbiri ile çelişen nitelikte işleyebilir. Örneğin bağımsızlık ve kişisel başarıya verilen önem birbirini tamamlayıcı nitelikte değerler iken, özerklik ve takım çalışmasına verilen önem çelişkili değerler ortaya çıkarır.

Değerler örgüt üyelerince bilinçaltında tutulurlar ve üyelerin yaptıkları seçim ve tercihlerde kendilerini gösterirler. Bu haliyle değerler yalnızca örgüt üyelerinin eylemleri ve kurdukları iletişimler vasıtası ile gözlemlenir hale gelir. Değerlerin açıklanmasında yapılan her atıf örgüt üyelerinin hislerinin, davranışlarının ve düşüncelerinin sebebinin yorumlanmasına teşebbüstür. Nitekim örgüt üyelerinin neyin ya da kötü olduğu ve neyin önemli ya da önemsiz olduğuna dair tutumların gelişimine etki eden unsur değer yargılarıdır. Aynı zamanda üyelerin hangi örgütsel davranışlarının sonuçlarının ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı da değerler ile örgütsel davranışların arasındaki ilişki kapsamındadır. Bu tip örnekler örgüt üyelerine örgüt normlarının ne olduğunu, onlardan ne tür davranışlar beklendiği ve eylemlerinin ne tür sonuçlar doğuracağını anlamalarını sağlar. Bu şekilde değerler ve davranışlar arasında ilişki kurularak örgüt kültürünün üyelerinin davranışlarına olan etkileri gözlemlenebilir (Kwantes ve Glazer, 2017, s. 26-30).

Örgüt kültürünün değerleri varsayımlara nazaran daha bilinçsel düzeyde yer aldığından ve yukarıda bahsi geçen 'neden' sorularına cevap verdiğinden tartışmaya açık haldedir. Değerler doğal gerçekler olarak değil, örgüt üyelerinin durumları ve eylemleri istedik ya da istenmedik olarak sınıflamalarına yarayan önermeler olarak tanımlanmaktadır (Schultz, 1994, s. 28).

Schein'e göre (2010, s. 25-27) örgütteki tüm öğrenmeler başlangıçta birilerinin değer ve inançlarının yansımasıdır. Örgüt ilk olarak ortaya çıktığında karşılaştığı

sorunları çözmek ve görevleri yerine getirmek için birilerinin neyin doğru ya da yanlış ve neyin işe yarayıp yaramayacağına dair olan varsayımları üzerinden hareket eder. Bu kişiler örgütün sorunlara karşı yaklaşımında etkili olarak daha sonra örgütün liderlerine dönüşürler. Başlangıçta sunulan çözüm önerileri sadece örgüt liderlerinin istekleri gibi algılanırken, zamanla elde edilen sonuçlar ve sonuçlara diğer üyelerin katılımı sayesinde ortak olarak paylaşılan bilgiler oluşur. Tüm üyelerce paylaşılan bilgiler ve yaklaşımlar zamanla değerlere, sonrasında ise örgütün sorunlarına çözüm safhasında güvenilirliği kanıtlanmasının sonucu olarak kültürün en alt katmanı olan inançlara dönüşür.

2.3.6.2. İnançlar

İnançlar örgüt üyelerince itiraz edilmeksizin, olduğu gibi ve tartışmasız olarak kabul edilen varsayımlardır. Üyelerce derin bir şekilde taşınan inançlar soyut ve görünmez bir niteliğe sahiptir. Örgüt üyeleri hem kendileri hakkında, hem diğer örgüt üye ve paydaşları hakkında, hem de örgütün kendi işleyişi hakkında inançlar taşırlar (Keyton, 2005, s. 25-26).

İnançlar örgüt üyelerince öylesine kabullenilir ki tüm örgüt atmosferinde değişkenliği gözlenmez. Bu haliyle inançlar, örgüt üyelerinin algı, düşünce ve eylemlerinde rehber görevi üstlenirler. İnançlar örgüt üyelerinin kurdukları iletişimsel boyutta fark edilemediğinden sorgulanması ve değiştirilmesi oldukça zordur. Zira insan zihni bilişsel açıdan dengeli olmaya gereksinim duyar. Bu yüzden sahip olunan inançların sorgulanması örgüt içinde strese ve kaygıya sebep olur. Bu açıdan kültürü oluşturan ortak inançlar hem bireysel hem de örgütsel düzeyde örgüt işleyişinin devamını sağlayan bilişsel bir savunma mekanizması olarak değerlendirilebilir (Schein, 2010, s. 27-29).

Örgütün görünen öğelerinin ve değerlerinin aksine, inançlar kültürün özel işleyiş alanları ile ilişkili değildir. Zira inançlar kültürün yalın halde bulunan görünen öğeleri ve karmaşık değerleri arasında tutarlılığı sağlayan bir model oluşturur. Buna göre, bir örgütün kültürünü oluşturan inançların ne kadar farkında olunursa, diğer görünen ya da görünmeyen öğeleri anlamlandırmak kolaylaşır (Schultz, 1994, s. 30).

2.3.6.3. Normlar

Normların doğrudan örgüt işleyişinin şekillenmesinde etkilidirler. Örgüt içinde edilen rollerin ve sergilenen eylemlerin izlediği standart düzenlemeler normlara tabidir.

Normlar üzerinde fikir yürütülmesine açık olmasına rağmen zamanla farkında olunmadan işleyen bir üst örgüt kültürü katmanını oluştururlar. Yalnızca ihlal edildiğinde ya da karşı çıktığından farkına varılan normlar, yazılı olarak ifade edilmeden kendiliğinden davranış kalıplarına yansır (Schabracq, 2007, s. 18).

2.3.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri ve İşlevleri

Örgüt kültürünün tanım ve açıklamaları çeşitli olsa da, kültürün taşıdığı ortak özellikler mevcuttur (Ehrhart, vd., 2014, s. 131-134). Bunlar şunlardır;

1. Örgüt kültürü paylaşılan bir olgudur. Paylaşılan öğeler çeşitlidir ve inançları, değerleri, algıları, anlamları, davranışları, yorumları, ideolojileri ve varsayımları içerir.

2. Örgüt kültürü sürekli ve zamana karşı direnç gösterir. Örgüt çevresinde değişimler yaşansa da, belli öğeler devamlılığını korur.

3. Örgüt kültürü derindir. Burada derinlik sahip olunan kültürel öğelerin farkındalık durumunu yansıtır. Kültür üyelerin bilincinin dışında işler ve üyelerce tartışmasız bir şekilde kabul edilir.

4. Örgüt kültürü sembolik, manidar ve öznedir. Üyeler ortak şekilde deneyim sahibi oldukça, kişisel ve sosyal anlamlandırma süreçleri ortak bir anlayış sisteminin oluşumuyla sonuçlanır.

5. Örgüt kültürü tarihsel ve geleneksel bir zeminde yer alır. Kültürde vurgulanan değerler, normlar ve davranışlar geçmişte elde edilen başarılarla ilişkilidir ve tekrarlanma eğilimi gösterir.

6. Örgüt kültürü yeni üyelere aktarılır. Kültürel öğelerin aktarımı örgüte yeni katılan üyelerin mevcut olan değer ve inançları benimsemelerini sağlar.

7. Örgüt kültürü örgüt yaşamına düzen ve kurallar temin eder. Bazı görüşler çalışanların yapılan işle ilgili ortak anlayışlarının bilişsel iş yüklerini hafiflettiğini ileri sürerken, diğer bazı görüşler örgütteki kurallar ve düzen sayesinde çalışanların işle ilgili belirsizlikleri aştığını savunmaktadır.

8. Örgüt kültürü kapsayıcıdır. Örgütün amaçları, çevresi ve iç operasyonlarıyla başa çıkarken kültür her açıdan etki gösterir.

9. Örgüt kültürü ortak kimliğin ve adanmışlığın kaynağıdır. Üyelerce paylaşılan değerler, inançlar ve temel varsayımlar sayesinde üyelerin bireysel kimlikleri örgütün kimliği ile bir bütün olarak örtüşür.

10. Örgüt kültürü benzersizdir. Her bir kültürün mevcudiyetine uzanan kendine has kuruluş süreci, mücadeleleri ve başarıları bulunur.

Kültür ve ortak değerler örgütün sosyal boyutlarını birleştirmede önemli bir rol oynar. Kültürün birleştirici özelliği değerlerin örgüt içinde yaygın bir şekilde paylaşılıyor olmasına bağlıdır. Örgütlerin amaçları, stratejileri ve taktiksel planları örgütün tarihsel gelişimi içerisinde oluşturduğu kültürden etkilenir. Güçlü örgütler güçlü kültürlerle sahiptirler (Peters ve Waterman, 2004, s. 103-105).

Örgütler bazen fiziksel olarak yer değiştirebilir ya da üyelerini yenileyebilirler. Örgütler bunları yaparken işlerliğini kaybetmezler. Bu durumu sağlayan, üyeler tarafından zamanla oluşturulan ve normlara kodlanan kültürel öğelerin yeni üyelere kabul edilip benimsenerek devralınmasıdır (Keyton, 2005, s. 10).

Her işyerinin kendine özgü olumlu, olumsuz ya da nötr etkilere sahip bir kültüre vardır. Her ne kadar örgüt içinde bahsi geçmiyor olsa da, kültür örgütün bir parçası olmayı seçmiş olan üyelerin davranışları üzerinde güçlü bir etkiyle nüfuz etmektedir (Gallagher, 2003, s. 3)

Tüm meslekler kendine özgü bazı teknik becerileri gerektirmesinin yanı sıra mesleği tanımlayan belirli değer ve normları benimsemeyi de gerektirir. Eğer bu normlar ihlal edilirse kişi meslek dışına çıkabilir. Bu norm ve değerlerin nasıl oluştuğu ve doğru olarak kabul edildiğini açıklayan ve normalleştiren şey kültür olgusudur. Bir örgütte hâkim olan kültür anlaşılır haldeyse, üyeler hem kendilerini daha iyi tanırlar, hem de kendilerini tanımlarken etki eden bazı güçleri fark ederler. Ayrıca kültür örgüt üyelerince anlaşıldığında, örgüt üyeleri kişiliklerinin onları sosyalleştiren ve onlara kimlik kazandıran grubu yansıttığının farkına varırlar. Örgüt kültürü üyelerce ortak şekilde paylaşılmaz ise örgüt içinde çatışmalar çıkabilir. Zira bir örgütün içsel ve dışsal sorunlarla mücadele ederken meydana gelen problemler sıklıkla örgüt içi grupların veya toplulukların birbirleri ile iletişim kurmamasından ya da gruplar ve bireyler arasında yaşanan çatışmalardan kaynaklanmaktadır (Schein, 2010, s. 8-9).

Zerwas (2014, s. 14-15) örgütlerin bilgiyi oluşturma, işleme, aktarma ve inovasyon için kullanma süreçlerini kapsayan 'Bilgi Yönetimi' becerilerini, örgütlerin bilgiyi kavrama kapasiteleri ile ilişkilendirirken örgüt kültürünü en önemli etken olarak görmüştür.

2.3.8. Kültürün Oluşumu ve Kültürün Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Kültürün oluşumu bir süreçtir ve çeşitli faktörler bu süreçte etki gösterir. Schein'e göre (2010, s. 197-200) günlük etkileşimlerimizi yönlendiren sosyal düzenin kuralları kültürün temelini oluşturur. Bu kuralları içinde bulunduğumuz çevremizde

sosyalleşirken öğreniriz. Uzun bir süredir var olan bir kültürde bu kuralların ilk olarak nasıl ortaya çıktığını çözmek zordur fakat henüz yeni oluşmuş grup ve örgütleri gözlemleyerek bunu anlamak mümkündür. Kültür kavramını açığa çıkarmanın en iyi yolu, kendi ait olduğumuz grupta bir şeylerin nasıl paylaşılır ve kabul edilir hale geldiğini anlamaktır. Geçmiş deneyimlerimiz ile kültürü bizler beraberimizde getiririz ve yeni insanlar ve tecrübelerle karşılaştıkça da kültüre devamlı olarak yeni öğeler kazandırarak onu pekiştiririz. Kültürün gücü ve istikrarı grup üyelerinin mevcudiyetlerinin grupta tasdik görmesi adına belirlenmiş temel varsayımlara tutunması ile sağlanmaktadır. Bu şekilde grupta kabul görme çabası bilin dışı olarak gerçekleşir.

Örgüt farklı zemin ve değerlerden gelen birçok insanı içeren bir oluşumdur. Örgüt bu insanları bir arada tutarken onların davranışlarını şekillendiren kural ve ilkeleri düzenler. Örgüt kültürü kurucusundan doğar ve diğer insanlar tarafından düzenlenir. Örgütte faaliyetlerde bulunurken insanlar beraber rahatça çalışabilmek için gereken davranış normlarını oluşturmak için karşılıklı müzakerelerde bulunurlar. Kültür bu ortak normlardan evrilir ve bunlardan kabul görenleri devam ettirilirken istenmeyenleri ya değiştirilir ya da zamanla terk edilir. Bu süreç sonunda kültür insanların düşünceleri yönlendiren bir sistem haline dönüşür (Tanchaisak vd., 2017, s. 1-2).

Bütün gruplaşmalar çevresel bir tehdit ya da kaza, lider nitelikli bir bireyin belirli bir amaç uğruna insanları bir araya getirmesi ve herkesin haberi olan bir olay ya da çok sayıda insanın ilgisini çeken ortak bir fikir gibi çeşitli sebeplerle başlar. Bu şekilde herhangi bir sebeple bir araya gelen grup üyelerinin aklında neden o grupta oldukları, amaçlarının ne olduğu, grupta kendileri için görevler olup olmadığı ve grubun kendi ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacağı gibi sorular belirir. Bu sorular kimlik, otorite ve samimiyet meselelerinin evrenini oluşturur ve grup bir araya geldiğinde herkes yeni durumlar ve belirsizliklerle başa çıkma tarzını sergilemeye başlar (Schein, 2010, s. 200-210).

Ehrhart'a göre (2014, s. 145-152) örgüt kültürü örgütsel düzeyde, bireysel düzeyde işleyen bilişsel şema ile aynı biçimde etki gösterir. Çünkü kültürün bir parçası olan ortak anlayış, örgütün ortak şeması olarak örgütsel hayatın karmaşasını ve belirsizliklerini azaltır. Örgüt kültürünün gelişimini anlamak için başlangıç olarak örgüt kurucusunun varsayımlarını ve teorilerini anlamak önemlidir. İkinci olarak örgütün kültüre dönüşmesi sürecinde kültürün taşıyıcıları olan örgüt üyelerinin örgütün karşılaştığı sorunlara çözüm olarak ürettikleri tecrübe ve öğrenmeleri dikkate

alınmalıdır. Üçüncü olarak örgütün içerisinde bulunduğu çevre gelir. Çünkü içinde bulunduğu çevre örgüt kültürünü etkiler. Son olarak örgütü oluşturan ve devamını sağlayan insanları incelemek gerekir çünkü örgüt kültürü ancak birbirleri ile aynı şekilde temel varsayımlara sahip insanların bir arada kalması ile sürekliliğini korur.

Kültür temelde üç kaynaktan türer. Birincisi örgüt kurucusunun değer yargıları, inançlar ve varsayımlar, ikincisi örgüt üyelerinin örgüt gelişirken edindiği öğrenme deneyimleri, üçüncüsü ise örgüte katılan yeni lider ve üyelerin beraberinde getirdikleri yeni değer yargıları, inançlar ve varsayımlardır. Bir kurucu yeni bir fikir çevresinde insanları topladığında katılımcılar grup liderinin ne yapması gerektiğini bildiğini varsayarlar. Başlarda yalnızca kurucu liderin fikirleri ve kararları uygulamaya konarken zamanla diğer üyelerinde kararlara katılımı ile otorite çevresinde herkesin uzlaştığı yeni normlar oluşmaya başlar. Bu normlar eğer dışsal çevreye uyum problemlerini çözmeye olumlu sonuçlar üretir ve içsel bütünleşme problemlerinde yaşanan endişeyi ortadan kaldırma mukavemetini gösterirse artık herkesçe kabul edilen varsayımlara dönüşür. Bunun sonucunda grup birbirine güvenen ve beraber görevleri yerine getiren üyelerden oluşan bir çalışma ortamına sahip olur. (Schein, 2010, s. 210-219).

Tüm bunların yanında, oluşumunu tamamlamış bir örgüt kültürü evrim geçirebilir. Evrim sürecinde mevcut örgüt kültürü yeni değer yargıları ve varsayımlar ile kaynaşarak mevcut çatışmalar üzerine yeni uzlaşma yolları üretir. Eğer kültürel evrim sürecinde temel kültürel öğeler yenileriyle kaynaşmak yerine tamamen terk edilirse artık bu durum kültürel devrime dönüşür. Bu süreçte örgüt istikrarlı konumundan feragat ederek tekrar istikrarı sağlayana kadar geçici bir düzensizlik dönemi geçirir (Keyton, 2005, s. 131-132).

2.3.9. Kültürle İlişkili Kavramlar

Kültürü inceleyen araştırmacılar, çalışmalarında kültür ile ilişkilendirdikleri kavramlara da başvurumaktadırlar. Bu kavramlardan bazıları aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

2.3.9.1. Liderlik

Liderlik, liderlerin eylemlerinden oluşur ve lider, altında en az bir çalışanı olan kişidir. Bazı görüşler liderlik ve yöneticiliği birbirine eş görürken bazılarına göre ikisi farklı kavramlardır. Bu görüşe göre tüm liderler aynı zamanda örgüt yöneticileridir fakat yöneticiler aynı zamanda lider değildirler. Örgütler yöneticileri işe alırlar ve

yöneticiler örgütün taleplerini yerine getirmekle ilgilenirler. Liderler ise örgütün kendisini değiştirmesi için çaba gösterirler. Liderlik yöneticilikten farklı niteliklere sahip olmayı gerektirir. Liderler yetenekleri, mizacları ve karizmaları ile örgütsel etkinliği ve başarıyı sağlamak için bireyler üzerinde nüfuz edici, güdüleyici, harekete geçirici ve yetkilendirici etkiye sahiptirler (Sinha, 2008, s. 242-255). Tüm bu marifetlerinin yanında, liderlerin başarıya giden yolda diğer örgüt üyelerinin de destek olmalarına ihtiyaçları vardır (Güngör, 2016, s. 1181).

