



BİLECİK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ALGISI: BİLECİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Murat FİDAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Doç Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2011

BİLECİK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

**YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
ALGISI: BİLECİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Murat FİDAN
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç Dr. İsa İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2011

 <p>BİLECİK ÜNİVERSİTESİ BİLECİK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p>	<p>YÜKSEK LİSANS/DOKTORA</p> <p><u>JÜRİ ONAY FORMU</u></p>
--	--

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun **11 Mayıs 2011** tarih ve **51/2-D** sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28 Haziran 2011 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Murat Fidan**'ın "**Yeni Kurulan Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algısı: Bilecik Üniversitesi Örneği**" konulu tez çalışması İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. İsa İPÇİOĞLU

.....

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Ali ACILAR

.....

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Necati ÇİFTÇİ

.....

ONAY

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik ve yardımlarından dolayı danışman hocam Sayın Doç.Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Tezin hazırlık süresince yapıcı eleştirileri ile yol gösteren Sayın Yrd.Doç.Dr. Ali ACILAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca vakit ayırarak ankete cevap veren bütün Bilecik Üniversitesi çalışanlarına çok teşekkür eder çalışmalarında başarılar dilerim.

Tezin hazırlanması süresince her aşamada yardım eden, fikir veren ve her zaman destek olup yanımda olan sevgili eşim Meral EROL FİDAN'a ve sabır göstererek tezimin bitmesini bekleyen oğlum Kutalmış Alp'e çok teşekkür ediyorum.

Murat FİDAN
28.06.2011

ÖZET

YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGISI: BİLECİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Murat FİDAN

Bu araştırmada yeni kurulan Bilecik Üniversitesi çalışanlarında varolan kültür çeşitli değişkenler (yaş, cinsiyet, kadro, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi) açısından incelenmiştir. Araştırmada Bilecik Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelinin varolan kültüre yönelik algılarını ölçmek ve farklılıkları tespit etmek amacıyla anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırma evrenini Bilecik Üniversitesi personeli oluşturmaktadır. Bilecik Üniversitesi'nde rektörlük, 2 enstitü, 3 fakülte, 6 meslek yüksekokulunda toplam 494 idari ve akademik personel görev almaktadır. Bütün personele anketler basılı olarak gönderilmiş ve 2 haftalık süre sonunda toplanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Güven (1996) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesi amacıyla SPSS 17.0 istatistik programı kullanılarak; güvenilirlik derecesi, aritmetik ortalama, standart sapma hesaplamaları kullanılarak betimleyici analizler yapılmıştır. Belirlediğimiz değişkenlere göre algı farklılıklarının tespiti için Tek Grup T-Testi (One Sample T-Test), Bağımsız Gruplar için T-Testi (Independent Samples T-Test) ile Levene Testi ve ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) ile Scheffe Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın temel amacı, yeni kurulan üniversitelerden biri olan Bilecik Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü oluşturan unsurlara algı düzeylerini belirlemek ve çalışanların belirlediğimiz demografik özellikler bakımından örgüt kültürü algılarındaki farklılıklarını incelemektir.

Yapılan analizler sonucunda örgüt kültürünü test etmek için belirlediğimiz alt boyutlarda (Yönetim, Maddi Kültür Öğeleri-Törenler, Toplantılar ve Dil, Örgüte Bağlılık, Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum, İşbirliği-İletişim, Ödül Sistemi) Bilecik Üniversitesi personelinin örgüt kültürü algısında belirlediğimiz değişkenlerden sadece yaş, kadro ve eğitim durumu değişkenlerinde istatistiksel anlamlı fark olduğu tespit

edilmiştir. Ayrıca kurumda çalışma süresi değişkeninde yönetim ve örgüte bağlılık boyutlarında kısmi farklılık olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutların hiçbirinde cinsiyet değişkenine göre algı farklılığı tespit edilmemiştir.

Örgüt kültürü alt boyutlarına 5’li Likert ölçeğine göre Bilecik Üniversitesi personelinin algı düzeyi en düşük 3,21 oranında “Ödül Sistemi” alt boyutuna, en yüksek 3,48 oranında “Örgüte Bağlılık” boyutuna çıkmıştır. Bu sonuçlarla Bilecik Üniversitesi’nde örgüt kültürünün henüz oluşma aşamasında olduğu düşünülebilir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Akademik Personel, İdari Personel, Yeni Kurulan Üniversite, Bilecik Üniversitesi.

ABSTRACT

PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AMONG THE EMPLOYEES OF THE NEWLY ESTABLISHED UNIVERSITIES: SAMPLE OF BİLECİK UNIVERSITY

Murat FİDAN

This study has investigated the culture among the personnel of the newly established Bilecik University in terms of many variables (age, sex, position at work, level of education and length of service). In this study, survey technique has been employed to evaluate the perception of academic and administrative personnel of the Bilecik University towards the existing culture and to find out the diversifications.

The survey has been participated by the personnel of Bilecik University. A total of 494 academic and administrative personnel are employed in the rectorate, 2 institutions, 3 faculties, 6 vocational high schools of Bilecik University. The survey has been given to all personnel in print and collected back in two weeks.

“Organizational Culture Scale” by Güven (1996) has been employed in the study as the data collection device. SPSS 17.0 statistics program has been used for the analysis of the data; descriptive analyses have been made by calculations of the degree of reliability, arithmetical average, standard deviation. To determine the perceptual diversities according to the variables defined by us, we have used the One Sample T-Test, Independent Samples T-Test and Levene Test for Independent Groups and One Way ANOVA and Scheffe Test for the comparison of more than two groups.

The study mainly aims to assess the level of perception towards the elements of organizational culture among the personnel of Bilecik University, one of the newly established universities and investigate the diversities among the personnel about perception of organizational culture in terms of demographical features.

The analyses have shown that within the sub-dimensions (Administration, Materialistic Culture Elements - Rituals, Meetings and Language, Loyalty to the Organization, Working Environment and Adjustment to Changes, Cooperation-Communication, Reward System) defined to test the organizational culture, significant statistically diversities about the organizational culture are present only in the pre-defined variables of age, position at work and level of education among the personnel of Bilecik

University. Within the variable of length of service, partial diversities have been spotted in the dimension of loyalty to the administration and organization. None of the sub-dimensions has shown difference in perception according to the variable of age.

Level of perception among the personnel of Bilecik University, for sub-dimensions of organizational culture and according to the 5 point Likert scale, has been observed as minimum 3,21 in the sub-dimension of “Reward System”, as maximum 3,48 in dimension of “Loyalty to the Organization”. Concerning these findings, one can conclude that the organizational culture at Bilecik University is still developing, not fully developed yet.

Key Words: Organizational Culture, Academic Personnel, Administrative Personnel, Newly Established University, Bilecik University.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEŞEKKÜR	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	4
2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI	4
2.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ.....	5
2.2.1. Kültür Değişir	5
2.2.2. Kültür Paylaşılır	5
2.2.3. Kültür Öğrenilir.....	6
2.2.4. Kültür, Tarihidir ve Süreklidir	6
2.2.5. Kültür Toplumsaldir.....	6
2.2.6. Kültür Toplum Fertlerinin Bireysel ve Ortak İhtiyaçlarını Karşılar	6
2.2.7. Kültür Bütünleştiricidir	7
2.2.8. Kültür Soyuttur	7
2.2.9. Kültür Hem Genel Hem Özeldir	7
2.2.10. Kültür İdeal ve İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir.....	7
2.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ.....	8
2.4. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	9
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	10
2.5.1. Örgüt Kültürünün Yararları.....	12
2.5.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	13
2.5.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci	14
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	16
2.6.1. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar	17

İÇİNDEKİLER (Devam)

	<u>Sayfa</u>
2.6.1.1. Sözel ve Davranışsal Semboller.....	18
2.6.1.1.1 Törenler-Merasimler ve Ritüeller	19
2.6.1.1.2 Dil.....	19
2.6.1.1.3 Metaforlar.....	20
2.6.1.1.4 Hikâye, Mit ve Efsaneler.....	21
2.6.1.1.5 Liderler ve Kahramanlar	21
2.6.1.2. Fiziksel (Görsel) Semboller	22
2.6.2. Değerler.....	23
2.6.3. Temel Varsayımlar.....	24
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ALT BOYUTLAR	25
2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ.....	26
2.8.1. Örgüt Kültürü ve Cinsiyet İlişkisi.....	26
2.8.2. Örgüt Kültürü ve Yaş ilişkisi	29
2.8.3. Örgüt Kültürü ve Çalışma Süresi İlişkisi	29
2.8.4. Örgüt Kültürü ve Eğitim Düzeyi İlişkisi.....	30
2.8.5. Örgüt Kültürü ve Kadro Türü İlişkisi	31
3. YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	33
3.1. ÜNİVERSİTE KAVRAMI	33
3.2. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	33
3.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDE KURULAN ÜNİVERSİTELER	34
3.4. YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERİN YAŞADIĞI SORUNLAR	38
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ ÜNİVERSİTELER ÜZERİNDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	44
4. YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI: BİLECİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ.....	54
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	55
4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	55
4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI.....	56
4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	57
4.6. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİK TESTİ.....	57
4.7. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKİ TEKNİKLER	58
4.8. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKEN VE HİPOTEZLERİ	59
4.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....	60

İÇİNDEKİLER (Devam)

	<u>Sayfa</u>
4.9.1. Demografik Özellikler	60
4.9.2. Betimleyici Analizler	62
4.9.3. Tek Grup T-Testi (One Sample T-Test).....	70
4.9.4. Bağımsız Gruplar Analizi İçin T-Testi (Independent Samples T-Test)..	71
4.9.5. Tek Yönlü Varyans (One-Way Anova) Testi İle İki'den Fazla Grupların Karşılaştırılması Analizi	83
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKLAR	111
EK 1: Örgüt Kültürü Anketi	122
ÖZGEÇMİŞ.....	126

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Yıllar İtibariyle Eğitim Veren Üniversite, Fakülte, Yüksek Okul Ve Enstitü Sayıları (2002-2010)	35
Tablo 2: Bilecik Üniversitesi Personelinin Kadro Türüne Göre Mevcut Dağılımı	56
Tablo 3: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 4: Ankete Katılan Personelin Demografik Özellikleri.....	61
Tablo 5: Ankete Katılan Personelin Kadro, Cinsiyet ve Çalışma Süresi Özelliklerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 6: Yönetim Boyutu Soruları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	63
Tablo 7: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar.....	64
Tablo 8: Örgüte Bağlılık Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	65
Tablo 9: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar	67
Tablo 10: İşbirliği ve İletişim Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar .	68
Tablo 11: Ödül Sistemi Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar.....	69
Tablo 12: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İçin Tek Grup T-Testi Sonuçları.....	70
Tablo 13: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasında T-Testi Sonuçları	73
Tablo 14: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Levene Testi Sonuçları	74
Tablo 15: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Levene Testi Sonucu	74
Tablo 16: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Kadro Türü Arasında Genel T Testi Sonuçları	75
Tablo 17: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonuçları	76
Tablo 18: Yönetim Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu	76
Tablo 19: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları İle Kadro Türü Arasında Levene Testi Sonucu.....	77

TABLolar LİSTESİ (Devam)

Sayfa

Tablo 20: Örgüte Bağlılık Boyutu İle Kadro Türü Arasında Grup İçin Levene Testi Sonucu.....	78
Tablo 21: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu.....	80
Tablo 22: İşbirliği -İletişim Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu.....	81
Tablo 23: Ödül Sistemi Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu.....	83
Tablo 24: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasında Anova Testi Sonuçları	84
Tablo 25: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasında Anova ve Scheffe Testi Sonuçları	85
Tablo 26: Yönetim Boyutu İle Yaş Değişkeni İçin Scheffe Testi Sonucu.....	86
Tablo 27: Örgüte Bağlılık Boyutu İle Yaş Değişkeni Arasında Grup İçi Scheffe Testi Sonucu.....	87
Tablo 28: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İle Yaş Değişkeni İçin Scheffe Testi Sonucu.....	88
Tablo 29: İşbirliği -İletişim Boyutu İle Yaş Değişkeni İçin Scheffe Testi Sonucu	88
Tablo 30: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Anova Testi Sonucu.....	89
Tablo 31: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Anova ve Scheffe Testi Sonuçları	90
Tablo 32: Yönetim Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu.....	91
Tablo 33: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu.....	91
Tablo 34: Örgüte Bağlılık Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu.....	93
Tablo 35: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu	94

TABLULAR LİSTESİ (Devam)

Sayfa

Tablo 36: İşbirliği -İletişim Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu.....	96
Tablo 37: Ödül Sistemi Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu.....	97
Tablo 38: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Anova Testi Sonuçları	98
Tablo 39: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Anova ve Scheffe Testi Sonuçları	99
Tablo 40: Yönetim Boyutu İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu.....	100
Tablo 41: Bilecik Üniversitesi Personelinin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı.....	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Örgüt Kültürünü Etkileyen ve Şekillendiren Unsurlar.....	9
Şekil 2: Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler.....	16
Şekil 3: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Bölgelere Göre Dağılışı	36

KISALTMALAR LİSTESİ

AÜ SBF	: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi
DMK	: Devlet Memurları Kanunu
HÜ İİBF	: Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İÖ	: İkinci Öğretim
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ÖS	: Örnek Sayısı
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
P	: Sig (2-tailed Independent Sample Test): 2 yönlü (kuyruklu) bağımsız anlamlılık testi
PMYO	: Polis Meslek Yüksek Okulları
sd	: Serbestlik Derecesi
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
YÖGM	: Yüksek Öğretim Genel Müdürlüğü
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurumu

1. GİRİŞ

Tüm organizasyonlar için en önemli girdi niteliği ‘insan’dır. İnsan örgütler için en önemli unsur olma özelliğini taşımaktadır. Daha önce de olduğu gibi, şimdi de çalışanların önemi, örgütler açısından dikkat çekmektedir ve örgütler bu unsurun etkin kullanılması noktasında daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu unsurun etkin kullanılması noktasında ise günümüzde, ‘örgüt kültürü’ kavramı önem kazanmıştır. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının örgüte olumlu katkılar sağlaması bilinen bir gerçektir.

Üniversite, yapısından işleyişine ve amaçlarına kadar birçok yönüyle tartışılan bir kurumdur. Üniversitenin yerine getirmeye çalıştığı görevlerinin neler olduğu, bir bilgi üretim merkezi mi yoksa yalnızca öğretim vermesi gereken bir kurum olması mı gerektiği, akademik ve idari personeliyle birlikte oluşturduğu kültürün özelliklerinin neler olması gerektiği ve üniversiteyi dönüşüme zorlayan etkenler ve bunların etkilerinin neler olduğu gibi sorular her dönemde tartışılmıştır.

Bir toplumun can damarlarından biri olan üniversiteler aynı zamanda toplumların da dinamiğidir. Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Üniversiteler toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirmede, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlamada, ülke sorunlarının çözüm yollarını bulmada söz sahibi kurumlardır. Bu temel fonksiyonlarını yerine getirirken toplumun ekonomik ve sosyal sistemleriyle etkileşim içindedirler. Kaliteli bir eğitim kurumu güçlü ve iyi bir kültüre sahip olmakla gerçekleşebilir.

Akademik organizasyonlar bütünlük olmayan bir yapıya sahip görünmektedirler. Bu kuruluşlarda, çalışanlar kendilerini organizasyonla bütünleşmiş hissetmezler. Kendilerini çalıştıkları organizasyonun bir üyesi olarak görmekten ziyade, meslek dalının bir parçası olarak algılama eğiliminin baskın olduğu yapılmış çalışmaların genelinde görülmektedir. Üniversitede öğretim elemanı olduğu halde kendini muhasebeci, pazarlamacı ya da doktor olarak tanıtan kişiler örnek gösterilmektedir. Çalışanların bireysel çıkar ve amaçları önceliklidir. Bilimsel çalışmalar daha çok bireysel olarak odalarda veya evde sürdürülür. Özellikle akademik kariyerde belirli bir noktaya ulaştıktan sonra, üniversite dışında ek işler yapılmaya başlanır ve kurum ile aradaki mesafe daha da artar.

Üniversitenin gelişmişliğinin ve toplum tarafından benimsenmesinin en önemli göstergeleri; kurumsallaşma ve kurumsallaşmanın getirdiği birlik-beraberlik, iç ve dış dayanışma, huzur, ulusal ve uluslararası nitelikli bilimsel üretim, olgunlaşmış eğitim-öğretim kültürü ve bu kültürle mezunlara kazandırılan üstün niteliklerdir.

Akademik geleneklerin yerleşmediği ve kurum kültürünün zayıf olduğu üniversitelerde alınan kararlar, geleneklerin meşrulaştırıcı gücünden yoksun olduğundan, öznel çıkarlar veya değerlendirmeler doğrultusunda alınacak ve bu durum çatışmalara yol açabilecektir. Bunun sonucunda, birlik-beraberlik, dayanışma, huzur ve sağlıklı üretimin olmadığı bir ortam oluşacaktır. Sonuç olarak, çatışmanın önlenmesi ve huzurlu bir ortam yaratılabilmesi için dünya ve evrensel akademik gelenek ile bağlarını sıklaştırmış bir üniversite anlayışının yerleşmesi, bugün sorun olarak gördüğümüz birçok konunun çözümlenmesini sağlayacaktır.

Kurum kültürüne sahip üniversitelerde çalışanlar, oluşmuş gelenekler sayesinde daha doğru ve kabul edilebilir kararlar verebilmektedirler. Yasalar ile geleneklerin sosyo-kültürel ve bilimsel anlamda dayanışma ve işbirliği duygusu yarattığı kurumlar gerçek üniversitelerdir. Buralarda, yasalar ve yönetmelikler, düzeni; gelenekler ise kurumu sahiplenmeyi, kurumca sahiplenilmeyi, saygı ve sevgiyi, görev sorumluluğunu ve çalışma heyecanını yaratır.

Üniversiteler biçimsel eğitim sürecinin son basamağını oluşturan kurumlardır. Ülkemizde üniversitelerle ilgili farklı konularda birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmaların ise çoğunluğu işletmeler üzerinde yapılmıştır. Üniversiteler üzerinde örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırma sayısı oldukça sınırlı olmakla birlikte, yapılan çalışmaların çoğunda sadece akademik personel üzerinde inceleme yapıldığı görülmektedir. Üniversiteler akademik ve idari personeli ile birlikte uzun bir süreç sonrasında örgüt kültürü oluşturmaktadır. Yeni kurulmuş üniversitelerde ise örgüt kurum kültürü oluşturma sürecinde yaşanan belirgin sıkıntıları tespit edebilmenin örgüt kültürü oluşumunda sorunların çözümünde erken müdahaleyi sağlayacağı düşünülmektedir. Örgüt kültürü literatüründeki bu açığı kapatmaya yardımcı olmak amacıyla bu araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmanın temel amacı yeni kurulan bir üniversitede örgüt kültürünün rolünü anlamak ve bu kültürü oluşturan alt boyutlarının çalışanlarının örgütsel kültüre

yönelik algılarını belirlemedeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm konu ile ilgili literatür taramasından, son bölüm ise anket çalışması analizi ve sonuçlarından meydana gelmektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde kültür kavramı konusunda yapılan literatür taraması sonucu elde edilen teorik açıklamalara yer verilmiş, kültür kavramının tanımı, özellikleri, öğeleri ve örgüt kültürü kavramı, örgüt açısından önemi ve yararına yönelik konular, örgüt kültürünü oluşturan faktörler ve örgüt kültürü boyutlarına değinilmiştir.

İkinci bölümünde Türkiye’de yeni kurulan üniversiteler, üniversitelerde örgüt kültürü kavramı, yeni kurulan üniversitelerde yaşanan mevcut kültürel sorunlara literatür çalışması ile değinilmiştir. Üniversiteler üzerinde örgüt kültürüyle ilgili yapılmış akademik çalışmalar ve bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar irdelenmiştir.

Son bölümde yeni kurulan üniversitelerde çalışanların örgüt kültürü algısını ölçmek ve mevcut örgüt kültürü yapısını ortaya koyabilmek amacıyla yeni kurulmuş olan Bilecik Üniversitesi personeli üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasının bulguları ve analiz verilerine yer verilmiştir.

Sonuç kısmında genel olarak anket analiz sonuçları değerlendirilmiş ve veriler hakkında yorumlar yapılmıştır. Yeni kurulan üniversitelerde sağlıklı bir örgüt kültürü oluşumu açısından yöneticilerin ve çalışanların yapması gerekenler tartışılmış ve yeni yapılacak olan akademik çalışmalar için öneriler verilmiştir.

2. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür ve örgüt kültürü gibi kavramların anlamları ve özellikleri ele alınmaktadır. İlk olarak örgüt kültürü ile ilişkili olarak kültür kavramı incelenecektir.

2.1. KÜLTÜRÜN TANIMI

Kültür örgütleri kuşatan toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden birisi olduğu için örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkilemektedir. Genel olarak kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevresiyle uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini karşılama çabası sırasında gelişen, ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan simgesel ifadelerin tamamı olarak tanımlanmaktadır.

Toplumların yaşam biçimlerini, davranış kalıplarını bünyesinde barındıran kültür, diğer yandan kapsamı bir o kadar açık uçlu olan ve belli bir tanımlamaya indirgenemeyecek kadar geniş bir çerçeveye sahiptir.

Kültür kavramının etimolojik kökeni Latincedeki “cultura” sözcüğüne dayanır. “cultura” sözcüğü 18. yüzyıldan önce ekip-biçmek gibi zirai faaliyetler anlamında kullanılmıştır. Ancak zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve kültür insanın hayat biçimine bağlanmıştır (Erdoğan, 1983: 112).

Türk Dil Kurumu kültürü şöyle tanımlamıştır: “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” (TDK: 2011).

Kültür kavramı, insana ilişkin birçok bilimsel disiplinde çeşitli anlam ve işlevler yüklenerek de kullanılmıştır. Örneğin sosyolojik alanda kültür, üç analitik düzeyde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi ulusal kültür, diğerleri örgütsel ve mesleki kültürdür. Toplumların kendine özgü niteliklerini ve tarihsel gelişim sürecini açıklayıcı anahtarlardan biri olarak ulusal kültür kavramı kullanılmaktadır. Örgütsel ya da mesleki kültürler ise ulusal kültürlerle karşılıklı etkileşim içindedir. Örgüt içerisinde bireyler, kendisi için hazırlanan ve ulusal kültürün değer sistemlerinden belli ölçülerde farklı

olabilecek değer ve uygulamaları içeren yeni ideolojilere adapte olabilme ve yeniden sosyalleşebilme çabası içine girmektedir. Ancak üyesi oldukları bu yeni kültürle dünyaya ve sosyalleşme sürecine eski varsayımların değerini ve davranış biçimlerini de taşımaktadır (Tevrüz, 1996: 96).

2.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

Modern toplumların pek çok ortak yönleri olmasına rağmen, kültürlerinde ülkeden ülkeye ortaya çıkan çeşitli farklılıklar bulunmaktadır. Her toplumun ihtiyaçları, özellikleri, problemleri farklı olduğu için kültürün de toplumdan topluma farklılıklar göstermesi doğaldır. Kültürle ilgili özellikler değişik çalışmalarda genel olarak aşığıdaki gibi açıklanmaktadır:

2.2.1. Kültür Değişir

içinde bulunduğu toplumun bir parçası olan insanın çeşitli ihtiyaçları söz konusudur. Bu ihtiyaçlar geçmişten bugüne değişen bir yapıya sahiptir. Yaşamdaki her türlü araç gibi kültürlerin de değişime uğraması kaçınılmazdır. Bu durum kültürün kendi içinde durağan olmadığı tersine bir hareketliliği içinde barındırdığını göstermektedir (Kaplan,1998: 25).

2.2.2. Kültür Paylaşılır

Bir toplumun dil, din, ahlak, hukuk, estetik gibi sahip olduğu değerlerden doğal koşullara kadar birçok şey kültürün birer parçası durumunda olup, kültür açısından belirleyici olmaktadır. Bu öğeler toplumun üyesi olan insan tarafından kabul edilerek paylaşılır niteliktedir. Aynı zamanda sosyal miras olan bu değerlerin bütünü, geçmişten bugüne aktarılarak kültürün yayılmasına olanak sağlamaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005:8).

2.2.3. Kültür öğrenilir

ğrenme yoluyla kazanılan kültür olgusu, yıllar yılı bir nesilden diğerine paylaşılmaktadır. Kültür insanların doğumundan itibaren beraberinde getirdikleri bir şey değildir ve bir anda oluşturulmamıştır. Bu yönüyle içinde bulunduğu toplumda hazır olarak yer almaktadır. Kültürün paylaşılarak aktarılması ise insanoğlu tarafından çeşitli araç gereçlerin kullanılarak nesilden nesle öğretilmesi sonucunda oluşmuştur. Dolayısıyla insan dünyaya geldikten sonra öğrendiği alışkanlılar yoluyla kültürü edinmektedir (Güney, 2006: 27).

2.2.4. Kültür, Tarihidir ve Süreklidir

İnsan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kültür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kültürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır (Güvenç, 1999: 103).

2.2.5. Kültür Toplumsaldır

Kültür toplumsal bir özellik taşır. Bir toplumda var olan ve nesilden nesile aktarılan veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretilerdir. Hem bu özelliği nedeniyle hem de üretilme biçimleri nedeniyle toplumun ortak ürünleridir. Bu ortaklık özelliği nedeniyle de toplum üyelerince paylaşırlar. Sonraki kuşaklara aktarılan değerler de paylaşılan değerlerdir. Bu nedenle kültür olarak tanımlanan içerik toplumsal bir içeriktir (Doğan, 2007: 17).

2.2.6. Kültür Toplum Fertlerinin Bireysel ve Ortak İhtiyaçlarını Karşılar

Kültürün en önemli fonksiyonu, kültürel kuramlar ve ilkelerin toplum fertlerinin temel ve ikincil tüm ihtiyaçlarını karşılamasıdır. Psikoloji bilimi, alışkanlıkların, ancak doyum verici olduğu sürece devam ettiğini ortaya koymaktadır. Kültür insanın fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Kültürün devam edebilmesi ve süreklilik kazanması toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmesine bağlıdır (Unutkan, 1995:6).

2.2.7. Kültür Bütünleştiricidir

Kültür, bir toplumun bireylerini yalnızca paylaşılan değerler, duygular ve inançlar olarak değil bireylere yüklediği bir takım sorumluluklar ve yükümlülükler ile bütünleştirir. Kültür tarafından ortaya konan bilinç, duygular ve sosyal çerçeve aracılığıyla bir yandan kolektif bir kimlik oluştururken, diğer yanyla karşılıklı toplumsal taahhütler yoluyla da bunları pekiştirir. Bu yolla birlikte bir kültüre mensup olan bireyler sosyal olarak homojen bir yapı gösterir ve diğer gruplardan farklılaşır (Doğan, 2007: 18).

2.2.8. Kültür Soyuttur

Kültür, gözlemlenebilir ve maddi olmadığı için soyut bir kavramdır. Bu özelliğiyle kültür sistemi kavramsal açıdan soyut bir sistemdir. Fakat bu soyut kavramı, somut ve gözlemlenebilir düzeydeki olaylar, konular, kurumlar ve değişkenleri besler ve destekler (Güvenç, 1999:108).

2.2.9. Kültür Hem Genel Hem zeldir

Dünyadaki bütün insan topluluklarının bir kültürü vardır. Bu özelliği ile bir kültüre sahip olmanın insan topluluklarının genel bir özelliği olarak kabul edilir. Kısaca toplum halinde yaşayan bütün insanlar bir kültüre sahiptir. Özel olarak ise bir insan topluluğunun yaşam tarzı yani kültürü diğer insan gruplarının yaşam tarzından farklıdır. Bu özelliği ile de kültür özeldir (Doğan, 2007: 16).

2.2.10. Kültür İdeal ve İdealleştirilmiş Kurallar Sistemidir

Bireyin tutum ve davranışına yön veren kurallar sistemi vardır. Bu kurallar, toplum biçiminde yaşama ilişkin ve doğayla başa çıkma sorunlarının çözümüne yöneliktir. Bireyler, bu kurallara uyum göstermeseler bile bu kuralların neler olduğunu bilirler. Bu nedenle toplumca konulmuş olan kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak görev yaparlar (Güvenç, 1999: 101).

2.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Her kültürde yer alan öğeleri, maddi ve manevi öğeler olarak iki grupta ele almak mümkündür. Maddi kültürün öğeleri, toplum veya grubun herhangi bir gelişim aşamasındaki teknolojik durumunu, üretim, teknik, hüner ve becerilerini ifade eder. Manevi kültür öğeleri ise, toplum yaşamını düzenleyen değer, inanç, yasa, gelenek, görenek ve ahlak kurallarından meydana gelir ve maddi kültür ile uyumludur (Özkalp, 1992: 74).