Örgütün kuruluşunda yer alan liderler örgüt kültürünün başlangıcında kritik bir rol oynarlar. Kurucu liderler örgütün temel misyonunu ve örgütün etkili olacağı çevreyi belirlerler. Örgütün çevreye kendini adapte etmesini ve başarı elde etmesini sağlayacak hamleleri şekillendiren liderler aynı zamanda üye seçiminde dikkate alınacak kriterleri de belirlerler. Liderler örgütün dışı uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının tanımlanması ve çözümünde orijinal fikirleri, sezgileri ve kültürel geçmişleri ile etki gösterirler. Liderler kendilerine güvenen, kararlı insanlardır ve dünyanın doğası ile örgütün bu dünyada üstlendiği rolü hakkında güçlü varsayımlara sahiptirler (Schein, 2010, s. 219-220).

2.3.9.2. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi örgüt üyelerinin tecrübe ettikleri olaylara, politikalara, uygulamalara, prosedürlere ve ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranışlara yükledikleri ortak anlamlardır. Örgüt iklimi pek çok gözlem ve deneyimi temsil eden bir soyutlamadır ve liderlik, iletişim, eğitim gibi mekanizmalarla oluşur. İklim, bu mekanizmalardan doğan deneyimler ve bu deneyimlere yüklenen anlamlardır. Örgüt iklimi bireysel değil örgütseldir, ortak tecrübeler ve anlamlara dayanır. Ortak tecrübeler ve onlara yüklenen anlamlar örgüt içinde doğal bir etkileşimin sonucudur. Nitekim iklim, işin doğal ortamında paylaşılır ve etkileşimler iş çevresinde oluşur. Tüm bunların yanında, örgüt iklimi çalışma ortamını değerlendirmede yeterli değildir, iklim daha çok insanların çalışma tecrübeleri ve bu tecrübelerle yükledikleri anlamların betimsel bir soyutlamasıdır (Ehrhart, vd., 2014, s. 1-64).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü birbirleri ile karıştırılabilir. İkisinin de ortak yönleri olduğu gibi farklı yönleri de mevcuttur. Kültür bir dizi ortak varsayımlar ve örgütsel işleyişe dair algılardan oluşmakta iken, iklim örgüt üyelerinin, örgütten beklentilerinin ne düzeyde karşılandığı ile ilgili algıları ile ilişkilidir (Deshpande ve Webster, 1989, s. 5). İklim örgütün nasıl hissettiği, üyelerin maneviyatı ve birbirleriyle

nasıl geçindikleri ile ilgilenirken örgüt kültürü bireyin ötesindeki katmanlarla ilgilenir. Örgüt kültüründe yönetim ve denetim üzerinde durulurken kültür modellemeleri de insancılık ve dayanışma, içsel ya da dışsal odaklanma ve esnekliğe karşı istikrar düzeyleri ile ilgili popüler görüşler üzerine inşa edilir (Schein, 1999, s. 37).

İletişim literatüründe örgüt kültürü ve örgüt iklimi farklı yapılardır. Yönetim literatüründe ise bu iki kavram yüksek düzeyde benzerlik gösterir. Bu kavramsal karmaşada hangi yapının neyi kastettiğinin farkına varmak önemlidir. Kuramsal olarak örgüt kültürü çalışmaları bütüncül bir değerlendirme izler ve kültürel artefaktların, değerlerin ve inançların ilişkili olduğu ya da çatıştığı yönleri ele alır. Örgüt iklimi çalışmaları ise iklimsel koşulların birbirleri ile tutarlı olduğunu varsayar. Yani, iklimsel yorumlamalar kültürel öğelere bir bütün olarak odaklanırken, kültürel çalışmalar bu öğelerin her zaman tutarlı olmadığı görüşünü benimser (Keyton, 2005, s. 71-72).

2.3.9.3. Motivasyon

Pheysey (1993, s. 83) motivasyonun iki şekilde işleyen bir terim olduğunu ifade eder. Birincisi, kişiyi çalışmaya ve enerjisini işe aktarma dürtüsü, diğeri ise özellikle de alt kademe çalışanları olmak üzere diğerlerini iş yapmaya istekli hale getirmektir. Kelime olarak motivasyon, motor (hareket ettiren) ve motive (güdöleyen) güç ile aynı kökene sahiptir. Motivasyonun zıttı dürtü ve ilgi eksikliğidir. Yapılacak işin gerektirdikleri ile işi yapacak kişinin karakter özellikleri arasında uyumsuzluk mevcut ise dürtü eksikliğine bağlı olarak yetersiz bir sonuç ortaya çıkar. Ayrıca motivasyona etki eden bazı unsurlar mevcuttur. Yöneticiler ile çalışanların işe karşı ilgilerinin benzerlik seviyesi, çalışanların kişisel ve mesleki özellik ve yeterlilikleri ile yapılan iş veya görevlerin uyumlu olması, yöneticilerin denetim alışkanlıklarının özendirici ya da cezalandırıcı şekilde olması ve çalışanlar arasındaki ortak tutum ve tavırlar motivasyon üzerinde etkili değişkenlerdir. Tutumlar inançlar, değerler ve hislerin toplamından oluşur. İnanç kişinin neyin doğru olduğuyula ilgiliyken, değerler bir şeyin değeri üzerine yapılan yargılamadır. Bu haliyle tutumlar fikirlere göre daha derin, daha kapsamlı ve daha dayanıklıdır.

Kişinin inançları üzerine harekete geçme arzusunu sağlayan unsurlar değerler ve hisler olduğundan tutumlar ile motivasyon bağlantılıdır. Kültürün etkili olduğu örgütlerde kişileri motive eden inançlar benzerlik gösterir. Temelde insanların tembelliğe yatkın olduklarına inanılır. Bu yüzden insan davranışları yaptırım, ceza, ödöl ve övgüler ile şekillendirilmelidir. Yani insanlar kendi kendilerine motive olmaktan çok

dışarıdan harekete geçirilmeye gereksinim duyarlar. Buna dışsal motivasyon denir. Diğer taraftan kişilerin kendi amaç ve isteklerine göre davranarak kendi kendilerini motive edebilmeleri de mümkündür. Bu noktada kişiler denetim altında tutulmaktan ziyade teşvik edici şekilde yönlendirilirler. Bu durumda da içsel motivasyon sağlanmış olur. Ayrıca çalışanların teşvik edilmesi için temel sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi de çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler (Kwantes ve Glazer, 2017, s. 80).

2.3.9.4 Güven

Güven, bireylerin tecrübeleriyle onayladığı, insanların ya da sistemin doğruluk, dürüstlük, şefkat ve yeterliliği ile ilgili algılarıyla ilişkili olan toplumsal bir beklentidir. Güven, insan ilişkilerinin ön koşuludur. Bu yüzden örgütsel durumlar güven oluşumunu teşvik edebileceği gibi buna engel de yaratabilir. Karşılıklı ilişkilerin gelişiminde bir gereklilik olan güven, sürekli tekrar eden ve sabit sonuçlar sunan eylemlere dayanır. Örgütün amacı, vizyonu, misyonu, değerleri ve hedefleri üyelerce anlaşılır ve paylaşılır haldeyse güveni tesis etmek oldukça kolaydır. Dürüst olmak ve diğerlerinin iyiliğini düşünmek güvenin çekirdeğini oluşturur. Bu, bireylere karşı ilgiyi tüm bir örgütün ihtiyaçlarına tercih etmek demek değildir. Nitekim bir kişinin davranışlarının diğerleri üzerindeki etkisini anlarken aynı zamanda hem bireylerin hem de örgütün ihtiyaçlarını dengede tutacak yolları da anlamak gerekir (Alston, 2014, s. 17-18).

Güven örgütün çalışmalarında temel teşkil eder. Örgütte yapılan işler ortak bir amacı gerçekleştirmek adına farklı türdeki gayretlerin paylaşımını yansıtmaktadır. Bu yüzden kişilerin işle ilgili etkinlikleri birbirine bağımlı haldedir. Bu bağımlılığın sürdürülebilir olması 'güven' ortamının varlığı ile mümkündür. Çünkü güven duvarları kaldırma isteğidir. Çalışanlar aralarındaki duvarları kaldırıldığında oluşan güven güçlü bir ilişkiyi meydana getirir. Herkesin birbirine güven duyduğu bir çalışma ortamında destekleyicilik, dürüstlük ve sadakat gibi değerler samimiyet ve dostlukla birleşerek huzurlu bir çalışma atmosferi yaratır (Kwantes ve Glazer, 2017, s. 80-81).

2.3.9.5. Örgütsel Davranış

Örgütsel davranış çalışmaları kökeni endüstriyel ve sosyal psikolojiye dayanır. Örgüt içerisindeki bireysel ve grup davranışları, motivasyon analizleri, mesleki doyum, liderlik, çalışma grubu dinamikleri ve örgüt üyelerinin tutumları örgütsel davranışla

ilgili çalışma yapan araştırmacıların odak noktasını oluşturmaktadır (Rainey, 2009, s. 10)

Örgütte yer alan ana gruplara üye seçimi yapılırken insanların sahip oldukları meslek, bilgi düzeyi, kıdem ve niteliklerine göre karar verilir. Ancak insanlar beceri ve bilgilerinin yanında gruba sahip oldukları huyları ile gelirler. Bu huylar mücadelecı, destekleyici ya da mantıklı düşünen şeklinde sınıflanabilir. Mücadelecı mizaca sahip kişiler verilen görevleri yerine getirmek için grubun enerjisini artırıcı davranış ve söylemlerde bulunurlar. Destekleyici mizaca sahip olan kişiler arkadaşça tavırları ile davranışların devamını sağlarlar. Bu kişiler gruba katkısı olanların davranışları överek pekiştirebilir, grup içinde çıkan tartışmaları sakinleştirebilirler. Mantığını ön planda tutan kişiler sorunları aydınlatmada iyidirler ve tüm çözümlerini iyi tartarlar. Bu kişiler kılı kırk yaran tavırları ve mükemmeliyetçi tutumları ile grubu yavaşlatabilirler. Bu şekilde farklı mizaca sahip insanların tüm artı ve eksileriyle grupta karma halde bulunması hem grubun verimine hem de grup dinamiklerine katkı sağlar (Pheyse, 1993, s. 121-122).

2.3.10. Örgüt Kültürü Modelleri

Alan yazın incelendiğinde örgüt kültürünü anlamak için oluşturulmuş olan pek çok modele rastlamak mümkündür. Bu kısımda bu modellerden birkaçından bahsedildikten sonra bu çalışmaya temel teşkil eden Rekabetçi Değerler Modeli detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.3.10.1. Peters ve Waterman Modeli

Hewlett-Packard, Intel, Walt Disney ve McDonalds gibi başarılı Amerikan firmalarını inceleyen Peters ve Waterman, (2004) bu şirketlerin başarılarının ardındaki unsurları araştırmışlardır. Araştırma bulgularını şaşırtıcı bulan araştırmacılara göre mükemmel firmalar her şeyden önce temellerinde eşsizdiler. Bu şirketlerde araçlar düşüncenin yerini almıyor, zekâ bilgeliği bastırıyor, analizler eylemleri engellemiyordu. Bunların aksine bu şirketler içinde buldukları karmaşık dünyada işlerini basit tutmaya çaba gösteriyordu. Bu şirketler üstün kalitede ısrarcı oluyor, müşterilerinin üzerine titriyor, çalışanlarının fikirlerini dikkate alıyor, yenilikçi ürün ve hizmetler için kıvraniyor ve hızlı tepki vermek adına kontrollü olarak kargaşaya izin veriyordu. “*Mükemmel Arayış*” adını verdikleri kitaplarında bu mükemmel şirketlerin

başarılarını borçlu oldukları kültürel nitelikleri inceleyen araştırmacılar bu nitelikleri aşağıdaki sekiz madde halinde ele almışlardır (Peters ve Waterman, 2004, s. 13-15).

1. İlerleme için eylemden yana olma: Bu firmalar karar verme süreçlerinde analitik bir yaklaşım sergilese de bu durum firmanın hareketini durdurmaz. Herhangi bir konuda karar alırken rakiplerin öne geçme ihtimaline karşı hızlı bir tavır sergilenir.
2. Müşteriye yakın olma: Bu firmalar ilişkide oldukları ve hizmet sundukları kişilerle yakın temas halindedirler. Müşteri memnuniyeti bir istisna değil, olması gerektir. Yenilikçi firmalarda en iyi ürünlerin fikirleri hep müşteriden çıkar mantığı vardır. Bu şekilde herkes eyleme katılmış olur.
3. Özerklik ve Girişimcilik: Mükemmel firmalar yenilikçi anlayışları ile bünyelerinde pek çok lider ve girişimci barındırır. Bu firmalarda çalışanlar risk almaya teşvik edilir ve yeni girişimler desteklenir.
4. İnsanlar aracılığı ile üretkenliği artırma: Mükemmel şirketler üretkenliği artırmada bireylere gösterilen saygıyı önemli görürler. Bu şirketlerde çalışanların her biri fikir kaynağı olarak değerlendirilir.
5. Yöneticilerce yapılan işin değerler üzerinden takibi: Bu örgütlerdeki yöneticiler sadece finans, teknoloji, yenilik vb. ile değil, her şeyle ve herkesle ilgilenirler. Bu örgütlerde çalışanlar örgütün sahip olduğu değerleri davranışlarında rehber edinirler.
6. Kendi işine bağlı kalmak: Bu firmalar nasıl yürüteceklerini bilmedikleri işleri almazlar. Mükemmel şekilde performans sergilemelerinin nedeni yapmayı iyi bildikleri işe bağlı kalmalarıdır.
7. Sade bir örgüt yapısı ve az sayıda yönetici personelle çalışma: Mükemmel firmalar temellerinde basit yapılanmış firmalardır ve üst düzey yönetici sayısı azdır. Bu şekilde firmalar, sayıca az fakat kaliteli personel ile daha az hiyerarşi kademesi ile faaliyette bulunurlar.
8. Esnek ve sıkı denetim sistemlerini eşzamanlı kullanma: Bu firmalar hem merkeziyetçi hem de ademi merkeziyetçi bir yönetim anlayışını aynı anda uygular.

2.3.10.2. Schein Modeli

Schein bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere kültürleri yapı olarak sınıflara ayırır. Bunlar makrokültürler, örgüt kültürleri, mesleki alt kültürler

ve küçük gruplardan oluşan mikrokültürlerdir. Yine bu çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere Schein kültürü içerik olarak kurallar, normlar, değerler ve ortak inançlar olarak boyutlandırır. Örgüt kültürü çalışması yapanlar kültürün kendini artefaktlar ve benimsenen değerler ile belli ettiğine inanırlar fakat işin içyüzü temel varsayımlarda yatmaktadır. Bu varsayımların nasıl oluştuğunu anlamak ve kültürün incelenecek boyutlarına karar vermek için örgütler tarihsel süreçleriyle ele alınmalıdır. Bu açıdan örgüt kültürleri her örgütün karşı karşıya kaldığı üç probleme cevap arar (Schein, 2010, s. 69-155). Bunlar şunlardır;

1. Dış çevre sorunlarını çözüme ve hayatta kalma

- a) Görev ve strateji: Örgütün öncelikle hayatta kalma problemine çözüm üretmek adına ana amaçları ve öncelikli görevleri ile ilgili tüm paydaşları ile ortak bir anlayış geliştirmemesi
- b) Amaçlar: Ana görevden türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
- c) Kaynaklar: Hedeflere ulaşmak için otorite sistemi, ödül sistemi, iş bölümü ve örgüt yapısı gibi kaynaklar üzerinde anlaşmaya varılması.
- d) Ölçme ve değerlendirme: Örgütün amaçlarının hangi düzeyde gerçekleştirdiğini değerlendirmede kullanılacak bilgi ve denetim sistemleri gibi kıstaslar üzerinde fikir birliğinin sağlanması.
- e) Düzeltme: Amaçlara ulaşılmaması durumunda başvurulacak doğru yöntem ve stratejiler üzerinde anlaşmaya varılması.

2. İçsel bütünleşme problemlerini çözüme

- a) Ortak bir dil ve kavramsal birliği oluşturma: Örgüt olarak işlev görebilmek için bir araya gelen bireyler amaçları belirlemek, olayları yorumlamak ve yönetmek için ortak bir dil ve iletişim sistemi oluşturmalarıdır.
- b) Örgüt sınırları ile örgüte üye kabul ve ihraç kıstaslarının belirlenmesi: Örgüte üye kabulünde kullanılacak kıstasların ve sağlanması gereken koşulların belirlenmesi gerekir.
- c) Güç, otorite ve statünün dağıtılması: Her örgütün hiyerarşik konum ve yetkilerinin nasıl elde edileceği, korunacağı ve kaybedileceğine dair kural ve kıstasları belirli olmalıdır.

d) Güven, samimiyet, dostluk ve sevgi normlarının geliştirilmesi: Örgütte görevlerin samimi ve şeffaf şekilde yerine getirilmesi için üyeler arası güven, arkadaşlık ve sevgi bağlarını oluşturmak gerekir.

e) Ödül ve cezaların tanımlanması: Her örgütte istenilen ve istenmeyen davranışların ne olduğu, buna göre de hangi davranışların ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı konusunda görüş birliği olmalıdır.

f) Açıklanamayana anlaşılır hale getirmek: Her örgütte anlamlandırılması gereken açıklaması zor, gizemli ve korkutucu olaylar ve durumlar ortaya çıkabilir. Bu olay ve durumların örgüt üyelerince anlamlandırılabilmesi için kullanılacak bir ideoloji ya da manevi değerler oluşturulmalıdır. Üyeler ancak bu şekilde stres ve kaygının üstesinden gelebilirler.

3. Endişeleri ve belirsizlikleri azaltma

Örgüt büyürken geliştirilen dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile ilgili varsayımların yanı sıra kişilerin üzerinde fikir birliğine varması gereken daha soyut sorunlarla ilgili daha derin varsayımlara ihtiyaç duyulur. Bu soyut sorunlar gerçeğin ne olduğu, doğruya ve yanlışa nasıl karar verileceği, zaman ve mekânın nasıl dağıtılacağı ve insan ilişkilerinin nasıl gerçekleşeceğine dair belirsizliklerdir. Kültürün en önemli boyutlarından biriside gerçekliğin, doğrunun ve bilginin nasıl tanımlandığıyla ilgili olan varsayımdır. Kültür bireysel ve örgütsel düzeyde gerçeği test edecek, doğrunun kaynağına ulaşarak örgütün karar verebilmesi için yeterli bilgiyi toplamasına yardımcı olacak varsayımlarıyla bu konudaki belirsizlikleri ortadan kaldırır ya da etkisini azaltacak şekilde filtre görevi görür.

2.3.10.3. Ouchi'nin Z Modeli

Uzun yıllar büyük Japon firmalarını inceleyen William Ouchi, başarılı Amerikan firmaları ile Japon firmalarının ortak özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Elle ettiği sonuçları Z kuramı adını verdiği bir modelde formüle ederek, başarılı örgütlerde mevcut olan nitelikleri belirlemişlerdir (Varol, 1993, s. 114). Bu nitelikler şunlardır;

1. Bu örgütler çalışanlarına hayat boyu istihdam sunmaktadır. Böylece işten çıkarılmayacağını bilen çalışanlar, örgütün hayatta kalmasının kendi çıkarlarına olduğunu bilir ve ona göre performans sergilerler.

2. Bu örgütlerde hem yatay hem de dikey olarak açık şekilde yürütülen bir iletişim sistemi mevcuttur.

3. Örgüt amaçları ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından örgütün iyiliği adına ortak şekilde paylaşılır ve bu sebeple çalışanlar arasında tam bir güven oluşur.

4. Örgütte karar alınması, üyelerinde grup olarak katılımı ile sağlanır. Böylece alınan kararlar üyelerinde üzerinde uzlaştığı ortak bir sonuç haline gelir.

2.3.10.4. Harrison ve Handy Modeli

Örgütlerin kültürel özlerini ortaya koymaya çalışan ilk sınıflandırmalar Harrison ve Handy'nin ortaya koyduğu dört kültür tipi ile başlamıştır. Harrison'un örgüt kültürü tipleri şunlardır;

1. Güç Kültürü: Bu kültür tipinde örgütler karizmatik ve müstebit liderler tarafından yönetilir.
2. Görev Kültürü: Bu kültürde örgüt için önemli olan görevler ve elde edilen başarılarıdır.
3. Rol Kültürü: Bu kültür tipindeki örgütlerde açık şekilde tanımlanmış bürokrasi hâkimdir.
4. Birey Kültürü: Bu kültür tipinde kar amacı gütmeyen örgütler ya da dini örgütlerde olduğu gibi insanlar örgüt için değil, örgüt insanlar için çalışır.

Handy yukarıdaki örgüt kültürü tüpleri ile Yunan tanrıları arasında bağlantı kurarak hangi tanrının hangi kültürü temsil ettiğini aşağıdaki şekilde belirtmiştir;

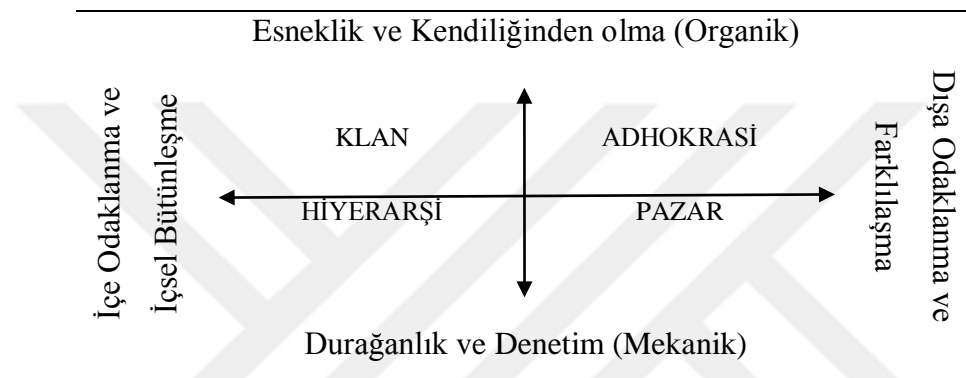
- a) Zeus: Klüb kültürü/Güç kültürü
- b) Athena: Görev kültürü
- c) Apollo: Rol kültürü
- d) Dionysus: Varlık kültürü/Birey Kültürü

Her iki modelde kısa anketlerle değerlendirmeler yapılarak örgütün kültürüne ait belirtiler elde edilmeye çalışılır (Schein, 2010, s. 166-167).

2.3.10.5. Cameron ve Quinn Modeli

Örgütlerin etkinliğinin başlıca kıstaslarını araştıran Cameron ve Quinn, bir örgütün etkin sayılabilmesine karar veren ana kıstaslar ile örgütsel etkinliği tanımlayan ana faktörlerin ne olduğu ve insanların bir örgütün etkinliği hakkında ne zaman ve hangi yöntemle yargıda buldukları gibi soruları ele almışlardır. Sonuç olarak kıstasları 4 ana kümede organize eden 2 büyük boyut ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar, örgütün yapısal olarak ne düzeyde durağan ve esnek olduklarını ve içsel ve dışsal odaklarının ne olduğu konusunda rekabet etmektedir. (Cameron ve Quinn, 2006, s. 34-35).

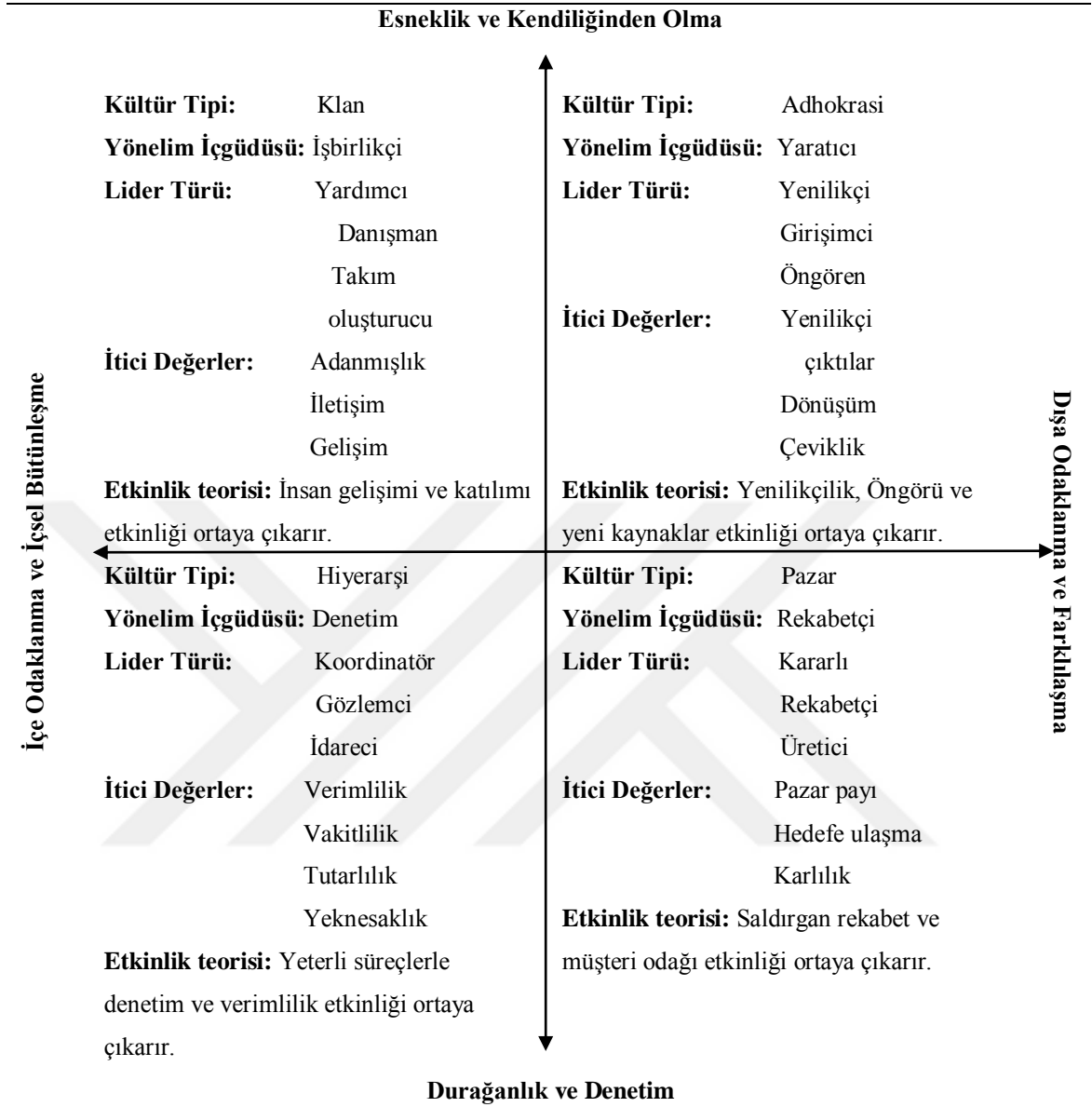
Rekabetçi Değerler Modelinin ilk boyutunun bir tarafı esneklik ve dinamikliği, diğer tarafı ise istikrar, düzen ve denetime vurgu yapan kıstasları barındırmaktadır. Buna göre bazı kurumlar eğer değişime açık, uyum sağlayan ve organik yapıdaysa etkili görülürken, diğer bazı kurumlar durağanlığını koruyan, tahmin edilebilir ve mekanik oldukları sürece etkili görülmektedir. İkinci boyutun bir tarafında iç uyum ve dayanışma gibi etkinlik kıstaslarına vurgu yapılırken, diğer tarafında vurgu dışsal uyum, farklılaşma ve rekabet üzerinedir. Bu iki boyut bir araya gelerek aşağıda verilen her biri ayrı örgütsel etkinlik kıstası barındıran 4'lü bir küme oluşturmaktadır (Schein, 2010, s.168).



Şekil 2.1. Rekabetçi Değerler Modeli (Cameron ve Quinn, 2006, s.35)

Şekil 2.1'de verilen küme örgütler üzerine yapılan yargılamalarda kullanılan 4 esas değeri tanımlamaktadır. Bu 4 esas değer zıt ya da rekabet halinde olan varsayımları temsil etmektedir. Her bir uçtaki değer, diğer uçta bulunan değer zıttı konumdadır. Buna göre, kümenin sol üst tarafı içsel ve organik süreçleri ifade ederken, kümenin sağ alt kısmında odak noktası dışsal süreçler ve denetim üzerinedir. Aynı şekilde kümenin sağ üst tarafı dışsal süreçlere ve organik bir yapıya işaret ederken, sol alt kısım içsel süreçlere ve denetime vurgu yapmaktadır. Model, adını bu kısımların birbirine olan zıtlık ve rekabetinden almaktadır (Raine, 2009, s. 163-164).

Şekil 2.2'de modelde vurgulanan ve her bir kültür tipi ile ilişkili olan liderlik rolleri, örgüt etkinliği kıstasları ve örgüte dair esas yönetim teorileri verilmektedir. Cameron ve Quinn (2006, s.46) pek çok örgütü inceledikten sonra, Rekabetçi Değerler Modelinin de örgütsel değerleri, örgüt yapısını ve niteliklerini açıklayabildiğini ifade ederek, modelin örgütlerin yönetim ve işleyişi ile ilgili mevcut varsayımlar üzerine inşa edilmiş olmasının buna olanak sağladığını belirtmişlerdir.



Şekil 2.2. Liderlik, Örgütsel Etkinlik ve Örgüt Teorisi Açısından Rekabetçi Değerler Modeli (Cameron ve Quinn, 2006, s.46)

Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi kültürü, modelin denetim ve içsel kontrol kısmında yer almaktadır (Ashkanasy, vd., 2000, s. 265). Bu kültür tipi düzenli, etkili, tutarlı ürün ve hizmet üreten kurumlarda görülmektedir. Böyle bir ortamda çevre sabittir, görevler ve işlemler koordinelidir, ürün veya hizmetler tekdüze bir standarda sahiptir ve çalışanlar ile yaptıkları işler denetim altındadır. Karar vericilerin yetki sınırları, standartlaşmış kurallar ve prosedürler, denetim ve sorumluluk mekanizmaları kuruma başarıyı getiren

anahtar unsurlardır. Hiyerarşi örgüt kültürü tipi resmi olarak yapılandırılmış iş yerleri ile uyumludur. Çalışanlar prosedürler tarafından yönlendirilmektedir ve etkili yöneticilik iyi bir koordinatör olmaktan geçmektedir. İstikrarlı bir ilerleyiş kurum için önemli olmakla birlikte kurumun uzun dönemde kaygısı süreklilik, tahmin edilebilirlik ve verimlilik üzerinedir. Kurumu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalarıdır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 37-39).

Pazar Kültürü

Pazar kültürü tipinin odak noktası kurumun içsel işleyişinden ziyade dışsal çevreye yönelim üzerinedir ve sonuç odaklı rekabetçi bir yapıya sahiptir. Pazar kültüründe dış paydaşlarla olan tüm ilişkiler maddi alışverişler üzerinedir. Hiyerarşi kültüründe önemli olan kurallarla belirlenen içsel kontrol süreçleri, uzmanlaşmış iş bölümleri ve merkezileşmiş karar alma mekanizmaları yerine pazar kültüründe pazar piyasası mekanizmalarına önem verilmektedir. Buna göre, amaç diğer kurumlarla maddi anlamda gerçekleşen rekabette avantaj yaratmaktır. Kar elde etme, sonuç odaklı olma, pazarda söz sahibi olma, piyasada genişleme ve müşteri teminatı sağlama gibi unsurlar bu kültür tipinin hedefleri arasında yer almaktadır. Yani pazar kültüründe hâkim olan esas değerler rekabetçilik ve üretimdir (Schein, 2010, s.168).

Çevreyle rekabet edebilmek ve üretim odaklı kalabilmek için kurumlar dışsal konumlarına ve denetim süreçlerine önem vermelidirler. Pazar kültürünün varsayımlarına göre dış çevre sert koşullar sunmaktadır ve paydaşlar seçicidir. Kurum piyasadaki rekabetçi konumu korumalıdır, kurum yönetimi üretim, sonuç ve kar elde etmeyi sağlamakla mükelleftir. Açıkça belirlenmiş amaçların ve saldırgan stratejilerin üretim ve karlılığı artırdığı kabul edilmektedir. Pazar kültürüne sahip bir kurum sonuç odaklı çalışan bir işyeridir. Kurum yöneticileri prosedürleri sert bir biçimde uygulayan üretici, rekabetçi ve talepkar bir konumundadırlar. Kurum çalışanlarını bir arada tutan bağ kazanma arzusudur. Kurumun uzun dönemde kaygıları rekabetçi eylemler ile genişletilmiş hedefler ve amaçlara ulaşma üzerinedir. Kurumsal başarı piyasada sahip olunan pazar payı ve imtiyazlarla ölçülmektedir. Rakipleri geride bırakarak pazarda lider olmak önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 39-40).

Klan Kültürü

Örgütü büyük bir aile olarak ele klan kültürü adını aile yapısına benzerliğinden almaktadır. Paylaşılan değerler ve amaçlar, birliktelik ve bağlılık, katılımcılık ve 'biz'

duygusu klan tipi kurumlara nüfuz etmiş haldedir. Personel eğitimleri ve insan kaynaklarının geliştirilmesine vurgu yapılmaktadır. Klan kültürü, kurum içinde yarı özerk takımların başarıyı bireysel değil ortak çalışma sonucu olarak görmesine, bu takımların kendi üyelerini kendilerinin seçmesine ya da çıkarmasına, çalışanların kendilerini ya da kurumlarını nasıl geliştirebilecekleri ile ilgili önerilerde bulunabilmesine ve dolayısıyla çalışanlara yetki veren bir çevre oluşturulmasına olanak tanır. Klan kültürünün temel varsayımlarına göre dış çevreyi denetim altında tutabilmenin yolu takım çalışması ve çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine önem verilmesi ile mümkündür. Paydaşlar takım arkadaşı olarak görülür. Kurum insan gücünün geliştirilmesi amacını güder ve yönetim kadrosunun en önemli görevi çalışanları yetkilendirerek onların katılımlarını, adanmışlıklarını ve sadakatlerini artırmaktır (Ashkanasy, v.d., 2000, s. 266-268).

Klan kültürünün hâkim olduğu kurumların ortak özelliklerine bakıldığında esnek yönetim anlayışı, kendi kendini yönetme, çalışanların işi sahiplenmesi, takım çalışması, çalışanların kurumsal kararlara katılımı, kurum içi uzmanlıkların çalışanlarca el değiştirmesi gibi unsurların kurumların karakteristiğini oluşturdukları görülür. Klan kültüründen bahsedilen bir kurum ortamında çalışanlar bir ailede olduğu gibi kendilerinden çok şey paylaşırlar. Kurumda bulunan liderler daha çok bir akıl hocası, hatta aile babası rolündedirler. Kurum yüksek adanmışlığa sahip çalışanlarca sadakat ve gelenekler ile bir arada tutulur. Kurumun uzun dönem çıkarları çalışanların bireysel gelişimleri, moral ve bağlılıkları üzerinedir. Başarı kurum içindeki iklim ve insanların çıkarları ile tanımlanır. Kurum takım çalışmasını, çalışanların yüksek katılımını ve ortak fikir birliğini teşvik eder (Cameron ve Quinn, 2006, s. 41-43).

Adhokrasi Kültürü

Dünya gelişirken sanayi çağından bilgi çağına doğru bir değişimin yaşanması, örgütlere etki eden hızlı ve çalkantılı koşullara cevap verebilecek varsayımları barındıran yeni bir örgüt tipinin doğmasına sebep olmuştur. Bu varsayımlara göre yenilikçi ve girişimde öncü olmak başarıyı getirmektedir. Buna göre, kurumlar devamlı olarak yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeli, geleceğe hazırlıklı olmalı ve kurum yöneticileri girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmelidirler. Çevreye uyum sağlama ve devamlı hazır olma bu kültür tipinde vurgulanmaktadır (Ashkanasy, v.d., 2000, s. 269).