Bununla birlikte Güvenç'e (1999:105) göre kültürün öğeleri aşağıda belirtildiği şekilde düzenlenmiştir:

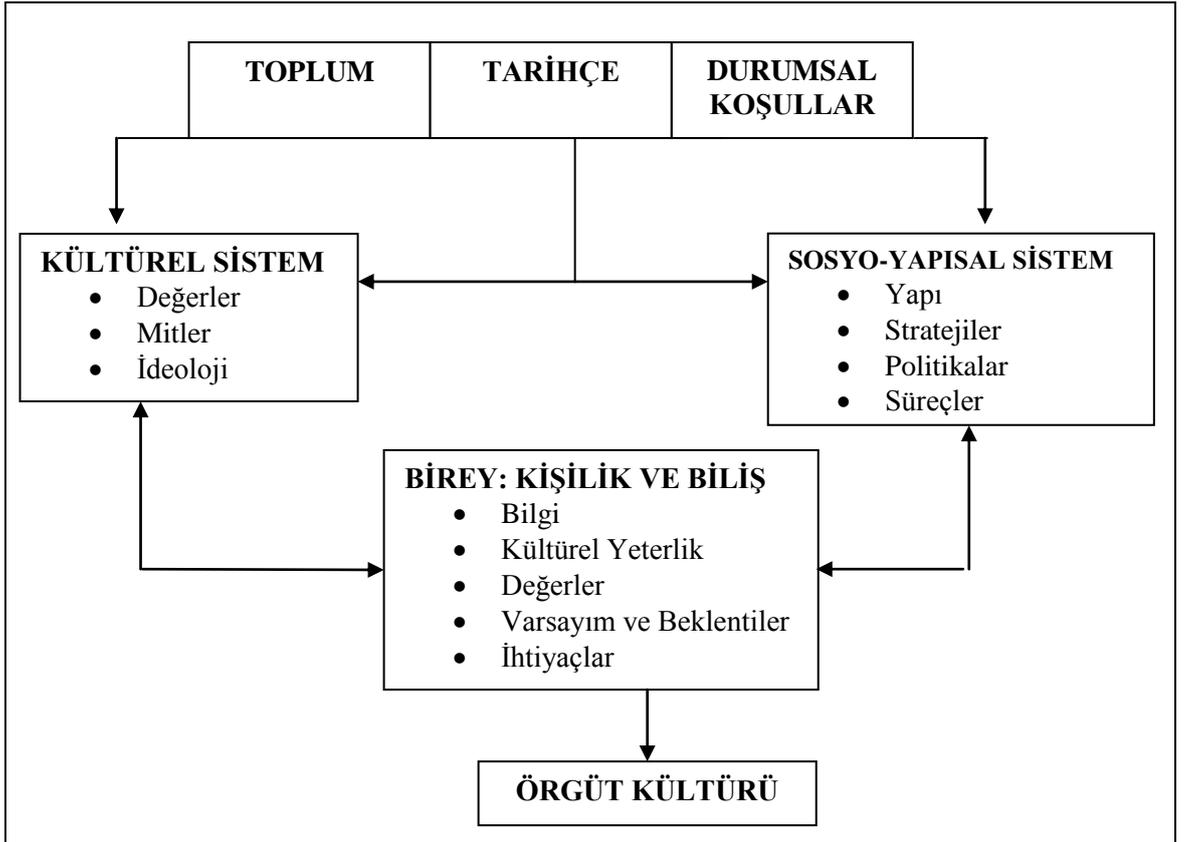
- Tarih
- Aile
- Sağlık ve Beslenme
- Eğitim Süreci
- Bilim ve Sanat
- Yerleşmeler ve Ekolojik Çevre
- Din ve Devlet
- Kişilik
- Dil
- Ahlak
- Gelenek ve Görenek
- İnançlar ve Tutumlar
- Hukuk
- Politik Hayat ve Siyasi Yapılanma
- Sosyal Örgütler ve Kurumlar

2.4. KÜLTÜRÜN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Örgütler kültür aracılığıyla bünyelerindeki bireyleri bir arada tutmaya ve aynı zamanda motive etmeye çalışmaktadır. Kültür insanları birlik ve beraberlik içerisinde buldurmanın bir aracıdır. Bu birlik, farklılıkları hiçbir zaman yadsımayan aksine onlardan faydalanılan bir birlikteliktir. Bireylerden en üst seviyede verim alınmasını sağladığı ve örgütün de gelişmesini sağladığı belirtilebilir.

Örgüt kültürü ve kültür oluşumuyla ilgili süreç şu şekilde belirtilmiştir (Coşkun Uslu, 2010: 14): Örgütün yapısını ve kültürünü etkileyip şekillendiren üç ana unsur Şekil 1’de görüldüğü gibidir:

1. Örgütün içinde bulunduğu toplumun değer ve özellikleri,
2. Örgütün tarihçesi ve geçmişteki liderleri,
3. Durumsal koşullar.



Kaynak: Allaire ve Firsirotu (1984: 214) aktaran Coşkun Uslu (2010: 15).

Şekil 1. : Örgüt Kültürünü Etkileyen ve Şekillendiren Unsurlar

Örgüt kültürünü etkileyen ve şekillendiren unsurlar birbiriyle ilişkili üç temel öğeden oluşmaktadır (Coşkun Uslu, 2010: 15):

1. Kültürel sistem örgütün ideolojisini, değerlerini ve mit, hikâye, tören ve adet gibi artifaclarını içermekte ve örgüt içinde paylaşılan önemli sembolleri açıklamaktadır.

2. Sosyo-yapısal sistem ise örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan biçimsel ilişkileri, yapıyı, strateji, politika ve süreçleri içermekte ve örgütteki yetki-güç hiyerarşisi, ödül sistemleri ve denetim mekanizmaları bu sistem içerisinde yer almaktadır.

3. Birey unsuru ise örgütteki bireylerin kişisel deneyimlerini, kişilik özelliklerini, yetenek ve becerilerini kapsayarak örgüt hiyerarşisi içerisindeki pozisyonları ve oynadıkları liderlik rolüyle bireyler için önemli olduğu söylenmektedir.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü tanımlarından literatürde en sık kullanılanı Schein'a aittir. Schein'a (1997: 3) göre "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse örgüt içi bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır".

Literatürde en sık geçen diğer örgüt kültürü tanımı ise Hofstede'ye aittir. Hofstede (1980: 21) örgüt kültürünü, "her örgüt üyesinden bir diğerine farklılık gösteren, aklın kolektif bir şekilde programlanmasıdır" şeklinde tanımlamıştır.

Erengül (1997: 25) örgüt kültürünü, "aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimi olarak nitelendirmiştir".

Akıncı Vural (2003: 42) ise örgüt kültürünü "örgütün sembolik temellerini anlamamıza yardımcı olan örgüt kültürü, sadece örgüte ilişkin bir betimleme değil, aynı zamanda örgütün kendi içinde bir betimlemesidir" olarak tanımlamıştır.

Bakan vd.'e göre (2004: 20) örgüt kültürü " bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve gelenekselleşmiş normlar, davranışlar, değerler ve inançlardan oluşan temel semboller ve uygulamalar bütünüdür".

Örgüt kültürünün oluşumu dinamik bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilir. Ancak kültürün devamlılığının örgütün faaliyetlerinin tekrarlardan oluşan ve

değişmeyen bir yapıda olduğu anlamına gelmeyeceği unutulmamalıdır (Gagliardi, 1986: 120-124).

Bir örgütün tutumları, inançları ve değerleri; örgüt içi ve dışı unsurlara, örgütün tarihi geçmişine bağlı olarak gelişmektedir. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleri olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıyı etkilemektedir. Bu iç ve dış faktörler, örgütlerin kültürel özellikleri açısından birbirlerine olan benzerliklerini ve farklılıklarını açıklamaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 35).

(Duygulu ve Eroğluer, 2006: 2) genel olarak örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörlerle ilgili üç temel görüş olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- 1) Kuruluş aşamasında örgüt kurucularının oynadığı rollerden kaynaklanır.
- 2) Üyelerin iç bütünleşme ve çevreye uyum sorunlarını çözmek amacıyla girdikleri etkileşiminden kaynaklanır.
- 3) Örgüt üyelerinin, örgüt kimliği, denetim, bireysel ihtiyaçlar ve kabul görme sorunlarına yönelik geliştirdikleri çözümlerin oluşturduğu durumdur.

Örgütler tesadüfi olarak ya da kendiliğinden meydana gelmez, genel olarak bilinçli bir şekilde yaratılırlar. Çünkü bazı şeyleri başarabilmek için bir grup insanın davranışlarını koordine etmek amacıyla bir kişi liderliği ele alır. Bu girişimci, yeni bir grup oluştururken birbirinden farklı geçmişlere sahip birden fazla insanı bir araya getirecektir. Bu bireyleri aynı amaç çevresinde harekete geçirebilmek için girişimcinin veya kurucunun kendi felsefe ve değerlerini bu gruba tam anlamıyla aktarabilmesi ve benimsetebilmesi zorunludur (Schein, 1991: 14). Tüm örgüt ve gruplar bir şekilde yeni üyeler ile sosyalleşir. Ancak bu süreç bunun ne kadar kesin, kapsamlı ve uzun olacağına bağlı olarak değişkenlik gösterir.

Kurumdaki seçim süreci, performans değerlendirme kriteri, ödül alışkanlıkları, eğitim ve kariyer gelişim uygulamaları ve ilerleme prosedürleri; işe alınan kişilerin örgüt ile uyumunu sağlar, destekleyenleri ödüllendirir ya da bunu reddedenleri cezalandırır (Robbins, 2003: 690).

2.5.1. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürünün taraflara sağladığı belli başlı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd, 2003: 36-37):

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları ve normları anlamalarına, böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, iş yapma teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliği artırabilir.
- Örgüt kültürü yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.
- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürü, personel arasında ekip çalışması ve birliktelik sağlar.
- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılır veya işlevsel kılınabilir.
- Örgüt kültürü, semboller, kahramanlar, sloganlar ve hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak, bir örgüt efsanesi oluşturulabilir.
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler de o kurumun kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

Bu yararlardan yola çıkarak kültürün bir kurum için işlevleri şöyle belirtilebilir (Varol, 1993: 186; Fettahoğlu Demirci, 2007a:18):

- Kurumda paylaşılan değerlerin kurumun daha sonraki üyelerine taşınmasını sağlar ve kurumun sürekliliğinde katkısı olur.
- Kurumun kimliğini tanımlar ve kurum üyeleri bu kimlikle tanınırlar.
- Çalışanları motive eder.
- Politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ve dokümanlara daha az gerek duyulabilir.
- Planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.
- Alt kademe elamanları çoğu durumda ne yapması gerektiğini bilirler. Örneğin; kendi çıkarlarıyla kurumun çıkarlarının bir bütün olduğunu bilmeleri gibi.

- Elemanların yaşamlarına anlam katıp onu zenginleştirebilir.
- Kurumsal amaçların ve istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
- Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, kurumun varlığını sürdürmesi işlevini görebilir.
- Rekabet avantajı sağlayabilir.

2.5.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri çeşitli çalışmalarda şöyle belirtilmiştir:

Örgüt kültürü semboliktir. Hikâyeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilirler. Kültür teorisinde söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşır. Bu semboller sayesinde öğrenilebilir, öğretilebilir ve gelecek nesillere aktarılabilir (Halis ve Naktiyok, 2001:519).

Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır (Sarı, 2005, 47).

Örgüt kültürünün performansı arttırıcı etkisi vardır. Örgüt kültürü, örgüt içinde iş birliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırır (Sarı, 2005, 49).

Örgüt kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır. Üst yönetimin öngördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların da bu kültürü daha kolay benimsemesine yol açar (Sarı, 2005, 43).

Örgüt kültürü üyelerine örgütsel kimlik sağlar. Örgüte dâhil olmuş bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmış ve örgütü meydana getiren zincir halkalarından birisi haline gelmiştir. Birey kendini iş arkadaşları, yönetim ve işletmenin kendisiyle bütünleştirir (Özkalp ve Kırel, 2003:179).

Örgüt kültürü öğrenilebilir. Kültürün faaliyet konusu ve toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde görev yapmış olan ve halen görevde olan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve etrafındaki tüm üyeleri etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Eren, 2001:122).

Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir: Örgüt kültürü, örgüte üye olan kişilerin inandığı, saygı duyduğu, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere aktararak paylaşılabılır niteliktedir (Sarı, 2005, 44).

Örgüt kültürünün bütünleştiricidir: Örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleşmesine yardımcı olur (Sarı, 2005, 51).

Örgüt kültürü ayırt edicidir. Her bir örgütün kendine özgü geçmişi, iletişim şekli, hikayeleri, misyon ve vizyonu vardır. Bütün bu unsurlar bir araya gelip bir örgütü diğerlerinden ayırt eden örgüt kültürünü meydana getirirler (Unutkan, 1995: 49).

2.5.3. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci

Örgüt kültürünün oluşumu karmaşık bir süreçtir. Konu üzerinde yapılan çalışmalarda araştırmacıların bazıları örgüt kültürüne daha çok yönetim açısından yaklaşıp örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin rolüne dikkat çekseler de, örgüt kültürünün oluşumuna çok çeşitli faktörler etki etmektedir ve örgüt kültürünün bu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir (Çimen, 2009: 46).

Örgüt kültürünün oluşumunda üç konu üzerinde durulmaktadır. Birinci konu örgütün kurucularıdır. Örgütün kurucularının içinde yetiştikleri kültür, yaşadıkları deneyimler, sahip oldukları inanç ve varsayımları önemlidir. Sadece kurucuların değil, örgüt üyelerinin de deneyimleri sonucu öğrendikleri doğruların da bu oluşuma katkısı büyüktür. İkinci konu norm, değer ve temel varsayımların, örgüt- çevre ilişkilerindeki dışsal uyum ve örgüt içi uyum için olan önemidir. Üçüncü ve son konu ise, örgüt- çevre ve örgüt- içi ilişkilere dair bilinç dışı temel varsayımlardır (Doğan, 2007: 111-112).

Örgüt kültürü, ya zamanla oluşur veya oluşturulur. Oluşan bu kültür, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine ve kurumsal bağlılığa katkıda bulunur. Kültürün, bireylerle gelen bazı sembol ve ifadelerin sonucu olduğu düşünüldüğünde, kurum ve kültürünün bir bütün olduğu ifade edilebilir. Kurum üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, zaman içerisinde onu yenilerler. Kültür, içgüdüsel yâda kalıtsal değil, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranışlar ve tepki ve eğilimlerdir. Kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur,

denilebilir. Kültür, sosyal çevrenin etkileriyle oluşur, gelişir ve yine aynı etkilerle değişebilir. Her toplum geleneklerine, tarihsel birikimlerine ve inanç sistemlerine göre farklı etik değerlerle donanmıştır (Erdem ve Dikici, 2009: 207).

Kurum kültürünün oluşumunda kurucuların, kurumun iç ve dış çevresinin, yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğu belirtilmektedir (Çatıkoğlu, 2006: 29).

- (a) Kurucuların etkisi: Kurucuların kişilikleri ve başarıları kurumsal inanç ve geleneklerin özünü oluşturur.
- (b) Kurumun iç çevresi: Kültürü etkileyen iç faktörler; kurumun biçimi, ödüllendirme ve değerlendirme kriterleri, kullanılan teknoloji ile kontrol ve bilgi sistemleridir.

Örgüt çalışanlarının örgütteki çalışma süresinin kısa ya da uzun olması, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü ya da zayıf olması, alt kültürlerin sayıca az ya da çok olması, teknoloji ve bilgi sistemleri, örgüt kültürünün oluşumunda önemli görülen örgüt içi etkenlerdir(Çimen, 2009: 46).

- (c) Yönetim uygulamaları: Kurum büyüdükçe ve geliştikçe kurucuların etkisi azalmaya başlar. İşlerin yapılış tarzı zamanla uygun olmayan bir şekle dönüşebilir. Kurumun büyümesi ve değişen çevrenin getirdiği yeni sorumluluklar o andaki yönetimin kültür üzerindeki potansiyel etkisinin daha büyük olmasını sağlayacaktır.
- (d) Ulusal kültür: Kurum kültürü, ulusal kültürün bireye güç ve kontrole bakış açılarını yansıtabilir.

Özellikle yeni kurulan üniversitelerde idari birimlerin bürokratik işlemler üzerinde yoğunlaşması ve öğretim elemanlarının akademik çalışma alanları üzerinde yoğunlaşmasından meydana gelen çelişki, yükseköğretim kurumlarında farklı kültürlerin meydana gelmesine neden olmaktadır. İdari birimler yönetim tarafından etkilenmekte, akademik birimler ise, akademik süreçler ve hedefler tarafından yönlendirilmektedirler. Bu nedenle, üniversite yönetiminin bu iki bölümün bütünleşeceği güçlü bir kültür oluşturması gereklidir. Bunun için ise deneyim ve tarihsel bir geçmiş gerektirmektedir (İra, 2004: 4).

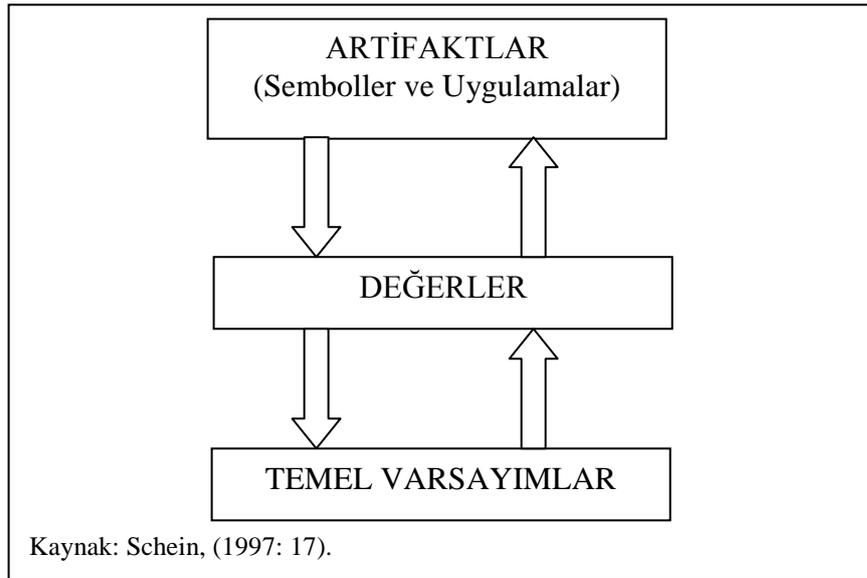
Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerin daha başarılı olduklarını yapılan araştırmalar göstermektedir. Örgütsel kültüre gereken önemin verilmesi, örgüt yaşamı açısından son derece önemlidir. Yöneticiler önemle bu konu üzerinde durmalıdır. Örgüt

kültürü, örgüt ve çalışanlar arasında manevi bir bağ oluşturmaktadır. Örgütteki temel değerler paylaşıldığı ölçüde bu bağ güçlenmekte ve böylelikle amaçlara ulaşılmakta, huzurlu bir ortam meydana gelmekte, iş doyumu sağlanmaktadır. Bunun için örgütsel kültürün güçlendirilmesinde, geliştirilmesinde ve bütünlüğün sağlanmasında akademik ve idari personelin de yönetime destek olması ve gereken çabayı göstermesi gerekir.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgüt kültürü kavramı 3 ayrı katman şeklinde açıklanmaktadır. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman bireyler tarafından ‘üretilen nesnelere’ (artifacts) olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelere dir. Orta katman ‘değerlerden’ (values) oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. Kavramın merkezinde ise ‘temel varsayımlar’ (basic assumptions) vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini (düşünsel boyutunu) yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır (Yahyagil, 2004: 5).

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler Schein (1997: 17) tarafından Şekil 2’deki gibi gösterilmiştir.



Şekil 2.: Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

Artifaktlar yabancı bir kültüre sahip bir gruba- örgüte girildiğinde görülen, duyulan ve hissedilen bütün olayları içermektedir. Artifaktlar örgütün fiziksel çevresi, dili, kullanılan teknoloji, ürettiği ürünler, örgütle ilgili mitler, kahramanlar, törenler ve giyim tarzı gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar bir örgütteki tüm gözlemlenebilir unsurlardır (Akın Acuner, 2010: 18).

Örgüt kültürünü oluşturan ikinci katman örgüt tarafından benimsenmiş değerlerden oluşmaktadır. Örgütteki tüm öğrenme faaliyetleri çalışanların kişisel değerlerine mutlaka yansır. Benimsenen değerler temel varsayımlar ile uyumlu ise bu değerlerin aynı felsefe içerisinde bir araya gelmesi örgütleri bir arada tutmaya yardımcı olur.

En son katman temel varsayımlardır. Kültür, temel varsayımlar seti olarak, neye dikkat edilmesi gerektiği, yaşananların ne anlama geldiği, nasıl tepki verilmesi gerektiği ve karşılaşılan çeşitli durumlarda hangi kararların alınması gerektiğini belirleyen olgulardır (Schein, 1997: 22).

2.6.1. Örgütsel Semboller ve Uygulamalar

Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelere dir. Kültürel semboller değişebilir, bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilir.

Bir sosyal sistem içinde hâkim olan bir takım değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülür hale gelmektedir. Semboller, bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgütsel semboller örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak örgütlerde sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2002: 96).

Şirket amblemleri, kuruluş yıldönümleri etkinlikleri, özel amblemler iş kıyafetleri, üniversite üyelerinin akademik kıyafetleri sembolere örnek olarak verilebilir (Akın Acuner, 2010: 21).

Kültürün en üst kısmında sözel, davranışsal ve fiziksel olmak üzere birtakım artifaktlar vardır. Dil, hikâyeler, mitler sözsöz artifaktları; tören ve seremoniler davranışsal artifaktları; ofis düzeni, teknoloji ve mimarisi ise fiziksel artifaktları

oluşturur. Artifaklar örgütün mimarisi, dili, teknolojisi, mit ve hikâyeleri gibi örgütsel değerleri açıklayan; adet, tören ve seremonilerinde gözlemlenebilen ürünleridir. Gözlemlenmesi kolay olmasına karşın tanımlanması ve çözümlenmesi oldukça zordur (Kabakcı, 2007: 23).

2.6.1.1. Sözel ve Davranışsal Semboller

Davranışsal kültür sembolleri törenler, seremoniler ve toplantılardan oluşur. Sözel sembolere ise organizasyon içinde konuşulan dil, sloganlar, hikayeler ve kahramanlar girer (Uzunçarşılı ve diğ., 2000: 30).

Semboller, özel anlamların kodlandığı, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kültürel unsurların en kapsamlısıdır. Semboller, anlam zenginliği oluşturan, heyecan uyandıran ve bireyleri eyleme yönlendiren, sözel, davranışsal ifadeler ve çeşitli fiziksel nesnelere olabilmektedir (Şişman, 1994: 68).

Sözel ve davranışsal semboller, örgütsel normlar olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişim kuracağını gösterir. Normların özelliklerini genel olarak Yeşilbağ (2007:5) şöyle sıralamıştır:

- Davranışların niteliğini ve niceliğini tanımlar ve doğrular,
- Somuttur,
- Örgütçe ve grupça ortaya konur ve onaylanır,
- Yazılmış ya da yazılmamış olabilirler,
- Kaynağını değerler oluşturur,
- Her davranış için değil, önemli davranışlara konulur,
- Bireyce benimsenmemiş olsalar bile uyulması zorunludur.

2.6.1.1.1 Törenler-Merasimler ve Ritüeller

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlar. Örneğin, ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir (Eren, 2001: 181).

Ritüeller törenlerin sistemleştirilmiş halidir. Ritüeller törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktirler. Ritüellerin amacı katılımcılar üstünde örgüt kültürünü hâkim kılmaktır (Robbins, 1994: 617).

Törenler neyin önemli ve değerli olduğunu, neyin yapılması ya da yapılmamasını gerektiğini vurgulayarak örgüt üyeleri arasında ortak bir yaşam sağlar (Negiş Işık, 2006: 22).

Ulusal ve dini bayramlar, ulusal kahramanlar adına düzenlenen anma toplantıları, bireyleri ulusal ve manevi değerlere bağlayan önemli etkenler arasında yer alır. Aynı şekilde, çeşitli nedenlerle örgütlerde düzenlenen tören ve toplantılarda örgütsel bütünleşmeyi, birlik ve beraberliği sağlamada çok önemli rol oynarlar. Bu tür tören ve toplantılar arasında kuruluş yıldönümleri, açılış törenleri, kokteyller, özel günler, bayramlar sayılabilir. Törenler ve merasimlerin işlevleri şöyle sıralanabilir (Negiş Işık, 2006: 22):

- Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder,
- Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar,
- Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır,
- Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

2.6.1.1.2 Dil

Örgütü, içeride ve dışarıda tanıtmada kullanılan kelime ve ibareler örgütün dilini oluşturmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip birçok kuruluş ana değerlerini kurgulamak için kendi dilini geliştirmiştir.

Dil, iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir ögesidir. Dil, kültürün anlaşılması ve kazanılmasında gerekli araçların öğrenilmesine yardım eder. Dil

manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkiler. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insan geçmişi hatırlar (Karadeniz, 2010: 55).

Örgütler belli bir gelişim evresinden sonra kendilerine ait bir dil oluştururlar ve bu da onları diğer örgütlerden farklı kılar. Oluşturulan ortak örgüt dili, örgüt üyelerini bir arada tutar ve karşılıklı ilişkilerini kolaylaştırır. Örgüt üyeleri sosyalleşme süreciyle örgüte ait dili öğrenirler. Örgütün kendisine ait bir dili olduğu gibi örgüt içinde bulunan alt bölümlerin de kendi mesleklerine ve uzmanlaşma alanlarına göre bir dili olabilir. Dil insanları etkilemede kullanılabilecek temel sosyal araçlardan biridir (Şişman, 2002: 97).

Özellikle yöneticilerin dili kullanma düzeyleri, konuşma, yazma, jest, mimik gibi sözsüz iletişim becerilerinin, yönetim performanslarını önemli ölçüde etkilediğini de belirtmemiz gerekir (Meek, 1988: 463).

Sınırlı sözcük hazinesiyle iki lafı bir araya getirip, duygu ve düşüncelerini paylaşamayan, konuşurken elini, kolunu gereksiz şekilde hareket ettiren, karşısındaki kişinin gözlerine bakarak konuşamayan, sıkılan bir yöneticinin çalışanlar üzerindeki etkisi pek olumlu olmayacaktır. Sonuç olarak, bir örgütte kullanılan dile bakarak, o örgütün kültürünü, insana ve dünyaya bakışını anlayabiliriz.

2.6.1.1.3 Metaforlar

Metaforlar, örgütsel yaşamı anlamada başvurulan sembolik araçlardan biri olarak örgüt kültürünü yansıtan önemli göstergelerdir. Metaforlar, gerçeğin alternatif kavramlarla ifadesidir ve temel işlevleri, çok sayıda verinin yorumlanması, nakledilmesi ve belirsizlikle başa çıkılmasını sağlamaktır. Örgütsel yaşamı algılamak için karmaşıklıkları en iyi şekilde anlamının yolunu ararken bazen tek bir metaforun kısmen de olsa bunu başardığına tanık olabiliriz (Şatır, 1998: 46).

Metaforların örgütsel kültür analizinde kullanılmasının üç temel nedeni vardır. Birincisi; bir olayın örgüt üyelerinin deneyimlerine bağlı olarak ortaya çıkarılmalarını sağlarlar. İkincisi; insanların tam ifade edemedikleri olayların ortaya çıkarılmasına yardım ederler. Üçüncü olarak ise; örgütte yaşanan deneyime yakın olmalarından dolayı daha fazla bilgi vericidirler (Şatır, 1998: 46).

2.6.1.1.4 Hikâye, Mit ve Efsaneler

Örgütler kültürlerini, yönetim felsefelerini ve politikalarındaki mantığı çalışanlara iletmede, daha sembolik bir yaklaşım içinde olan, örgüte ilişkin hikâye ve mitleri kullanırlar. Hikâye ve mitler, örgütün kahramanları, kurucuları, en başarılıları ve ünlülerine ilişkindir. Bu hikâye ve efsaneler, doğru olsun veya olmasın, çalışanların kıssadan hisse çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Özellikle de temel değerlerin örgüte yeni katılanlara iletilmesinde kullanılan hikâye ve efsaneler yeni elemanların sosyalizasyonlarının sağlanmasında etkilidirler (Akıncı, 2002: 164).

Mitler ve hikâyeler, insanların birtakım durum ve olayları daha iyi anlamalarını sağlamak, örgütün nasıl çalıştığını anlatmak, onların bilgi düzeylerini geliştirmek ve örgüte bağlılıklarını artırmak amacıyla kullanılır. Hikâyelerde örgütün geçmişindeki başarılar, krizler, felaketler gibi önemli olaylar ile kahramanlar ve hainler gibi önemli kişiler anlatılır. Böylelikle örgütün çalışanlarına, örgüte yeni katılanlara ve diğer kişilere örgütün tarihi, örgüt için nelerin önemli olduğu ve hangi davranış şekillerinin sergilenmesi gerektiği aktarılmış olur (Kemp ve Dwyer, 2001).

Hikâyeler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgüt kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikâyeler örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği vurgulayan hikâyeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişecektir (Çelik, 2002: 41).

2.6.1.1.5 Liderler ve Kahramanlar

Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, lider ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modelleri veya temsilcileridir. Bir kuruluşun sürekliliğinde, başarısında ve performansında en etkili faktör, sağlam, kalıcı ve temel değerlerden taviz vermeyen bir kültürün oluşturulup korunmasıdır. Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Kozlu, 1986: 67).

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan

kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 48).

Liderler, çalışanları birbirine yaklaştıran davranış kodları oluşturarak örgüt kültürünün farkındalığını sağlar; çalışanları örgüt kültüründen haberdar ederler. Kahramanlar, örgüt içindeki tüm çalışanların örgüt için önemli olduklarını ve her bireysel katkının örgütte bir fark yarattığını anlatır; böylece örgütün misyonunun ve amaçlarının kişiselleştirilmesini sağlarlar (Wilkins ve diğ., 1990: 336).

Kahraman kabul edilen kişiler, karizmatik olmanın ötesinde özellikler taşırlar. Çalışanlar için prensip ve kurallardan çok, kahramanlar ve onların ortaya koydukları örnekler önemlidir. Kahramanlar, kurum kültürünün temel değerlerini şu şekilde güçlendirirler (Fettahoğlu Demirci, 2007b: 17):

- Başarıyı yakalanabilir ve insani kılarak,
- Rol modeli oluşturarak,
- Kurumu dış dünyada sembolize ederek,
- Kurumu özel kılan faktörleri göstererek,
- Performans ölçüt ve referanslarını belirleyerek,
- Çalışanları motive ederek,
- Kurum içinde sürekli bir etki uyandırarak.

2.6.1.2. Fiziksel (Görsel) Semboller

Fiziksel semboller, gözle görülen nesnelere ifade etmektedir. Bu nesnelere, üyeler için özel anlamlar taşımaktadır. Bu semboller arasında örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan eşyalar, araçlar, gereçler, arabalar, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, posterler ve afişler sayılabilir. Örgütlerde özellikle yönetici odalarının bulunduğu yerler, bunların tefrişinde ve düzenlenişinde kullanılan nesnelere, yöneticilerin arabaları, bunların renkleri, statü sembolleri arasında yer almaktadır (Şişman, 2002: 97).

Bir sembol kültürel düzeye ait işaretlerle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir. Bu semboller dış çevreyle ilişkiler, davranışlar, fiziksel yapı (renk, örgütsel

alanların mimari ve materyal düzenlemesi gibi) zaman yönetimi, adetler, tarih ve logo olarak tanımlanabilir (Erdem,1996: 44).

Semboller, örtülü kültürel değerleri ve inançları anlaşılır kılar. Semboller aynı zamanda önemli bir harici fonksiyon olarak işlev görür. Kahramanlar ve hikâyeler yalnızca örgüt içinde bilinirken, örgütsel semboller örgütün diğer insanlar tarafından bilinmesini ve ayırt edilmesini sağlar (Masland, 1985: 112).

2.6.2. Değerler

Genel olarak değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve yapıtlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünselliğin ayrılmaz bir ögesini oluşturmaktadır. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Örgüt ve yönetim açısından ise değerler, “bir örgütte neyin istenir, neyin istenmez olduğunu belirleyen ve çalışanlar tarafından benimsenen inançlar”; bir başka tanımla da örgüt üyelerinin durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlanmıştır (Şişman, 2002: 93).

Her toplum nasıl kendine özgü bir takım değerlere sahipse o toplumda var olan örgütlerin de kendine özgü değerleri vardır. Hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen değerlerdir. Değerler, kural koyucu nitelik taşımakta ve örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır. Değerler, iyi kötü ayrımıyla ilgili olup birey ya da grupların diğer alternatifler arasında bilinçli olarak seçtikleri ideal ya da arzu edilen davranış kalıplarını belirler (Özkalp, 1992: 438).

Örgütler, temel anlayış sistemini oluşturan bu değerleri resmi bir şekilde yayınlamak için çalışanlarına iletirler. Bu, bazı temel değerler demeci, bazen kurum felsefesi, kurum andı, bazen de kurumun prensipleri, vizyonu veya misyonu olarak adlandırılır. Bugün birçok örgüt işlerini düzenlemek ve yürütmek için temel değerler demeci yayınlamaktadır. Bunlar iç politikaya yönelik el kitapçıklarında ve faaliyet raporlarında yayımlandığı gibi tedarikçi ve müşterilerle olan ilişkilerde de kullanılmaktadır. Örgütler bu temel değerleri, uzun dönemde başarıyı arttırmak, istenilen tutum ve uygulamaları oluşturmak için bir araç olarak kullanırlar (Akıncı, 2002: 159-160).

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimin, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bu temel değerleri, değişen koşullara uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir (Köse vd., 2001: 229).

Örgüt kültüründe bulunması gereken değerler şunlardır (Bakan vd. 2004: 38):

- İnsanlara değer verme,
- Örgütte yönetimin, yeni fikirlere ve önerilere açık olması ve değer vermesi,
- Optimum standartlarda hizmet etmek,
- Örgütte girişimci ruha önem ve değer vermek,
- Örgütte çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanarak örgütün gelişmesi sağlamak,
- Liderliğe değer vermek,
- Örgütte mevcut değerlere uygun ve tutarlı davranmak.

2.6.3. Temel Varsayımlar

Şişman (1994: 83) varsayımları “örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi” olarak tanımlamıştır. Söz konusu varsayımlar, bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme ve yargulamada temel algı dayanağını oluşturmaktadır.

Schein (1997: 15-16) varsayımların örgüt kültürü içindeki önemini şu kelimelerle açıklamıştır: “varsayımlar örgüt üyelerine doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilenlerdir.” Varsayımlar ve değerler birbirleriyle uyum içindedir. Schein varsayımların, yeni değerlerin getirilmesi ve bunlara atfedilen başarının denenmesiyle değiştirilebileceğini belirtmiştir. Yeni değerlerin sorunları çözmek için getirdiği çözümler etkiliyse ve örgüt bunun başarısını algılayarsa, değer dönüşümden geçerek varsayıma dönüşür. Kültürel varsayımlar ana hatlarıyla beş kategoriye ayrılabilir:

1. Örgütün çevreyle ilişkisi,

2. Gerçeğin ve doğrunun doğası,
3. İnsan etkinliğinin doğası,
4. İnsan yapısının doğası,
5. İnsan ilişkilerinin doğası.

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN ALT BOYUTLAR

Birçok çalışmada araştırmacılar kurum kültürünü soyut bir çevre olarak görmekte, fakat kültürün boyutlarını kesin olarak belirtmekte zorlanmaktadır. Kurumların özünü oluşturan ve kurumdan kuruma farklılık gösterdiğini belirttiği kültür boyutları olarak aşağıdaki 10 boyutu Akıncı Vural (2003: 60) şöyle sıralamıştır:

1. *Bireysel inisiyatif: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,*
2. *Risk toleransı: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,*
3. *Yön: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,*
4. *Bütünleşme: Örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri,*
5. *Yönetimin desteği: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,*
6. *Kontrol: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetim miktarı,*
7. *Kimlik: Çalışanların kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri,*
8. *Ödül sistemi: Kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin derecesi,*
9. *Fikir ayrılıklarına verilen tolerans: Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmalarının ne kadarının tolere edildiği ve işçilere verilen açık kritizm ve mücadele etme derecesi,*
10. *İletişim modelleri: Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığının derecesi.*

Ayrıca “Bu boyutlar bir araya gelerek kurum kültürünün bir resmini oluşturmakta, bu resim de bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için bir temel oluşturmaktadır (Akıncı Vural, 2003: 60-61).

Örgüt kültürü çok boyutlu bir niteliğe sahiptir. Örgüt kültürünün boyutlarını (Açıkgöz, 2006) yedi başlıkta sıralamaktadır. Bunlar; işgörenlerin sahip olduğu özerklik derecesi, mevcut yapının kontrol ve denetime yatkınlık derecesi, işgörenlere verilen desteğin derecesi, işgörenlerin kimlik açısından örgütle bütünleşme derecesi, ödül

mekanizmasının varlığı ve ödüllerin adil dağıtımı, örgütte yaşanan çatışma ve fikir ayrılıklarına karşı sergilenen toleransın derecesi ve yenilikçiliğin, risk almanın ve atılmalığın desteklenme derecesidir (Açıkgöz, 2006: 13-14).

Güven (1996) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinde, “yönetim, örgüte bağlılık, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, maddi kültür öğeleri, törenler-toplantılar ve dil” olmak üzere altı alt boyut yer almaktadır.

2.8. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Örgüt ile ilgili olarak çeşitli faktörler örgüt kültürünü farklı yönlerden etkilemektedir. Bu konuda yapılan araştırma ve çalışmalarda en çok üzerinde durulan faktörler ise yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, ünvan, görev, ücret gibi personelin demografik özelliklerine göre örgüt kültürünü oluşturan alt boyutları algılama özellikleridir.

Yeni kurulan üniversitelerde yukarıda saydığımız değişkenlerin örgüt kültürünü oluşturan alt boyutlara algısının ne şekilde olduğu konusunda yapılmış çalışmalar henüz yoktur. Aşağıda eğitim örgütlerinde örgüt kültürü konulu yapılmış çalışmalarda örgüt kültürü algısını ölçmek amacıyla kullanılan değişkenlerin ortaya çıkardığı sonuçlara örnekler verilerek örgüt kültürü ile ilişkileri belirtmeye çalışılmıştır.

2.8.1. Örgüt Kültürü ve Cinsiyet İlişkisi

Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkeğin her türlü rollerini, sorumluluklarını, sınırlamalarını, fırsatlarını ve ihtiyaçlarını analiz etmeye yarayan sosyo-ekonomik bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ailede geleneksel iş bölümü genellikle kadını ev işlerinden, erkeği ise ailenin geçiminden sorumlu tutmaktadır. Ancak son yıllarda kadınların giderek artan sayılarda çalışma yaşamına girmeleri sonucu, ailenin ekonomik yönden desteklenmesinde kadınlar da rol almaya başlamışlardır (Tanyeli, 2008: 32).

Örgütlerde yaşam erkeğin toplumsal cinsiyet rolüne uygun tasarlanmış ve yürütülmüştür. Bu doğaldır, çünkü örgütler büyük ölçüde erkekler tarafından kurulmuş ve onlar tarafından yönetilmiştir. Ancak kadının toplumsal yaşamda ve örgütlerde daha fazla yer alması, erkeğin toplumsal cinsiyet rolüne göre şekillenmiş örgütlerde sorunlar

yaratmaya başlamış ve erkek toplumsal cinsiyet rolünün örgütsel yaşamdaki iktidarı sorgulanmaya başlamıştır (Bacacı Varaoğlu 2001: 323).

Kültürel eğilim, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, işbirliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireyler arası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere göre ne derecede baskın olduğunu araştırılmaktadır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değerlerinin erkek kültürü benimsediği söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleri ise, insana ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçiminde ortaya çıkmaktadır (Alamur, 2005: 56).

Toplumsal cinsiyet ayrışması, ayrımcılığa kadar uzanmaktadır. Cinsiyet, örgüt ve kültür üzerine ileri sürülen varsayımlar erkekler tarafından kavramsallaştırıldığından, kadınlar bu konularda dezavantajlı duruma düşmüşlerdir. Blauner'in (1967) "yabancılaşma" çalışmasında elde edilen bulgular; kadınlara örgütsel yaşamın dış kenarındaymış gibi davranıldığını ortaya koymuştur (Mills, 1988: 57, akt. Bilir Güler, 2005: 56-57).

Erkek egemen kültür içinde kadınların ikinci olmasına nedenlerini (Zel, 2002: 40) kısaca şöyle belirtmiştir:

- a) Kadının tarih içindeki kalıplaşmış konumu,
- b) Kadınların, erkek iş arkadaşlarıyla iletişim kurmakta zorluk çekmeleri,
- c) Ulaştıkları yöneticilik makamlarının, organizasyonlarının tümünü yönetmeye imkân tanımaması,
- d) Kariyer ve iş tanımlarının erkek değerlerine ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde tanımlanmış olması,
- e) Erkeklerin kadınlarla birlikte çalışmaktan memnun olmamaları.

Kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları açısından erkek ve bayan çalışanlar arasında, değer farklılıklarından dolayı sosyal sorumluluk alanlarına atfettikleri önem ve sosyal sorumluluk algılamalarının farklılık göstereceği düşünülmüştür. Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk alanlarına verdikleri önemle ilgili araştırmalara göre erkekler ekonomik konulara, bayanlar ise kurumun gönüllü davranışlarına önem

vermektedirler. Etik anlamda ise bayanların daha yüksek etik standartlara bağlı olduğu bulguları mevcuttur (Özden Özdemir, 2007: 33).

Örgütte toplumsal yapıyı yansıtan önemli bir birim olarak kadınların çalışma yaşamına katılımı giderek artmaktadır. Niceliksel artışın yanında kadınlar giderek nitelik gerektiren işlere de girmekte ve az da olsa yönetim kademelerine gelmektedirler. Hala toplumda kadın ya aile içerisindeki rolü ile ya da cinsel bir obje olarak algılanmaktadır. Kadın yöneticilerin sayısı artmakta iken hala erkeklerin liderlik pozisyonlarına daha uygun olduğu varsayılmaktadır.

Liderlikte cinsiyet farklılıkları ile ilgili çalışmalarda kadın ve erkek liderler arasında inisiyatif (yetki) verme, astların durumlarını göz önüne alma, astların memnuniyeti ve etkililik bakımından farklılıklar bulunmuştur. Cam Tavan” fenomeni ile ilgili olası bir açıklama erkeklerin kadınlardan daha etkili liderler olduğudur. Bu hipotezi test etmek için çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğu 4 değişkene odaklanmıştır (Myers ve Dobbins; 1996):

1. İnisiyatif kullanma biçimi,
2. Astların durumunu göz önüne alma,
3. Astların memnuniyeti,
4. Etkin liderlik.

Bununla birlikte kadınların iş hayatında biraz daha şanslı olduğu noktaları Tanyeli (2008: 40-41) şöyle açıklamıştır: Cesaret, dayanıklılık, detaylarla ilgilenmenin yanı sıra duygu zenginliğinden doğan önseziler kadınların, iş hayatındaki en önemli silahlarıdır. Kadınların şu özellikleri iş yaşamında onları erkeklerden üstün kılmaktadır:

- Kadınların küçük yaşta sorumluluklar üstlenmeleri,
- Aynı anda birkaç işi yapabilme becerileri,
- Kadınların diğer insanlarla ilişki kurmadaki becerileri,
- Güçlü önsezileri, duygularına güvenmeleri,
- Doğuştan sabırlı olmaları,
- Kendilerini iyi tanıtmaları.

2.8.2. Örgüt Kültürü ve Yaş ilişkisi

Kişisel özelliklerle ilgili en önemli değişkenlerden biri de çalışanın yaşıdır. Yaş değişkeni, genellikle hizmet süresi ile birlikte değerlendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005, s.65).

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla birlikte ele alan birçok araştırmada (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Morris ve Sherman, 1981), yaşın bağlılıkla doğrusal bir ilişki içerisinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir. Rowden ise (2000) yaş ilerledikçe iş bulma olanaklarının azalacağını, işi bırakmanın yüksek maliyetini fark eden çalışanların örgütüne ve işine daha bağlı hale geleceklerini belirtmektedir. Başka bir araştırmada Kırel (1999: 115-136) genç çalışanların işlerini daha eğlenceli buldukları, daha istekli çalıştıkları ve yaşlı çalışanlara göre örgütlerine daha bağlı oldukları tespit edilmiştir. Balay (2000: 41) yaşlı çalışanların genç çalışanlardan daha fazla bağlılık göstermesinin nedenleri şöyle sıralanmıştır (Gündoğan, 2009: 21):

- *Bir çalışan örgütte ne kadar uzun süre kalırsa daha iyi görevlere getirilme olasılığı o kadar fazla olmaktadır.*
- *Yaşlı çalışanlar daha cazip işlere atılmayı genç çalışanlara göre daha riskli bulmaktadırlar.*
- *Yaşlı çalışanlar işlerini yaparken kendilerine ve tecrübelerine daha fazla güvendikleri için genç çalışanlara göre daha fazla tatmin duymaktadırlar.*

2.8.3. Örgüt Kültürü ve Çalışma Süresi İlişkisi

İstihdam etme süresinin, diğer bir deyişle işgörenlerin işletmede çalışma süresinin uzun oluşu, çalışanların örgütü daha yakından tanınması, diğer çalışanlarla güçlü arkadaşlıklar kurması ve verdiği emekle doğru orantılı olarak örgüt kültürünü o denli benimsemiş olması anlamına gelmektedir (Açıkgöz, 2006: 102).

Örgütte çalışma süresi, işgörenlerin örgüte yapmış olduğu yatırımların bir göstergesi olarak kullanılmaktadır. Örgütte çalışma süresi arttıkça, işgörenin çalıştığı örgüte yaptığı yatırımların ve çabanın arttığı varsayılmaktadır (Alamur, 2005: 84).

Karadeniz'in (2010) örgüt kültürü ile ilgili yaptığı anket çalışmasında örgütte kalma niyeti açısından hizmet süresine ilişkin anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamlı farkın kaynağı 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların, 1-5 yıl

hizmet süresine sahip katılımcılara göre örgütte kalma konusunda daha olumlu düşünceye sahip oldukları görülmüştür. 10 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip personelin uzun yıllar kuruma hizmet verdikleri düşünüldüğünde, kuruma daha çok uyum göstermeleri ve kendilerini kuruma ait hissetmeleri daha fazladır. Bununla birlikte örgüt kültürüne yönelik algıların hizmet süresine göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Çimen'in (2009) yaptığı anket çalışmada ise; “Örgütsel Kültür” ile görev süresi değişkeni analizinde, ankete katılan 1-5 yıl çalışan katılımcı grubu ile 11-15 yıl arası çalışanlar arasında, 16-20 yıl arası çalışanlarla, 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Ayrıca 6-10 yıl arası çalışan katılımcı grubu ile 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcı grubu arasında anlamlı farklılık bulunmuştur.

Türkiye'deki çeşitli meslek gruplarından çeşitli pozisyonlardaki kişiler ile gerçekleştirilen bir anket çalışmasında (Bilgiç, 1998) mevcut işte geçirilen süre ve iş tecrübesini, iş tatmininin farklı yönlerini öngören iki ayrı değişken olarak gözlemiştir. Çalışma sonucuna göre mevcut işte çalışma süresi iş tatminine olumsuz yönde katkıda bulunmuştur. Aynı işte daha uzun süre çalışanlar, bu süre karşılığında aldıkları yetersiz ödüller nedeniyle hayal kırıklığına uğramaktadır (Değerli, 2010: 76).

2.8.4. Örgüt Kültürü ve Eğitim Düzeyi İlişkisi

Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip olan yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluğa daha fazla önem verme ve kurumlarının sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi için daha fazla çaba harcama eğiliminde olduklarından bahsedilmektedir (Özden Özdemir, 2007: 36).

Karadeniz'in (2010), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürüne ilişkin algıları araştırmasında, eğitim durumuna göre anlamlı farklılık olduğunu belirtmiştir. Bu farklılık örgüt kültürü boyutlarından yenilikçi, yarışmacı ve topluluk kültüründe görülmemekte; bürokratik kültürde görülmektedir. Buna göre lisansüstü eğitime sahip olanlar, önlisans ve lisans eğitimine sahip olanlara göre kendilerini daha düşük düzeyde bürokratik kültüre eğilimli bulmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe bürokratik kültür yapısına olan eğilim azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek

olanlar bürokratik kültürün getirdiği hiyerarşik yapı, kurallar sistemi ve kontrol mekanizmasına sahip örgütlerde var olan bu yapıyı daha az benimsemektedir.

Çimen'in (2009: 148-149) yaptığı çalışmada ise eğitim durumu değişkenine göre katılımcı gruplarının örgüt kültüründen aynı derecede etkilendikleri sonucu çıkmıştır. Eğitim değişkenine göre anlamlı farklılık gösteren maddelere bakıldığında, lise ve ön lisans mezunları, yüksek lisans ve doktora mezunları kadar örgüt kültürünü anlama hissetme, paylaşma konusunda rahat olmadıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü oluşmasında ve sürdürülmesinde iletişimi etkili olarak kullanabilen eğitim düzeyi yüksek katılımcılar paylaşım kültürünü, yardımlaşma kültürünü ve empati kültürünü, gelişimci kültürü etkili duruma getirmekte gönüllü ve isteklidirler. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek katılımcıların uyum konusunda iyimser yaklaşım içinde oldukları, katılımcı anlayış ile demokrasi kültürünü daha iyi benimsedikleri sonucu yapılan bu çalışmada ortaya koyulmaktadır.

2.8.5. Örgüt Kültürü ve Kadro Türü İlişkisi

Örgüt kültürü üzerine üniversitelerde yapılmış çalışmaların çoğunluğu akademik personel üzerinde, bir kısmı ise sadece idari personel üzerinde yapılmıştır. İdari ve akademik personeli bir arada değerlendiren çalışmaya rastlanmamıştır. Sadece akademik veya sadece idari personel üzerinde yapılan çalışmalarda ünvan değişkeni olarak kullanılmıştır.

Açıkgöz'ün (2006) Zonguldak Karaelmas Üniversitesi'nde örgüt kültürü üzerine uyguladığı bir anket çalışmasında örnekleme akademik ve idari birim yöneticilerini ele almış, analizi sonucunda idari birim yöneticilerinin örgütte girişimcilik, esneklik, risk alma, yaratıcılık ve otonomi gibi değerlerin ön planda olup olmamasıyla ilgili soruya aritmetik ortalamasının akademik birim yöneticilerinininkinden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Başka bir tez çalışmasında Karadeniz (2010) Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde uyguladığı anketi cevaplayan idari personelin var olan örgüt kültürünü algılarının ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Coşkun Uslu'nun (2010) Ege Üniversitesi akademik personeli üzerinde uyguladığı anket

sonucunda örgüt kültürü algısında öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ve profesörler arasında profesörler lehine fark tespit etmiştir.

İra (2004) Dokuz Eylül Üniversitesi'nde sadece akademik personelin örgüt kültürü algısını ölçmek üzerine gerçekleştirdiği anket çalışmasında; uzman-okutman-öğretim görevlilerinin, örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri araştırma görevlileri ve yardımcı doçentlerden daha fazla çıkmıştır.

Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci'nin (2004) 28 devlet ve 8 vakıf üniversitesi örneğinde sadece akademik personel üzerinde gerçekleştirdiği örgüt kültürü konulu anket çalışması sonucunda, kadro türünü algıyı en çok etkileyen faktör olarak tespit etmiştir.

3. YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELER VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde üniversite kavramı, üniversitelerde örgütsel kültür özellikleri, Cumhuriyet döneminde yeni kurulan üniversiteler, yeni kurulan üniversitelerin ortak sorunları ve üniversitelerde örgüt kültürü üzerine yapılmış çalışmalar üzerinde durulacaktır.

3.1. ÜNİVERSİTE KAVRAMI

2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nun 3. Maddesi'ne göre üniversiteler, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan yükseköğretim kurumlarıdır (YÖK, 2011).

Üniversite, toplum yararı için bilgi üreten, ileten ve yayan özerk bir öğretim ve araştırma kurumudur. Üniversiteler, toplumu kalkındırma konusunda sorumluluk duygusu taşımalıdır. Her öğretim üyesi araştırma ile uğraşmalı, kendi alanında diğer ülkelerde neler yapıldığını araştırabilecek kadar boş zaman, enerjisi ve isteği olmalıdır. Bu yaklaşımlarda görülen ortak nokta, üniversitenin ders yapılan, araştırma yapılan ama asıl bilim yapılan bir kurum olması gerektiğidir (Arap, 2007: 29).

Bir toplumun en önemli can damarı olan eğitim içinde üniversiteler aynı zamanda toplumun dinamiğidirler. Sürekli gelişen bir toplumun oluşması, çalışkan bireylerin yetişmesi, ülke geleceğinin planlanması, sağlam bir yapının oluşması toplumdaki üniversitelerin eğitimlerinin niteliğine bağlıdır. Üniversiteler toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlamanın yanında, ülke sorunlarına çözüm yolları bulma ile de görev yüklenmiş örgütlerdir (Bakan ve diğ., 2004: 117).

3.2. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yükseköğretim kurumları toplumun değişik kültür yapılarından gelmiş bireylerden oluştuğu, karmaşık yapıya sahip kurumlardır. Öğretim üyeleri, öğrenciler ve idari personelden oluşan bu örgütlerin kendilerine özgü bir kültür oluşturmaları zaman almaktadır.

Üniversitedeki hiyerarşik yapıda bulunan profesörler, doçentler, yardımcı doçentler ve idari personel farklı kültür özelliklerini üniversitelerine yansıtmaktadırlar. Bu farklı kültürlerdeki değer ve inançlar birbirlerinden anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Bununla birlikte eğer bu öğretim elemanları kısa bir süre öncesine kadar farklı üniversitelerden veya kurumlardan gelmişlerse, önceki kurumlarındaki kültürel değerlerini yeni buldukları üniversiteye aktarmaya ve yaymaya çalışmaktadırlar. Üniversite yöneticileri, kurumda çalışanların ve onlara ait alt birimlerin farklı kültürlere sahip olabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar (Arslan ve Doyuran, 2003:1).

Üniversitelerin var oluş nedeni eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Bu görevleri en iyi şekilde yerine getirmek ise güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmakla gerçekleştirilebilir.

İdari birimlerin bürokratik işlemler üzerinde yoğunlaşması ve öğretim elemanlarının akademik çalışmalar üzerinde yoğunlaşmasından meydana gelen çelişki, üniversitelerde farklı kültürler yapılarının oluşmasına neden olmaktadır. İdari birimler merkezi otorite tarafından etkilenmekte ve akademik birimler ise, akademik birimler tarafından yönlendirilmektedirler. Bu nedenle, üniversite yönetiminin bu iki bölümün bütünleşeceği güçlü yapıda ve ortak bir kültür oluşturmak, birikimli bir deneyimi, tarihsel bir geçmişi gerektirir (Arslan ve Doyuran, 2003: 2).

3.3. CUMHURİYET DÖNEMİNDE KURULAN ÜNİVERSİTELER

Ülkemizde üniversitelerin kökeni XI. Yüzyılda kurulan medreselere dayanmaktadır. Cumhuriyetin ilanıyla birlikte, Darülfünun olarak adlandırılan kuruluşlar bugünkü üniversite işlevini görmek üzere kurulmuşlardı. 1933 yılında ise Darülfünun lav edilmiş ve yerine 2252 Sayılı Kanun ile İstanbul Üniversitesi kurulmuştur.

1992 yılına kadar ülkemizde 28 devlet üniversitesi, 1 tane de vakıf üniversitesi mevcut olup, 11.07.1992'de 3837 sayılı Yasa ile 23'ü devlet, 17.03.1992'de 3785 sayılı Yasa ile 2'si vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 25 üniversite birden kurulmuştur. Bu üniversiteler ülkemizin farklı coğrafi bölgelerinde ve çoğunluğu orta büyüklükteki şehirlerde kurulmuşlardır (YÖGM: 2011a).