Bu kültürde görev takımları geçici, uzmanlaşmış ve dinamik bir yapıdadırlar. Görevleri sona erdiğinde kendi varlığına son veren bu takımlar aynı zamanda değişen çevre şartlarına uyum sağlamak adına ihtiyaç anında ihtiyaca cevap olabilecek şekilde yeniden oluşturulabilirler. Buna göre Adhokrasinin ana amacı, değişen ve belirsizlik taşıyan şartlarla uyum, esneklik ve yaratıcılık yoluyla başa çıkmaktır. Bu durumda market ve hiyerarşide görülen merkezleşmiş güç ve otorite ilişkilerinden ziyade durum anında kişiden kişiye ya da görevden göreve değişen güç ilişkileri görülmektedir (Schein, 2010, s.168).

Adhokrasinin hakim olduğu bir kurumda herkes üretim, araştırma ve geliştirmede etkin bir rol oynadığından vurgu bireyselcilik, risk alma ve geleceği öngörme üzerinedir. Adhokrasi kültürüne sahip kurumların ortak özelliklerine bakıldığında örgütsel bir şemanın bulunmaması, çalışanların sabit bir mekâna ihtiyaç duymaması, çalışanların ihtiyaca ve göreve göre değişen sorumluluklarının olması ve çalışanların problemlere yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretmesi gibi unsurların kurumun özellikleri arasında olduğu görülmektedir. Kısacası, Adhokrasi kültürüne sahip bir kurum dinamik, girişimci ve yaratıcı bir işyeridir. Kurum liderleri vizyon sahibi, yeniliğe açık ve risk alan konumdadırlar. Kurumu bir arada tutan bağ çalışmaya adanmışlık ve yenilikçiliktir. Sürekli olarak yeni bilgi, hizmet ve ürünlerin üretilmesi teşvik edilir ve değişime karşı hazırlıklı olma ve zorlayıcı şartlara ayak uydurma önemlidir. Kurumun uzun dönemde hızlı büyüme ve yeni kaynaklara erişme üzerine vurgu yapmaktadır. Başarı eşi benzeri piyasada bulunmayan yeni ürün ve hizmet üretmekle ölçülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 43-45).

Şekil 2.3'te klan, adhokrasi, hiyerarşi ve Pazar kültürlerinin her biri için ayrı ayrı özet bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler, kültür tiplerinde görülen çalışma ortamı, lider ve yöneticilerin karakteristiği, çalışanlara verilen önem, çalışanlar arasındaki bağın nasıl sağlandığı, kurumun uzun ve kısa dönem amaçları ve kurumda başarının ne ile ölçüldüğü gibi önemli bilgilerdir. Şeklin sol tarafı modelin içe odak eksenini oluştururken, sağ tarafı ise dışa odaklanma eksenini oluşturur. Ayrıca şeklin üst kısmı modelin esneklik boyutunu oluştururken, alt kısmı ise modelin durağanlık boyutunu oluşturur. Kültür tipleri ile ilgili değerlendirme yapmak için şekil incelenirken bu bilgiler ışığında kültür tiplerinin dikkate alınması önemlidir.

Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü
<p>İnsanların kendilerinden çok şey kattığı oldukça arkadaş canlısı, geniş bir aileyi andıran bir çalışma ortamı mevcuttur. Kurum lider ve yöneticileri danışman ve hatta baba gibi düşünülürler. Kurum sadakat ve geleneklerle bir arada tutulur. Kurum çalışanlarının adanmışlık düzeyleri yüksektir. Kurum uzun dönemde insan kaynakları gelişimine, bağlılığa ve çalışan moraline vurgu yapmaktadır. Başarı insana verilen değerle ölçülmektedir. Takım çalışması, katılım ve ortak karar alma kurum tarafından teşvik edilmektedir.</p>	<p>Çalışma ortamı dinamik, girişimci ve yaratıcıdır. Çalışanlar risk alma eğilimi gösterirler. Liderler yenilikte öncü ve risk alan konumundadırlar. Kurumu bir arada tutan bağ işe ve yeniliğe adanmışlıktır. Kurumun uzun dönem gayesi büyüme ve yeni kaynaklara erişim üzerinedir. Başarı yeni ve benzersiz ürün veya hizmetler üretme ile ölçülmektedir. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir. Kurum, çalışanlarını girişimcilikte özgür olmaya teşvik etmektedir.</p>
Hiyerarşi Kültürü	Pazar Kültürü
<p>Oldukça resmi ve yapılandırılmış bir çalışma ortamı mevcuttur. İnsanların ne yapacağı kurallar ile belirlenmiştir. Kurum liderleri iyi birer koordinatör ve idarecidirler. İstikrarlı bir işleyiş kurum için hayati önem taşır. Resmi kurallar ve politikalar kurumu bir arada tutmaktadır. Kurumun uzun dönemde amacı istikrar, etkili performans ve sorunsuz işleyişi sürdürmektir. Başarı düşük maliyetle istikrarlı ve zamanında iş bitirmeye ölçülür. Yönetimin kaygısı çalışanların teminatı ve tahmin edilebilirlik üzerinedir.</p>	<p>Sonuç odaklı bir işleyişin olduğu çalışma ortamı mevcuttur. En büyük kaygı işin bitirilmesidir. Çalışanlar rekabetçi ve hedef yönelimlidirler. Liderler sert birer öncü, üretimci ve rekabetçidirler. Örgütü bir arada tutan bağ kazanma arzudur. Şöhret ve başarı ortak ilgiyi oluşturmaktadır. Uzun dönemde odak noktasını rekabetçi eylemler, ölçülebilir hedef ve amaçlara ulaşma başarısı oluşturur. Başarı Pazar payı ve piyasaya nüfuz etme ile ölçülür. Piyasada lider olmak önemlidir.</p>

Şekil 2.3. Örgüt Kültürü Profilleri (Cameron ve Quinn, 2006, s.66)

2.3.11. Örgüt Kültürünü Analiz Etmenin Önemi

Örgüt kültürü üzerinde araştırmak yapmak, örgüt üyeleri, liderleri, paydaşları ve diğer örgütle ilgisi bulunanlar için farklı açılardan önem arz etmektedir. Örneğin; örgüte dâhil olmayı planlayan yeni adaylar örgüt kültürüne bakarak örgütün kendilerine uygun olup olmadığı konusunda değerlendirmede bulunabilir. Çünkü yeni gelenler örgüt kültürü hakkında fikir sahibi olurlar ise, bu sayede akıllarındaki belirsizlikler ve stres düzeyleri azalabilir. Başka bir örnek olarak örgüt üyeleri ve örgüt yöneticilerinin, örgütü daha ileriye götürmek için örgütü daha iyi tanımak adına kültürle ilgili bilgi sahibi olmaya ihtiyaç duymaları verilebilir. Tüm bunların yanı sıra, örgütün karşılaştığı bir veya daha fazla problemin çözümü için gereken bazı örgütsel değişimleri uygulayabilmek adına örgüt liderlerinin yine örgüt üyelerince benimsenen kültür

üzerinde bilgi sahibi olmaları gerekebilmektedir (Bolman ve Deal, 2017, s. 10; Ehrhart, vd., 2014, s. 160; Schein, 2010, s. 177-178).

Örgüt dinamik yapısı ile kendine has bir hayat sürdürür ve üyelerinin benliğinde iz bırakır. Örgüt kültürü üzerine yapılan pek çok araştırmanın amacı örgüt kültürünün evrimini açıklamak ve etkili bir yönetim için faydalı koordinatlar tanımlamaktır. Buna göre örgüt kültürü analizi yöneticilerin örgüt yaşamındaki değişim ve sonuçları ile yüzleşebilmeleri adına faydalı bilgiler sağlayabilmektedir (Serdenciuc, 2015, s. 1).

Yöneticiler ve liderler üretim, verimlilik ve etkinliği artırmak için örgüt kültürü ile özel olarak yakından ilgilenirler. Onlara göre kendi örgüt kültürleri eşsiz olmalı, kaliteli çalışanları cezp etmeli ve diğer rakip örgütlerle arasında fark yaratmalıdır. Aynı şekilde çalışanlarda örgüt kültürüne özellikle iş seçimi yaparken ilgi gösterirler. Çünkü çoğu çalışan yer aldığı örgüt ortamının kendi değer ve fikirleriyle uyumlu olmasını arzu eder. Ayrıca eğitimci ve danışman kimliğine sahip olanlarda örgüt kültürüne karşı ilgilidirler. Çünkü görevleri gereği örgüt kültürünün geliştirilmesi, değiştirilmesi ve yürütülmesi adına strateji geliştirirken pozitif ve üretken bir kültür şekillendirmek, örgüt kültürünün boyutlarını tanımlamak ve örgüt kültürüne rekabetçi bir avantaj kazandırmak için tavsiyelerde bulunurlar. Farklı disiplinlerden araştırmacılar da yönetim ve örgütsel iletişim konularında çalışırken örgüt kültürünü merkeze koyarlar. Psikologlar, sosyologlar ve antropologlar örgüt kültürünü keşfetmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Nitekim örgüt kültürü bu üç alanın çalışmalarında bulunduğu yeni bir ortak zemin haline gelmiştir (Ashkanasy, vd., 2000, s. 17; Keyton, 2005, s. 2).

Pfister (2009, s. 19-33) örgüt liderleri, örgüt üyeleri ve paydaşlarının birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu, örgüt hedeflerinin oluşturulup hedeflere ulaşırken sergilenen performansın gözlemlendiği süreci 'içsel kontrol' olarak ele almaktadır. Ona göre, bu kontrolün örgüt ortamında nasıl uygulanması gerektiğine dair örgüt üyelerinin ortak anlayışını örgüt kültürü açıklamaktadır. Ayrıca içsel kontrol örgütte resmi (görünen) ve resmi olmayan (görünmeyen) unsurlara dayanır ve içsel kontrol iyi analiz edilirse, örgüt yöneticileri ve karar vericiler hedeflere ulaşmada takip edilecek en etkili yol ve yöntemleri seçebilirler. İşte bu unsurlardan resmi olmayanların (idare kabiliyeti, güven, değerler ve sosyal normlar) analizinde örgüt kültürü rol oynamaktadır. Başka bir deyişle örgüt kültürünün ortaya çıkarılması, yukarıda bilhassa yöneticiler için öneminden bahsedilmiş olan içsel kontrolün analizinde yeterli bir temel oluşturmaktadır.

Bir örgütün sahip olduğu kültürü ortaya çıkarmak, o örgüte etki eden kültürel öğeleri açığa çıkarır ve bu sayede örgüt içinde daha önceleri gizemli, engelleyici ve hatta aptalca gelen her ne varsa artık anlam ifade etmeye başlar. Örgüt kültürünün deşifre edilmesi kültürel katmanların daha iyi yorumlanmasına ve anlaşılmasına katkıda bulunur. (Schein, 2010, s. 13-32)

Yükseköğretim görevlerini üstlenen kurumlar olarak üniversitelerde örgütsel bir yapıdır ve her örgüt gibi kendi içlerinde üyelerince ve etkileşimde oldukları dış paydaşlarca paylaşılan bir kültüre sahiptirler. Diğer örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de örgüt kültürünün doğru şekilde tanımlanması yukarıda ifade edilmiş olan farklı amaçlar çerçevesinde kullanılabilmesi için önemlidir. Ayrıca Nussbaumer (2013, s. 1-5) yükseköğretimi küresel boyuta taşıyan uluslararasılaşma süreçlerinde güçlü ve dışa uyumlu bir örgüt kültürüne sahip kurumların, uluslararasılaşmada etkili değişimlere uyum sağlamada en başarılı örgütler olduğunu belirtmektedir. Uluslararasılaşma kurum için öncelik haline geldiğinde, kurumun ihtiyacı olan şey tüm üniversite çapında mevcut kültürü ve onu oluşturan öğeleri tanıyan bir stratejik plan oluşturmak suretiyle anlayışlı bir örgüt kültürü geliştirmektir. Bu noktada üniversitenin mevcut örgüt kültürünü anlamak, kurumun uluslararasılaşmaya hazırlığını değerlendirmek ve süreci etkili şekilde yönetmek adına önemlidir.

2.4. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü

Üniversiteler yapısı ve işleyişi orta çağdan günümüze hemen hemen hiç değişmeden gelen sayılı kurumlardan birisidir. Yükseköğretim kurumlarının temel amacı bilginin oluşturulması ve yayılmasıdır. Örgütsel odak bilim iken örgütsel üniteler üniversitedeki bölümlerdir. Akademik personel için sahip oldukları kimlik algısının kaynağı, çalıştıkları kurumdaki kurumsal üyeliklerinden ziyade ilgilendikleri bilim dalı ile mensup oldukları bilimsel ve profesyonel topluluklardır. Üniversiteler, akademik kararların çoğundan bireysel ya da kolektif olarak sorumlu olan profesyonellerden oluşan örgütlerdir. Profesyonel eylemlerin koordinasyonu, kurumsal etkinliklerin bir dizi standart bileşen ve programa bölünmesi ile sağlanır. Bu durum akademisyenlerin işbölümü yaparak nispeten bağımsız hareket etmelerine olanak tanır. Akademisyenlerin üniversitelerinde uzun sürede ve yoğun olarak gördükleri eğitim, davranışlarının kurumsal normlara uygun olarak sosyalleşmesine yardımcı olur (Sanyal, 1996, s. 4).

21. yüzyılda üniversitelerin geçmişe nazaran daha geniş, daha karmaşık, daha çeşitli öğrencilere hizmet veren ve daha geniş çapta hedefler kovalayan bir yapısı vardır

(Scott, 2013, s. 15). Çevresinde sosyal, teknolojik, ekonomik ve politik açıdan sürekli ve hızlı bir değişim sergilenen üniversiteler bu değişimlere uyum sağlamakla mükelleftirler. Hem küresel hem de uluslararası düzeyde yaşanan bu hızlı değişimin sebep olduğu baskı ortamında üniversiteler, ortak pazar yaratma, öğrenci ve personel hareketliliği, hizmet ve ürünlerin serbest dolaşımı gibi akademik reformlara ivme kazandırmaktadır (Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç, 2010, s. 2).

Yükseköğretimin amaçları kesin ve uzlaşmış şekilde tanımlanamaz. Bu durum kısmen kurum içinde sorumluluğun dağınık halde bulunması ile alakalıdır. Temel amacı kar elde etmek olan özel işletmelerin aksine, akademiye kurumsal performansı değerlendirecek temel bir kıstas bulunmamaktadır. Mezun sayısı ve bunların istihdam edilebilirliği, yürütülen araştırmaların kalitesi, bütçesel verimlilik ve bütçeye erişim, birbiri ile çekişen pek çok amaçtan sadece bazıları olarak sayılabilir (Sanyal, 1996, s. 5).

Her üniversitenin kendine özgü bir kültürü vardır. Üniversitenin adı, logosu, renkleri, misyonu ve tarihinden üniversitenin yerleşkesi, mimarisi, işleri yönetme yöntemi, mezunları, topluluk ve kulüplerine kadar her şey bu kültürün bir parçasıdır. Her üniversitenin hem tarihinden evrilerek gelen amaçları, inançları ve geleneklerini taşıyan kurumsal bir kültürü hem de idareciler, fakülteler, öğretim üyeleri ve öğrenciler arasında paylaşılan alt kültürleri bulunmaktadır. Üniversiteler iş dünyasında olduğu üzere CEO'lar tarafından tek elden değil, Fakülte kurulları, öğretim üyeleri ve idari yöneticilerden oluşan bir yapı ile yönetilir (Min, 2017, s. 27-32).

Üniversitenin örgüt kültürü, eğitim bölümlerinin bilgi ve öğrenme ilkelerine dayanarak kendini organize ettiği bir sisteme dayanmasından dolayı özel bir olgudur. Üniversite kültürü; içsel ilişkiler kapsamında akademik ve idari yöneticiler, akademik ve idari personel ve öğrenciler, dış ilişkiler kapsamında kamu ve özel sektör yöneticileri, mezunlar ve velileri, işverenler ve diğer eğitim kurumlarından ortaklar ve rakipler ile sivil toplum örgütleri yöneticilerinin sahip oldukları değer ve inançlar üzerinden yazılı sözlü olarak çeşitli ilişkiler kurdukları bir platform olarak işlev görür (Vasyakin, Ivleva, Pozharskaya ve Shcherbakova, 2016, s. 2). Üniversite bu noktada kendisini, çağdaş toplumun sosyoekonomik çekişme ortamında öznel stratejisi oluşturan, bilgi altyapısının oluşturulmasında önemli bir role sahip olan ve ortak değer ve inançlar alanını genişleten örgütsel bir aktör olarak görür (Serdenciuc, 2015, s. 5). Üniversitelerin ifade edilen tüm bu yapısal özellikleri ve işlevlerinde sahip oldukları kültür etkili bir role sahiptir. Bu yüzden üniversitelerde kültürün ortaya çıkarılması

üniversitenin tüm paydaşları açısından strateji geliştirme ve karar verme süreçlerinde hem akademisyenlere, hem idari personele, hem de yöneticilere kolaylıklar sunacaktır.

2.4.5. Yükseköğretimde Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgüt kültürü şimdiye değin pek çok özel sektör firmaları ve kamu kurumlarında çalışılmış olup, halende popülerliğini koruyan bir alandır. Kurumların sahip olduğu kültürü ortaya çıkarmaya çalışan araştırmacılar bu amaçla farklı modeller kullanmaktadırlar. Kullanılan modellerin barındırdığı boyutlar üzerinden kültüre ilişkin veri toplayan araştırmacılar, bu verilerden elde ettikleri bulguları gene modelin sunduğu çerçevede yorumlayarak hem araştırmaya konu olan örgüte hem de araştırma yaptıkları alana katkıda bulunmaktadır.

Yükseköğretimde örgüt kültürü de bu bağlamda araştırmacılar tarafından farklı örgüt kültürü modelleri kullanılarak çalışılmaktadır. Üniversitelerde uygulanan çalışmalar genellikle kültürün paydaşı olan akademisyenler, öğrenciler ve idari personeller üzerinden yürütülmektedir. Bu araştırmada kullanılan Cameron ve Quinn'in geliştirmiş oldukları Rekabetçi Değerler Modeli de yükseköğretimde örgüt kültürü adına yapılan çalışmalarda Dünyada ve Türkiye'de tercih edilen modellerden birisidir. Konuyla ilgili araştırma yürüten Pandya (2016) yükseköğretimde örgüt kültürünün tanımlanmasında kullanılan örgüt kültürü modellerini incelemiştir. OCTOPACE modeli, Denison modeli ve Hofstede modelini de çalışmasında araştıran araştırmacının elde ettiği sonuçlara göre, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli bu modeller arasında yükseköğretimde örgüt kültürü araştırmalarında kullanılacak en uygun model olarak belirlenmiştir. Araştırmacıya göre bu sonucun sebebi OCTOPACE'nin sadece Hindistan ile sınırlı olması, Denison'un modelinin daha çok ticari amaçlar güden kurumlara hitap etmesi ve Hofstede'nin modelinin de daha çok kültürler arası çalışmalara uygun olmasıdır.