1992 yılında çok sayıda yeni üniversite açılmasının gerekçeleri Ataunal (1993,147) tarafından şöyle sıralanmıştır (Arap, 2007:189):

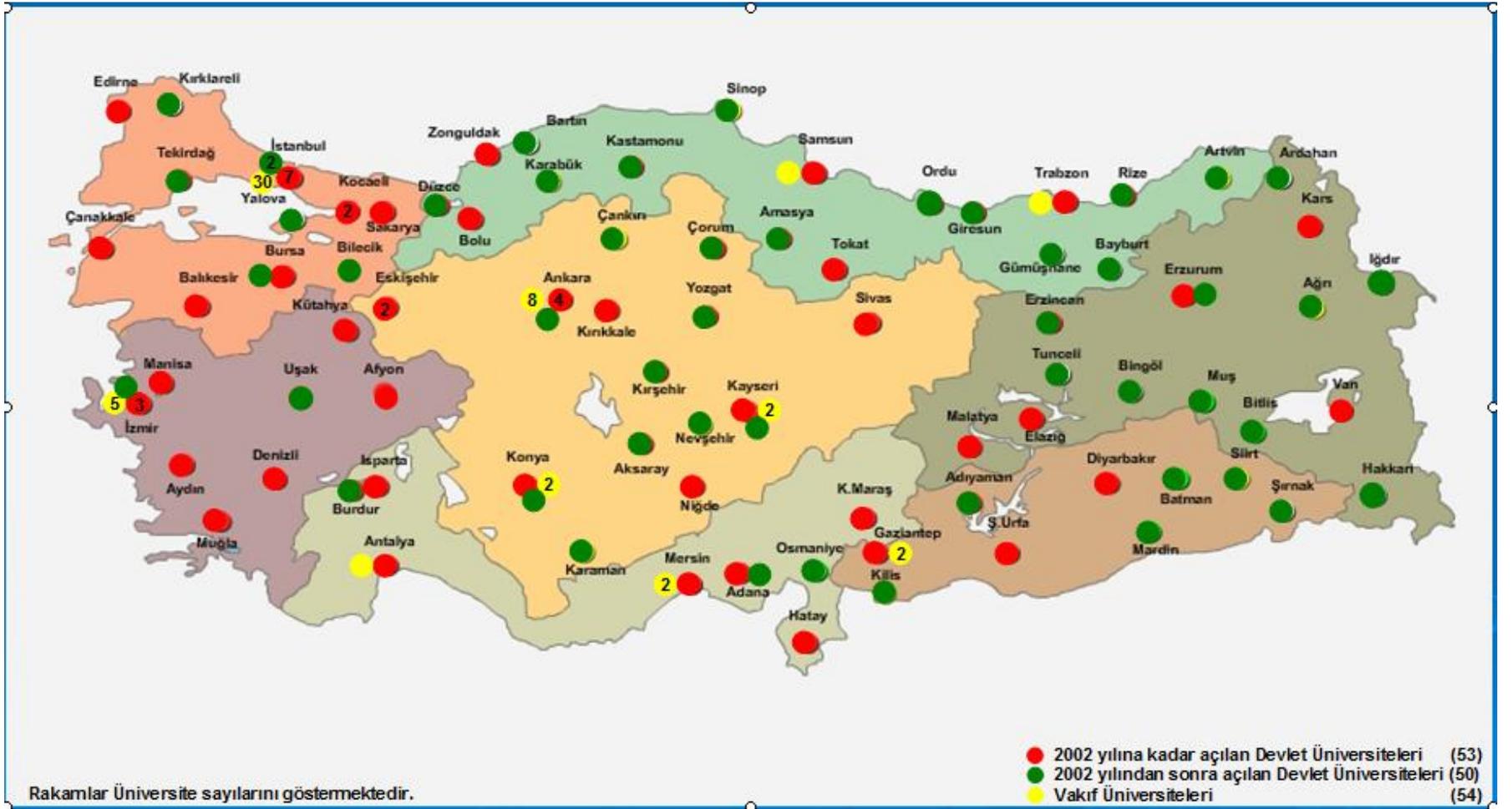
- 1) Anayasanın “Kanun, yükseköğretimin yurt düzeyine dengeli bir şekilde yaygınlaştırılmasını gözetir” ilkesi,
- 2) Kitleli eğitimin yükseköğretimin temel hedeflerinden biri olması,
- 3) Diğer ülkelerdeki yükseköğretimde okullaşma oranları,
- 4) Nüfus artış hızımız ve ortaöğretimde okullaşma hedefleri,
- 5) Yükseköğretime olan talebin artış göstermesi,
- 6) Anayasanın 130. maddesi, kalkınma planlarındaki hedefler, gibi yükseköğretimde okullaşma oranını artırmayı zorunlu kılan yasal dayanaklar,
- 7) Yurt dışında yükseköğrenim görme arayışlarının artması.

2000’li yıllara kadar ise sadece 2 devlet ve 17 vakıf üniversitesi daha kurulabilmiştir. 2006 yılında 15 devlet ve 1 vakıf, 2007 yılında 17 devlet ve 5 vakıf üniversitesi kurulmuştur. 2008 Yılında 9 devlet ve 6 vakıf üniversitesi kurulmakla birlikte 2009 yılında hiç devlet üniversitesi açılmamakla birlikte 9 tane daha vakıf üniversitesi eğitim vermeye başlamıştır. 2010 yılında ise 9 devlet ve 10 vakıf üniversitesi kurulmuştur (YOGM: 2011b). Tablo 1’de 2002-2010 yılları arasında eğitim veren üniversite, fakülte, yüksekokul ve enstitü rakamları devlet ve vakıf özelliklerine göre verilmektedir. 2011 yılında 1 devlet ve 10 vakıf üniversitesi kurulmuştur.

Tablo 1: Yıllar İtibariyle Eğitim Veren Üniversite, Fakülte, Yüksek Okul Ve Enstitü Sayıları (2002-2010)

Eğitim- Öğretim Yılı	Üniversite		TOPLAM	Fakülte	Y.O.	M.Y.O	Enstitü
	Devlet	Vakıf					
2002	53	23	76	519	170	417	195
2003	53	24	77	549	171	446	199
2004	53	24	77	557	177	469	199
2005	53	24	77	569	190	473	199
2006	68	25	93	599	199	486	240
2007	85	30	115	676	214	497	291
2008	94	36	130	751	229	518	322
2009	94	45	139	827	253	519	349
2010	102	52	154	939	293	523	405

Kaynak: (YÖGM: 2011b).



Kaynak: YÖGM: (2011c).

Şekil 3: Türkiye'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Bölgelere Göre Dağılışı

Yeni kurulan devlet üniversiteleri sayısı bakımından en fazla olan yıl 1992 yılıdır. 5662 Sayılı "Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanununda ve Yükseköğretim Kurumları Öğretim Elemanlarının Kadroları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye Ekli Cetvellerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun"la kurulan üniversitelerden biri olan Bilecik Üniversitesi 28 Mayıs 2007 yılında kurulmasına karar verilen 17 üniversite içinde yer almaktadır. Şekil 3'te verilen Türkiye haritasında bölgelere göre üniversitelerin dağılımı ve kuruluş yılları ayrımı görülmektedir. 2011 yılı itibariyle Ülkemizde; 103'ü devlet, 62'i vakıf olmak üzere toplam 165 üniversite bulunmaktadır.

Kurumsal üniversite yapısının oluşması Türkiye'de Cumhuriyet sonrasında oluşmuş fakat 1990'lı yıllar "toptan üniversite üretimi" olarak akıllarda kalmıştır. Günübirlik politik ihtiyaçlar doğrultusunda birbiri ardına üniversiteler açılmıştır. Akademik ihtiyaçlardan çok dönemin politik ihtiyaçlarına göre açılan bu üniversiteler, zaten geri kalmış olan üniversite kalitesini daha da gerilere çekmiştir (Arap, 2007: 237).

Küreselleşme sürecinde üniversitelerin bütçelerinde kısıtlamalara gidilmiş, dolayısıyla üniversiteleri bir işletme anlayışına götüren düşünceler hâkim olmaya başlamıştır. Üniversitelerin bir işletme olarak algılanması üniversitelerden beklenen işlevleri de değiştirmiştir. Bunun sonucunda üniversiteler özel bir şirket gibi çalışan, araştırma programlarını kar-zarar hesaplarına göre belirleyen, özel ve kamu sektörlerinin isteklerine göre projeler geliştiren, bilimsel araştırmalar yapmak yerine zamanlarını sanayinin güncel sorunlarına çözüm üreten kurumlara dönüşmüşlerdir. Böylece "girişimci üniversite" ve "şirket üniversiteleri" gibi yeni üniversite modelleri ortaya çıkmıştır (Özdem ve Sarı, 2008:3-4).

Bu süreçte yükseköğretim kurumlarından beklenen işlevlerin çeşitliliği de değişime uğramış ve artmıştır. Böylece yükseköğretim politikaları değişmeye başlamıştır. Bu dönemde yükseköğretim kurumlarından beklenen işlevler farklı alanlarda toplanmakla birlikte genellikle şu başlıklar altında değerlendirilebilir (Özdem ve Sarı, 2008:4):

1. Ortaöğretim sonrası genel eğitim hizmetini sağlamak,
2. Uygulamalı bilimsel araştırmalara yönelmek,
3. Toplumun istihdam gereksinimini karşılamak,

4. Ekonomik rekabet için, verimliliğin geliştirilmesi, araştırma sonuçlarının nasıl uygulamaya geçirilebileceği konularında kamuya ve sivil toplum kuruluşlarına yardımcı olmak,
5. Buldukları bölgede çeşitli meslek grupları için “sürekli eğitim” programları hazırlamak, yerel sanayi kuruluşlarına yönelik danışmanlık hizmeti sunmak ve üniversite olanaklarını çevreye açmak,
6. Piyasalara uyumlu akademik bölümler açmak,
7. Çevresinin gelişimine öncülük etmektir.

Bu sayılan işlevleri gerçekleştirebilmek adına yükseköğretim kurumları 1992 yılında birdenbire artışa geçmiş ve ülkemizin birçok ilinde üniversiteler toplu olarak açılmıştır.

3.4. YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERİN YAŞADIĞI SORUNLAR

Ülkemizde en üst eğitim ve araştırma kurumu olarak üniversiteler, her türlü sorunların en üst düzeyde incelenip, elde edilen bulguların yine öğretim ve yayın yolu ile aktarıldığı merkezler olarak evrensel ölçekte insanlığa hizmet vermektedirler.

Üniversitelerin çevrelerini bilinçlendirme ve bulunduğu bölgenin bilinç ve kültür düzeyini yükseltme sorumlulukları bulunmaktadır. Üniversitedeki bilim insanlarının görevi ise gözlemleyen, düşünen, araştıran, sorgulayan ve kuram geliştirerek bilinmeyi bilinir hale getirip bütün bunlardan faydalanarak yaşamı kolaylaştırmak için gerekli yöntem ve teknikleri geliştirmektir. Üniversitelerin görevlerine ilişkin geçmişlerine bakıldığında; bulunduğu çağın önünü açması, sorunları doğru tespit etmesi ve yaşamı kolaylaştırması için uygun modeller oluşturması ile anılırlar. Bu yönüyle üniversiteler en üst düzeyde imkânlarla donatılmış ve örgütlenmiş, geleceğe yönelik planı ve projesi olan, vizyonu açık, maddi ve manevi sorunu olmayan kurumlar olmak zorundadırlar (Ortaş, 2002: 3).

Ülkemizde yeni üniversite ve fakültelerin kurulmasına ilişkin düzenleme 1750 sayılı Yasa ile gündeme gelmiştir. Yasa'nın 7. bölümü “Yeni Üniversiteler, Fakülteler ve Bunlara Yardım” başlıklı olup, 43. Maddede üniversitelerin ve bir üniversiteye bağlı olmadan açılacak fakültelerin kuruluş kanunlarında aksi hüküm bulunmadıkça, bu

kanun esaslarına göre kurulacağı belirtilmiştir. Ayrıca bir üniversiteye bağlı olarak fakülte ve yüksekokul gibi birimlerin açılmasının ise senatonun teklifi ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) onayı ile gerçekleşeceği belirtilmiştir. 1981 tarihinde çıkarılan 2547 sayılı "Yükseköğretim Kanunu"ndan önce, Türkiye'de yükseköğretim sistemi MEB'e bağlı akademiler, bir kısmı diğer bakanlıklara, çoğu MEB'e bağlı iki yıllık meslek yüksekokulları ile konservatuarlar, MEB'e bağlı üç yıllık eğitim enstitülerinden oluşmaktadır. 2547 sayılı Yasa ile bu kurumların hepsi bir çatı altında toplanmıştır. Bu yasa ile üniversiteler YÖK'ün merkezi otoritesine bağlanmıştır (Arap, 2010: 9).

Türkiye'de yeni üniversitelerin kurulması sürecinde, üniversite eğitimi almak isteyen genç nüfusun ihtiyaçlarını karşılamak yanında yeni kurulan üniversitelerin kuruldukları şehirlerin ekonomik gelişimine yapacakları katkı da göz önünde bulundurulmuştur. Yeni kurulan üniversitelerin bölgeler arası eşitsizliği ortadan kaldıracığı düşünülmüştür. Ancak üniversitelerin özellikle büyük şehirlerde toplanma eğilimi kırılamamış, özellikle öğrenci sayıları fazla olan üniversiteler belli büyük şehirlerde kurulmaya devam etmiştir (Sargın, 2007: 134).

Yeni üniversitelerin kuruluş fikrinin temelleri atıldığı dönemde ekonomi temelli olarak bir yandan mevcut üniversitelerin durumu düzeltilmeye çalışılırken, diğer yandan yeni kurulacak üniversitelerde de asgari standartların oluşturulmasının önemle üzerinde durulmasının gerektiği belirtilmiştir. Ancak, yeni üniversiteler kurulurken bu konuya yeterince dikkat edilmediği görülmektedir. Çok sayıda üniversitenin kurulması, ayrılacak bütçenin yetersizleşmesine ve harcamaların da kısıtlanmasına neden olmuştur. Yeni kurulan üniversitelerin kuruldukları illerin ekonomik hayatına katacağı canlanmanın bilimsel gereksinimlerin önüne geçtiği, üniversite olgusunun siyasi partilerin seçim yatırımlarının malzemesi haline getirildiğini belirtilmektedir. Yeni üniversiteler açmanın nedenleri şöyle belirtilmiştir (Arap, 2010: 22):

a) Ekonomik nedenleri; istihdam yaratmak, bölge ekonomisini canlandırmak, mevcut üniversiteleri ekonomik olarak kontrol edebilmek.

b) Politik nedenleri; politik kazançlar, mevcut üniversiteleri politik olarak kontrol etmek, belli bir ideolojik görüş egemenliği altında üniversiteler oluşturmak, akademik ve idari kadrolaşma yoluyla siyasi bütünleşme sağlamak ve bölge insanı üzerinde siyasi açıdan nüfuzu güçlendirmek olarak sıralamaktadır.

Yükseköğretim sisteminin, özellikle son 15 yıllık gelişimi, üniversite kavramını ciddi biçimde zedeleyen ve üniversite eğitimini sıradanlaştıran ölçülerde ani ve vaktinden önce kitleselleşme olarak özetlenebilir. Bu konudaki kararların kamuoyunda ve ilgili kurumlar arasında tartışıldıktan ve yeterli akademik ve fiziksel altyapı gerçekleştirildikten sonra verilmesinde büyük yarar sağlanacağı kesindir. Okullaşma oranının artırılması hedefinde yükseköğretim kurumunun önündeki yığılmanın azaltılması gibi kimi haklı gerekçeler olsa da, bunun “her ne pahasına olursa olsun” yaklaşımıyla gerçekleştirilmesi, aslında yükseköğretimde okullaşma oranının artması yerine, olsa olsa yükseköğretimin okullaşması sonucunu doğurduğu göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle okullaşma oranındaki artış hedefinin zamana yayılması ve mevcut akademik yapının kalite konusunda ulusal ve uluslararası düzeyde belirli bir atılım yapma sürecini izlemesi daha uygun bir strateji sayılmalıdır(Şenses, 2007: 28-29).

Yükseköğretim sisteminde gözlenen hızlı değişiklikler üniversitelerin öğretim elemanı ve alt yapı gereksinimleri karşılanmadan ve üniversiteden beklenen eğitim, araştırma, toplumsal hizmet ve kalite hedeflerinin geri plana atıldığı bir anlayışla gerçekleştirildiği için bu süreçte üniversite kavramı ciddi bir şekilde zedelenmektedir.

Ülkemizde yeni kurulan üniversiteler, genellikle farklı üniversitelere ait olan fakülte ve yüksekokulların o fakülteden ayrılıp, yeni kurulan üniversite altında birleştirilerek kurulmaktadır. Yeni kurulan üniversiteler devraldıkları bu akademik birimlerde eski üniversiteye bağlı olarak çalışan akademik ve idari personeli ellerinde tutma konusunda sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bununla birlikte yeni kurulan üniversite yeniden yapılanma çalışmaları sürecinde donanımlı akademik üye bulmada da sıkıntılar yaşamaktadır.

Yeni kurulan üniversiteler devraldıkları akademik kurumlardaki akademik ve idari personeli elinde tutmak ve yeni personeli de bünyelerine katabilmek için çabalamak zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte yeni kurulan üniversiteye devir olunan üniversiteden geçen akademik ve idari personel ile kuruluş aşamasından sonra kuruma yeni katılan personel arasında iletişim sorunları yaşanabilmektedir.

Eski kurum personelinin sahip oldukları kurum kültürü ile yeni kurulan üniversite kültürüne adaptasyonda kopukluklara ve sorunlara yol açabilmektedir. Yeni kurulan üniversite ile birlikte oluşturulmaya çalışan yeni kültür şekillendirilirken devir olunan üniversiteden geçen akademik ve idari personelin eski üniversitede edindikleri kültürün hemen silinemeyeceği göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Üniversitedeki profesörler, doçentler, yardımcı doçentler ve akademik olmayan personel farklı kültür özelliklerini üniversitelerine yansıtmaktadırlar. Bu alt

kültürlerdeki değer ve inançlar birbirlerinden anlamlı bir şekilde ayrılmaktadır. Eğer bu öğretim elemanları kısa bir süre öncesine kadar farklı üniversitelerden gelmişlerse, önceki kültürel değerlerini yeni üniversiteye aktarmaya ve yaymaya çalışmaktadırlar. Üniversite yöneticileri, kurumda çalışanların farklı kültürlere sahip olabileceklerinin bilincinde olmalıdırlar (İra, 2004:4).

Yeni kurulan üniversitelerde birlik ve beraberlik ortamı oluşturulurken en önemli sorunlardan birisi kurumsallaşma sürecidir. Kurumsallaşma, bir kurumun kendi kimliğini oluşturması ve geleceğe ilişkin hedefler ortaya koyabilmek açısından yeni kurulan örgütsel yapılarda oldukça önemli bir süreçtir ve bu sürecin en önemli unsurları bire bir süreci yaşayan ve o süreci işleten çalışanlardır. Üniversitelerde özellikle idari personel, süreci hem etkilemekte, hem de süreçten etkilenmektedir. Çalışan idari personelin önemli bir kısmının Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) ile işe alındığı göz önünde bulundurulursa, etki ve etkilenme gerçeği daha belirgin olarak görülebilir (Paksoy vd, 2009: 106).

Örgüt kültürü oluşturabilmiş üniversitelerde çalışanlar, oluşturdukları gelenekler sayesinde daha doğru kararlar verebilmektedirler. Bu kurumlarda yasalar ve yönetmelikler düzeni, oluşturulan gelenekler ise kurumu sahiplenmeyi, saygı ve sevgi ile görev sorumluluğunu ve çalışma heyecanını sağlamaktadır.

Örgüt kültürü oluşturma çalışmaları aşamasında örgütte bölüm içi ve bölümler arası iletişim kanallarının yeterince açık olması da gereklidir. Bölüm içi ve bölümler arasında yeterli işbirliği sağlanmalı ve üniversitede mevcut örgütsel kültürün hangi boyutlarının güçlü, hangi boyutlarının zayıf olduğu belirlenmelidir. Örgüt kültürünün zayıf olduğu boyutlarda güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için esnek, hoşgörülü, insana değer veren, adaletli bir ortam oluşturulmalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek için beşeri sermayenin güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Bunun için üniversitede insan ilişkilerini geliştirecek uygulamalar yapılmalıdır (İra, 2004: 17).

Yeni kurulan üniversitelerde yükseköğretim kuruluşlarının öğrencilerine sundukları yaşam koşulları ve özellikle barınma ve ulaşım hizmetleri açısından önemli sorunlarla karşı karşıyadır. Ayrıca uygun bir üniversite ortamının oluşturulabilmesi için üniversitelerimiz kuruldukları şehirlerden de yararlanamamaktadırlar. Bu şehirlerin büyük bir bölümü genel olarak akademik yaşam için uygun ortamlardan yoksun olmakla birlikte, kütüphane, sinema, tiyatro, konser salonu gibi üniversite öğrencilerinin

boş zamanlarını değerlendirebileceği veya kültürel etkinliklerini sürdürülebileceği mekânlardan da yoksundur.

Yeni kurulan üniversiteler akademik ve idari personel sayısı bakımında da sıkıntı yaşamaktadır. Bu durum iş yükünün mevcut personele aşırı yüklenilmesine neden olmaktadır. Küçük şehirlerde kurulan yeni üniversitelere gerek akademik gerek idari personel gelmek istememektedir. Henüz kurumlaşmaya yeni başlayan yeni üniversitelerde fiziksel anlamdaki yetersizliklerle birlikte bir de personel azlığından ötürü iş yükünün eldeki mevcut personel üzerinde kalması personeli işinden memnun olmamaya sürüklemektedir.

İdari ve akademik personel arasında hissedilen bu ayrımcılık Yükseköğretim Kanunu'nda da görülmektedir. 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 13.b 4. Fıkrası ile yönetime istediği personeli istediği yerde görevlendirebilme yetkisini vermektedir. Bu madde uygulamada daha çok yönetimin kişisel, keyfi ya da başka sebeplerle idari personeli cezalandırılması amacıyla kullanıldığı görülmektedir.

Bir eğitim kurumunda ister öğretim, ister araştırma, isterse kamu hizmeti işlevi olsun, hepsinin başarısı sadece akademik personelin kaliteli ve yetişkin bireylerden oluşmasıyla sağlanamaz. Bir eğitim örgütünün başarısında, güçlü ve kaliteli idari ve akademik kadro önemli bir rol oynamaktadır.

Personel eksikliği ile birlikte yeni kurulan üniversitelerin derslik, laboratuvar, atölye, personel için yeterli ofis, sosyal tesisler ve lojman gibi fiziki alanlar konusunda da sıkıntıları yüksek seviyededir. Bununla birlikte yeni kurulan alanlar içinde makine ve teçhizat konusunda da sıkıntılar çoktur. Derslikler, laboratuvar, kütüphane, yemekhane, yurt binaları ile kültürel ve sportif faaliyet alanlarının üniversitelerin kuruluşu öncesinde planlanması ve bu iç donanımlarının da çağdaş üniversite gerekleri doğrultusunda donatılıp faaliyete geçilmesi gereklidir. Asgari şartlar yerine getirilmedikçe bir fakülte, yüksekokul ya da üniversitenin açılmayacağı da yasalaştırılmalıdır.

Yeni bir üniversite kurulurken öncelikle kuruluş yeri, kampus alanı tespitinin iyi planlanması gereklidir. Yerleşim alanlarına çok uzak ya da çok yakın alanlar seçilmemeli, kampus alanlarında personel ve öğrencinin her türlü fiziki ve kültürel ihtiyaçlarına ulaşabilecek tesislerin de bulunması gereklidir. Mevcut öğrenci ve

gelecekteki muhtemel öğrenci potansiyeli de düşünülerek kampus alanlarının gelişime müsait bir yerde kurulmasına dikkat edilmelidir.

Yeni kurulan üniversiteler özellikle idari personel açığını KPSS sınavları ile tamamlamaya çalışmakla birlikte, bu sınavlarla yeni kurulan üniversitelerde işe başlayanlar asaletleri onaylandıktan sonra kendi memleketlerine veya başka büyük şehirlerdeki üniversitelere veya başka kamu kuruluşlarına geçmek istemektedirler. Bu da henüz yeni yetişmiş elemanın yitirilmesine neden olmakta ve bu durum üniversiteyi yeniden KPSS'yi kazanmış yeni tecrübesiz eleman alımına yönelmeye mecbur bırakmaktadır. Aynı döngünün tekrar tekrar yaşanmaması için personel kanununda asalet tasdiki uygulamasında düzenlenmeye gidilmesi gereklidir.

Yeni kurulan üniversiteler değişim içerisindedirler. Değişim olgusu yenilikleri görmeyi ve o yeniliklere uyum sağlayabilecek örgütsel yapıların düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Üniversiteler kurumsal yapıları, teknolojik donanımları, akademik ve idari personeli, öğrencileri ve etkileşim içinde buldukları çevre ile hep birlikte değişim sürecini yönetmek durumundadır. Bu sürece herkesin katılımı üniversitenin kurumsallaşması ve kendi örgüt kültürünü oluşturmasını kolaylaştıracaktır. Üniversitelerde akademik ve idari personel arasında bütünlük sağlanmadığında çalışma ortamı huzuru sağlanamaz. Çalışanların mutlu olmadığı bir kurumda verimlilik olmaz.

Bireylerin hem yöneticilerle hem de buldukları birimde çalışan diğer çalışanlarla güvene dayalı bir ortam içinde olmaları, hem kendilerini kuruma bağlı hissetmelerini sağlamada, hem de onları iş doyumuna ulaştırmada yardımcı olmaktadır. Eğitim örgütlerinde güven ortamının oluşturulması en çok yönetimin sorumluluğundadır. Öncelikle çalışanların yöneticilere güven duyması kuruma olan güven duygularının artmasına yardımcı olacaktır.

Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısında dünyada ve ülkemizde yoğun hissedilmeye başlanan “Toplumsal çözülme” veya “Güvensizlik çağı” gibi isimlerle anılan durumla birlikte, artan nüfus, insanın yaşam düzeyini yükseltme hırslarının aşırılılaşması gibi konular da eklenerek örgüt kültürleri bu olumsuz etkiler altına girmiştir. Bunların sonucunda bireylerin arasındaki mesafenin açıldığı, yabancılaşmanın olduğu gözlemlenmekte; egoizm, anlaşmazlık ve düşmanlık gibi kötü duyguların hâkimiyeti de artmaktadır. Kültür ise, örgüt üyelerinin anlayışını ele veren ve örgüt

içinde nasıl davranacakları konusunda kendilerine kurallar sağlayan; hem biçimsel, hem de biçimsel olmayan bir özelliğe sahiptir. Örgüt kültürü, özellikle eğitim vasıtasıyla entelektüel ve ahlaki becerileri geliştirebilir. Hatta iş ahlakının değerleri, daha çok örgüt kültürünün etkisiyle ortaya çıkar. Örgüt kültürü birbirine zıt değerler arasındaki bir denge durumundadır (Sarı, 2005: 144-145).

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜYLE İLGİLİ ÜNİVERSİTELER ÜZERİNDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Aşağıda örgüt kültürü üzerine üniversitelerde yapılmış araştırmalara ve sonuçlarına ilişkin bilgi verilmiştir.

Güven'in (1996) yapmış olduğu çalışmada Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin üniversitedeki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre nasıl ve ne düzeyde örgüt kültürü oluştuğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın örneklemini Osmangazi Üniversitesi'nde yönetici konumunda 50 kişi ve yönetici görevi olmayan 90 kişi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı araştırmacının kendisi tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda cinsiyet değişkeniyle örgütsel uygulamalarla ilgili altı boyut arasında ilişki bulunmazken, akademik ünvan, yönetim görevi olan personel ile olmayan personel arasında ve bölümlere göre farklılıklar saptanmıştır. Üniversitedeki örgütsel uygulamalarla ilgili güçlü bir kültür oluşmadığı fakat kültürün zayıf da olmadığı tespit edilmiştir. Sonuçlar, çalışmanın yapıldığı zaman üniversite yeni kurulan bir kurum olduğu için normal bulunmuştur.

Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları" konulu çalışma, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi son sınıf öğrencilerinin fakülte kültürüne ilişkin algılamalarını ve buna bağlı olarak fakülte kültürünün özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 2000- 2001 yılı güz döneminde öğrenci olan toplam 149 öğrenciye anket uygulanarak yapılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin algılamalarına göre fakültenin, aidiyet, iletişim ve semboller gibi temel öğelerde özgün bir kültür görüntüsüne sahip olduğu, ancak uzun dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişi ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiğinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

İra' nın (2003) araştırmasının amacı Dokuz Eylül Üniversitesi'ndeki öğretim elemanlarının, örgüt kültürünün alt boyutlarına yönelik yapılan uygulamalara katılma derecelerini belirleyerek, üniversitedeki örgüt kültürünün mevcut durumunu belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2003 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi'ne ait Fakülteler, Yüksekokullar, Meslek Yüksek Okulları, Enstitüler ve Rektörlük kadrosunda çalışan 477 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Dokuz Eylül Üniversitesi'ndeki örgüt kültürü ile onun alt boyutlarında yapılan uygulamalara katılma derecelerini ölçmek için, Güven (1996) tarafından geliştirilen Likert tipi "Örgüt Kültürü" ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre öğretim elemanlarının, örgütsel kültürün "yönetim, örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme, çalışma ortamı-değişikliklere uyum, ödül sistemi, işbirliği-iletişim, törenler-toplantılar, dil, maddi kültür öğeleri" boyutlarındaki uygulamalara ilişkin algıları "orta düzeyde" gerçekleşmektedir.

Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci'nin (2004) gerçekleştirdiği araştırmada, Türkiye'deki üniversitelerde görev yapan akademik personelin, çalıştıkları üniversitelerindeki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre, çalıştıkları kurumda nasıl ve ne düzeyde bir örgüt kültürünün var olduğu belirlenmeye çalışmışlardır. Araştırmada üniversitelerdeki yönetim, örgüte bağlılık, işbirliği, iletişim, ödül sistemi, değişime uyum, denetim, çalışma ortamı, takım çalışması, kararlara katılım, güven, amaç birliği, prosedür, rekabet, çevre, vizyon, semboller, törenler, toplantılar, dil, hikaye, şakalar, kahramanlar ve maddi kültür öğeleri boyutlarına ilişkin sorular sorulmuştur. Araştırmanın hipotez sonuçlarında, örgüt kültürünü açıklamakta test ettikleri boyutlar ile yaş, çalışma süresi, idari görev, ünvan değişkenleri arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiş fakat cinsiyet değişkeni ile boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Yaş değişkeni analizinde 45-54 arası yaş grubu diğer belirlenen yaş gruplarına göre yönetim boyutu ifadelerine ve çalışma ortamı boyutu ifadelerine daha olumlu görüş bildirmişlerdir. İşbirliği, iletişim ve amaç birliği boyutları ifadeleri ve yaş değişkeni arasındaki analizde 20-24 ve 45-54 arası yaş grupları daha olumlu cevaplar vermişlerdir. Çalışma süresi değişkenine yönetim, işbirliği, iletişim, ödüllendirme, çalışma ortamı ve güven boyutlarında yer alan ifadelere 1 yıldan az süredir çalışan personel diğer yaş aralıklarına göre en yüksek olumlu cevapları vermişlerdir. Ünvan değişkeni analizinde yönetim, işbirliği, iletişim, çalışma ortamı,

kararlara katılım ve amaç boyutlarında yer alan ifadelere uzman ve profesörler diğer en yüksek olumlu cevapları vererek belirtilen diğer ünvanlardan anlamlı farklılaşmışlardır.

Şahal (2005) araştırmasında, örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin algılamalarına göre ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, 2004-2005 Eğitim ve Öğretim yılında Akdeniz Üniversitesi'ne bağlı 3 enstitüde doktora yapan araştırma görevlileridir. Araştırmaya Fen Bilimleri Enstitüsü'nden 88 kişi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden 35 kişi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nden 38 kişi olmak üzere toplamda 110 kişinin anket cevapları değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği araştırmacı tarafından geliştirilmiş olup üç bölümdür; iş tatminini ölçmek içinse Smith ve arkadaşları tarafından geliştirilen "İş Tanımlayıcı Endeks" nin (The Job Descriptive Index) (Imparota, 1972) Ergin (1997), tarafından Türkçe'ye "İş Betimlemesi Ölçeği" adı altında çevrilen ve uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Araştırma sonucunda genç akademisyenlerin örgüt kültürünü algılamasında iş tatmini öğelerinin etkili olduğu, aynı şekilde örgüt kültürü öğelerinin de iş tatminine yönelik algılamalarından etkilendiği ortaya çıkmıştır.

Alamur'un (2005) çalışmasının amacı, örgüt kültürü ile örgüte bağlılık kavramlarının varlıklarını ve aralarındaki ilişkiyi Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.'de ortaya koymaktır. Örgüt kültürü için, daha önce Güneş Berberoğlu-Senem Besler ve H. Zümrüt Tosun tarafından 'Örgüt Kültürü; Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması' isimli makaleden yararlanılmıştır. Örgüte bağlılığı anlamaya yönelik verilerin elde edilmesi, Allen ve Meyer'in, örgüte bağlılık ölçeğinin Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Araştırma görevlilerine dağıtılması aracılığıyla sağlanmıştır. Örgüt kültürü kısmı için, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. akademisyenleri ve örgüte bağlılık kısmı için de Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. araştırma görevlileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları temel değerlere önem verildiğini, öğretim elemanlarının hem kendi aralarında hem de yöneticilerle iyi ilişkiler içerisinde olduklarını, paylaşım kültürünün varlığını ortaya çıkarmıştır. Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.'nde paylaşılan bir kültürden ve yükseğe yakın bir bağlılık seviyesinin varlığı kendini göstermiştir. Bu iki durum sonucunda İ.İ.B.F. akademisyenlerinden alınan veriler ile bu kurumda, örgüt kültürü ile örgüte bağlılığın yüksek oranda olduğu, aralarında olumlu bir ilişkiden söz edilebileceği belirtilmiştir.

Demir'in (2005) "Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi" başlıklı yüksek lisans tez çalışması Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde uygulanmış bir anket çalışmasını içermektedir. Demir'in geliştirdiği ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm hastane personeli tarafından algılanan örgüt kültürü ölçeği, ikinci bölüm hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturma çabalarını ölçmeye yönelik ölçekten oluşmaktadır. Akademik ve idari 350 çalışan üzerinde yüz yüze anket tekniği ile yapılmış çalışma analizi sonucunda, hastane personelinin örgüt kültürünü olumlu olarak algıladığı, örgütsel amaçlar için çaba harcadığı, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, kültür yapısının yeniliğe açık olduğu, bununla birlikte iletişimin biraz zayıf olduğu, ödüllendirmenin yetersiz olduğu sonuçları belirgin sonuçlar arasında belirtilmiştir. Ayrıca hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşumuna olumlu katkılarının olduğu düşünülmektedir.

Negiş Işık'ın (2006) "Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)" başlıklı tez çalışmasında Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görevli öğretim elemanları üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. 139 öğretim elemanı üzerinde araştırmacı tarafından geliştirilmiş örgüt kültürü ölçeği uygulanmıştır. Eğitim fakültesinde var olan kültürün genel olarak olumlu özellikler gösterdiği tespit edilmekle birlikte, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde çalışan öğretim elemanlarının uygulanan örgüt kültürü ölçeğindeki örgüt kültürleri algılayışlarıyla ilgili olarak cinsiyet, ünvan veya bölüm değişkenleriyle ilgili olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Demir'in (2006) öğrenen örgüt özellikleri ile mevcut ve istenen örgüt kültürü modellerinin belirlenmeye çalıştığı araştırma, tarama modeli kapsamında yer alan literatür taraması ve ölçek uygulanarak yürütülmüştür. Araştırma örneklemini aynı kurumun dört farklı biriminde görev yapan kişilerden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak iki anket çalışması kullanılmıştır. Öğrenen örgüt özelliklerinin tespit edilmesi amacıyla Watkins ve Marsick tarafından ortaya konan "Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ)" isimli ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürünün belirlenmesinde Harrison tarafından hazırlanan "Diagnosing Organizational Culture Instrument" isimli ölçek kullanılmıştır. Örgüt birimleri arasında mevcut örgüt kültürü algılarında, istenen örgüt kültürü algılarında, çalışma sürelerine göre çalışan grupları arasında mevcut örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık vardır. Kurumda

beş yıldan fazla çalışanların istedikleri kültür tercihlerinde güç ve rol odaklı kültürlere eğilimleri fazla iken, beş yıl ve daha az çalışanların görev ve birey-odaklı kültürleri tercih ettikleri görülmüştür.

Açıkgöz (2006) “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği” isimli bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nin örgüt kültürü incelenmiştir. Çalışmanın evreni Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’ne bağlı 2005-2006 eğitim ve öğretim yılında akademik ve idari birimlerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında 134 kişinin 131’ine ulaşılmıştır. Anket soruları literatür incelendikten sonra kapalı uçlu sorular halinde hazırlanmış beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak tamsayım yöntemi kullanılmıştır. Kurumun pozitif kültüre ve rekabetçi değerler yaklaşımı uyarınca geliştirilen tipolojiler açısından da sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nde pozitif kültürel değerlerin örgütte yaygın biçimde benimsendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nde rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş olan klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi tipi kültürel özellikler görülmektedir ve söz konusu tipolojilerden herhangi birisi örgütün bütününe tek başına egemen değildir. Klan tipi örgüt kültüründe birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması, “biz bir aileyiz” hissi ön plandadır. Adhokrası tipi örgüt kültüründe girişimcilik, yaratıcılık ve uyum yetenekleri ön plandadır. Hiyerarşi tipi örgüt kültüründe emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tekbiçimlilik ön plandadır. Pazar tipi örgüt kültüründe rekabetçilik, amaçlara ulaşma ön plandadır. Açıkgöz’ün (2006) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda Zonguldak Karaelmas Üniversitesi’nde bütün örgüt tipleri özellikleri bir arada çıkmıştır.

Kabakçı’nın (2007), araştırmasında Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (HÜ İİBF) ile Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (AÜ SBF) kurum kültürlerinin incelenmesi ve karşılaştırmalı bir analizi yapılmıştır. Araştırma iki üniversitesinin işletme bölümü son sınıf öğrencileri esas alınarak gerçekleştirilmiştir. AÜ SBF ve HÜ İİBF hem anket hem de görüşme ve gözlem yoluyla, nitel ve nicel teknikler bir arada kullanılarak toplam 94 katılımcıdan oluşan örnekleme verileri toplanmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, Brown (1998) tarafından oluşturduğu ve ikinci bölümünde Goffee ve Jones’un (2000) oluşturmuş olduğu ve örgüt kültürünü sosyalleşme ve dayanışma boyutları açısından inceleyen ve

sahip oldukları kültürel özellikler bakımından dört farklı örgüt kültürü modeli çevresinde kıyaslayan sorular bulunmaktadır. Kültürün görülebilen ve kolay fark edilebilen unsuru olan artifaktlar üzerinden yapılan ölçekle ve analizler sonucunda AÜ SBF'nin güçlü bir kurumsal kültüre sahipken, HÜ İİBF'nin zayıf bir kurumsal kültüre sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Anket sorularının anlamlı çıkan her değişkeni için AÜ SBF değerleri HÜ İİBF değerlerinin oldukça üstündedir.

Köksal'ın (2007) Yükseköğretimde örgüt kültürü ve alan araştırması adlı çalışmasının amacı, eğitim örgütlerinde varsayımlar, inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardan oluşan örgüt kültürünün önemini vurgulamak ve bir akademik örgütte alt kültür grubu olan öğrencilerin, örgütsel yaşama yönelik algılamalarını belirlemektir. Tarama modeli ile gerçekleştirilen bu çalışmada Erdem ve İşbaşı (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Balıkesir Üniversitesi İ.İ.B.F., Necatibey Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi son sınıf öğrencilerinden oluşan evrenden tesadüfi küme örnekleme ile seçilen İktisadi İdari Bilimler Fakültesinden 108, Necatibey Eğitim Fakültesi'nden 168 ve Fen Edebiyat Fakültesinden 109 öğrenci olmak üzere toplam 385 öğrenci oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre öğrenciler güç mesafesi ve iletişim boyutunda olumlu algılamaya sahiptirler. Örgütsel yapı etkinlik ve semboller boyutunda ise daha çok olumsuz algılamalar belirlenirken, diğer boyutlarda ise ortak algılamaların oluşmadığı görülmektedir.

Karahan'ın (2008) "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma" başlıklı makalede Demir'in (2005) uyguladığı ölçekten yararlanılarak Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan personelin örgüt kültürünü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmadaki etkinliklerini belirlemeye yöneliktir. Ankete 441 idari ve akademik personel katılmıştır. Çalışma sonucunda Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanlar tarafından benimsenmiş olan bir örgüt kültürünün varlığından söz edilebilir. Kuruluşundan bu yana çok zaman geçmemesine rağmen (1999-2008) benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığı önemlidir. Ancak örgüt kültürü oluşturmada yöneticilerin yeterli katkıyı sağlayamadığına dair bulgular elde edilmiştir. Buradan hareketle örgüt kültürünün oluşumunda resmi olmayan ve yatay ilişkilerin daha etkin ve ön planda olduğu sonucuna varılmıştır.

Çimen'in (2009) tarama modeli ile yaptığı araştırmada Polis Meslek Yüksek Okullarında (PMYO) örgüt içi iletişimin örgüt kültürüne etkisi ve rolü incelenmiştir. Araştırmacı bu amaçla, Türkiye genelinde bulunan tüm PMYO' lar (yirmi iki) okulunda görev yapan 1180 öğretim görevlisine kendisi tarafından geliştirilen ölçme aracını uygulamıştır. Araştırmada 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim' adlı ölçme aracı kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre PMYO' larda iletişimde yaşanan sıkıntıların örgüt kültürünü etkilediğini, görev süresi ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İletişimde yaşanan sıkıntıların çalışanların kararlara katılmaması, dedikodu-söylentilerin ve empatik iletişimin düşük düzeyde olmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Okul çalışanları her hangi bir sorun olduğunda birbirlerine yardım etmek için isteklidirler. Erkek polislerin kadın polislere göre birbirlerine yardım için daha istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Kadın polisler erkek polislere göre adaleti daha az hissetmektedirler. Kadın polisler erkek polislere göre, Destek Şube Müdürlüğü ve Koruma Şube Müdürlüğü'nde görev yapanlar, diğer birimlerde çalışanlara göre fikirlerine daha az değer verildiğine inanmaktadırlar. Görev süresi değişkeni ile çalışmada kullanılan ifadelere göre 11-15 yıl arası çalışmakta olan katılımcı grubu ile diğer aralıklardaki katılımcı gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Kıdem durumu 11 yılın üzerinde olan polisler, fikirlerine değer verildiğine diğer kıdem durumundakilere göre daha fazla inanmaktadırlar. Bu sonuç, okulda mesleki deneyime sahip çalışanların, fikirlerine önem verildiğini düşündüklerini ortaya koymuştur.

Karakışla'nın (2009) "Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi" adlı yüksek lisans tezinde örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürünün önemi literatür taraması yoluyla irdelenmiştir. Çalışmada sonuç olarak "bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değeri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluştuğu, başka bir deyişle bunlar kültürü oluşturan ve örgütün yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan öğeler olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, örgüt üyelerini bir arada tutan güçlü değerlerin sosyal birleştirici olduğu, özellikle güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak

ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylar ise kültür o kadar çok güçlenecek ve güçlü kültür, amaç birlikteliğini sağlayarak güdülenme düzeyini ve dolayısıyla performansı arttıracaktır.

Coşkun Uslu (2010) “Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü : (Ege Üniversitesi Örneği)” araştırmasının temel amacı Ege Üniversitesi Bornova yerleşkesinde bulunan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarının kurum kültürlerini öğretim elemanları algılarına göre betimlemek ve kurum kültürünü benimsemeye ilişkin görülen eksiklikleri tespit etmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Güven (1996) tarafından geliştirilen 54 maddelik “Örgüt Kültürü Ölçeği” ve araştırmacı tarafından düzenlenen kişisel bilgi formu araştırma örneğine uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleme Ege Üniversitesi Bornova Kampusu’nda yer alan fakülte, yüksekokul ve meslek yüksekokullarından basit (rastlantısal) örneklem tekniği ile belirlenen 408 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalıştığı birim, akademik ünvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimle ilgili göreve sahip olma ve cinsiyet değişkenine göre örgüt kültürü algısında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ünvan değişkeninde yönetim, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum, işbirliği-iletişim ve maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar, dil boyutlarında profesör ve öğretim görevlileri arasında profesörler lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Meslekte çalışma süresine göre yönetim boyutunda 1-5 yıl arası çalışanlar lehine, örgüte bağlılık, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum boyutunda ve maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar, dil boyutlarında 16 yıl üstü çalışanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Kurumda çalışma süresine göre de yönetim, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum, işbirliği-iletişim ve maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar, dil boyutlarında 16 yıl üstü çalışanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur. Yönetici görevine sahip olmaya göre yönetim, örgüte bağlılık, çalışma ortamı ve değişikliklere uyum işbirliği-iletişim ve maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar, dil boyutlarında yönetim görevi olanlar lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Karadeniz (2010) “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi” başlıklı tez çalışması, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Rektörlüğünde çalışan personelin örgüt kültürü hakkında bilgi edinmek ve örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve örgütte kalma niyetine etkisini incelemek amacıyla yapılmıştır. 150 personelin anket cevapları analizi sonucunda Abant İzzet Baysal

Üniversitesi Rektörlüğünde var olan örgüt kültürü bürokratik kültüre daha yakın olduğu, personelin var olan örgüt kültürü algıları cinsiyete, yaşa, hizmet süresine ve ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Rektörlükte var olan örgütsel bağlılık normatif bağlılığa daha yakın çıkmıştır. Personelin cinsiyet ve eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık algılarından duygusal bağlılık ve devam bağlılığında anlamlı bir farklılık gerçekleşmemiş olup, normatif bağlılığa yönelik algılarında anlamlı bir farklılık gerçekleşmiştir. Rektörlükteki personelin örgütte kalma niyetine ilişkin algılarının eğitim durumu ve hizmet sürelerine göre aralarında anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Değerli'nin (2010) "Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasının amacı akademik örgütlerde akademisyenler tarafından algılanan örgüt kültürünün iş tatminine olan etkisini incelemektir. Bu doğrultuda, örgüt kültürü tipleri olarak belirlenmiş klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Marmara Bölgesi'nde yer alan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan akademik personele anket tekniği uygulanmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin sorular için Cameron ve Quinn'in 1999 yılında geliştirdikleri "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Anketin iş tatmini boyutunu oluşturan sorular ise Celucci ve DeVries'in 1978 tarihli "Yönetimsel İş Tatmini Anketi"nden oluşmuştur. Araştırma sonucunda; devlet üniversitelerinde en fazla algılanan örgüt kültürü tipinin hiyerarşi olduğu görülürken, vakıf üniversitelerinde en fazla algılanan kültürün klan olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada Boğaziçi Üniversitesi ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü akademisyenlerinin görev yaptıkları üniversiteleri klan kültürü olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Pazar kültürü tipinin hem devlet, hem de vakıf üniversitelerinde en az algılanan kültür olarak göze çarparken, yalnızca ankete katılan Kadir Has Üniversitesi'nde görevli akademik personelce baskın kültür olarak pazar kültürü çıkmıştır. Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında iş tatmini algısı açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Yaşça büyük akademik personelin iş tatmin düzeylerinin, genç yaştaki akademik personele kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Daha yüksek ünvanlı akademik personelin iş tatmin düzeylerinin, düşük ünvanlı akademik personele kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü tiplerinin iş tatminin her boyutu ile ayrı ayrı ilişkisi değerlendirildiğinde; yönetim ve çalışma arkadaşları

boyutlarından duyulan tatminin klan tipi örgütlerde yüksek derecede olduğu, terfi ve ücret boyutundan duyulan tatminin ise en fazla adokrasi tipi örgüt kültüründe ortaya çıktığı görülmektedir.

İra ve Şahin (2011) tarafından “Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması” başlıklı makale çalışmasında açık isimleri verilmemiş olan 2 devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde görev yapan öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiş bir anket çalışması yer almaktadır. Örgüt kültürünün, örgütsel etkililik üzerinde etkili olduğu ile ilgili araştırmaların sayısı gittikçe arttığı düşüncesiyle yola çıkılan bu çalışmada araştırmanın evrenini, 2010-2011 öğretim yılında iki devlet üniversitesinin eğitim fakültelerinde görev yapmakta olan 350 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Bu öğretim elemanlarına ulaşmada, tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve araştırma örneklemine 103 kişi alınmıştır. Ölçeğin faktör yapısı açıklayıcı faktör analizi ile incelenmiş, ölçeğin üç faktörlü bir yapı gösterdiği belirlenmiştir. Sonuç olarak, Örgüt Kültürü Ölçeğinin eğitim fakültelerinin örgütsel kültürünü “güç kültürü”, “başarı kültürü” ve “destek kültürü” boyutlarında belirlemede kullanılabilir olduğu araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir.

4. YENİ KURULAN ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI: BİLECİK ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Üniversiteler biçimsel eğitim sürecinin son basamağını oluşturan kurumlar olarak eğitim ve öğretim sürecinde önemli bir yere sahiptir. Ülkemizde üniversitelerle ilgili farklı konularda birçok araştırma yapılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalar da genellikle işletmeler üzerinde yapılmıştır. Ancak üniversitelerde örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar örgüt kültürünün alt boyutlarını sınırlayarak incelemiştir.

Üniversiteler emek-yoğun, bilgiyi ve deneyimleri esas alan bir alanda faaliyet gösteren örgütler olduğundan, istihdam edilen çalışanların sosyal, kültürel ve eğitsel kazanımlarının örgütsel kültürü şekillendiren örgütsel unsurlarla doğrudan veya dolaylı bir biçimde etkileşim içerisinde olduklarıdır. Bu bakımdan, kuruma ilişkin, bireylerin, örgüt kültürünün sürdürülmesi ve geliştirilmesinde belirleyici olduğu ifade edilebilir.

Araştırma açısından örgüt kültürünü oluşturan birey faktörünün özel bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bir örgütü yaratan, geliştiren ve sürekliliğini sağlayan insan faktörü çağdaş yönetim yaklaşımlarının da öne sürdüğü gibi vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Üniversite gibi kaliteli insan yetiştirmeyi hedefleyen bir örgütte insan faktörünü göz ardı edilemeyeceği açıktır. Bu bağlamda örgüt kültürü algısında birey ögesi üniversite çalışanlarının tümünün algılamalarıyla temel alınmıştır.

Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesi ve bu durumun üniversite yöneticileri tarafından incelenmesi insan unsuru ağırlıklı olan üniversiteler için önemli bir araç olabilir. Özellikle yeni kurulan üniversitelerde iyi ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması öncelikle kültürel açıdan mevcut durumlarının analizi ile sağlanabilir.

Araştırmanın temel amacı, 2007 yılında kurulmuş yeni kurulan üniversitelerden biri sayılan Bilecik Üniversitesi çalışanlarının örgüt kültürünü oluşturan unsurlara ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve çalışanların belirlenen demografik özellikler bakımından örgüt kültürü algılarındaki farklılıklarını incelemektir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Üniversitelerin ülkemizin eğitim sisteminin gelecek yüzyılda ihtiyaç duyacağı personelin yetiştirebilmesi için; bilginin üretildiği, geliştirildiği, korunduğu, aktarıldığı kuruluşlar olmaları gerekmektedir. Üniversitelerde eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinden sorumlu olan yöneticilerin örgüt kültürünü güçlendirmek için gerekli faaliyetleri düzenlemesi ve çalışanların bu imkânlardan yararlanmasını sağlaması önem arz etmektedir. Örgütlerde etkin bir kültür, akademik ve idari personelin amaca yönelik çalışmasını, çevredeki değişimlere daha rahat ayak uydurmalarını sağlamak için gerekli bir faktördür.

Akademik örgütlerde kültür, öğretim elemanları, idari personel, öğrenci ve yönetim alt kültürlerince oluşturulmaktadır. Üniversite kültürü üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok akademik personel alt kültürünün ele alındığı; ayrıca yapılan üniversite kültürü çalışmalarının fakülte bazında ya da birkaç fakülte karşılaştırmasıyla sınırlı olduğu görülmüştür (Alamur, 2005; Erdem ve İşbaşı, 2001; Kabakçı, 2007; Köksal, 2007; Şahal, 2005). Ayrıca incelenen çalışmalar uzun süredir faaliyet gösteren üniversiteler üzerinde yapılmış olup, yeni kurulan üniversitelerde örgüt kültürü üzerine yapılmış çalışmaya rastlanmamıştır.

Yapılan araştırmada Bilecik Üniversitesi'nde yer alan rektörlük, enstitüler, fakülteler, meslek yüksekokullarında görev yapan tüm üniversite çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Yeni kurulmuş bir üniversite olan Bilecik Üniversitesi'nde hem idari, hem de akademik tüm üniversite çalışanlarının örgüt kültürü algılamalarını saptamayı, bu algıyı belirleyen temel değişkenlerin ilişkisini ortaya koymayı, çıkan bulgular ışığında araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunmayı hedeflemektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırmanın evreni Bilecik Üniversitesi'nde yer alan rektörlük, fakülte, enstitü, meslek yüksekokullarında çalışan tüm idari ve akademik 494 personeldir. 25 Nisan- 6 Mayıs- 2011 tarih dilimi içinde basılı olan anketlerin elden dağıtımı ve toplanması tamamlanmıştır.

Bilecik Üniversitesi akademik ve idari personel sayısı toplam 494 kişidir. Bunların 311'i akademik 183'ü de idari kadroda görev yapmaktadır. Tablo 2'de mevcut personelin kadrolarına göre sayısı ve toplam içindeki yüzdesi verilmiştir. Akademik personelin çoğunluğunu öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır.

Tablo 2: Bilecik Üniversitesi Personelinin Kadro Türüne Göre Mevcut Dağılımı

Görev Türü	Mevcut Personel Sayısı	Yüzdesi (%)
Profesör Doktor	8	1,6
Doçent Doktor	11	2,2
Yardımcı Doç.Dr.	70	14,2
Öğretim Görevlisi	103	20,9
Uzman	12	2,4
Okutman	21	4,3
Araştırma Görevlisi	86	17,4
Toplam Akademik Personel	311	
İdari Personel	183	37
Genel Toplam	494	100

Bilecik Üniversitesi personelinin % 63'ü akademik, % 37'si idari personelden oluşmaktadır. Ankete katılan toplam personel sayısı 303 olup, analize uygun olan anket sayısı 288'dir. 15 anket cevaplayıcılar tarafından boş bırakılan yerlerin çok olmasından ötürü analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak toplam personelin % 65'i anketimize katılmış, % 62'si ise analize uygun görülmüştür.

4.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE VARSAYIMLARI

Bu araştırma, 2011 yılında Bilecik Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel ile kısıtlıdır. Araştırmada ortaya çıkartılmaya çalışılan Bilecik Üniversitesi örgüt kültürü yapısı, araştırmaya cevap veren personelin araştırmanın yapıldığı süre zarfındaki algılarıyla kısıtlıdır.

Araştırma konusu yeni kurulan üniversitelerde çalışan idari ve akademik personelin örgüt kültürü algısı olmakla birlikte, evren olarak Bilecik Üniversitesi çalışanları ile araştırma kısıtlıdır.

Verileri toplamak üzere geliştirilen örgüt kültürü ölçeğine, çalışanların içtenlikle ve tarafsız olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama aracı olarak Güven (1996) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu ise kısaltılarak kullanılmıştır. Güven tarafından geliştirilen ölçekteki ifadeler sadece akademik personele yönelik hazırlanmıştır. Bu nedenle sadece ölçekteki ifadeler tüm personele hitap edecek şekilde değiştirilmiştir.

Güven (1996) tarafından Osmangazi Üniversitesi’nde 140 akademik personel üzerinde uyguladığı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılan ölçek uygulanmadan önce belirlenen bir gruba iki hafta arayla iki kez uygulanmış ve cevapların birbiriyle tutarlı olduğu gözlemlenerek, alfa değeri 0,95 olarak belirlenmiştir.

Aynı örgüt kültürü ölçeği İra (2003) tarafından yapılan Dokuz Eylül Üniversitesi üzerinde uyguladığı bir araştırmada 477 akademik personel üzerinde uygulanmıştır. Ölçek Özkan (2007) tarafından Manisa’da ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 148 öğretmen üzerinde de uygulanmıştır. Güven (1996) tarafından geliştirilen aynı örgüt kültürü ölçeği Coşkun Uslu (2010) tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasında Ege Üniversitesi’nde ankete cevap veren 408 akademik personelin üzerinde de uygulanmıştır. Coşkun Uslu’nun (2010) uyguladığı anket çalışmasında da alfa değeri 0,95 olarak bulunmuştur.

4.6. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİK TESTİ

Örgüt Kültürü ölçeğinde belirlenen bütün alt boyutlara ilişkin ifadelerin güvenilirlik analizi sonucu Alfa değeri 0,970 olarak çıkmıştır. Tablo 3’te alt boyutların ayrı ayrı güvenilirlik sonuçları verilmektedir. En yüksek değer “İşbirliği ve İletişim Boyutu” için gerçekleşen 0,917 değeri, en düşük “ Ödül Sistemi Boyutu” ile 0,767 değeri olarak gerçekleşmiştir.