Görüldüğü üzere yükseköğretimde örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar alanyazında yer alan farklı modelleri içermektedir. Bu modellerden biriside bu araştırmanın temelini oluşturan Rekabetçi Değerler Modelidir. Bu model kullanılarak yapılmış olan araştırmalar yurtiçi ve yurtdışı başlıklarına ayrılarak ele alınmıştır.

2.4.5.1. Yurtiçinde Yapılan Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Araştırmaları

Türkiye'de yapılan yükseköğretimde örgüt kültürü çalışmalarına bakıldığında, farklı üniversitelerde aralarında Rekabetçi Değerler Modelinin de bulunduğu farklı

modeller kullanılarak gerçekleştirilmiş araştırmalar görmek mümkündür. Yapılan çalışmalarda bazı araştırmacılar yalnızca örgüt kültürünü belirlemeye çalışırken, bazıları elde ettiği sonuçların başka değişkenlerle ilişkisini belirlemeye çalışmışlardır. Öncelikle bu araştırmanın da temelini teşkil eden Rekabetçi Değerler Modeli kullanılarak yürütölen araştırmalardan örnekler ele alınmıştır. Daha sonra diğer örgüt kültürü modelleri kullanılarak gerçekleştirilmiş olan araştırmalara geçilmiştir.

Erdem, Adıgözel ve Kaya (2011), Fırat Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipini Rekabetçi Değerler Modeline göre ele almışlardır. Tarama modelinde yürütölen ve nicel araştırma yöntemleri kullanılan araştırma da Rekabetçi Değerler Modeline göre tasarlanmış örgüt kültürü değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. 150 akademik personel ile yürütölen çalışmada, kurumda görev yapmakta olan akademik personelce baskın şekilde algılanan hâkim kültürlerin hiyerarşı ve pazar kültürü olduğu, tercih edilen kültürün ise adhokrasi ve Klan kültürü olduğu sonucuna varılmıştır.

Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç (2010) üniversitelerde etkili yönetim stratejilerinin geliştirilebilmesi için örgüt kültürünün ortaya çıkarılmasının gerekliliği öne sürerek Ege üniversitesinde çalışmalarını yürütmüşlerdir. Araştırmada Rekabetçi Değerler Modeline göre hazırlanmış örgüt kültürü değerlendirme ölçeği kullanılarak 136 fakölte üyesi ile çalışma yürütölmüş, sonuç olarak üniversitede hâkim olan kültür tipi olarak hiyerarşı ve market kültürü belirlenmiştir. Araştırmacılara göre bu durumun muhtemel sebebi Türk toplumunun ulusal kültür yapısıdır. Çünkü Türk toplumunda güç ayrılığı hiyerarşik bir nitelik sergilemektedir. Ayrıca araştırmacılar üniversitede etkin olan kültür tipleri ile üniversitenin amaç ve hedefleri arasında negatif ilişki ortaya koymuşlardır. Araştırmalara göre hâkim kültür tipi ile üniversite politikalarının bu şekilde bir uyumsuzluğa sahip olması örgütün performans ve etkinliğinde düşüşe yol açabilir.

Yıldırım (2012) üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokulu ve bölümlerinde görev yapmakta olan akademik personelin algıladıkları dönüşömcü liderlik davranışı ile akademik kültür tipi arasında ilişkiyi incelemiştir. İlişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmada Rekabetçi Değerler Modeline göre hazırlanmış örgüt kültürü değerlendirme ölçeği katılımcılara uygulanmıştır. Örgüt kültürü tipini belirlemek için Rekabetçi Değerler Modeli kullanılan araştırma, 48 beden eğitimi ve spor yüksekokul ve bölümlerinde görevli 422 akademisyen ile yürütölmüştür.

Araştırmada beden eğitimi ve spor alanında görevli akademisyenlerin algılarına göre hiyerarşi kültürünün diğerlerinden baskın olduğu sonucuna varılmıştır.

Murat ve Açıkgöz (2007) Rekabetçi Değerler modelini kullanarak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesinde görevli akademik ve idari yöneticiler tarafından algılanan baskın örgüt kültür tipi ile kurumda pozitif kültürün var olup olmadığını araştırmışlardır. Nicel araştırma yöntemleri kullanılan çalışma tarama modelinde tasarlanmıştır. 131 yönetici ile yürütülen çalışmada, kurumun güçlü pozitif kültür sınıfına girdiği ve hiyerarşi, Pazar, klan ve adhokrazi kültür tiplerinden hiçbirinin tek başına hâkim olmadığı, hepsinin belirli düzeylerde algılandığı sonucuna varılmıştır.

İra (2009) Dokuz Eylül Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ile çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Araştırmacı çalışmada öğretim elemanlarının örgüt kültürü ile onun alt boyutlarına katılma düzeylerini belirlemeye ve sonuçların katılımcıların demografik özelliklerine göre anlamlı farka sahip olup olmadığını anlamaya yönelik tarama modelinde bir çalışma yürütmüştür. Yönetim, örgüte bağlılık, çalışma ortamı, ödül sistemi, işbirliği ve maddi kültür öğeleri olmak üzere 6 alt boyutlu örgüt kültürü ölçeğine cevap veren 477 katılımcı anketi değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırma sonucunda personelin örgüt kültürünün alt boyutlarına katılım düzeylerinde demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir.

Yaman ve Ruçlar (2014) Sakarya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanları ile araştırmalarını yürütmüşlerdir. Araştırmacılar, öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik algılarını belirleme ve ikisi arasında ilişki olup olmadığını anlamaya yönelik ilişkisel tarama modelinde bir araştırma yapmışlardır. 253 öğretim elemanının katıldığı araştırmada katılımcılara, güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü alt boyutlarına sahip örgüt kültürü anketi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre öğretim elemanlarının algıladıkları örgüt kültürü boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

2.4.5.2. Yurtdışında Yapılan Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Araştırmaları

Bu çalışmaya benzer olarak yurtdışında yürütülen araştırmalara bakıldığında Amerika, Avrupa, Rusya ve farklı Afrika ülkelerinden örnekler görülmektedir. Farklı modeller kullanılan çalışmalarda araştırmacılar, inceledikleri kurumlarda mevcut olan örgüt kültürüne dair bulgular elde etmeye çalışmış, bazı araştırmacılar bu bulgular ile başka kavramlar arasında ilişki olup olmadığını sorgulamış, bazıları ise elde ettiği bulguların başka kavramlar üzerinde etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Rekabetçi

Değerler Modeli üzerinden gerçekleştirilen bu araştırmalar öğrenciler, akademisyenler ya da idari personel ve yöneticiler ile yürütülmüştür.

Fralinger ve Olson (2007) Rusya Rowan Üniversitesinde yapmış oldukları örgüt kültürü çalışmalarında, Sağlık ve Uygulamalı Bilimler bölümünden 50 lisans öğrencisi ile çalışmalarını yürütmüşlerdir. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modelini kullanarak yaptıkları çalışmalarında araştırmacılar öğrencilerin bölümlerine ilişkin algıladıkları örgüt kültürünün bölüm ve üniversitelerinin amaç ve hedefleri ile uyumunu incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda öğrencilerin bölümlerine ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipinin, Rekabetçi Değerler Modelinde yer alan Klan Kültürü olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar çalışmanın akademik personel ile de yürütülmesini önermişlerdir.

Çalışmalarında mevcut örgüt kültürünü ortaya çıkarmanın kurum yöneticilerinin yeni strateji planlamalarında hayati öneme sahip olduğunu savunan Chidambaranathan ve Regha (2016), Rekabetçi Değerler Modelinin örgütsel değerlerin tanı ve analizinde kullanışlı bir araç olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar Birleşik Arap Emirliklerinde bulunan üniversite kütüphanelerinde algılanan ve tercih edilen örgüt kültürü tipini Rekabetçi Değerler modelini kullanarak analiz etmişlerdir. 40 farklı özel ve devlet Üniversitesinde görevli 355 kütüphane çalışanına online anket uygulaması yapan araştırmacılar Klan ve Adhokrasi kültür tiplerinin üniversite kütüphanelerinde hem hakim hem de tercih edilen kültür tipleri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Rekabetçi Değerler Modelini kullanarak Amerika'nın Kuzeybatı eyaletlerinde bulunan (Iowa, Minnesota, Kuzey Dakota, Wisconsin, vb.) üniversitelerdeki örgüt kültürünü araştıran Kaufman (2016), 20 kamu üniversitelerini temsil eden 23 üniversite dekanı ile çalışmasını yürütmüştür. Araştırmacıya göre literatürde beklenen sonuç hiyerarşi ve pazar kültür tiplerinin üniversitelerde hâkim olması yönündedir. Ancak Kaufman'ın elde ettiği sonuca göre çalışma yürütülen eyalet üniversitelerinde mevcut olan ve tercih edilen kültür tipi Klan kültürü olarak belirlenmiştir.

Aboajela (2015) yürütmüş olduğu doktora tezi çalışmasında Libya yükseköğretim kurumlarında (özel ve kamu üniversiteleri, meslek yüksekokulları ve enstitüler) mevcut olan örgüt kültürü tipini Rekabetçi Değerler Modeli kullanarak incelemiş ve elde ettiği sonuçların bu kurumlarda kullanılan performans değerlendirme sistemleri üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Araştırma 102 kamu 20 özel yükseköğretim kurumunda görevli 257 idari yönetici ile yürütülmüştür. Elde ettiği bulgulara göre araştırmacı, Libya'da bulunan yükseköğretim kurumlarından kamu

üniversiteleri ve meslek yüksek okullarında merkeziyetçi yönetim anlayışını benimseyen hiyerarşi kültürünün hâkim kültür olduğu sonucuna varmıştır. Özel üniversiteler ile enstitüler de hâkim olan örgüt kültürü tipi ise aile yapısını benimseyen klan kültürü olarak belirlenmiştir. Ayrıca her iki kültür tipinin de performans değerlendirme sistemlerinin kabul ve uygulanmasıyla negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Omerzel, Bloslavo ve Trnavcevic (2011) araştırmalarında küçük bir Avrupa ülkesi olan Slovenya'da yükseköğretim alanında çalışmalarını yürütmüşlerdir. Örgüt kültürü ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi analiz eden araştırmacılar, çalışmalarını biri köklü diğeri yeni olan 2 kamu üniversitesinden toplam 82 akademik personel ile yürütmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre köklü olan üniversitede hiyerarşi kültür tipinin üniversitede hâkim kültür tipi olduğu ortaya konmuştur. Araştırmacılara göre bu sonuç normaldir çünkü köklü üniversite Slovenya'nın en eski üniversitesidir ve katı bir sistemle yönetilmektedir. Araştırmada diğeri üniversitede hâkim olan kültürün market kültürü olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılara göre bu da normal bir sonuçtur, çünkü yeni bir kurum olarak burada yeni bilgiyi oluşturmak başarılı ve rekabetçi olmak için elzemdir. Başka bir deyişle kurumun hedefi diğerielerinden farklılaşmaktır. Araştırmacılar hâkim olan örgüt kültürü tipi ile bilgi yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmada kullanılan araştırma yöntemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Öncelikle araştırma deseni ile ilgili bilgi verildikten sonra araştırmanın evren ve örneklem grubu hakkında bilgiler verilecektir. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile bilgi verildikten sonra verilerin toplanması süreci ve verilen analiz edilmesi ile ilgili bilgiler paylaşılarak bölüm sonlandırılacaktır.

3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde çalışan akademisyenler tarafından kurumda algılanan örgüt kültürü tipinin Cameron ve Quinn'in geliştirdikleri 'Rekabetçi Değerler Modeli' nde yer alan dört örgüt tipi (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) açısından belirlenmesi ve akademisyenlerin sahip olduğu demografik özelliklerin personelin örgüt kültürü algı düzeylerine göre değişiminin ortaya konmasına yönelik gerçekleştirildiği için tarama modelinde desenlenmiştir. Taramalarda, kişilerin inanç ve davranışları ile ilgili tek seferde pek çok soru sorulabilir, pek çok değişken ölçülebilir ve birçok hipotez test edilebilir (Neuman, 2006, s.395). Ayrıca araştırmada, elde edilen bulguların ifadesinde sayısal verilerin kullanıldığı nicel araştırma ve ölçme yöntemleri kullanılmıştır. Bunun sebebi, nicel araştırma yöntemlerinde, araştırmada kullanılan verilerin eş zamanlı toplanabilmesi, istatistiksel süreçlere dayanması, katılımcılarla etkileşimin düşük düzeyde olması ve sonuçlarının genelleştirilebilir olması gibi avantajların mevcut olmasıdır (Gay, Mills, ve Airasian, 2011, s. 8).

3.2. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2017 Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi verilerine göre Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde görevli olan 1559 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile Osmangazi Üniversitesinde görevli çeşitli fakültelerden 151, çeşitli yüksekokullardan 52 ve rektörlüğe bağlı bir araştırma merkezinden 2 akademisyen olmak üzere toplam 205 akademisyen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan üniversite bölümleri; Mimarlık Mühendislik Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Turizm Fakültesi, Eğitim Fakültesi, İlahiyat

Fakültesi, Tıp Fakültesi, Güzel Sanatlar Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yabancı Diller Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Eskişehir Meslek Yüksek Okulu, Sivrihisar Meslek Yüksek Okulu ve Merkezi Araştırma Laboratuvarı Uygulama ve Araştırma Merkezidir.

Araştırma anketinin Osmangazi Üniversitesi web sitesi kullanılarak tüm enstitü, fakülte, yüksekokul ve rektörlüğe bağlı birimlere gönderilmesi amaçlanmış fakat bazı fakülte ve enstitülerde çalışan personelin iletişim bilgileri paylaşılmadığından yalnızca bu bilgileri paylaşan fakültelere ulaşılabilmektedir. Tıp Fakültesi, Diş Hekimliği Fakültesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü ve Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline bu sebeple ulaşılamamıştır ya da sınırlı sayıda yalnızca idarecilerin iletişim bilgilerine ulaşılabilmektedir. Ulaşılabilen fakülte, enstitü ve yüksekokullarda görev yapmakta olan 1000 personele anket elektronik posta aracılığı ile gönderilmiştir. İlk gönderimde geri dönüş düşük olduğundan ikinci kez hatırlatma e-postası gönderilmiştir. Geri dönen toplam 211 anket olmuştur. Bu anketlerden 205 tanesi kullanılabilir durumdadır. Geri dönüş oranı %21'dir. Oranın düşük olmasının sebebi akademik personel gibi iş yükü fazla olan bir meslek grubu ile çalışmanın yürütülmüş olmasıdır. Sonuç olarak örneklem, evrenin yaklaşık %13'lük bir kısmını oluşturmaktadır. Betimsel araştırmalarda, olabilecek en az oran olarak %10'luk bir örneklemin evreni temsil etmesi alt sınır olarak görülmektedir. Bu araştırmanın evreni 1559 akademisyenden oluştuğundan, %10'luk oran olarak 160 akademisyen evreni temsil etmede yeterlidir. Buna göre, araştırmada 205 akademisyen katılımcı bulunduğundan örneklem hatası sınırının geçildiği görülmektedir (Gay, vd., 2011, s. 132; Özen ve Gül, 2010, s. 415).

Araştırmaya katılan akademik personelin sahip olduğu demografik özelliklere ilişkin bulgular Tablo 3.1'de verilmiştir. Tablo 3.1 incelendiğinde araştırmaya katılan akademik personelin %56.6'sını kadın, %44.4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan kadın personel, erkek personelden biraz daha fazladır.

Araştırmaya katılan personelin %18,5'inin 20-29 yaş aralığında, %53,7'sinin 30-39 yaş aralığında ve %17,6'sının 40-49 yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. 50 yaş ve üzeri personel katılımcıların %10,2'sini oluşturmaktadır. Buna göre Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin yaş bakımından genç bir nüfusa sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 3.1

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler		Frekans(F)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	91	44,4
	Kadın	114	56,6
Yaş	20-29 Arası	38	18,5
	30-39 Arası	110	53,7
	40-49 Arası	36	17,6
	50 ve Üzeri	21	10,2
Öğrenim Durumu	Lisans	12	5,9
	Yüksek Lisans	83	40,5
	Doktora	110	53,7
Üniversitede Toplam Çalışma Yılı	0-5 Yıl	79	38,5
	6-10 Yıl	75	36,6
	11 Yıl ve üzeri	51	24,9
Akademik Unvan	Prof. Dr.	19	9,3
	Doç. Dr.	13	6,3
	Dr. Öğr. Üyesi	32	15,6
	Öğr. Gör.	66	32,2
	Arş. Gör.	75	36,6
Görev Yapılan Fakülte/ Yüksekokul/ Bölüm	Müh. Mim. F.	25	12,2
	Fen Edeb. F.	26	12,7
	Sağlık Bil. F.	18	8,8
	İkt. ve İd. Bil. F.	23	11,2
	Ziraat F.	6	2,9
	Turizm F.	10	4,9
	Eğitim F.	22	10,7
	İlahiyat F.	11	5,4
	Tıp F.	6	2,9
	Güzel Sanatlar F.	2	1
	Eğit. Bilim. Ens.	2	1
	Sağ. Hiz. MYO.	10	4,9
	Yab. Dil. MYO	39	19
	Mer. Arş. Uyg. M.	2	1
	Eskişehir MYO.	1	0,5
Sivrihisar MYO	2	1	
Toplam	205	100	

Araştırmaya katılan personelin öğrenim durumuna bakıldığında, personelin %5,9'unun lisans mezunu, %40,5'inin yüksek lisans mezunu ve 53,7'sinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan personelin yarıdan fazlasının doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bunu sırası ile yüksek lisans ve lisans düzeyinde mezuniyet izlemektedir. Akademik camiaya mensup bireyler için bu şekilde yüksek eğitim seviyesi normal karşılanmalıdır.