Alfa değerinin 0 ila 1 arasında değerler alması kabul edilebilir olup, en az 0,7 olması arzu edilir. Ayrıca bu değer inceleme türü çalışmalarda 0,5’e kadar kabul edilebilir düzeyde olduğu da öngörülmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 116). Bu durumda örgüt kültürü alt boyutları için belirlediğimiz soruların güvenilirlik sonuçlarının yüksek değerde oldukları söylenebilir.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyutlar	İfadelerin Sayısı	İfadelerin Numaraları	Güvenirlik Değeri (Alfa)
1.Yönetim Boyutu	9	1.1 – 1.9	0,909
2.Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu	9	2.1 – 2.9	0,818
3.Örgüte Bağlılık Boyutu	13	3.1 –3.13	0,893
4.Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	10	4.1 – 4.10	0,867
5.İşbirliği ve İletişim Boyutu	10	5.1 – 5.10	0,917
6.Ödül Sistemi Boyutu	4	6.1 – 6.4	0,767

4.7. VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKİ TEKNİKLER

Araştırmada 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği daha çok kişilerin tutumlarını ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak kullanılmaktadır (Altunışık ve diğ., 2007: 108). Araştırmada kullanılan 5’li Likert tipi değerlendirme ölçeğindeki aralıklar şöyledir:

- Kesinlikle Katılmıyorum 1
- Katılmıyorum 2
- Emin Değilim 3
- Katılıyorum 4
- Tamamen Katılıyorum 5

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır. Değişkenlerin incelenmesi için önce betimsel istatistikleri ele alınmıştır. Personelin örgüt kültürü boyutlarını algılamalarının belirlenen değişkenlere göre birbirinden farklı olup olmadığını incelemek için de T-testi, varyans analizi, Levene ve Scheffe testleri yapılmıştır.

Aşağıda, araştırmada kullanılması düşünülen testlerin hangi durumlarda kullanıldıkları belirtilmiştir (Altunışık ve diğ., 2007):

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerin önceden öngörülen değerden farklı olup olmadığının testi (tek grup t-testi);

- Aynı bireylerin değişik iki durum arasındaki ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde iki eş arasındaki farkın önemlilik testi için bağımsız iki grup arasındaki farkların testi (independent samples t- testi);
- Üç ya da daha fazla grubun ölçümleri arasındaki farkın test edilmesinde tek yönlü varyans çözümlemesi için (One Way Anova - F testi);
- Ortalamalar arası farkların kaynağını araştırmak üzere çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe Testi kullanılmıştır.

4.8. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKEN VE HİPOTEZLERİ

Araştırmadaki değişkenler yeni kurulan bir devlet üniversitesinde örgüt kültürünü oluşturan unsurları ortaya koymaya yönelik olup, araştırmanın bağımlı değişkeni;

Y: Üniversite çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları.

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir;

Y1: Yönetim,

Y2: Örgüte Bağlılık- Örgütle Özdeşleşme,

Y3: Çalışma Ortamı - Değişikliklere Uyum,

Y4: Ödül Sistemi,

Y5: İşbirliği – İletişim,

Y6: Maddi Kültür Öğeleri- Törenler-Toplantılar-Dil.

Bağımsız değişkenler ise şöyle belirlenmiştir;

X1: Cinsiyet

X2: Kadro Türü

X3: Eğitim Durumu

X4: Yaş

X5: Kurumda Çalışma Süresi

Hipotezler;

H1: Örgüt kültürünü oluşturan alt boyutların aritmetik ortalaması 3,00'ten büyüktür.

H2: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H3: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları kadrolarına göre farklılaşmaktadır.

H4: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları yaşa göre farklılaşmaktadır.

H5: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır.

H6: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır.

4.9. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Araştırma bulgularının analizinde önce ankete katılan personelin demografik özellikleri sonuçları ortaya çıkartılmıştır. Daha sonra ankete katılan personelin verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları betimleyici analiz başlığı altında gösterilmiştir. Tablo 4'te ankete katılan personelin demografik özelliklerine göre dağılımları verilmiştir. Toplam akademik personelin % 52'si, toplam idari personelin % 69'u ankete cevap vermiştir.

4.9.1. Demografik Özellikler

Tablo 4'te ankete katılan personelin çeşitli demografik özellikleri verilmektedir. Ankete katılan personelin %55,9'u akademik, %44,1'i de idari kadroda görev almakta olup, bu personellerin % 32,6'sı kadın, % 67,4'ü de erkektir. Personelin %16,7 si 25 yaşından küçük, % 48,6'sı 25 ve 35 yaş arasında, % 27,1'i 36 ve 45 yaş arasında, % 6,9'u 46 ve 55 yaş arasında olup, % 0,7 si 56 yaşından büyüktür. Bu sonuçlara göre Bilecik Üniversitesi personelinin % 65'i genç, % 35'i de orta yaşlı olarak gruplandırılabilir.

Ankete katılan personelin % 45,5'i lisansüstü, %46,9'u üniversite, %6,9'u lise, % 0,7'si de ilköğretim mezunudur. Personelin Bilecik Üniversitesi'nde çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında ise % 23,6 ile 1 yıldan az süredir çalışan, % 44,1 ile 1-3 yıl arasında çalışan, % 32,3 ile 3 yıldan fazladır çalışmakta olan personel olduğu görülmektedir. Ankete cevap veren personel içinde Bilecik Üniversitesi'nin kurulmasından sonra kurumda çalışmaya başlayan personelin oranı % 67,7'dir.

Tablo 4: Ankete Katılan Personelin Demografik Özellikleri

Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	ÖS	%	Personelin Kadroya Göre Dağılımı	ÖS	%
Kadın	94	32,6	Akademik	161	55,9
Erkek	194	67,4	İdari	127	44,1
Toplam	288	100,0	Toplam	288	100,0
Personelin Yaşa Göre Dağılımı			Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı		
25 ve altı	48	16,7	Lisansüstü	131	45,5
26-35	140	48,6	Üniversite	135	46,9
36-45	78	27,1	Lise	20	6,9
46-55	20	6,9	İlköğretim	2	0,7
56 ve üstü	2	0,7	Toplam	288	100,0
Toplam	288	100,0			
Personelin Çalışma Süresine Göre Dağılımı					
1 yıldan az	68	23,6			
1-3 yıl	127	44,1			
3 yıldan fazla	93	32,3			
Toplam	288	100,0			

Tablo 5'e baktığımızda ankete katılan 94 kadın personelin % 16'sı akademik personel olup 1 yıldan az süredir kurumda çalışmaktadır. Kadın idari personelin % 13,8'i de 1 yıldan az süredir kurumda çalışmaktadır. 1-3 yıl arası süredir kurumda çalışmakta olan kadın akademik personel oranı toplam kadın personel içinde % 22,3, idari personel oranı ise % 31,3'tür. 3 yıldan fazla süredir kurumda çalışmakta olan kadın akademik personel oranı toplam kadın personel içinde % 18,1, idari personel oranı ise % 8,5'tir.

Ankete katılan erkek personel oranı ise toplamda % 55,7 olup, 1 yıldan az süredir çalışan erkek akademik personel oranı toplam erkek personel sayısı içinde % 9,3, idari erkek personel oranı ise % 11,3'tür. 1-3 yıl arası süredir kurumda çalışmakta olan erkek akademik personel oranı toplam erkek personel sayısı içinde % 25,3, idari erkek personel oranı ise 19,1'dir. 3 yıldan fazla süredir kurumda çalışan erkek akademik personel oranı ise toplam erkek personel sayısı içinde % 21,1, idari erkek personel oranı ise % 13,9'dur.

Tablo 5: Ankete Katılan Personelin Kadro, Cinsiyet ve Çalışma Süresi Özelliklerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Süre	Kadro				Toplam	%
		Akademik	%	İdari	%		
Kadın	1 yıldan az	15	16,0	13	13,8	28	29,8
	1-3 yıl	21	22,3	20	21,3	41	43,6
	3 yıldan fazla	17	18,1	8	8,5	25	26,6
	Toplam	53	56,4	41	43,6	94	100,0
Erkek	1 yıldan az	18	9,3	22	11,3	40	20,6
	1-3 yıl	49	25,3	37	19,1	86	44,3
	3 yıldan fazla	41	21,1	27	13,9	68	35,1
	Toplam	108	55,7	86	44,3	194	100,0

4.9.2. Betimleyici Analizler

Aşağıda örgüt kültürü ölçeğinde kullandığımız alt boyutların ayrı ayrı değerlendirilerek, içerisinde yer alan ifadelere 5'li Likert ölçeğine göre ankete katılan personelin katılım sayıları, her bir ifadenin aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 6'da sonuçları verilen "Yönetim" boyutunda en yüksek aritmetik ortalama (\bar{X} : 3,54) ile "7.Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler" ifadesi, en az ortalamayı (\bar{X} : 3,11) ile "1.Üniversitede her düzeydeki yöneticiler, kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır" ifadesi almıştır. Yöneticilerin denetleme konusunda yüksek

değerler almakla birlikte başarılı oldukları düşüncesinde daha düşük sonuçlar aldıkları ortadadır. Henüz kurumsallaşma sürecinde olan Bilecik Üniversitesi'nde yöneticilerle personel arasında çalışma konusunda uyumsuzluklar olabilir. Yetersiz personel sayısı ve yetersiz fiziksel donanımlar ile işlere yetişmek mümkün olmayabilir.

Tablo 6: Yönetim Boyutu Soruları İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1.1. Üniversitede her düzeydeki yöneticiler, kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.	22	64	82	99	21	3,11	1,074
1.2. Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri açısından başarılıdır.	18	55	75	109	31	3,28	1,085
1.3. Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	20	43	90	108	27	3,27	1,052
1.4. Yöneticiler, çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	17	35	67	137	32	3,46	1,035
1.5. Yöneticiler, çalışanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.	7	34	86	128	33	3,51	0,930
1.6. Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	15	49	79	113	32	3,34	1,050
1.7. Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler.	11	35	67	138	37	3,54	0,991
1.8. Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.	20	27	79	130	32	3,44	1,038
1.9. Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	19	50	92	98	29	3,24	1,062

Tablo 7: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
2.1. Bu üniversitede öğretim üyeleri ve öğrencilerin özel kıyafetleri ile katıldıkları törenler, üniversitenin bütünleşmesini sağlamaktadır.	13	42	70	115	48	3,50	1,072
2.2. Bu üniversitede belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.	12	23	61	140	52	3,68	0,995
2.3. Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.	6	30	37	137	78	3,87	0,995
2.4. Bu üniversitede her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.	5	34	90	125	34	3,52	0,910
2.5. Bu üniversitede birimlere özgü olan dil, kurum varlığının korunmasına ve devamlılığına katkıda bulunur.	6	27	97	124	34	3,53	0,895
2.6. Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir.	58	88	81	48	13	2,55	1,122
2.7. Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler her çalışanın kullanımına açıktır.	22	49	81	115	21	3,22	1,059
2.8. Bu üniversitede fiziksel mekânların düzenlenişi, o mekânı kullanan çalışanlar için birer statü sembolüdür.	17	38	98	100	35	3,34	1,044
2.9. Bu üniversitenin ortak kullanımına açık mekânlarına tüm personel sahip çıkar.	15	43	85	112	33	3,36	1,037

Tablo 8: Örgüte Bağlılık Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
3.1. Diğer üniversitelerle karşılaştığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.	26	44	81	102	35	3,26	1,135
3.2. Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.	7	10	18	117	136	4,27	0,908
3.3. Bu üniversitenin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.	9	44	68	106	61	3,58	1,079
3.4. Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.	13	23	60	123	69	3,74	1,053
3.5. Bu üniversitenin tüm personeli eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadırlar.	20	46	70	101	51	3,41	1,156
3.6. Bu üniversitede formalite, prosedür ve kurallar önemlidir ve bunlara tüm çalışanlar uyar.	17	36	97	109	29	3,34	1,016
3.7. Bu üniversitede yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemlidir.	23	49	101	86	29	3,17	1,080
3.8. Bu üniversitenin amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	24	43	108	89	24	3,16	1,050
3.9. Bu üniversitede egemen kurumsal değerler üniversitenin bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.	11	26	91	132	28	3,49	0,926
3.10. Toplumda egemen olan kültürel değerlerle bu üniversitede egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.	5	21	76	152	34	3,66	0,845
3.11. Üniversitede çalışanlar görevleriyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	15	34	90	112	37	3,42	1,026
3.12. Bu üniversitede çalışanlar arasında birlik ve beraberlik vardır.	32	37	83	108	28	3,22	1,137
3.13. Bu üniversitede insan unsuruna önem verilir.	30	34	58	113	53	3,43	1,217

Tablo 7’de görülen “Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil” boyutunda en yüksek aritmetik ortalamayı ($\bar{X} : 3,87$) ile “3.Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri ve onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır” ifadesi, en düşük aritmetik ortalamayı ise ($\bar{X} : 2,55$) ile “6.Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir” ifadesi almıştır. Kurum içindeki toplantılara ve törenlere davet edilmenin çalışanlar için önemli olduğu görüşü bu boyuttaki en yüksek aritmetik ortalamayı alarak ortaya çıkmıştır. Üniversite’nin fiziksel mekânlarının, araç ve gereçlerinin yetersiz olduğu da ifadeye verilen cevaplarla ortaya çıkmıştır. Fiziksel mekânların iyileşmesi zaman ve maddi imkânlarla bağlıdır.

Tablo 8’de görüldüğü gibi “Örgüte Bağlılık” boyutunda en yüksek aritmetik ortalamayı ($\bar{X} : 4,26$) ile “2.Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder” ifadesi almıştır.

En düşük aritmetik ortalama ise ($\bar{X} : 3,16$) ile “8.Bu üniversitenin amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir” ifadesininidir. Bilecik Üniversitesi’nin başarılı olmasının kurumda çalışan personeli memnun edeceği cevabı tüm ifadeler içinde en yüksek ortalama değerini almıştır. Bununla birlikte örgüte bağlılık boyutundaki ifadelerden en düşük ortalamayı alan ifade Üniversite’nin amaçlarının tüm çalışanlar tarafından benimsendiği konusunda personelin çok fazla olumlu düşünmediği sonucu çıkmaktadır.

Tablo 9’da görülen “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutunda en yüksek aritmetik ortalamayı ($\bar{X} : 3,82$) ile "5. Bu üniversitede genel olarak üst yöneticilerin, kurumun işleyişi üzerinde etkisi fazladır” ifadesi almıştır. En düşük aritmetik ortalamayı ($\bar{X} : 3,00$) ile “4.Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir” ifadesi almıştır. Yöneticilerin kurumun işleyişi üzerindeki etkisinin fazla olduğu konusunda personel hemfikirdir. Ancak çalışanların bu Üniversite ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebileceği konusunda kararsız kalındığı ortadadır.

Tablo 9: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
4.1. Bu üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır.	25	28	77	125	33	3,39	1,089
4.2. Bu üniversitenin, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir.	27	37	74	116	34	3,32	1,131
4.3. Bu üniversite çalışanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir.	31	47	90	85	35	3,16	1,164
4.4. Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.	42	46	98	75	27	3,00	1,176
4.5. Bu üniversitede genel olarak üst yöneticilerin, kurumun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.	11	19	42	154	62	3,82	0,970
4.6. Bu üniversite çalışanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.	24	39	89	106	30	3,27	1,087
4.7. Bu üniversitede kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.	6	29	111	118	24	3,43	0,861
4.8. Bu üniversitede grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.	23	43	89	105	28	3,25	1,079
4.9. Bu üniversite çalışanları kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek olumlu değişiklikleri süratle benimseyip, onlara ayak uydurur.	8	29	87	137	27	3,51	0,899
4.10. Bu üniversite çalışanları, kurum içi ve kurum çerçevesindeki değişimlere kolayca uyum sağlar.	8	32	102	121	25	3,43	0,900

Tablo 10’da analiz sonuçları görülen “İşbirliği ve İletişim” boyutunda en yüksek aritmetik ortalamayı (\bar{X} : 3,56) “8. Bu üniversitede iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır” ifadesi almıştır. En düşük aritmetik ortalamayı ise (\bar{X} : 3,20) ile “2. Bu üniversitede farklı bölüm ve birimlerde görevli çalışanlar arasında

işbirliği ve yardımlaşma vardır” ve “4.Bu üniversitede bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır” ifadeleri almıştır. Üniversite’deki yöneticilere işbirliği ve iletişim kurmanın kolay olduğu konusunda olumluya yakın cevaplar verilmiştir.

Tablo 10: İşbirliği ve İletişim Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
5.1. Bu üniversitede aynı bölüm ve birimlerde görevli çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	21	37	58	133	39	3,46	1,104
5.2. Bu üniversitede farklı bölüm ve birimlerde görevli çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	26	41	94	204	23	3,20	1,072
5.3. Bu üniversite çalışanları arasında ilişkiler uyumludur.	20	36	93	111	28	3,32	1,040
5.4. Bu üniversitede bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.	26	29	121	86	26	3,20	1,042
5.5. Bu üniversite çalışanları arasında olabilecek çatışmalar uzlaşarak çözümlenir.	14	31	98	122	23	3,38	0,951
5.6. Bu üniversitede işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler, çalışanlarına bilmeleri gereken her şeyi söyler.	20	34	90	109	35	3,36	1,064
5.7. Bu üniversitede yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli bir görüş alış-verişi vardır.	31	37	77	112	31	3,26	1,147
5.8. Bu üniversitede iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	21	24	64	130	49	3,56	1,093
5.9. Bu üniversitede, her kademedeki yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.	27	32	86	100	43	3,35	1,147
5.10. Bu üniversitede, işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.	14	51	109	86	28	3,22	1,007

Tablo 11’de sonuçları görülen “Ödül Sistemi Boyutu” için belirttiğimiz ifadelerden en yüksek ortalamayı ($\bar{X} : 3,75$) ile “2.Bu üniversite çalışanları için ünvan değişikliği, hem maddi hem de manevi ödüdür” ifadesi almıştır. En düşük aritmetik ortalamayı ise ($\bar{X} : 2,87$) ile “1.Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmanın yanı sıra bireylerin gelişmesine de hizmet eden bir ödül sistemi vardır” ifadesi almıştır. Ünvan değişikliğinin ödül olduğu konusunda verilen cevaplar yüksektir. Bununla birlikte Üniversite’deki ödül sistemi konusunda sıkıntılar olduğu verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. ($\bar{X} : 2,87$) ortalama ifadelerine verilen cevaplar içinde fiziksel mekânların yetersizliğinden sonra 2. en kötü sonuçtur.

Tablo 11: Ödül Sistemi Boyutu İçin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmalar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
6.1. Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmanın yanı sıra bireylerin gelişmesine de hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	42	66	94	60	26	2,87	1,170
6.2. Bu üniversite çalışanları için ünvan değişikliği, hem maddi hem de manevi ödüdür.	12	19	67	122	68	3,75	1,023
6.3. Bu üniversitede çalışanların başarısı değerlendirilirken, mesleki idealler, meslek tutumları, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.	31	45	84	97	31	3,18	1,152
6.4. Bu üniversitede öğretim elemanları ve/veya idari personeller arasında, mesleki konularda sürekli ve yapıcı yönde bir rekabet vardır.	30	46	115	79	18	3,03	1,050

Örgüt kültürü ölçeğindeki bütün ifadeler birlikte değerlendirildiğinde en yüksek aritmetik ortalamayı ($\bar{X} : 4,27$) sonucu ile “Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder” ifadesi, en düşük aritmetik ortalamayı ise ($\bar{X} : 2,55$) ile

“Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir” ifadesi almaktadır. İfadeleri aritmetik ortalamalarına göre bu şekilde değerlendirdiğimizde bütün personelin Bilecik Üniversitesi'nin başarılı olması konusunda memnuluk duyacakları açıkça görülmektedir. Bununla birlikte Üniversite'nin fiziksel mekân, araç gereçler konusunda sıkıntıları oldukları da yine aritmetik ortalama değerindeki düşük sonuçla açıkça ortaya çıkmaktadır. Fiziksel mekânlar, araç ve gereçler konusunda memnun olunmamasının nedeninin Üniversite'nin henüz yeni kurulan bir kurum olmasından kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir.

4.9.3. Tek Grup T-Testi (One Sample T-Test)

T Testlerinden One Sample T-Testi incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerlerin önceden öngörülen değerden farklı olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye çalışan bir analiz yöntemidir (Altunışık ve diğ., 2007: 172-173).

“H₁: Örgüt kültürünü oluşturan alt boyutların aritmetik ortalaması 3,00'dan büyüktür”.

Tablo 12: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İçin Tek Grup T-Testi Sonuçları

Öngörülen Değer: 3,00				
Boyutlar	ÖS	\bar{X}	SS	P
1. Yönetim Boyutu	288	3,35	,787	,000
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu	288	3,38	,662	,000
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	288	3,48	,757	,000
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	288	3,31	,749	,000
5. İşbirliği ve İletişim Boyutu	288	3,33	,808	,000
6. Ödül Sistemi Boyutu	288	3,21	,845	,000

Tablo 12'de örgüt kültürü ölçeğimizde yer alan alt boyutların aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma ve test sonucu (P) değerleri verilmektedir. Örgüt kültürünü ölçmek için belirlenen alt boyutlarda yer alan ifadelerin aritmetik ortalama değerinin (3,00)'ten büyük olacağını öngörüldüğümüzde bunu test etmek için Tek Grup T Testini (One Sample T-Test) kullanılmıştır. Test sonucunda bütün alt boyutlarda $P \leq 0,05$ sonucu

elde edilmiştir. H₁ Hipotezimiz Tek Grup T-Test sonucunda kabul edilmiştir. Bütün örgüt kültürü alt boyutlarında sonuç öngördüğümüz değerden büyük çıkmıştır.

Yeni kurulan bir üniversite olan Bilecik Üniversitesi'nde ankete cevap veren personelinin örgüt kültürü ölçeğimizde belirlediğimiz ifadelerle verdikleri değerlerin 5'li Likert ölçeğinde (3,00: Emin Değilim) değerinden büyük çıkması gerektiği düşünülmektedir. Bütün ifadelerle verilen değerlerin (4,00) veya (5,00) değerlerinde çıkması beklenmemektedir. Bilecik Üniversitesi'nde henüz örgüt kültürü oluşma aşamasındadır ve personelin kurum hakkında belirttiğimiz boyutlarda sıkıntıları, beklentileri ve şüpheleri vardır.

Örgüt kültürü alt boyutlarına 5'li Likert ölçeğine göre Bilecik Üniversitesi personelinin algı düzeyi en düşük 3,21 oranında "Ödül Sistemi" alt boyutuna, en yüksek 3,48 oranında "Örgüte Bağlılık" boyutuna çıkmıştır. Bu sonuçlarla Bilecik Üniversitesi'nde örgüt kültürünün henüz oluşma aşamasında olduğu düşünülebilir.

Kurumun henüz bütün personel tarafından benimsenmiş ve sahiplenilmiş olduğu düşünülmemekle birlikte (3,00) değerinden düşük bir aritmetik ortalama çıkması da beklenmemektedir. 2007 yılında kurulmuş olan Bilecik Üniversite'sinin çoğunluğu KPSS ile işe başlamış genç personelden oluşmaktadır. Hem idari hem akademik çoğunluğu genç olan bu personelin işini daha çok sahiplenip, büyük azim ve gayretle çalışacakları düşünüldüğünden "Örgüt Kültürü Ölçeğimizde" belirttiğimiz ifadelerle personelin vereceği cevapların (3,00) değerinden düşük bir aritmetik ortalama çıkması düşünülmemiştir. Test sonucumuzda da bu düşüncemiz doğrulanmıştır.

4.9.4. Bağımsız Gruplar Analizi İçin T-Testi - (Independent Samples T-Test)

Bu bölümde bağımsız gruplar arası analizlerde kullanılan T- Testi yöntemi ile yapılan analizlerin tabloları ve açıklamaları yer almaktadır.

Bağımsız iki grubun karşılaştırıldığı T-Testinin hesaplanmasında gruplar arasında varyans farkının olup olmadığına dikkat edilmesi gerekmektedir. Karşılaştırılan grupların varyanslarının eşit olup-olmamasına bağlı olarak iki farklı hesaplama yapılmaktadır. İstatistik programlarında varyansların eşit olup olmadığını test eden çeşitli yöntemler vardır. SPSS programında F testi veya Levene Testi'nden

yararlanılmaktadır. Levene Testi'nin amacı üzerinde test yapılan iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığının incelenmesidir. Levene Testi'nde F değerinin anlamlı olup olmadığına bakmak için (sig.) değerine bakılır. Eğer, çıkan değer 0.05'ten küçük ise (yani iki grubun varyansları farklıysa) sig.2 tailed değerleri sütununda (equal variance not assumed) değerine bakılır ve buradaki değere göre yorum yapılır. Eğer (sig.) değeri 0.05'ten büyük çıkmışsa (equal variance assumed) satırındaki değere bakılarak yorumlama yapılmaktadır (Altunışık ve diğ.,2007: 177).

Analiz sonucunda anlamlı fark çıkan başlıklar tabloda **koyu punto** ile gösterilmiştir. Levene Testi analizine göre bulduğumuz anlamlı (P) değerleri de koyu punto ile gösterilmiş ve yanına (*) konulmuştur.

Tablo 13: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasında T-Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Grup İstatistikleri				Levene Testi	T-Testi		
	Cinsiyet	ÖS	\bar{X}	SS	sig.	t	sd	P
1.Yönetim Boyutu	Kadın	94	3,30	,767	,757	-,773	286	,440
	Erkek	194	3,38	,798		-,784	190,743	,434
2.Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları	Kadın	94	3,42	,560	,077	,675	286	,500
	Erkek	194	3,36	,706		,731	226,647	,466
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	Kadın	94	3,43	,676	,106	-,830	286	,407
	Erkek	194	3,51	,794		-,878	213,001	,381
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	Kadın	94	3,24	,669	,152	-1,134	286	,258
	Erkek	194	3,34	,785		-1,198	212,825	,232
5. İşbirliği ve İletişim Boyutu	Kadın	94	3,30	,762	,238	-,410	286	,682
	Erkek	194	3,34	,831		-,423	199,349	,673
6. Ödül Sistemi Boyutu	Kadın	94	3,20	,814	,677	-,137	286	,891
	Erkek	194	3,21	,861		-,139	193,829	,889

Tablo 13'te görüldüğü gibi bütün örgüt kültürü alt boyutları için T-testi sonucu $P>0,05$ çıkmıştır.

Tablo 14’te sonuçları gösterilen, Örgüt Kültürü alt boyutlarında yer alan ifadeler ile cinsiyet değişkeni ile T-Testi sonucunda bütün boyutlarda $P>0,05$ çıkmıştır. Erkek ve kadın personelin örgüt kültürü algısı bakımından farklı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bütün ifadeler ayrı ayrı analiz edildiğinde ise sadece “2.8 Bu üniversitede fiziksel mekânların düzenlenişi, o mekânı kullanan çalışanlar için birer statü sembolüdür” ifadesi için kadın ve erkek personel arasında kadın personel lehine $P\leq 0,05$ sonucu ortaya çıkmıştır. Estetik değerlere önem veren kadınlar için erkeklere nazaran fiziksel mekânların düzenlenişinin bir statü sembolü olarak daha fazla anlam ifade etmesi de bütün kültürlerde normaldir. Levene Testi sonucu Tablo 15’te verilmektedir.

Tablo 14: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Levene Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene Testi Sonucu
1. Yönetim Boyutu	$P>0,05$
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu	$P>0,05$ (17.8 ifadesi için $P\leq 0,05$)
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	$P>0,05$
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutları	$P>0,05$
5. İşbirliği-İletişim Boyutu	$P>0,05$
6. Ödül Sistemi Boyutu	$P>0,05$

Tablo 15: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Levene Testi Sonucu

İfade	Cinsiyet	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
2.8 Bu üniversitede fiziksel mekânların düzenlenişi, o mekânı kullanan çalışanlar için birer statü sembolüdür	Kadın	94	3,54	1,012	2,307	286	,862	,022
	Erkek	194	3,24	1,047	2,334	189,813		,021

“H₂: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre farklılaşmaktadır” şeklindeki hipotez tüm örgüt kültürü alt boyutları için reddedilmiştir. Hipotez tüm boyutlardaki ifadelerde sadece “2.8 Bu üniversitede fiziksel mekânların düzenlenişi, o mekânı kullanan çalışanlar için birer statü sembolüdür” ifadesi için kadın ve erkek personel arasında $P\leq 0,05$ sonucu ile bu ifadede fark olduğunu göstermiştir.

Tablo 16: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Kadro Türü Arasında Genel T Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Alt Boyutları	Grup İstatistikleri				T-Testi			Levene Testi
	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
1. Yönetim Boyutu	Akademik	161	3,41	,794	1,406	286	,979	,161
	İdari	127	3,28	,776	1,410	273,153		,160
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları	Akademik	161	3,44	,644	1,607	286	,454	,109
	İdari	127	3,31	,680	1,597	263,578		,111
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	Akademik	161	3,59	,720	2,698	286	,272	,007
	İdari	127	3,35	,784	2,671	259,148		,008
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	Akademik	161	3,44	,708	3,499	286	,435	,001
	İdari	127	3,14	,768	3,466	259,699		,001
5. İşbirliği ve İletişim Boyutu	Akademik	161	3,41	,828	1,834	286	,378	,068
	İdari	127	3,23	,774	1,849	277,945		,066
6. Ödül Sistemi Boyutu	Akademik	161	3,36	,782	3,433	286	,291	,001
	İdari	127	3,02	,886	3,382	253,152		,001

Tablo 16’da görülen Örgüte Bağlılık, Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu ve Ödül Sistemi alt boyutları için ile kadro türü değişkeni arasında yapılan T-Testi ve Levene Testi analizi sonucu $P \leq 0,05$ çıkmıştır. “H₃: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları kadrolarına göre farklılaşmaktadır” şeklindeki hipotezimiz bu alt boyutlar için kabul edilmiştir. Yönetim boyutu, Maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar ve dil boyutu ve İşbirliği-iletişim boyutlarında yer alan ifadeler ile kadro türü değişkeni arasında yapılan Levene Testi analizi sonucu $P > 0,05$ çıkmıştır. Bu boyutlar için ise H₃ Hipotezi T-Testi sonucunda reddedilmiş olmakla birlikte Levene Testi sonuçlarına bakıldığında bu alt boyuttaki bazı ifadelerde H₃ hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 17’de kısmen kabul edilen alt boyutlardaki $P \leq 0,05$ sonuçları gösterilmiştir. Yönetim boyutunda yer alan ifadelerden (1.3) ve (1.8) ifadeleri için, “Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil” boyutunda (2.3) ifadesi için, “İşbirliği-İletişim” boyutunda (5.4), (5.5) ve (5.9) ifadeleri için $P \leq 0,05$ sonucu ile akademik ve idari personel arasında akademik personel lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 17: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonuçları

Boyutlar	Levene Testi Sonucu
1.Yönetim Boyutu	$P > 0,05$ (1.3 ve 1.8 ifadeleri için $P \leq 0,05$)
2.Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu	$P > 0,05$ (2.3 ifadesi için $P \leq 0,05$)
3.Örgüte Bağlılık Boyutu	$P \leq 0,05$ (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.13 ifadeleri için $P \leq 0,05$)
4.Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutları	$P \leq 0,05$ (4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.6 ifadeleri için $P \leq 0,05$)
5.İşbirliği-İletişim Boyutu	$P > 0,05$ (5.4, 5.5, 5.9 ifadeleri için $P \leq 0,05$)
6.Ödül Sistemi Boyutu	$P \leq 0,05$ (6.1, 6.3, 6.4 ifadeleri için $P \leq 0,05$)

Örgüt kültürü alt boyutları ile kadro türü değişkeni arasında Tablo 17’de sonuçları verilen analiz sonucunda; “Örgüte Bağlılık”, “Çalışma Ortamı Ve Değişikliklere Uyum” ve “Ödül Sistemi” boyutlarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer tüm boyutlarda ise genel sonuç $P > 0,05$ olmakla birlikte, boyutlardaki alt ifadelerin analizinde Tablo 18’de belirttiğimiz ifadelerde anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır. Aşağıdaki tablo’da anlamlı fark çıkan ifadeler belirtilmiştir.

Tablo 18: Yönetim Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu

İfade	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
1.3 Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır	Akademik	161	3,40	,996	2,371	286	,587	,018
	İdari	127	3,11	1,100	2,343	257,036		,020
1.8 Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür	Akademik	161	3,56	,999	2,188	286	,302	,029
	İdari	127	3,29	1,070	2,170	261,512		,031

Yönetim boyutunda yer alan ifadelerden “1.3 Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır” ve “1.8 Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür” ifadelerinde akademik ve idari personel arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 19: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları İle Kadro Türü Arasında Levene Testi Sonucu

İfade	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
2.3 Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır	Akademik	161	4,02	,866	2,984	286	,000	,003
	İdari	127	3,68	1,112	2,898	233,301		,004

Tablo 19’da sonuçları verilen, “Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil” boyunda “2.3 Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır” ifadesinde akademik ve idari personel arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Aritmetik Ortalamalarına (\bar{X}) bakarak da akademik ve idari personel arasında fark olduğu görülmektedir. Akademik personel \bar{X} : 4,02, idari personel \bar{X} : 3,68’dir. Akademik personel bu ifadeye daha olumlu bakmaktadır.

Tablo 20’de sonuçları verilen “Örgüte Bağlılık” boyutundaki (3.1), (3.2), (3.3), (3.4) ve (3.13) ifadelerde $P \leq 0,05$ olup, akademik ve idari personel arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Anlamlı fark tespit ettiğimiz ifadelerin hepsinde akademik personel idari personele göre ifadelere daha olumlu cevaplar vermiştir.

“Örgüte Bağlılık” boyutundaki $P \leq 0,05$ sonucu alan ifadeleri daha yakından incelediğimizde; “3.1 Diğer üniversitelerle karşılaştırdığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim” ifadesine akademik personel (\bar{X} :3,50), idari personel ise (\bar{X} : 2,96) aritmetik ortalama sonucu vermektedir. Akademik personelin idari personele göre Bilecik Üniversitesi’ni çalışılacak ideal bir

yer olarak gördükleri sonucu aritmetik ortalama değerlerinden de görülmektedir. İdari personel akademik personele göre kurumdan daha az memnundur.

Tablo 20: Örgüte Bağlılık Boyutu İle Kadro Türü Arasında Grup İçin Levene Testi Sonucu

İfade	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
3.1 Diğer üniversitelerle karşılaştığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim	Akademik	161	3,50	1,061	4,137	286	,859	,000
	İdari	127	2,96	1,157	4,095	258,891		,000
3.2 Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder	Akademik	161	4,43	,748	3,458	286	,132	,001
	İdari	127	4,06	1,045	3,328	220,091		,001
3.3 Bu üniversitenin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir	Akademik	161	3,71	1,064	2,350	286	,409	,019
	İdari	127	3,41	1,079	2,346	268,902		,020
3.4 Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum	Akademik	161	3,95	,907	3,988	286	,000	,000
	İdari	127	3,46	1,160	3,876	233,945		,000
3.13 Bu üniversitede insan unsuruna önem verilir	Akademik	161	3,58	1,202	2,272	286	,623	,024
	İdari	127	3,25	1,215	2,269	269,318		,024

“3.2 Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder” ifadesine akademik personel (\bar{X} :4,43), idari personel (\bar{X} :4,06) katılma derecesi sonucu vermiştir. Bilecik Üniversitesi'nin başarılı olması hem akademik hem idari personel

tarafından yüksek düzeyde memnun edici olarak görülmekle birlikte, akademik personel daha fazla arzuladığını belirtmiştir.

“3.3 Bu üniversitenin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir” ifadesine akademik personel (\bar{X} :3,71), idari personel (\bar{X} :3,41) oranda aritmetik ortalama sonucunu vermiştir. Akademik personel Bilecik Üniversitesi'nin bir üyesi olmanın sağladığı manevi tatmini idari personele göre daha fazla olduğu sonucu çıkmaktadır.

“3.4 Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum” ifadesine akademik personel (\bar{X} :3,95), idari personel (\bar{X} :3,46) aritmetik ortalama sonucu vermiştir. Yine akademik personel idari personele göre daha yüksek seviyede Bilecik Üniversitesi'ne kuvvetli bir bağlılık duyduğunu ve bir parçası olarak gördüğüne katılım ifadesi vermiştir.

“3.13 Bu üniversitede insan unsuruna önem verilir” ifadesine akademik personel (\bar{X} : 3,58), idari personel (\bar{X} : 3,25) aritmetik ortalama sonucu vermiştir. Yine akademik personel Bilecik Üniversitesi'nde insan unsuruna önem verildiği düşüncesine idari personelden daha fazla katılım derecesi göstermiştir.

Tablo 21'de sonuçları görülen “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutu ifadeleri ile kadro türü değişkeni arasındaki ilişki analizi sonucunda (4.1), (4.2), (4.3), (4.4) ve (4.6) numaralı ifadelerde akademik ve idari personel arasında anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır.

“4.1 Bu üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,58), idari personel (\bar{X} :3,16) aritmetik ortalamaya sahip olup, akademik personel idari personele göre Üniversite'de daha fazla esnek çalışma ortamı olduğu düşüncesindedir. “4.2 Bu üniversitenin, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,51), idari personel (\bar{X} :3,09) aritmetik ortalamaya sahip olup, akademik personel yine idari personele göre çalışma zamanı bakımından çalışanlara tanınan özgürlük konusunda daha olumlu baktıkları görülmektedir. “4.3 Bu üniversite çalışanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,39), idari personel (\bar{X} :2,87) aritmetik ortalamaya sahip olup, idari

personel akademik personele oranla bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme konusunda oldukça sıkıntılı olduklarını verdikleri cevaplarla belli etmiştir.

Tablo 21: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu

İfade	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
4.1 Bu üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır	Akademik	161	3,58	1,022	3,305	286	,247	,001
	İdari	127	3,16	1,130	3,266	256,938		,001
4.2 Bu üniversitenin, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir	Akademik	161	3,51	1,061	3,200	286	,300	,002
	İdari	127	3,09	1,175	3,162	256,621		,002
4.3 Bu üniversite çalışanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir	Akademik	161	3,39	1,113	3,786	286	,911	,000
	İdari	127	2,87	1,168	3,764	264,280		,000
4.4 Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir	Akademik	161	3,24	1,094	4,100	286	,083	,000
	İdari	127	2,69	1,206	4,053	257,258		,000
4.6 Bu üniversite çalışanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır	Akademik	161	3,40	1,051	2,291	286	,835	,023
	İdari	127	3,11	1,114	2,275	262,931		,024

“4.4 Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,24), idari personel (\bar{X} :2,69) aritmetik ortalamaya ulaşmıştır. Bu sonuca göre idari personelin Üniversite ile ilgili düşüncelerini açıkça söyleyemedikleri sonucu çıkmaktadır. Son olarak, “4.6 Bu üniversite çalışanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine

katılma hakları vardır” ifadesine akademik personel (\bar{X} :3,40), idari personel (\bar{X} :3,11) aritmetik ortalamaya sahip olarak, akademik personelin idari personele göre daha fazla kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları olduklarını düşündükleri sonucu çıkmıştır.

Tablo 22’de sonuçları verilen “İşbirliği-İletişim” boyutu ifadeleri ile kadro türü değişkeni arasındaki ilişki analizi sonucunda (5.4), (5.5) ve (5.9) ifadelerinde $P \leq 0,05$ sonucu ile akademik ve idari personel arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

“5.4 Bu üniversitede bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır” ifadesinde akademik personel cevapları (\bar{X} :3,30), idari personel (\bar{X} :3,06) aritmetik ortalamadır. Bu sonuca göre akademik personel idari personele oranla Üniversite’de bireyler ve bölümler arasında karşılıklı güven olduğuna inanmaktadır.

Tablo 22: İşbirliği -İletişim Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu

İfade	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
5.4 Bu üniversitede bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır	Akademik	161	3,30	1,101	1,961	286	,004	,051
	İdari	127	3,06	,949	1,996	283,737		,047
5.5 Bu üniversite çalışanları arasında olabilecek çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir	Akademik	161	3,48	,929	2,015	286	,727	,045
	İdari	127	3,25	,967	2,005	265,427		,046
5.9 Bu üniversitede, her kademede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır	Akademik	161	3,50	1,096	2,624	286	,742	,009
	İdari	127	3,15	1,182	2,601	260,475		,010

“5.5 Bu üniversite çalışanları arasında olabilecek çatışmalar uzlaşılarak çözümlenir” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,48), idari personel (\bar{X} :3,25) aritmetik ortalamadır. Yine akademik personel idari personele oranla Üniversite çalışanları arasındaki çatışmaların uzlaşılarak çözümleneceği düşüncesine daha olumlu bakmaktadır.

“5.9 Bu üniversitede, her kademedede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,50), idari personel (\bar{X} :3,15) aritmetik ortalamadadır. Üniversite’de her kademedede iletişimin açık olduğu inancı akademik personelde idari personele göre yüksektir.

“İşbirliği-İletişim” ve “Ödül Sistemi” boyutlarında $P \leq 0,05$ sonucunu alan ifadelerde akademik personelin idari personele göre daha yüksek aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. “Ödül Sistemi” boyutunda $P \leq 0,05$ sonucu veren ifadelerden “6.1 Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır” ifadesinde akademik personelin aritmetik ortalama sonucu (\bar{X} : 3,14), idari personelin ise (\bar{X} : 2,52) sonucu ile birbirinden oldukça farklıdır. İdari personel Bilecik Üniversitesi’ndeki ödüllendirme sisteminden oldukça mutsuzdur.

Tablo 23’te sonuçları görülen“Ödül Sistemi” boyutu ifadeleri ile kadro türü değişkeni arasındaki ilişki analizi sonucunda (6.1), (6.3) ve (6.4) ifadelerinde $P \leq 0,05$ sonucu ile anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

“6.1 Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,14), idari personel (\bar{X} :2,52) aritmetik ortalama sonucu almıştır. Bu sonuçlara göre akademik ve idari personel arasında oldukça fark olduğu görülmektedir. İdari personel akademik personele göre Üniversite’de bireylerin gelişmesine yönelik bir ödül sistemi olduğu düşüncesine olumsuz bakmaktadır.

“6.3 Bu üniversitede çalışanların başarısı değerlendirilirken, mesleki idealler, meslek tutumları, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır” ifadesinde akademik personel (\bar{X} :3,32), idari personel (\bar{X} :3,01) aritmetik ortalamaya sahiptir. Akademik personel idari personele göre çalışanların başarısının değerlendirilmesinde işgören performansı ve becerisinin dikkate alındığı ifadesine daha olumlu cevaplar vermiştir.

“6.4 Bu üniversitede öğretim elemanları ve idari personeller arasında, mesleki konularda sürekli ve yapıcı yönde bir rekabet vardır” ifadesinde (\bar{X} :3,16), idari personel (\bar{X} :2,87) aritmetik ortalama ile akademik idari personel arasında meslekli

konularda yapıcı rekabet olduğu ifadesine idari personelin olumsuz cevaplar verdiği görülmektedir.

Tablo 23: Ödül Sistemi Boyutu İle Kadro Türü Değişkeni Arasında Levene Testi Sonucu

İfade	Kadro	ÖS	\bar{X}	SS	t	sd	sig.	P
6.1 Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır	Akademik	161	3,14	1,089	4,645	286	,101	,000
	İdari	127	2,52	1,181	4,601	259,703		,000
6.3 Bu üniversitede çalışanların başarısı değerlendirilirken, mesleki idealler, meslek tutumları, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır	Akademik	161	3,32	1,057	2,277	286	,201	,024
	İdari	127	3,01	1,244	2,233	247,269		,026
6.4 Bu üniversitede öğretim elemanları ve idari personeller arasında, mesleki konularda sürekli ve yapıcı yönde bir rekabet vardır	Akademik	161	3,16	,965	2,272	286	,101	,024
	İdari	127	2,87	1,134	2,230	247,559		,027

4.9.5. Tek Yönlü Varyans (One-Way Anova) Testi İle İki'den Fazla Grupların Karşılaştırılması Analizi

İki'den fazla grubun karşılaştırılması için uygun test istatistiği Tek Yönlü varyans Testi (One-Way Anova)'dir. Bu testte varyansların eşit olup-olmamasına göre analiz yapılmaktadır. One-Way Anova'da yaygın olarak kullanılan Scheffe Testi analizinde uygulanmıştır.

One-Way Anova analizinde gruplar arasında farkın olmadığı (birinci tablodaki $F > 0,05$ olması) durumunda Scheffe Testi sonuçlarını içeren tablo üretilmemektedir. Sadece Anova (varyans) tablosu oluşturulmaktadır. Gruplar arasında farkın olması

durumunda ise Scheffe Testi tablosu oluşturulmaktadır ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan grup veya gruplara ilişkin seçeneklerin yanında (*) işareti çıkmaktadır (Altunışık ve diğ., 2007: 333).

Tablo 24: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasında Anova Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Boyutları	Grup İstatistikleri				Anova
	Yaş	ÖS	\bar{X}	SS	P
1. Yönetim Boyutu	25 ve altı	48	3,21	,795	,067
	26-35	140	3,44	,781	
	36-45	78	3,23	,817	
	46 ve üstü	22	3,59	,607	
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutu	25 ve altı	48	3,21	,681	,034
	26-35	140	3,47	,709	
	36-45	78	3,29	,564	
	46 ve üstü	22	3,54	,522	
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	25 ve altı	48	3,23	,706	,020
	26-35	140	3,57	,800	
	36-45	78	3,42	,725	
	46 ve üstü	22	3,70	,535	
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	25 ve altı	48	3,12	,694	,176
	26-35	140	3,35	,807	
	36-45	78	3,29	,682	
	46 ve üstü	22	3,49	,663	
5. İşbirliği ve İletişim Boyutu	25 ve altı	48	3,09	,775	,114
	26-35	140	3,39	,848	
	36-45	78	3,32	,769	
	46 ve üstü	22	3,50	,682	
6. Ödül Sistemi Boyutu	25 ve altı	48	3,01	,762	,312
	26-35	140	3,26	,868	
	36-45	78	3,21	,848	
	46 ve üstü	22	3,32	,842	

Tablo 24'te "H4: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları yaşa göre farklılaşmaktadır." hipotezi "Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil" boyutu ve "Örgüte Bağlılık" boyutları ile yaş değişkeni arasında Anova Testinde $P \leq 0,05$ sonucu ile anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte Tablo 25'te Scheffe Testi sonuçlarında bütün boyutlarda anlamlı fark tespit edilen ifadeler verilmiştir.

Tablo 25: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Yaş Değişkeni Arasında Anova ve Scheffe Testi Sonuçları

Boyutlar	Anova Testi Sonucu	Scheffe Testi Sonucu
1. Yönetim Boyutu	P>0,05	1.2 ve 1.7 ifadeleri için P≤0,05
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar Ve Dil Boyutu	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	P≤0,05	3.1, 3.4, 3.13 ifadeleri için P≤0,05
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutları	P>0,05	4.4 ifadesi için P≤0,05
5. İşbirliği-İletişim Boyutu	P>0,05	5.10 ifadesi için P≤0,05
6. Ödül Sistemi Boyutu	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05

Ayrıca Tablo 25’te görüldüğü gibi Anova Testinde P>0,05 sonucu veren alt boyutların ayrı ayrı Scheffe analizi ile test edildiğinde “Yönetim” boyutunda (1.2) ve (1.7) numaralı ifadeleri için, “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutunda (4.4) numaralı ifade için, “İşbirliği-İletişim” boyutunda da (5.10) numaralı ifade için P≤0,05 sonucu tespit edilmiştir.

“Yönetim” boyutu ifadeleri ile yaş değişkeni arasındaki Scheffe analizi sonucunda “1.2 Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri açısından başarılıdır” ifadesinde 25 ve altı yaş grubu ile 46 ve üstü yaş grubu arasında 46 ve üstü yaş grubu lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 46 yaş üstü personel, 25 altı yaş grubu personele nazaran yöneticilerin görevlerinde insan ilişkisi açısından başarılı olduklarını düşünmektedirler. Bu sonuçla yaşı ve çalışma deneyimi daha fazla olan 46 yaş üstü personelin, geçmiş deneyimlerinden ötürü 25 yaş altı personele nazaran yönetimi daha başarılı buldukları düşünülebilir. 25 yaş altı personel çalışma yaşamına Bilecik Üniversitesi’nde başlamış ve çoğunluğu başka iş tecrübesi olmayan kişilerden oluşmaktadır.

Yine “Yönetim” boyutu ifadelerinden “1.7 Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler” ifadesinde 26-35 yaş personel grubu ile 36-45 yaş personel grubu arasında 26-35 yaş personel grubu lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç 26-35 yaş personel grubunun işe yeni girmiş ve 36-45 yaş personel grubuna göre daha az çalışma süresi ve tecrübesi olan personel olmalarından kaynaklanmış olabilir. 36-45

yaş personel grubu arasında yöneticilik görevi olanlar da fazla olacağından bu sonucun çıkması normal kabul edilebilir.

Tablo 26: Yönetim Boyutu İle Yaş Değişkeni İçin Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş Aralığı	Ortalama Farkı	P
1.2 Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri açısından başarılıdır	25 ve altı	26-35	-,448	,101
		36-45	-,276	,577
		46 ve üstü	-,902*	,014
	46 ve üstü	25 ve altı	,902*	,014
		26-35	,454	,331
		36-45	,626	,119
1.7 Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler	26-35	25 ve altı	,102	,943
		36-45	,421*	,028
		46 ve üstü	-,063	,994
	36-45	25 ve altı	-,319	,370
		26-35	-,421*	,028
		46 ve üstü	-,484	,243

Tablo 27’de sonuçları görülen “Örgüte Bağlılık” boyutu ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiyi Scheffe Testi ile analiz edildiğinde “3.1 Diğer üniversitelerle karşılaştırdığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim” ifadesi için 25 ve altındaki yaş grubundaki personel ile 26-35 yaş arası personel arasında 26-35 yaş lehine anlamlı fark olduğu; 25 ve altındaki yaş grubundaki personel ile 46 ve üstü yaş personel grubu arasında 46 ve üstü yaş personel grubu lehine anlamlı fark çıkmıştır. 25 ve altındaki yaş grubundaki personel, 26-35 yaş ve 46 ve üstü yaş grubu personele nazaran Üniversite’yi çalışılacak ideal bir yer olarak görme ifadesine daha olumsuz bakmaktadır. Yaş arttıkça Üniversite’yi çalışılacak ideal bir yer olarak görme seviyesi de yükselmiştir. Yaş arttıkça emeklilik yaşının da yaklaşmasıyla kişilerde iş değiştirme düşüncesi zor gelmektedir. Bu nedenle alıştıkları ortamı çalışılacak ideal bir yer olarak görme eğilimleri de artabilmektedir.

“Örgüte Bağlılık” boyutu ifadelerinden “3.4 Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum” ifadesinde 25 ve altı yaş grubu

personel ile 26-35 yaş personel grubu arasında 26-35 yaş grubu lehine anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. 26-35 yaş grubundaki personelin 25 yaş altına göre Üniversite’ye daha kuvvetli bağlılık duyduğu sonucu çıkmıştır. İşe bu kurumda yeni başlamış olan genç personelin kuruma karşı bağlılık ve onun bir parçası olarak görme duyguları henüz kuvvetlenmediği için böyle bir sonucun ortaya çıktığı düşünülebilir.

Tablo 27: Örgüte Bağlılık Boyutu İle Yaş Değişkeni Arasında Grup İçi Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş Aralığı	Ortalama Farkı	P
3.1 Diğer üniversitelerle karşılaştığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim	25 ve altı	26-35	-,777*	,001
		36-45	-,492	,119
		46 ve üstü	-,858*	,029
	26-35	25 ve altı	,777*	,001
		36-45	,285	,345
		46 ve üstü	-,081	,991
	46 ve üstü	25 ve altı	,858*	,029
		26-35	,081	,991
		36-45	,366	,597
3.4 Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum	25 ve altı	26-35	-,510*	,037
		36-45	-,385	,257
		46 ve üstü	-,667	,105
	26-35	25 ve altı	,510*	,037
		36-45	,125	,868
		46 ve üstü	-,157	,933
3.13 Bu üniversitede insan unsuruna önem verilir	25 ve altı	26-35	-,564*	,050
		36-45	-,346	,481
		46 ve üstü	-,864	,052
	26-35	25 ve altı	,564*	,050
		36-45	,218	,647
		46 ve üstü	-,299	,757

Yine “Örgüte Bağlılık” boyutu ifadelerinden “3.13 Bu üniversitede insan unsuruna önem verilir”, ifadesinde yine 25 ve altı yaş grubu personel ile 26-35 yaş personel grubu arasında 26-35 yaş grubu personel lehine anlamlı fark olduğu tespit

edilmiştir. 26-35 yaş grubu 25 yaş altına göre Üniversite’de insan unsuruna önem verildiği ifadesine daha olumlu cevaplar vermiştir.

Tablo 28: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İle Yaş Değişkeni İçin Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş Aralığı	Ortalama Farkı	P
4.4 Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir	25 ve altı	26-35	-,559*	,043
		36-45	-,425	,269
		46 ve üstü	-,619	,236
	26-35	25 ve altı	,559*	,043
		36-45	,134	,881
		46 ve üstü	-,060	,997

Tablo 28’de sonuçları görülen “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutu ifadeleri ile yaş değişkeni arasındaki ilişki Scheffe Analizi ile test edildiğinde; “4.4 Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir” ifadesinde 25 ve altı yaş grubu personel ile 26-35 yaş grubu arasında 26-35 yaş grubu lehine anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır. 26-35 yaş grubu personel 25 ve altı yaş grubu personele göre çalışanların Üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden ve açıkça söyleyebildiği düşüncesine daha fazla sahiptirler. Burada da yaşı küçük olan personelin çalışma yaşamı açısından henüz tecrübesiz oldukları için bu düşüncede oldukları söylenebilir.

Tablo 29: İşbirliği -İletişim Boyutu İle Yaş Değişkeni İçin Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Yaş	Yaş Aralığı	Ortalama Farkı	P
5.10 Bu üniversitede, işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir	25 ve altı	26-35	-,480*	,042
		36-45	-,482	,075
		46 ve üstü	-,551	,204
	26-35	25 ve altı	,480*	,042
		36-45	-,002	,075
		46 ve üstü	-,071	,204

Tablo 29’da sonuçları görülen Scheffe Testi analizi sonucunda ise; “5.10 Bu üniversitede, işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir” ifadesi için 25 ve altındaki yaş grubu

personel ile 26-35 yaş grubu arasında 26-35 yaş grubu personel lehine anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır. Bu Üniversite’de işlerin yürütülmesinde geri bildirim mekanizmasının işlediği düşüncesi 26-35 yaş grubu personel arasında 25 ve altındaki yaş grubuna göre daha olumlu cevaplar almıştır.

Sonuç olarak; “H4: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları yaşa göre farklılaşmaktadır” hipotezi $P \leq 0,05$ sonucu ile “Örgüte Bağlılık” boyutunda kabul edilmiş, “Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil” ve “Ödül Sistemi” boyutlarında $P > 0,05$ sonucu ile reddedilmiştir. “Çalışma Ortamı Ve Değişikliklere Uyum” ve “İşbirliği-İletişim” boyutlarında Tablo 26, 27, 28 ve 29’da sonuçları verilmiş olan ifadelerde $P \leq 0,05$ sonucu ile hipotez kısmen kabul edilmektedir.

Tablo 30: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Anova Testi Sonucu

Örgüt Kültürü Boyutları	Grup İstatistikleri				Anova
	Eğitim	ÖS	\bar{X}	SS	P
1. Yönetim Boyutu	Lisansüstü	131	3,45	,750	,084
	Üniversite	135	3,24	,818	
	Lise-İlköğretim	22	3,47	,757	
	Toplam	288	3,35	,787	
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları	Lisansüstü	131	3,45	,641	,070
	Üniversite	135	3,29	,673	
	Lise-İlköğretim	22	3,56	,664	
	Toplam	288	3,38	,662	
3. Örgüte Bağlılık	Lisansüstü	131	3,60	,722	,036*
	Üniversite	135	3,36	,774	
	Lise-İlköğretim	22	3,55	,778	
	Toplam	288	3,48	,757	
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	Lisansüstü	131	3,46	,688	,003*
	Üniversite	135	3,15	,781	
	Lise-İlköğretim	22	3,38	,742	
	Toplam	288	3,31	,749	
5. İşbirliği ve İletişim	Lisansüstü	131	3,44	,789	,095
	Üniversite	135	3,23	,822	
	Lise-İlköğretim	22	3,31	,783	
	Toplam	288	3,33	,808	
6. Ödül Sistemi	Lisansüstü	131	3,41	,770	,001*
	Üniversite	135	3,02	,873	
	Lise-İlköğretim	22	3,11	,855	
	Toplam	288	3,21	,845	

“H₅: Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre farklılaşmaktadır” hipotezi Tablo 31’de görülebileceği gibi “Örgüte Bağlılık”, Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” ve “Ödül Sistemi” boyutlarında $P \leq 0,05$ sonucu ile kabul edilmiştir. Diğer boyutlarda ise $P > 0,05$ sonucu ile hipotez reddedilmiştir. Bununla birlikte boyutları ayrı ayrı test edildiğinde, Scheffe Testi sonucunda Tablo 31’de görüldüğü üzere “Yönetim” boyutunda (1.3) ifadesi için, “Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil” boyutunda (2.3) ve (2.6) ifadeleri için, “İşbirliği-İletişim” boyutunda (5.6) ve (5.8) ifadeleri için $P \leq 0,05$ sonucu elde edilmiştir.