Araştırmaya katılan personelin %6,4'ünün kurumda 1 yıl ya da daha az süredir çalışıyor olduğu, %11,8'inin 2-3 yıl arasında çalışıyor olduğu, %40,4'ünün 4-7 yıl arasında çalışıyor olduğu, %16,3'ünün 8-10 yıl arasında çalışıyor olduğu ve %25,1'inin 11 yıl ve üzerinde çalışıyor olduğu görülmektedir. Buna göre üniversitede çalışan akademisyenlerin %82'sinin kurumda 3 yıldan fazla süredir çalışıyor olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin %9,3'ünün Profesör Doktor, %6,3'ünün Doçent Doktor, %15,6'sının Doktor Öğretim Üyesi, %29,3'ünün Öğretim Görevlisi, %36,6'sının Araştırma Görevlisi ve %2,9'unun diğer kategorisinde (uzman, vb.) akademik unvana sahip olduğu görülmektedir. Buna göre üniversitede araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin sayısı olarak diğer unvana sahip personelden fazla olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, bir grubun inanç, tutum, davranış ve demografik mahiyeti ile ilgili bilgi toplamaya imkan tanıyan anket uygulama yoluyla veriler toplanmıştır (Gay, vd., 2011, s. 184). Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli üzerinden hazırlanmış olan ve Erdem, Adıgüzel ve Kaya (2011) tarafından da araştırmalarında Türkçeye uyarlanmış halde kullanılan anket, araştırmacılardan izin alınarak uygulanmıştır. Cameron ve Quinn çoğu örgütün sahip olduğu kültürün görünmez olduğunu ve doğal sayıldığını belirtmektedir. Bu yüzden örgüt üyeleri kültürü tanımlayamaz ya da tasvir edemezler. Bu noktada onların geliştirmiş oldukları bu örgüt kültürünü değerlendirme ölçeği, örgütte hâkim olan kültür tipini farklı boyutlarıyla ortaya çıkarmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 83-84). Ankette örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen ifadeler sırasıyla örgüt tipi, liderlik, örgüt üyelerini bir arada tutan bağ ve örgütsel stratejik vurgular olmak üzere 4 boyutta ele alınmakta olup her bir boyutta klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere 4 örgüt tipi ile ilgili olan toplam 16 adet madde bulunmaktadır. Bu maddelerden 1, 5, 9 ve 13.

maddeler klan kültürünün, 2, 6, 10 ve 14. maddeler adhokrasi kültürünün, 3, 7, 11. ve 15. maddeler hiyerarşi kültürünün, 4, 8, 12 ve 16. maddeler pazar kültürünün yordayıcısı olarak ankette yer almaktadır. Ankette kullanılan 5'li dereceleme ölçeğine uygun şekilde aşağıdaki puan aralıkları kullanılmıştır;

1.00 – 1.80 Kesinlikle Katılmıyorum

1.81 – 2.60 Katılmıyorum

2.61 – 3.40 Kararsızım

3.41 – 4.20 Katılıyorum

4.21 – 5.00 Kesinlikle Katılıyorum

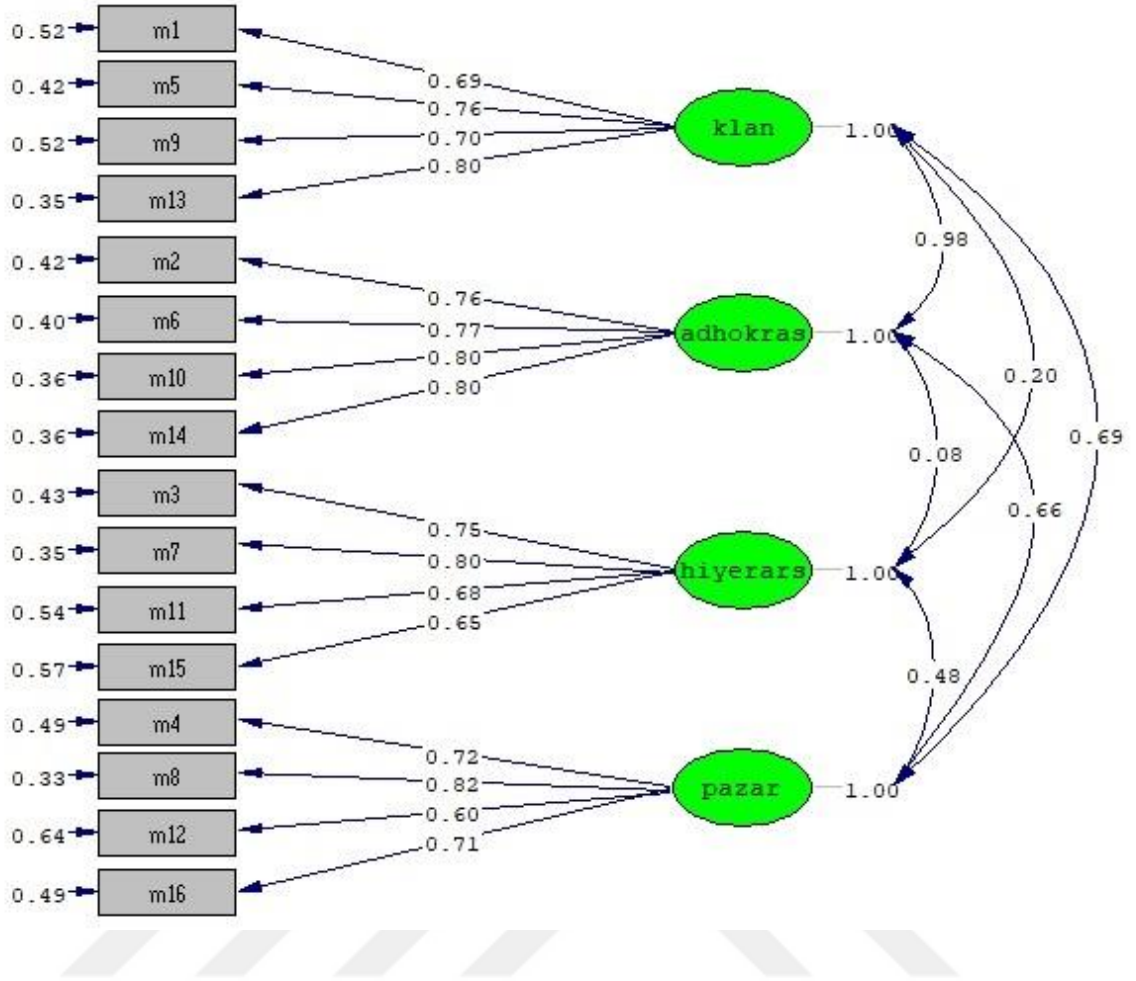
Anket boyutlarına daha önceden faktör analizi uygulanıp, geçerliliği ve güvenilirliği hesaplanmıştır. Yine de, ankette elde edilen verilere yönelik geçerlik kanıtı sağlamak amacıyla maksimum olabilirlik yöntemi (maximum likelihood) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçme modeline ait hata varyansları, faktör yükleri .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Örgüt kültürü değerlendirme anketinin 4 faktörlü yapısına yönelik doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2

Örgüt kültürü değerlendirme anketinin faktör yapısına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Model	X^2	sd	X^2/sd	RMSEA	NNFI	CFI
Dört faktörlü yapı	179.67	98	1.83	.064	.97	.98

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda anketin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Elde edilen uyum indeksleri incelendiğinde X^2/sd değeri ($1.83 < 2$) modelde kabul edilebilir bir uyum bulunduğunu göstermiştir (Kline, 2011). CFI değeri ($.98 > .95$) modelde iyi bir uyum olduğuna işaret etmektedir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Hu ve Bentler, 1999). RMSEA değeri .064 olarak bulunmuştur. RMSEA değerinin .06'ya yakın olması modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). NNFI değeri ise ($.97 > .95$) modeldeki mükemmel uyuma işaret etmektedir (Marsh, Hau, Artelt, Baumert ve Peschar, 2006). Ölçeğin faktöryel yapısı, maddeler ve faktörler arasındaki standart lambda katsayıları Şekil 3.1'de gösterilmektedir. Tablo 2'de ise her bir maddeye ilişkin faktör yükleri, t değerleri ve R^2 değerleri görülmektedir.



Şekil 3.1. Örgüt kültürü değerlendirme anketinin doğrulayıcı faktör analizi standart katsayıları

Tablo 3.3

Örgüt kültürü değerlendirme anketinin maddelerine ilişkin faktör yükleri, t değerleri ve R^2 değerleri

Faktörler	Maddeler	λ	t	R^2
Klan	M1	.69	10.96	.48
	M5	.76	12.41	.58
	M9	.70	11.01	.48
	M13	.80	13.47	.65
Adhokrasi	M2	.76	12.42	.58
	M6	.77	12.79	.60
	M10	.80	13.49	.64
	M14	.80	13.48	.64
Hiyerarşi	M3	.75	11.54	.57
	M7	.80	12.58	.65
	M11	.68	10.16	.46
	M15	.65	9.66	.43
Pazar	M4	.72	11.03	.51
	M8	.82	13.17	.67
	M12	.60	8.73	.36
	M16	.71	10.96	.51

Tablo 3.3'te faktör yükleri (λ), maddeler ve faktör arasındaki t değerleri ve çoklu korelasyon kareleri (R^2) görülmektedir. Bulunan λ , t, R^2 değerlerinin .05 düzeyinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. λ değerleri incelendiğinde bu değerlerin .60 ile .82 aralığında değişmekte olduğu ve .40 değerinin üzerinde olduklarından yeterli düzeyde algılanabileceği belirtilebilir. Boyut açısından inceleme yapıldığında klan boyutta yer alan maddelerin faktör yüklerinin .69 ile .80 aralığında değiştiği bu boyutu belirleyen en etkili maddenin madde 13 olduğu görülmektedir. Bu madde ankette “Üniversitemiz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir”, şeklinde yer almaktadır. Adhokrasi boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri .76 ile .80 aralığında değişmekte bu boyuttaki en etkili maddenin ise madde 10 ve madde 14 olduğu belirtilebilir. Bu maddelerden ilki “Üniversitemiz yöneticileri genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür” şeklinde ankette yer alırken diğeri ankette “Üniversitemiz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir” şeklinde yer almaktadır. Hiyerarşi boyutta yer alan maddelerin faktör yükleri .65 ile .80 arasında değişmekte olup en etkili maddenin madde 7 olduğu görülmektedir. Bu madde ankette “Üniversitemizi bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlardır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür” şeklinde yer almaktadır. Pazar boyutta yer alan maddelerin ise faktör yükleri .60 ile .82 aralığında değişmekte olup en etkili maddenin madde 8 olduğu bulunmuştur. Bu madde ankette “Üniversitemizi bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür” şeklinde yer almaktadır. Ayrıca içerik geçerliliği için anket konu ile ilgili uzman kişilere de incelenmiştir.

Anketin güvenilirlik katsayısı Deshpande ve arkadaşları tarafından Cronbach Alfa analizi ile hesaplanmış olup, her bir örgüt kültürü tipi için yeterli bulunmuştur (Deshpande, Farley, ve Webster, 1993, s. 29-30). Yine de anketin güvenilirliğini belirlemek için bu çalışmada da güvenilirlik testi yapılmış ve hem anket boyutları için ayrı ayrı, hem de genel olarak hesaplanmış olan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayı değerleri bulunmuştur. Güvenirlik ile ilgili yapılan analizler sonuçları tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4

Örgüt Kültürü Değerlendirme Anketi Alt Boyutlar ve Genel Güvenirlik Katsayıları

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach α
Kültür		
Klan	4	,826
Adhokrasi	4	,864
Hiyerarşi	4	,810
Pazar	4	,802
Toplam	16	,890

Tablo 3.4 incelendiğinde, klan kültürü için hesaplanan güvenirlilik katsayısının ,826, adhokrasi kültürü için hesaplanan güvenirlilik katsayısının ,864, hiyerarşi kültürü için hesaplanan güvenirlilik katsayısı ,810 ve pazar kültürü için hesaplanan güvenirlilik katsayısının ,802 olarak bulunduğu görülmektedir. Ölçeğin genel olarak hesaplanmış güvenirlilik katsayısının da ,890 olarak bulunduğu görülmektedir. Hesaplanan alpha değeri ,800 veya daha yüksekse bu sonuç tüm ölçek maddelerinin güvenilir olduğunu ve tüm ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğunu gösterir (Ho, 2006, s.240). Buna göre, ölçeğin hem alt boyutları için, hem de genel olarak hesaplanmış güvenirliliğin yeterli olduğu görülmektedir.

Anket, katılanların sahip olduğu demografik özelliklerini ve örgüt kültürünü ortaya çıkaran ifadelerin yer aldığı 2 ayrı bölümden oluşmaktadır. Anket maddeleri üzerinde akademisyenlere yönelik bazı ufak değişiklikler yapılmıştır. Örnekleme oluşturan akademik personelin ankette verilen maddelere katılma derecesini belirleyen 5 seçenek 5’li likert tipi ölçeğine uygun olarak ankette yer almaktadır. Bu seçenekler sırasıyla “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Anket formu son halini aldıktan sonra önce ‘GoogleForm’ ara yüzünde orijinaline sadık kalınarak düzenlenmiştir. Daha sonra anket, gerekli izinler alınarak 01/03/2018-01/05/2018 tarihleri arasında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi web sitesi kullanılarak ulaşılabilen tüm enstitü, fakülte, merkezler ve rektörlüğe bağlı birimlerde çalışan akademisyenlerin elektronik posta (e-mail) adreslerine gönderilmiştir. Elektronik posta içerisinde ‘GoogleForm’ üzerinde düzenlenmiş olan anket linki,

anketin amaç ve gereklilikleri ile ilgili tüm açıklamalarla birlikte alıcılara iletilmiştir. Ayrıca üniversitede vakit ayırabilenlere elden de anket uygulanmıştır. Anketin web tabanlı bir uygulama üzerinden hazırlanarak katılımcılara elektronik posta yolu ile gönderilmesinin sebebi, katılımcıların mesai saatleri içindeki istirahat aralıklarının yanı sıra, mesai saatleri dışında da kendi istedikleri zaman ve ortamda ölçeği uygulamalarına olanak sağlamaktır. Ayrıca verilerin toplanmasında bu yöntemin seçilmesi, verilerin istatistiksel transferinde sağladığı zaman tasarrufu, neredeyse maliyetsiz oluşu, esnek tasarımlara olanak tanınması, hedef katılımcılara daha doğru şekilde ulaşılabilmesi gibi avantajlar sağlamaktadır (Gay, vd., 2011, s. 186-191; Neuman, 2006, s. 437).

3. 5. Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada anket uygulaması ile elde edilen veriler, istatistiksel paket programlar kullanılarak analiz edilmiştir. 'Googleform' aracılığı ile çevrimiçi toplanan veriler ile elden uygulanan anketler önce Microsoft Excel 2010 programına aktarılmış, ardından da istatistiksel paket programlarında uygulanacak analizlere hazır hale getirilmiştir. Betimsel istatistikler olarak; SPSS 23 paket programı üzerinden ikili karşılaştırmalar için T-testi, ikiden fazla karşılaştırmalar için tek yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. T-testi, bağımsız iki gruptan elde edilen veriler arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak için kullanılır. Tek yönlü ANOVA testi ise, 2'den fazla bağımsız grup arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak için kullanılan, bağımsız T-testinin bir uzantısıdır (Ho, 2006, s. 41-51). Ayrıca aynı program üzerinden anketin güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Anketin geçerlik çalışmaları için ise Lisrel 8.72 programı kullanılmıştır. Öncelikle verilerde kayıp olup olmadığı incelenmiş ve kayıp veriye rastlanılmamıştır. Bunun üzerine örgüt kültürü değerlendirme anketine ilişkin Lisrel programı üzerinden dört faktörlü yapı incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları değerlendirilirken Kikare/sd, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation – Hata ortalamalarının karekökü), NNFI (Non-normed Fit Index - Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) ve CFI (Comparative Fit Index – Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) gibi indeksler kullanılmıştır. GFI (Goodness of Fit Index – Uyum İyiliği İndeksi) değeri örneklem büyüklüğünden etkilendiğinden (Sharma, Mukherjee, Kumar ve Dillon, 2005) araştırmada kullanılmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Bulgular

Bu bölümde katılımcılara uygulanan anket ile elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırmanın alt amaçlarına dair elde edilen tablo ve bulgular aşağıda maddeler halinde verilmiştir.

4.1. Akademik personelin örgüt kültürü tiplerine katılım düzeylerine ilişkin bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesinin mevcut örgüt kültürü tipi Rekabetçi Değerler Modeli örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) açısından ne düzeydedir ve hangisine yakındır?” sorusuna yanıt bulmaktır. Aşağıdaki Tablo 4.2’de, araştırmaya katılan akademik personelin uygulanan ankette yer alan örgüt kültürü ifadelerine katılım ortalamaları verilmektedir.

Tablo 4.1

Akademik Personelin Örgüt Kültürü Tiplerine Katılım Düzeyleri

Örgüt Kültürü Tipi	N	X	SS	Minimum	Maximum
Klan	205	2,40	,88402	1,00	4,75
Adhokrasi	205	2,29	,87769	1,00	5,00
Hiyerarşi	205	3,53	,89972	1,00	5,00
Pazar	205	2,95	,91301	1,00	5,00

Not: Ölçekte 1 = kesinlikle katılmıyorum ve 5= kesinlikle katılıyorumdur.

Tablo 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılan akademik personelin ankette yer alan klan kültürüne yönelik ifadelerle katılım ortalaması ($X= 2,40$) “katılmıyorum” düzeyinde, adhokrasi kültürüne yönelik ifadelerle katılım ortalaması ($X= 2,29$) “katılmıyorum” düzeyinde, hiyerarşi kültürüne yönelik ifadelerle katılım ortalaması ($X= 3,53$) “katılıyorum” düzeyinde, pazar kültürüne yönelik ifadelerle katılım ortalaması ($X= 2,95$) “katılmıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Bu değerleri incelediğimizde araştırmaya katılan akademik personelin çalıştıkları kurumun örgüt kültürünü en az ilişkilendirdikleri kültür tipi 2,29 ortalama değeri ile adhokrasi kültürüdür. Bunu takiben 2,40 ortalama ile klan kültürü, 2,95 ortalama ile pazar kültürü gelmektedir. En yüksek ortalama sahip olan kültür tipi 3,53 ortalama değeri ile hiyerarşi kültürüdür.

Akademik personel adhokrasi, klan ve pazar kültürüne ilişkin ifadelerle “katılmıyorum” düzeyinde yanıt verirken, hiyerarşi kültürüne “katılıyorum” düzeyinde yanıt vermiştir. Buna göre her ne kadar tüm örgüt kültürü tipleri ile ilgili katılım düzeyi mevcut olsa da, akademik personelin kurumları ile en fazla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipinin hiyerarşi kültürü olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle, Osmangazi Üniversitesinde görevli akademik personel tarafından hâkim olarak algılanan kültür tipinin Rekabetçi Değerler Modelinde yer alan hiyerarşi kültürüne daha yakın olduğu belirlenmiştir.

4.2. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin cinsiyete göre t-Testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Araştırmanın ikinci alt amacı, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi akademik personeli tarafından algılanan örgüt kültürü algı düzeyleri personelin cinsiyetine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Araştırmaya katılan personelin örgüt kültürü algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği t testi ile analiz edilerek elde edilen sonuçlar Tablo 4.2’de verilmektedir.

Tablo 4.2

Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	T	p
Klan	Erkek	91	2,3956	,84168	203	-,099	,922
	Kadın	114	2,4079	,92007	199,217	-,100	,921
Adhokrasi	Erkek	91	2,2775	,85184	203	-,203	,839
	Kadın	114	2,3026	,90137	197,266	-,205	,838
Hiyerarşi	Erkek	91	3,5330	,95830	203	-,017	,987
	Kadın	114	3,5351	,85437	182,064	-,017	,987
Pazar	Erkek	91	3,0000	,96753	203	,700	,485
	Kadın	114	2,9101	,86929	182,879	,691	,490

Not. N = örneklem büyüklüğü; \bar{x} = ortalama; SS = standart sapma; Sd = serbest değişim; T = t değeri; P = p değeri.

Tablo 4.2 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürü algılarında dört örgüt kültürü tipinde de cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.3. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin yaşa göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Araştırmanın üçüncü alt amacı, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi akademik personeli tarafından algılanan örgüt kültürü algı düzeyleri personelin yaşına göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Araştırmaya katılan personelin yaşları 20-29 yaş, 30-39 yaş, 40-49 yaş ve 50 ve üzeri yaş olarak gruplanmıştır. Akademisyenlerin örgüt kültürü algılarının içinde buldukları yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilerek, elde edilen sonuçlar Tablo 4.3’te verilmektedir.

Tablo 4.3

Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Klan	Gruplararası	24,464	36	,680	,846	,717	
	Gruplariçi	134,960	168	,803			
	Toplam	159,424	204				
Adhokrasi	Gruplararası	26,501	36	,736	,947	,561	
	Gruplariçi	130,646	168	,778			
	Toplam	157,148	204				
Hiyerarşi	Gruplararası	25,303	36	,703	,844	,719	
	Gruplariçi	139,833	168	,832			
	Toplam	165,136	204				
Pazar	Gruplararası	22,839	36	,634	,724	,873	
	Gruplariçi	147,211	168	,876			
	Toplam	170,050	204				

Tablo 4.3 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde sahip oldukları yaşa göre anlamlı fark olup olmadığı ile ilgili yapılan analizde, klan kültürü için ,717 değeri, adhokrasi kültürü için ,561 değeri, hiyerarşi kültürü için ,719 değeri ve pazar kültürü için ,873 değeri bulunmuştur. Bu değerlere göre akademik personelin örgüt kültürü algılarında dört örgüt kültürü tipinde de yaşa göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.4. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin öğrenim durumuna göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Araştırmanın dördüncü alt amacı, “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi akademik personeli tarafından algılanan örgüt kültürü algı düzeyleri personelin öğrenim durumuna göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Araştırmaya katılan personelin öğrenim durumları lisans, yüksek lisans ve doktora olarak gruplanmıştır. Akademisyenlerin örgüt kültürü algılarının personelin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilerek elde edilen sonuçlar Tablo 4.4’te verilmektedir.

Tablo 4.4

Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Öğrenim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Klan	Gruplararası	,238	2	,119	,151	,860	
	Gruplarıçi	159,186	202	,788			
	Toplam	159,424	204				
Adhokrasi	Gruplararası	,618	2	,309	,399	,672	
	Gruplarıçi	156,530	202	,775			
	Toplam	157,148	204				
Hiyerarşi	Gruplararası	4,125	2	2,063	2,588	,078	
	Gruplarıçi	161,011	202	,797			
	Toplam	165,136	204				
Pazar	Gruplararası	3,070	2	1,535	1,857	,159	
	Gruplarıçi	166,980	202	,827			
	Toplam	170,050	204				

Tablo 4.4’e göre, araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde personelin öğrenim durumlarına göre anlamlı fark olup olmadığı ile ilgili yapılan analizde, klan kültüründe 0,860 değeri, adhokrasi kültüründe ,672 değeri, hiyerarşi kültüründe ,078 değeri ve pazar kültüründe ,159 değeri bulunmuştur. Buna göre akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde, dört örgüt kültürü tipinde de personelin öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

4.5. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin çalışma yılına göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Araştırmanın beşinci alt amacı “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi akademik personeli tarafından algılanan örgüt kültürü algı düzeyleri personelin kurumda çalışma yılına göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Araştırmaya katılan personelin kıdem yılları 0-5 yıl, 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri şeklinde gruplanarak akademik personelin örgüt kültürü algılarının personelin kurumda çalışma yılına göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilerek, elde edilen sonuçlar Tablo 4.5’te verilmektedir.

Tablo 4.5

Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Çalışma Yılına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Klan	Gruplararası	1,774	2	,887	1,136	,323	
	Gruplarıçi	157,650	202	,780			
	Toplam	159,424	204				
Adhokrasi	Gruplararası	4,877	2	2,439	3,235	,041	0-5 Yıl ve 6-10 yıl
	Gruplarıçi	152,271	202	,754			
	Toplam	157,148	204				
Hiyerarşi	Gruplararası	,116	2	,058	,071	,931	
	Gruplarıçi	165,020	202	,817			
	Toplam	165,136	204				
Pazar	Gruplararası	1,914	2	,957	1,149	,319	
	Gruplarıçi	168,136	202	,832			
	Toplam	170,050	204				

Tablo 4.5 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde klan kültürü için ,323 değeri, hiyerarşi kültürü için ,931 değeri ve pazar örgüt kültürü tipi için ,319 değeri bulunmuştur. Bu verilere göre klan, hiyerarşi ve pazar örgüt kültürü tiplerinde akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde çalışma yılına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ancak, adhokrasi kültüründe ,041 değeri ile akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Buna göre, farkın anlamlı çıkmasından dolayı yapılan LSD testi sonucunda, yalnızca 0-5 yıl arası çalışma yılına sahip akademik

personel ile 6-10 yıl arasında çalışma yılına sahip personel arasında örgüt kültürü algı düzeyinde farkın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Anlamlı farka göre, 0-5 yıl arası çalışma yılına sahip akademik personelin, 6-10 yıl arası çalışma yılına sahip olan personele göre adhokrasi kültürünü daha yüksek düzeyde algıladığı belirlenmiştir.

4.6. Akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin akademik unvanına göre ANOVA testi sonuçlarına ilişkin bulgular

Araştırmanın altıncı alt amacı “Eskişehir Osmangazi Üniversitesi akademik personeli tarafından algılanan örgüt kültürü algısı personelin akademik unvanına göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yanıt bulmaktır. Araştırmaya katılan personelin akademik unvanları profesör doktor, doçent doktor, doktor öğretim üyesi, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olarak gruplanmıştır. Akademisyenlerin örgüt kültürü algı düzeylerinin personelin sahip olduğu akademik unvana göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilerek elde edilen sonuçlar Tablo 4.6’da verilmektedir.

Tablo 4.6

Akademik Personelin Örgüt Kültürü Algısının Akademik Unvana Göre ANOVA Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Tipi	Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Klan	Gruplararası	1,422	4	,356	,450	,772	
	Gruplariçi	158,002	200	,790			
	Toplam	159,424	204				
Adhokrasi	Gruplararası	,608	4	,152	,194	,941	
	Gruplariçi	156,540	200	,783			
	Toplam	157,148	204				
Hiyerarşi	Gruplararası	3,329	4	,832	1,029	,393	
	Gruplariçi	161,807	200	,809			
	Toplam	165,136	204				
Pazar	Gruplararası	5,400	4	1,350	1,640	,166	
	Gruplariçi	164,650	200	,823			
	Toplam	170,050	204				

Tablo 4.6 incelendiğinde, araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde personelin akademik unvanına göre anlamlı fark olup olmadığı ile

ilgili yapılan analizde, klan kültüründe ,772 değeri, adhokrasi kültüründe ,941 değeri, hiyerarşi kültüründe ,393 değeri, ve pazar kültürü için ,166 değeri bulunmuştur. Buna göre, akademik personelin örgüt kültürü algı düzeylerinde, dört örgüt kültürü tipinde de personelin akademik unvanına göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde, ilk olarak araştırmanın bulgularına dayalı sonuçlar yer almaktadır. Daha sonra elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar alanyazın bağlamında ele alınarak açıklanmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen bilgilerle bu çalışma arasındaki benzerlikler ve farklılıklar incelendikten sonra önerilerle bölüm sonlandırılmaktadır.

5.1. Sonuç

Araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar bu kısımda maddeler halinde sunulmuştur.

1. Araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürü ölçeğine verdiği cevapların ortalamasına göre, Osmangazi Üniversitesinde baskın olarak algılanan örgüt kültürü tipi, Rekabetçi Değerler Modelinde yer alan hiyerarşi kültürüdür. Buna göre, Osmangazi Üniversitesi Rekabetçi Değerler Modeline göre “durağanlık ve denetim” boyutunda yer alan bir örgüt kültürüne sahiptir. Hiyerarşi kültürünü sırasıyla pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü izlemektedir.
2. Araştırmaya katılan akademik personelin kurumlarıyla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi, cinsiyetlerine göre dört kültür tipinde de anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
3. Araştırmaya katılan personelin kurumlarıyla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi, dört kültür tipinde de yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
4. Araştırmaya katılan personelin kurumlarıyla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi, dört kültür tipinde de öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
5. Araştırmaya katılan personelin kurumlarıyla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi kurumda çalışma yıllarına göre adhokrasi kültüründe anlamlı bir farklılık göstermekte, diğer kültür tiplerinde ise anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna göre, 0-5 yıl arasında kurumda görev yapmakta olanlar, 6-10 yıl arasında görev yapmakta olanlara nazaran kültürü daha çok adhokrasi kültür tipine yakın algılamaktadırlar. Buna göre kurumda nispeten yeni olan personel eskiye göre

kültürü daha yenilikçi, girişimci ve hayal gücüne önem veren bir yapıda algılamaktadır.

6. Araştırmaya katılan personelin kurumlarıyla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi personelin akademik unvanına göre dört kültür tipinde de anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

5.2. Tartışma

Bu çalışmada, akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi, Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeline göre araştırılmıştır. Buna göre çalışmada, modelde yer alan 4 örgüt tipinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) akademik personel tarafından hangi düzeyde algılandığını ve herhangi birinin baskın olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma, akademik personelin mevcut örgüt kültürü algı düzeylerini ortaya koyup bunun Rekabetçi Değerler Modeline göre ne anlama geldiğini ifade ederek, araştırmada elde edilen sonuçlarla daha önceden yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçları karşılaştırarak ve araştırmada elde edilen sonuçların diğer benzer örgüt kültürü modellerinde ne anlam ifade ettiğini açıklayarak literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda Osmangazi Üniversitesinde görevli akademik personel en çok hiyerarşi kültürünü kurumları ile ilişkilendirmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde Rekabetçi Değerler Modeli kullanılarak ülkemizde yapılan benzer yükseköğretimde örgüt kültürü çalışmalarında, genel eğilim hiyerarşi kültürüne işaret etmektedir. Nitekim, paralel çalışmalarda Erdem, Adıgüzel ve Kaya (2011) Fırat Üniversitesinde, Beytekin, Yalçınkaya, Doğan ve Karakoç (2010) Ege Üniversitesinde, Yıldırım (2012) üniversitelerin spor yönetimi ve beden eğitimi bölümlerinde yürüttükleri çalışmalarında hiyerarşi örgüt kültürü tipini, araştırma yaptıkları üniversitelerde en yüksek düzeyde algılanan örgüt kültürü tipi olarak belirlemişlerdir.

Yurtdışında yapılan benzer çalışmalara bakıldığında ise sonuçlar açısından çeşitlilik gözlemlenmektedir. Fralinger ve Olson (2007) Rusya Rowan üniversitesinde yaptıkları benzer çalışmada klan kültürünü en yüksek düzeyde algılanan kültür tipi olarak belirlemişlerdir. Aynı şekilde Amerika'nın kuzey eyaletlerinde bulunan üniversitelerle araştırmasını yürüten Kaufman (2016) bu üniversitelerde hâkim olan kültür tipini klan kültürü olarak belirlemiştir. Yurtdışı benzer çalışmalarda bu araştırma sonucu ile aynı sonuçlara erişilen araştırmalarda mevcuttur. Örneğin, Slovenya'da 2 üniversitenin örgüt kültürünü benzer şekilde inceleyen Omerzel, Bloslavo ve

Trnavcevic (2011), araştırmalarının sonucunda bu üniversitelerin birinde market, diğesinde ise hiyerarşı kültürünün hâkim olarak algılandığı sonucuna varmışlardır.

Benzer araştırmaların sonuçları değerlendirildiğinde üniversitelerdeki örgüt kültürünü etkileyen faktörlere, üniversitelerin kuruluş yılları, öncelikleri, amaçları, bilgiyi oluşturma ve yayma biçimleri, içinde buldukları toplumun genel kültürü gibi unsurlar örnek verilebilir. Modelde yer alan kültür tiplerinin her biri kurumlarda belirli bir düzeyde algılanmaktadır. Bazı araştırmalarda her bir kültür tipi kurum için eşit ya da yakın düzeyde algılanırken, bazılarında biri diğelerinden baskın olarak algılanabilmektedir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçların alanyazın bağlamında ne ifade ettiğini anlamak önemlidir. Rekabetçi Değerler Modelinde klan ve adhokrasi kültürünün sadakat, bağlılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi organik süreçleri barındırdığı belirtilmektedir. Buna göre Microsoft ve Nike gibi bazı örgütler eğer değişime açık, uyumlu ve organik iseler etkili görülürler. Aynı modelde hiyerarşı kültürü istikrar, düzen ve denetim gibi mekanik süreçleri barındırmaktadır. Buna göre çoğu üniversite ve hükümet birimleri gibi bazı örgütler de eğer durağan, tahmin edilebilir ve mekanik iseler etkili örgütler olarak değerlendirilirler (Cameron ve Quinn, 2006, s. 34). Bu şekilde istikrar, tutarlılık, standartlaştırılmış rutinler, prosedürler, kurallar, yönetmelikler, hiyerarşik yapılanma ve denetim mekanizmalarını içermesiyle, hiyerarşı kültürü tipi Weber'in bürokrasi yapısı ile Mintberg'in "Makine Bürokrasisi" tipi örgüt yapısına benzemektedir. Aynı zamanda hiyerarşı kültürü, akademik personelin iş standardının kurumları dışında meydana gelmesi, kendi kendini yöneten profesyonel derneklerle ilişkide olmaları, farklı bürokrasilerden gelen meslektaşları ile iletişimde olmaları gibi sebeplerle gene Mintzberg'in beşli örgüt yapılarından biri olan ve profesyonel otoriteye ve uzmanlık gücüne vurgu yapan "Profesyonel Bürokrasi" ile de ortak noktalara sahiptir (Mintzberg, 1979, s. 314-380).

Modelde yer alan hiyerarşı kültürü özelliklerine göre, Osmangazi Üniversitesinde; görev ve sorumluluklar ile kuralların, katı bir iç odaklı örgütsel yapı ile desteklendiği mekanik süreçleri bünyesinde barındıran bir kültür tipi, akademik personel tarafından hâkim kültür olarak algılanmaktadır. Kurumda istikrar, tahmin edilebilirlik ve sürdürülebilir politikalara sahip olmak önemlidir. Ayrıca üniversitenin resmi bir yapıda olduğu, akademik personelin yapacağı işlerin kurallarla belirlendiği, yönetici pozisyonunda olanların iyi birer koordinatör ve idareci olmaya dikkat ettikleri ve kurumu bir arada tutan bağın resmi kurallar ve politikalar olduğu söylenebilir. Örgüt

içi iletişim yukarıdan aşağıya doğru tek yönlüdür. Ayrıca, Rekabetçi Değerler Modelinde yer alan hiyerarşi kültür tipinin özelliklerinin bu kurumda baskın olarak algılanmasının nedenleri arasında; kurumun 25 yıllık bir geçmişe sahip olmasından kaynaklı katı bir yönetim anlayışının olması, kurumun içinde bulunduğu çevrenin genel kültür olarak hiyerarşik bir yapı sergilemesi ve kurumun kamuya tabi olması sebebi ile belirli bir arenada rekabet etme ihtiyacı içinde olmaması, başka bir deyişle durgun bir çevreye sahip olması sayılabilir.

5.3. Öneriler

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayanarak, uygulayıcılar ve benzer konuda çalışma yapacak araştırmacılar için hazırlanmış öneriler bulunmaktadır.

5.3.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Örgüt kültürünün örgütsel performans, verimlilik ve örgütsel etkinlik gibi unsurlara etki ederek hizmet kalitesinde rol oynayan önemli bir kavram olduğu konusunda başta yönetici pozisyonundakiler olmak üzere tüm akademik personel bilinçlendirilebilir.
2. Osmangazi Üniversitesi yöneticileri ve akademisyenlerine Rekabetçi Değerler Modeli tanıtılabilir. Bu örgüt kültürü modeli içerisinde yer alan farklı örgüt kültürü tiplerinin her birinin sahip olduğu avantajlar ve özellikler hakkında eğitici seminerler düzenlenebilir.
3. Osmangazi Üniversitesinde görevli akademisyenlerce hâkim olarak algılanan kültür tipinin hiyerarşi olması, kurumda klasik bir yönetim modelinin uygulandığının işaretidir. Bu noktada yükseköğretimin uluslararasılaşmasına verilen önemin arttığı yükseköğretim kurumlarında, yükseköğretimin yönetimine uygun diğer çağdaş katılımcı yönetim biçimleri karar vericiler tarafından değerlendirmeye alınıp, tüm akademik personele farklı örgüt kültürü tipleri ve modern örgütsel değişim örnekleri tanıtılarak konuyla ilgili bilinçlendirme çalışmaları yapılabilir.
4. Osmangazi Üniversitesinde baskın olarak algılanan kültür tipi hakkında ilgili model kapsamında akademik personele bilgi verilip, daha az düzeyde algılanan kültür tiplerinin avantaj ve dezavantajları ile ilgili bir çalışma yapılarak personel bilgilendirilebilir.
5. Üniversiteye yeni gelen akademisyenlere mevcut örgüt kültürü tanıtılabilir, onların fikir ve görüşleri dikkate alınarak örgüt kültürü bağlamında bir yenilik ve gelişme ortamı sağlanabilir.

6. Üniversite yöneticileri kurumun amaç ve hedefleri ile kurumun mevcut örgüt kültürü arasında uyumu inceleyerek karar verme süreçlerinde yetkinliklerini artırabilirler.

5.3.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Çalışmada kullanılan anket sadece mevcut algılanan kültür tipini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Anket genişletilerek katılımcıların tercih ettikleri kültür tipide belirlenebilir ve mevcut durumla kıyaslama yapılabilir.
2. Belirlenen örgüt kültürü tipleri ile üniversite amaçları, örgütsel performans, iş doyumunu, liderlik vb. kavramların ilişkisi inceleyebilir.
3. Osmangazi Üniversitesinde görevli akademik personelin tümü ya da daha fazlasına anket uygulanabilir. Öğrenciler ve üniversitenin idari personeli de uygulamaya dâhil edilerek araştırma sonucu daha da geliştirilebilir.
4. Benzer bir çalışma özel üniversitelere de uygulanıp, elde edilen sonuçlar karşılaştırılabilir.
5. Araştırmaya Türkiye’de bulunan diğer üniversitelerde dâhil edilerek elde edilen sonuçlar ulusal düzeyde geliştirilebilir.
6. Osmangazi üniversitesinde baskın olarak algılanan örgüt kültürü tipinin hiyerarşi olmasının sebepleri, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak daha derin biçimde araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Aboajela, S. M. (2015). The influence of organisational culture on performance measurement systems in Libyan Higher Education. *Doctoral thesis, University of Huddersfield*. <http://eprints.hud.ac.uk/25431/> adresinden erişilmiştir.
- Alston, F. (2014). *Culture and trust in technology-driven organizations*. Boca Raton, FL: CRC
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture*. (İkinci Baskı). New York, NY: Routledge.
- Ashkanasy, N. M., In Wilderom, C., & In Peterson, M. F. (2013). *The handbook of organizational culture and climate*. London: Sage.
- Beytekin, O. F., Yalçinkaya, M., Doğan, M., & Karakoç, N. (2010). The organizational culture at the university. *The International Journey of Educational Researchers*. 2(1), 1-13.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. (Altıncı Baskı). New Jersey: Jossey-Bass.
- Cameron, K., S. & Quinn, R., E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. (Üçüncü Baskı). San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Chidambaranathan, K., & Sakthi Regha, V. (2016). Diagnosing the organizational culture of higher education libraries in the United Arab Emirates using the Competing Values Framework. *LIBRES*, 26(2), 99-112.
- Deshpande, R., & Webster, Jr. F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *The Journal of Marketing*. 53(1), 3-15. American Marketing Association. doi: 10.2307/1251521
- Deshpande, R., Farley, J. U., & , Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis. *The Journal of Marketing*. Vol. 57(1), 23-27. American Marketin Association. doi: 10.2307/1252055
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. New York, NY: Routledge.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin

- algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 36(2), 73-78.
- Fralinger, B., & Olson, V. (2007). Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal of College Teaching & Learning*. 4(11), 95-98.
- Gallagher, R. S. (2003). *The soul of an organization: Understanding the values that drive successful corporate cultures*. Chicago: Dearborn Trade.
- Gay, L., Mills, G. and Airasian, P. (2011). *Educational research*. (Onuncu Baskı) Upper Saddle River, N.J.: Pearson.
- Güngör, S. K. (2016). The Prediction Power of Servant and Ethical Leadership Behaviours of Administrators on Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1180-1188.
- Ho, R. (2006). *Handbook of univariate and multivariate data analysis and interpretation with spss*. Boca Raton, FL: Chapman & Hall/CRC.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (Üçüncü Baskı) New York: McGraw-Hill.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2015). Eğitim yönetimi. Teori, araştırma ve uygulama. (M. Şişman, Çev.), *Eğitim yönetimi*. S. Turan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Itzen, C., & Newman, J. (2005). *Gender, culture and organizational change*. New York, NY: Routledge.
- İra, N. (2009). Örgütsel kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 43-62.
- Jordan, A. T. (Ed.) (1994). *Practising anthropology in America: Consulting on organizational culture*. NAPA Bulletin ;14.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing your organization: Using the star model to solve 5 critical design challenges*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Kaufman, J. (2016). Organizational culture among master's colleges and

- universities in the Upper Midwest. *Teacher-Scholar: The Journal of the State Comprehensive University*: 7(2), 3-14. <http://scholars.fhsu.edu/ts/vol7/iss1/2> adresinden erişilmiştir.
- Keyton, J. (2005). *Communication & organizational culture: A key to understanding work experiences*. Los Angeles: Sage.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3th ed.). New York: The Guilford Press.
- Kwantes, C. T., & Glazer, S. (2017). *Culture, organizations, and work: Clarifying concepts*. Cham: Springer.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marsh, H. W., Hau, K. T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J. L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. *International Journal of Testing*, 6(4), 311-360.
- Min, J. (2017). "Mergers in higher education: A case study of organizational culture, communication, and conflict management strategies in the university system of Georgia". *Doctor of International Conflict Management Dissertations*. http://digitalcommons.kennesaw.edu/incmdoc_etd/11/ adresinden erişilmiştir.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Murat, G., ve Açıkgoz, B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5), 1-20.
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal araştırma yöntemleri: nitel ve nicel yaklaşımlar* (S. Özge, Çev.). Ankara: Yayın Odası
- Nussbaumer, A. (2013). Organizational culture and internalization: A brief literature review. *CBIE PhD Research Series*. https://cbie.ca/wp-content/uploads/2016/04/CBIE-Research_Nussbaumer_Organizational-Culture-and-Internationalization.pdf adresinden erişilmiştir.
- Omerzel, D. G., Biloslavo, R., & Trnavcevic, A. (2011). Knowledge management and organisational culture in higher education institutions. *Journal for East European Management Studies*, Hampp, Mering, 16(2), 111-139. <http://hdl.handle.net/10419/83996> adresinden erişilmiştir.

- Özen, Y., ve Gül, A. (2010). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(15), 394-422. <http://dergipark.gov.tr/ataunikkefd/issue/2776/37227> adresinden erişilmiştir.
- Pandya, J. K. (2016). A comprehensive study of organizational culture and its impact on organizational effectiveness in university affiliated undergraduate colleges of Ahmedabad. Thesis. *University of Kadi Sarva Vishwavidyalaya*. <http://hdl.handle.net/10603/176154> adresinden erişilmiştir.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2004). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Pfister, J. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control: From practice to theory*. London: Springer-Physica.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. (Dördüncü Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sanyal, B. C. (1996). Issues, trends and international experiences. *Institutional management in higher education: A training course for planners and managers of higher education institutions* içinde (s. 127-128). International Institute for Educational Planning., & Unesco.
- Schabracq, M. J. (2007). *Changing organizational culture: The change agent's guidebook*. Cichester: Wiley.
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. Baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935-943. doi:10.1016/j.jbusres.2003.10.007.
- Schultz, M. (1994). *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding*. Berlin: Gerike GmbH.
- Scott, W. R. (2013). Organization theory and higher education. *Journal of Organizational Theory in Education*. 1(1), 1-24.

- Serdenciuc, N. (2015). A reflection on organizational culture in higher education. *International Journal of Social and Educational Innovation- IJSEIro*, Forthcoming. <https://ssrn.com/abstract=2795912> adresinden erişilmiştir.
- Sinha, J. B. P. (2010). *Culture and organizational behaviour*. Los Angeles: Sage.
- Tanchaisak, K., v.d. (2017). An investigation of the organizational culture at a higher education institution in Thailand. *ASEAN Journal of Education*. 3(1), 1-7.
- Vasyakin, B. S., Ivleva, B. I., Pozharskaya, Y. L., & Shcherbakovaa, O. I. (2016). A study of the organizational culture at a higher education institution [Case study: Plekhanov Russian University of Economics (PRUE)]. *International Journal of Environmental and Science Education*. 11(10), s. 11515-11528.
- Varol, M. (1993). *Halkla ilişkiler açısından örgüt sosyolojisine giriş: (Etkili yönetsel ilişkilerden saygın örgüt kimliğine)*. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Yaman, E. Ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*. 4(1), 36-50. doi: 10.5961/jhes.2014.087
- Yıldırım, S. (2012). *Üniversitelerin beden eğitimi ve spor ile ilgili akademik birimlerinde dönüşümcü liderlik ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişkinin analizi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zerwas, D. (2014). *Organizational culture and absorptive capacity: The meaning for SMEs*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

EKLER

Ek Numarası	Başlık	Sayfa Numarası
EK 1	Anket Formu	75
EK 2	Anket İzin Belgesi	77
EK 3	Araştırma İzin Belgesi	78



EK-1

Anket Formu

AKADEMİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ

Bu anket formu, “Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürünün Rekabetçi Değerler Açısından Analizi” konulu yüksek lisans tezi kapsamında hazırlanmıştır. Anket, Osmangazi Üniversitesinde çalışan akademisyenlerin kurumlarında algıladıkları mevcut örgüt kültürü biçimini saptamak amacıyla geliştirilmiştir. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır.

Ankete isim yazmanız gerekmemektedir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise; Osmangazi Üniversitesi örgüt kültürü özelliklerini tespiti yönelik görüşleri ifade eden cümleler bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan sorularda, sorudaki ifadeye katılma derecenizi belirleyen beş seçenek yer almaktadır. Bu seçenekler;

- 1(): Kesinlikle Katılmıyorum
- 2(): Katılmıyorum
- 3(): Kararsızım
- 4(): Katılıyorum
- 5(): Kesinlikle Katılıyorum

Soruları cevaplandırırken, kurumunuzun örgüt kültürü özelliklerini tespiti yönelik verilen cümlelerle ilgili olarak, kendi görüşlerinize ve kurumunuzdaki uygulamalara en yakın olduğuna inandığınız seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevapların, olması gerekeni değil, mevcut var olan durumu yansıtması beklenmektedir.

Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Hakan ŞAHİN

Yükseköğretimin Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Bölümü Öğrencisi

A. KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz?** a. Erkek () b. Kadın ()
2. **Yaşınız?**
3. **Öğrenim Durumunuz?**
a. Lisans () b. Yüksek Lisans () c. Doktora () d. Diğer () Belirtiniz.....
4. **Osmangazi Üniversitesinde çalışma yılınız?**
5. **Akademik Ünvanınız:**
a. Prof. () b. Doç. () c. Dr. Öğr. Üyesi () d. Arş. Görevlisi () e. Öğretim Görevlisi ()
f. Diğer () Belirtiniz.....
6. **Şu Anda Görev Yaptığınız Üniversite/Fakülte/Yüksekokul:**

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurumunuzdaki örgüt kültürü özelliklerini tespitiye yönelik cümleler yer almaktadır. Her bir cümlede ifade edilen durum hakkında 5(Beş) önerme arasından sizin görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneğe ait rakamı yanına yıldız (*) işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Üniversitemiz çok özel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar bir çok şeyi birbirleriyle paylaşırlar.	1()	2()	3()	4()	5()
2	Üniversitemiz çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar tehlikeleri göze alma arzusundadırlar ve risk alırlar.	1()	2()	3()	4()	5()
3	Üniversitemiz çok resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. İnsanların ne yapacaklarına genellikle yerleşmiş prosedürler (yazılı kurallar, direktifler, talimatlar vb.) yön verir.	1()	2()	3()	4()	5()
4	Üniversitemiz çok üretim yönelimlidir. En çok ilgi çalışanlardan ziyade işlerin yapılması üzerinedir.	1()	2()	3()	4()	5()
5	Üniversitemizi bir arada tutan şey sadakat ve gelenektedir. Bu kuruma bağlılık yüksektir.	1()	2()	3()	4()	5()
6	Üniversitemizi bir arada tutan şey yeniliğe ve gelişmeye ilgili olmaktır. Öncü olmaya önem verilir.	1()	2()	3()	4()	5()
7	Üniversitemizi bir arada tutan şey resmi kurallar ve tarzlarıdır. Kurumun düzenli işleyişini korumak burada önemli görülür.	1()	2()	3()	4()	5()
8	Üniversitemizi bir arada tutan şey görevler ve amaçların gerçekleştirilmesi üzerine yapılan vurgudur. Üretim merkezli olmak genellikle kabul görür.	1()	2()	3()	4()	5()
9	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir rehber, bilge ya da ana veya baba gibi düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
10	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir girişimci, yenilikçi veya risk alıcı olarak düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
11	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir koordinatör, bir düzenleyici veya bir idareci olarak düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
12	Üniversitemizin yöneticileri genellikle bir üretimci, bir teknisyen veya çetin bir şoför olarak düşünülür.	1()	2()	3()	4()	5()
13	Üniversitemiz insan kaynaklarına önem verir. Kurumda yüksek düzeyde bağlılık ve moral önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
14	Üniversitemiz gelişmeye ve yeni kaynaklara erişmeye önem verir. Yeni değişimlere karşı hazırlık önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
15	Üniversitemiz istikrar ve durağanlığa önem verir. Etkili, düzgün işlemler önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()
16	Üniversitemiz yarışmacı faaliyetlere ve başarıya önem verir. Ölçülebilir amaçlara ulaşmak önemlidir.	1()	2()	3()	4()	5()

EK-2
Anket İzin Belgesi

AKADEMİK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ



alsı ayak <aslikaya16@yahoo.com>

Alıcı: bana

Merhabalar,
Mailinizi aldım.Çok teşekkür ederim. Hocam ve sizinle olsun akademik çalışmalar yapmak isterim.
Anketimizi ekte gönderiyorum.
Prof.Dr.Ramazna ERDEM hocam ve bana yayınlarınızda atıfta bulunursanız sevinirim.

İyi çalışmalar dilerim.

'Bilgi Paylaşıkça Çoğalır.'

Uzm. Aslı KAYA
Süleyman Demirel Üniversitesi
Sağlık Yönetimi ABD
Sağlık Kurumları Yönetimi BD
PhD öğrencisi
&
İnönü Üniversitesi
İşletme ABD
Muasebe ve Finansman BD
PhD öğrencisi

0537 913 74 15
0424 233 35 55-Dahili:1324 (fırat Üniversitesi Hstanesi)

EK-3

Araştırma İzin Belgesi



T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik



Sayı : 86930425-604.99-E.48897
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı - Hakan ŞAHİN

08/05/2018

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : 03/05/2018 tarihli ve 45905017-302.08.01-E.47155 sayılı Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü yazısı

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün ilgede kayıtlı yazısına istinaden Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yükseköğretim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Yükseköğretim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı 541820140001 numaralı öğrencisi Hakan ŞAHİN'in "Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri" konulu çalışması kapsamında Üniversitemize bağlı Fakülte, Enstitü ve Meslek Yüksekokullarında uygulama yapma talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Adnan KONUK
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: 1 Takım

DAĞITIM:

Gereği:	Bilgi:
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne	Tıp Fakültesi Dekanlığına
Koruma ve Güvenlik Amirliğine	Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dekanlığına
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığına
	Fen Edebiyat Fakültesi Dekanlığına
	Eğitim Fakültesi Dekanlığına
	İlahiyat Fakültesi Dekanlığına
	Ziraat Fakültesi Dekanlığına
	Turizm Fakültesi Dekanlığına
	Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığına
	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır. Evrak doğrulama adresi:
<https://ebysnetm.ogu.edu.tr/Home/Doğrulama/9b01d86d-a02c-4fbd-a7a8-8146c7589f06>

Adres : Meselik Kampüsü PK.26480 Odunpazarı	Ayrıntılı Bilgi : Yeliz OCAK - Bilgisayar İşletmeni
Telefon : 5048	Faks : 2391074
E-Posta : yocak@ogu.edu.tr	Elektronik Ağ : http://www.ogu.edu.tr
	KEP Adresi : esk.osmangazimirek@b101.kep.tr



T.C.
ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik



Sivrihisar Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Eskişehir Meslek Yüksekokulu Müdürlüğüne
Yabancı Diller Bölüm Başkanlığına

Bu evrak 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre elektronik olarak imzalanmıştır. Evrak doğrulama adresi:
<https://ebysnetm.ogu.edu.tr/Home/Doğrulama/9b01d86d-a02c-4fbd-a7a8-8146c7589fd6>

Adres	: Meselik Kampüsü PK:26480 Odunpazarı	Ayrıntılı Bilgi	: Yeliz OCAK - Bilgisayar İşlemci
Telefon	: 5048	Faks	: 2391074
E-Posta	: yocak@ogu.edu.tr	Elektronik Ağ	: http://www.ogu.edu.tr
		KEP Adresi	: esk.osmangaziunirek@hs01.kep.tr

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı SOYADI : Hakan ŞAHİN
Doğum Yeri* : NİZİP
Doğum Tarihi* : 06/11/1987

Eğitim Durumu

Lise Bozüyük Mustafa Şeker Anadolu Lisesi 2005
Lisans Mersin Üniversitesi 2010
Yüksek Lisans Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Devam ediyor.

Yabancı Dil

İngilizce: Okuma (Çok iyi), Yazma (Çok iyi), Konuşma (Çok iyi)
Almanca: Okuma (Orta), Yazma (Orta), Konuşma (Orta)

Mesleki Geçmiş

Görev	Kurum	Çalışma Tarihleri
İngilizce Öğretmeni	Milli Eğitim Bakanlığı	2010-Halen