Tablo 31: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Anova ve Scheffe Testi Sonuçları

Boyutlar	Anova Testi Sonucu	Scheffe Testi Sonucu
1. Yönetim Boyutu	$P > 0,05$	1.3 ifadesi için $P \leq 0,05$
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar Ve Dil Boyutu	$P > 0,05$	2.3, 2.6 ifadeleri için $P \leq 0,05$
3. Örgüte Bağlılık	$P \leq 0,05$	3.1, 3.4, 3.6 ve 3.10 ifadeleri için $P \leq 0,05$
4. Çalışma Ortamı Ve Değişikliklere Uyum Boyutları	$P \leq 0,05$	4.1, 4.2, 4.3 ve 4.4 ifadeleri için $P \leq 0,05$
5. İşbirliği-İletişim Boyutu	$P > 0,05$	5.6 ve 5.8 ifadeleri için $P \leq 0,05$
6. Ödül Sistemi Boyutu	$P \leq 0,05$	6.1, 6.3 ve 6.4 ifadeleri için $P \leq 0,05$

Tablo 32’de görülen “Yönetim Boyutu” ifadeleri ile eğitim durumu değişkeni için Scheffe Testi analizi sonucunda “1.3 Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır” ifadesinde lisansüstü mezunu olan personel grubu ile üniversite mezunu olan personel grubu arasında lisansüstü personel lehine anlamlı fark çıkmıştır. Yöneticilerin çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca bağlama konusunda başarılı olduklarını lisansüstü mezunu olanlar daha fazla düşünmektedir. Lisansüstü mezunların % 94’ü akademik % 6’sı ise idari personelden oluşmaktadır. Lisans mezunlarının % 78’i idari, % 22 de akademik personeldir. Lisansüstü personel, görüş ayrılıklarını uzlaştırmada yöneticilerin başarılı olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 32: Yönetim Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	P
1.3 Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır	Lisansüstü	Üniversite	,399*	,008
		Lise-İlköğretim	,057	,972
	Üniversite	Lisansüstü	-,399*	,008
		Lise-İlköğretim	-,342	,358
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,057	,972
		Üniversite	,342	,358

Tablo 33: Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	P
2.3 Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır	Lisansüstü	Üniversite	,304*	,044
		Lise-İlköğretim	,114	,883
	Üniversite	Lisansüstü	-,304*	,044
		Lise-İlköğretim	-,191	,704
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,114	,883
		Üniversite	,191	,704
2.6 Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir	Lisansüstü	Üniversite	,248	,191
		Lise-İlköğretim	-,412	,275
	Üniversite	Lisansüstü	-,248	,191
		Lise-İlköğretim	-,660*	,037
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	,412	,275
		Üniversite	,660*	,037

Tablo 33'te sonuçları verilen "Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil" boyutu ifadeleri ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkiyi test eden Scheffe Testi analizi sonucunda "2.3 Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır" ifadesi için lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine

anlamli fark cikmistir. Üniversite’de toplantılara davet edilmenin önemli görüldükleri duygusunu uyandırdığı düşüncesine lisansüstü mezunu olan personel daha fazla olumlu cevap vermiştir.

Yine aynı boyutta “2.6 Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir” ifade için üniversite mezunları ile lise-ilköğretim mezunları arasında lise-ilköğretim mezunları lehine olmak üzere anlamlı fark çıkmıştır. Bu Üniversite’de fiziksel araç ve gereçlerin yeterli olduğu görüşüne lise-ilköğretim mezunları daha fazla olumlu olarak katılmaktadır. Lisansüstü ve üniversite mezunları bu ifadede yakın görüşe sahiptir.

Tablo 34’te sonuçları görülen Örgüte Bağlılık boyutu ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkiyi test eden Scheffe Testi analizi sonucunda (3.1), (3.4), (3.6), (3.7) ve (3.10) ifadelerinde lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında anlamlı fark çıkmıştır. “3.1 Diğer üniversitelerle karşılaştırdığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim” ifadesinde $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark çıkmıştır. Lisansüstü mezunları bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak görme ve başkalarına tavsiye etme düşüncesine üniversite mezunlarına göre daha olumlu cevaplar vermiştir.

“3.4 Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum” ifadesinde $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark çıkmıştır. Lisansüstü mezunları bu Üniversite’ye kuvvetli bir bağlılık duyduğunu üniversite mezunlarına göre daha olumlu cevaplamışlardır.

“3.6 Bu üniversitede formalite, prosedür ve kurallar önemlidir ve bunlara tüm çalışanlar uyar” ifadesinde $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark çıkmıştır. Lisansüstü mezunları Üniversite’deki prosedürlerin önemli olduğuna ve çalışan tüm personelin bunlara uydukları düşüncesine üniversite mezunlarına göre daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Tablo 34: Örgüte Bağlılık Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	P
3.1 Diğer üniversitelerle karşılaştığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim	Lisansüstü	Üniversite	,414*	,012
		Lise-İlköğretim	,003	1,000
	Üniversite	Lisansüstü	-,414*	,012
		Lise-İlköğretim	-,410	,283
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,003	1,000
		Üniversite	,410	,283
3.4 Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum	Lisansüstü	Üniversite	,323*	,043
		Lise-İlköğretim	,173	,771
	Üniversite	Lisansüstü	-,323*	,043
		Lise-İlköğretim	-,149	,824
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,173	,771
		Üniversite	,149	,824
3.6 Bu üniversitede formalite, prosedür ve kurallar önemlidir ve bunlara tüm çalışanlar uyar	Lisansüstü	Üniversite	,319*	,037
		Lise-İlköğretim	,231	,610
	Üniversite	Lisansüstü	-,319*	,037
		Lise-İlköğretim	-,088	,931
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,231	,610
		Üniversite	,088	,931
3.10 Toplumda egemen olan kültürel değerlerle bu üniversitede egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir	Lisansüstü	Üniversite	,404*	,000
		Lise-İlköğretim	,423	,085
	Üniversite	Lisansüstü	-,404*	,000
		Lise-İlköğretim	,020	,995
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,423	,085
		Üniversite	-,020	,995

“3.10 Toplumda egemen olan kültürel değerlerle bu üniversitede egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir” ifadesinde $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark çıkmıştır. Lisansüstü mezunları toplumdaki egemen kültürel değerlerle bu Üniversite’deki kültürel değerlerin benzerliği düşüncesine üniversite mezunlarına göre daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

Tablo 35: Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	P
4.1 Bu üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır	Lisansüstü	Üniversite	,440*	,004
		Lise-İlköğretim	,058	,973
	Üniversite	Lisansüstü	-,440*	,004
		Lise-İlköğretim	-,382	,301
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,058	,973
		Üniversite	,382	,301
4.2 Bu üniversitenin, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir	Lisansüstü	Üniversite	,392*	,017
		Lise-İlköğretim	-,337	,420
	Üniversite	Lisansüstü	-,392*	,017
		Lise-İlköğretim	-,729*	,018
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	,337	,420
		Üniversite	,729*	,018
4.3 Bu üniversite çalışanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir	Lisansüstü	Üniversite	,433*	,009
		Lise-İlköğretim	-,050	,982
	Üniversite	Lisansüstü	-,433*	,009
		Lise-İlköğretim	-,483	,188
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	,050	,982
		Üniversite	,483	,188
4.4 Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir	Lisansüstü	Üniversite	,534*	,001
		Lise-İlköğretim	,366	,388
	Üniversite	Lisansüstü	-,534*	,001
		Lise-İlköğretim	-,168	,817
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,366	,388
		Üniversite	,168	,817

Tablo 35’te “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutu ifadeler ile eğitim değişkeni arasındaki ilişkiyi test eden Scheffe Testi analizi sonucunda (4.1), (4.2), (4.3) ve (4.4) ifadelerinde Lisansüstü ve Üniversite mezunları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. “4.1 Bu üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır” ifadesinde lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine

anlamli fark cikmiftir. Lisansüstü mezunları bu Üniversite’de daha esnek bir çalışma ortamı olduğu düşüncesine üniversite mezunlarına göre daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

“4.2 Bu üniversitenin, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir” ifadesinde ile lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamli fark cikmiftir. Ayrıca üniversite mezunları ile lise-ilköğretim mezunları arasında lise-ilköğretim mezunları lehine anlamli fark cikmiftir.

“4.3 Bu üniversite çalışanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir” ifadesinde ve “4.4 Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir” ifadesinde lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamli fark cikmiftir.

Ankete cevap veren lisansüstü mezunlarının % 94’ü akademik personel olduğu için Üniversite’deki çalışma zamanını belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir fikrine üniversite mezunlarına göre daha olumlu cevaplar vermeleri normal bir durumdur. Akademik personelin mesai kavramı idari personele göre farklı olduğu için idari personel zorunlu mesai kavramı ile sınırlıdır. Eğitim seviyesi yükseldikçe çalışma zamanı konusunda özgür olunduğu fikrinin daha olumlu olduğu sonucu açıkça görülmektedir.

Tablo 36’da sonuçları görülen “İşbirliği -İletişim Boyutu” ile eğitim durumu değişkeni arasında Scheffe Testi analizi sonucunda “5.6 Bu üniversitede işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler, çalışanlarına bilmeleri gereken her şeyi söyler” ifadesi için üniversite ve lise-ilköğretim mezunları arasında lise-ilköğretim mezunları lehine anlamli fark cikmiftir. Üniversite’de işlerin iyi şekilde yapılabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına bilmeleri gereken her şeyi söylediği düşüncesine lisansüstü ve üniversite mezunu olanlara göre lise-ilköğretim mezunları farklı düşünmektedirler.

Aynı boyuttaki “5.8 Bu üniversitede iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır” ifadesi için de üniversite ve lisansüstü mezunları arasında lisansüstü lehine anlamli fark cikmiftir. İşle ilgili konularda yöneticilere ulaşma ve

iletişim kurmanın kolay olduğu ifadesine lisansüstü mezunları üniversite mezunlarına göre daha olumlu düşünmektedirler.

Tablo 36: İşbirliği -İletişim Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalama Farkı	P
5.6 Bu üniversitede işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler, çalışanlarına bilmeleri gereken her şeyi söyler	Lisansüstü	Üniversite	,130	,604
		Lise-İlköğretim	-,474	,151
	Üniversite	Lisansüstü	-,130	,604
		Lise-İlköğretim	-,604*	,047
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	,474	,151
		Üniversite	,604*	,047
5.8 Bu üniversitede iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır	Lisansüstü	Üniversite	,355*	,029
		Lise-İlköğretim	,248	,611
	Üniversite	Lisansüstü	-,355*	,029
		Lise-İlköğretim	-,107	,911
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,248	,611
		Üniversite	,107	,911

Tablo 37’de görüldüğü üzere “Ödül Sistemi Boyutu” ile eğitim durumu değişkeni arasında Scheffe Testi sonucunda (6.1), (6.3) ve (6.4) ifadelerinde $P \leq 0,05$ sonucu ile anlamlı fark çıkmıştır. “6.1 Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır” ifadesinde lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark vardır. Yine lisansüstü mezunları ile lise-ilköğretim mezunları arasında $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark vardır. Bu Üniversite’de bireylerin gelişmesine hizmet eden bir ödül sistemi olduğu düşüncesine en fazla lisansüstü mezunları sahiptir. Lisansüstü mezunlarının tamamına yakını da akademik personel olduğu için bu sonuç normal kabul edilebilir.

“6.3 Bu üniversitede çalışanların başarısı değerlendirilirken, mesleki idealler, meslek tutumları, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır” ifadesinde

lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark vardır.

Tablo 37: Ödül Sistemi Boyutu İle Eğitim Durumu Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	Eğitim Düzeyi	Ortalama Farkı	P
6.1 Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmasının yanı sıra bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır	Lisansüstü	Üniversite	,644*	,000
		Lise-İlköğretim	,676*	,035
	Üniversite	Lisansüstü	-,644*	,000
		Lise-İlköğretim	,032	,992
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,676*	,035
		Üniversite	-,032	,992
6.3 Bu üniversitede çalışanların başarısı değerlendirilirken, mesleki idealler, meslek tutumları, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır	Lisansüstü	Üniversite	,434*	,009
		Lise-İlköğretim	,170	,811
	Üniversite	Lisansüstü	-,434*	,009
		Lise-İlköğretim	-,264	,600
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,170	,811
		Üniversite	,264	,600
6.4 Bu üniversitede öğretim elemanları ve/veya idari personeller arasında, mesleki konularda sürekli ve yapıcı yönde bir rekabet vardır	Lisansüstü	Üniversite	,317*	,047
		Lise-İlköğretim	,342	,363
	Üniversite	Lisansüstü	-,317*	,047
		Lise-İlköğretim	,025	,994
	Lise-İlköğretim	Lisansüstü	-,342	,363
		Üniversite	-,025	,994

“6.4 Bu üniversitede öğretim elemanları ve/veya idari personeller arasında, mesleki konularda sürekli ve yapıcı yönde bir rekabet vardır” ifadesinde lisansüstü mezunları ile üniversite mezunları arasında $P \leq 0,05$ sonucu ile lisansüstü mezunları lehine anlamlı fark vardır. Lisansüstü mezunları Üniversite’de personel arasında yapıcı yönde bir rekabet olduğu düşüncesine üniversite mezunlarından farklı bakmaktadırlar sonucu çıkmıştır.

Tablo 38’de sonuçları verilen, örgüt kültürü alt boyutları ile çalışma süresi değişkeni arasındaki ilişki Anova Testi ile test edildiğinde bütün boyutlar için genel

analiz $P > 0,05$ çıktığı görülmektedir. Bu sonuçla “ H_6 : Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları bu kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşmaktadır” hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü alt boyutlarını ayrı ayrı Scheffe Testi ile analiz edildiğinde sadece “Yönetim Boyutunda” yer alan (1.4), (1.7) ve (1.9) ifadelerinde $P \leq 0,05$ sonucu ile anlamlı farklar da tespit edilmiştir. Tablo 39’da bu ifadelerin sonuçları verilmiştir.

Tablo 38: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Anova Testi Sonuçları

Örgüt Kültürü Boyutları	Grup İstatistikleri			Anova	
		ÖS	\bar{X}	SS	P
1. Yönetim Boyutu	1 yıldan az	68	3,49	,744	,230
	1-3 yıl	127	3,34	,734	
	3 yıldan fazla	93	3,28	,879	
	Toplam	288	3,35	,787	
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil Boyutları	1 yıldan az	68	3,47	,742	,470
	1-3 yıl	127	3,35	,664	
	3 yıldan fazla	93	3,37	,595	
	Toplam	288	3,38	,662	
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	1 yıldan az	68	3,61	,714	,293
	1-3 yıl	127	3,44	,753	
	3 yıldan fazla	93	3,45	,790	
	Toplam	288	3,48	,757	
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutu	1 yıldan az	68	3,29	,789	,818
	1-3 yıl	127	3,29	,723	
	3 yıldan fazla	93	3,35	,761	
	Toplam	288	3,31	,749	
5. İşbirliği ve İletişim Boyutu	1 yıldan az	68	3,42	,866	,579
	1-3 yıl	127	3,31	,778	
	3 yıldan fazla	93	3,29	,809	
	Toplam	288	3,33	,808	
6. Ödül Sistemi Boyutu	1 yıldan az	68	3,29	,797	,616
	1-3 yıl	127	3,17	,829	
	3 yıldan fazla	93	3,20	,903	
	Toplam	288	3,21	,845	

Tablo 39: Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Anova ve Scheffe Testi Sonuçları

Boyutlar	Anova Testi Sonucu	Scheffe Testi Sonucu
1. Yönetim Boyutu	P>0,05	1.4, 1.7 ve 1.9 ifadesi için P≤0,05
2. Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar Ve Dil Boyutu	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05
3. Örgüte Bağlılık Boyutu	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05
4. Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum Boyutları	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05
5. İşbirliği-İletişim Boyutu	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05
6. Ödül Sistemi Boyutu	P>0,05	bütün ifadeler için P>0,05

Tablo 40'ta görülen "Yönetim Boyutu" ile çalışma süresi değişkeni arasında Scheffe Testi analizi sonucunda (1.4), (1.7) ve (1.9) ifadelerinde $P \leq 0,05$ sonucu çıkmıştır. "1.4 Yöneticiler, çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir" ifadesine Üniversite'de 1 yıldan az ve 3 yıldan fazla süredir çalışan personel grubu arasında 1 yıldan az süredir çalışanlar lehine anlamlı fark çıkmıştır. Bilecik Üniversite'sinde 1 yıldan az süredir çalışmakta olan personel yöneticilerin çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik ettiğini düşünmekle birlikte, 3 yıldan fazla süredir çalışmakta olan personel daha olumsuz düşüncededir.

Aynı boyutta "1.7 Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler" ifadesi için 1 yıldan az ve 3 yıldan fazla süredir çalışan personel arasında 1 yıldan az süredir çalışanlar lehine fark vardır. 1-3 yıl süre aralığında çalışmakta olan personel ile 3 yıldan fazla çalışanlar arasında, 1-3 yıl aralığında çalışanlar lehine anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır.

"1.9 Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder" ifadesinde 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 1-3 yıl süresi aralığında çalışmakta olan personel arasında 1 yıldan az süredir çalışanlar lehine anlamlı fark çıkmıştır. Yöneticilerin personeli çalışmalarında risk üstlenmeye teşvik ettiği konusuna 1 yıldan az süredir çalışan personel diğer gruplara göre daha yüksek değerlerde cevaplar vermiştir. Kuruma henüz yeni girmiş olan personelin kurumda henüz yeni olmalarından ötürü bu konuya daha yüksek cevaplar vermeleri böyle bir sonucun çıkmasına neden olmuş olabilir.

Tablo 40: Yönetim Boyutu İle Çalışma Süresi Değişkeni Arasında Scheffe Testi Sonucu

Bağımlı Değişken	Çalışma Süresi	Süre	Ortalama Farkı	P
1.4 Yöneticiler, çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir	1 yıldan az	1-3 yıl	,356	,071
		3 yıldan fazla	,417*	,041
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,356	,071
		3 yıldan fazla	,060	,911
	3 yıldan fazla	1 yıldan az	-,417*	,041
		1-3 yıl	-,060	,911
1.7 Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler	1 yıldan az	1-3 yıl	,090	,829
		3 yıldan fazla	,488*	,008
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,090	,829
		3 yıldan fazla	,398*	,012
	3 yıldan fazla	1 yıldan az	-,488*	,008
		1-3 yıl	-,398*	,012
1.9 Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder	1 yıldan az	1-3 yıl	,420*	,031
		3 yıldan fazla	,289	,230
	1-3 yıl	1 yıldan az	-,420*	,031
		3 yıldan fazla	-,131	,659
	3 yıldan fazla	1 yıldan az	-,289	,230
		1-3 yıl	,131	,659

Tablo 41’de Örgüt Kültürüne ilişkin Bilecik Üniversitesi personelinin algıları belirlediğimiz değişkenlere göre özet bir şekilde verilmiştir. “Örgüte Bağlılık” boyutunda yaş, kadro ve eğitim durumu değişkenlerinde tespit edilen farklılıklara dayanarak en yüksek düzeyde algı farklılığı olduğu sonucu çıkmıştır. “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutu kadro türü ve eğitim durumu değişkenlerinde tespit edilen farklılıklara dayanarak ikinci olarak algı farklılığının olduğu boyut olarak görülmektedir. “Ödül Sistemi” boyutu da yine kadro türü ve eğitim durumu değişkenlerinde tespit edilen farklılıklara dayanarak üçüncü algı farklılığının olduğu boyut olarak tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda yer alan ifadelerle göre kısmi farklılıklar olduğu ilgili analizlerde ayrı olarak belirtilmiştir.

Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan alt boyutların hiçbirinde cinsiyet değişkenine göre algı farklılığı tespit edilmemiştir. Kurumda çalışma süresi değişkeninde yer alan bütün ifadelerde boyut olarak analiz yapıldığında algı farkı tespit edilmemekle birlikte, boyutları ifadeleri bazında analiz edildiğinde “Yönetim” ve “Örgüte Bağlılık” boyutlarında kısmi algı farkı olduğu tespit edilmiştir.

“Yönetim” ve “İşbirliği-İletişim” boyutlarında kısmi anlamlı fark tespit edilebilmiştir. “Yönetim” boyutu için sadece cinsiyet değişkeninde anlamlı fark çıkmamış, diğer değişkenlerin hepsinde (yaş, kadro türü, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi) kısmi anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır. “İşbirliği-İletişim” boyutunda cinsiyet ve kurumda çalışma süresi değişkenlerine göre hiçbir anlamlı fark tespit edilmemekle birlikte, yaş, kadro türü ve eğitim durumu değişkenlerinin hepsinde boyutlarda yer alan bazı ifadeler için kısmi anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 41: Bilecik Üniversitesi Personelinin Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGI DÜZEYİ						
Alt Boyutlar						
Bağımsız Değişkenler	Yönetim	Maddi Kültür Ögeleri	Örgüte Bağlılık	Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum	İşbirliği-İletişim	Ödül Sistemi
	Algı	Algı	Algı	Algı	Algı	Algı
Cinsiyet	Fark Yok	Fark Yok	Fark Yok	Fark Yok	Fark Yok	Fark Yok
Yaş	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok	Fark Var	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok
Kadro Türü	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Var	Fark Var	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Var
Eğitim Durumu	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Var	Fark Var	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Var
Kurumda Çalışma Süresi	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok	Fark Yok (Kısmi Fark Var)	Fark Yok	Fark Yok	Fark Yok

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin başarılı olmalarındaki en önemli faktörlerden biri işgücüdür. Bu sebeple örgütler kurumsal amaçlara, hedeflere bağlı, örgüte sadık, kurumu sahiplenip kendisini onun bir parçası olarak gören, örgütte çalışmaktan mutlu olan ve çalışmaya da devam etmekte istekli olan çalışanlara sahip olmak isterler. İşgücü unsurunun etkin kullanılması noktasında ise günümüzde, ‘örgüt kültürü’ kavramı önem kazanmıştır. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir kültürün varlığının örgüte olumlu katkılar sağlaması artık daha çok hissedilen bir gerçek haline gelmiştir.

Toplumun can damarlarından biri olan üniversiteler aynı zamanda toplumların dinamiğidir. Üniversitelerin varoluş nedenleri eğitim, öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Üniversiteler toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücü yetiştirmede, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlamada, ülke sorunlarına çözüm yollarını bulmada söz sahibi kurumlardır. Güçlü ve iyi bir kültüre sahip olmak eğitim kurumunun başarısında önemli bir faktördür.

Araştırmamızda örgüt kültürü ile ilgili literatür araştırmasından sonra, 2007 yılında kurulmuş bir kamu üniversitesi olan Bilecik Üniversitesi’nde çalışan akademik ve idari personelin örgüt kültürü alt boyutları olarak gruplandırılan “yönetim; maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar ve dil; örgüte bağlılık; çalışma ortamı ve değişikliklere uyum; işbirliği, iletişim; ödül sistemi” boyutlarına olan algı düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Daha sonra demografik özelliklerden oluşturulan “cinsiyet, yaş, kadro, kurumda çalışma süresi ve eğitim durumu” değişkenlerine göre personelin örgüt kültürü alt boyutlarına olan algı seviyelerinde farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Ankete katılan 288 personelin % 68’i 3 yıldan az süredir, % 32’si ise 3 yıldan uzun süredir Bilecik Üniversitesi’nde çalışmaktadır. 3 yıldan fazla çalışan personelin büyük çoğunluğunun Bilecik Üniversitesi kurulurken devrolunan üniversite çalışanlarından oldukları bilinmektedir. Tüm üniversite çalışanlarının kadro dağılımına bakıldığında mevcut idari personel toplam personel içinde % 37 oranda, akademik personel ise % 63 orandadır. Toplam idari personelin yaklaşık % 70’i, toplam akademik personelin ise yaklaşık % 52’si ankete katılmıştır. Ankete katılan tüm personelin çoğunluğu 35 yaş altında olup, Bilecik Üniversitesi’nin genç çalışanlardan oluştuğu

söylenbilir. Cinsiyet olarak bakıldığında ise ankete katılan personelin % 67'si erkek, % 33'ü ise kadın çalışandır. Eğitim durumuna göre, ankete katılanların % 46'sının lisansüstü, %47'sinin üniversite ve % 7'sinin lise mezunu oldukları görülmektedir.

Örgüt kültürü ölçeğindeki ifadelerde en yüksek katılımı (4,27) oranda “Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder” ifadesi; en düşük katılımı (2,55) oranda “Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir” ifadesi almıştır. İfadeler aritmetik ortalamalarına göre bu şekilde değerlendirildiğinde bütün personelin Bilecik Üniversitesi'nin başarılı olması konusunda memnun olacakları açıkça görülmektedir. Bununla birlikte Bilecik Üniversitesi'nin fiziksel mekân, araç gereçler konusunda sıkıntıları olduğu aritmetik ortalama değerindeki düşük sonuçla ortaya çıkmaktadır. Fiziksel mekânlar, araç ve gereçler konusunda memnun olunmamasının nedeninin Bilecik Üniversitesi'nin henüz yeni kurulan bir kurum olmasından kaynaklandığı, düşünülebilir.

5'li Likert ölçeğine göre örgüt kültürü alt boyutlarına Bilecik Üniversitesi personelinin algı düzeyi en düşük 3,21 oranında “Ödül Sistemi” alt boyutuna; en yüksek 3,48 oranında “Örgüte Bağlılık” boyutuna çıkmıştır. Bu sonuçlarla Bilecik Üniversitesi'nde örgüt kültürünün henüz oluşma aşamasında olduğu düşünülebilir.

2007 yılında kurulmuş olan Bilecik Üniversitesi'nde 4 yıllık süreçte oluşmuş örgüt kültürü yapısı genel olarak değerlendirildiğinde “Örgüte Bağlılık”, “Ödül Sistemi” ve “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutlarında yaş, eğitim durumu ve kadro değişkenlerinde personel algısı farklılığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutları ile kadro türü değişkeni arasında “Örgüte Bağlılık”, “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” ve “Ödül Sistemi” boyutlarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise (Yönetim, Maddi kültür öğeleri, törenler, toplantılar ve dil, İşbirliği-iletişim) alt boyutlardaki ifadelerin analizinde bazı ifadelerde kısmi fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgüt kültürü alt boyutlarından örgüte bağlılık boyutu ile kadro türü değişkeni arasındaki ilişkinin analizi sonucunda akademik personel ve idari personel arasında kadro türü bakımından anlamlı fark olduğu tespit edilmekle birlikte, tüm ifadelerde akademik personelin daha yüksek olumlu katılım ifadesi belirttiği görülmektedir. Örgüt

kültürü alt boyutlarından örgüte bağlılık alt boyutuna akademik personelin algısının idari personele göre daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Karadeniz'in (2010) uyguladığı anketi cevaplayan idari personelin var olan örgüt kültürünü algılarının ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Coşkun Uslu'nun (2010) uyguladığı anket sonucunda örgüt kültürü algısında öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ve profesörler arasında profesörler lehine fark tespit etmiştir. İra'nın (2004) anket çalışmasında; uzman-okutman-öğretim görevlilerinin, örgütsel kültürün örgüte bağlılık-örgütle özdeşleşme alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma dereceleri araştırma görevlileri ve yardımcı doçentlerden daha fazla çıkmıştır. Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci'nin (2004) anket çalışması sonucunda, kadro türünü algıyı en çok etkileyen faktör olarak tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü alt boyutları ile yaş değişkeni arasında “Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil” boyutu ve “Örgüte Bağlılık” boyutları anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte (Yönetim, Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum, İşbirliği-İletişim)” alt boyutlardaki ifadelerin analizinde bazı ifadelerde kısmi fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Karahan'ın (2008) araştırmasında 21-25 yaş grubundaki personelin ile 26-30 yaş grubu personelin örgüt kültürü hakkındaki görüşü arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yine 26-30 yaş grubunda bulunan personelin ile 21-25 ve 31-35 yaş arasındaki yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıları eğitim durumlarına göre “Örgüte Bağlılık”, “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” ve “Ödül Sistemi” boyutlarında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda ise (Yönetim, Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil, İşbirliği-İletişim) bazı ifadelerde kısmi fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Karadeniz'in (2010) araştırmasında, lisansüstü eğitime sahip olanlar, önlisans ve lisans eğitimine sahip olanlara göre kendilerini daha düşük düzeyde bürokratik kültüre eğilimli bulmuştur. Eğitim düzeyi yükseldikçe bürokratik kültür yapısına olan eğilim azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olanlar bürokratik kültürün getirdiği hiyerarşik yapı, kurallar sistemi ve kontrol mekanizmasına sahip örgütlerde var olan bu yapıyı daha az benimsemektedir. Çimen'in (2009) yaptığı çalışmada lise ve ön lisans

mezunları, yüksek lisans ve doktora mezunları kadar örgüt kültürünü anlama hissetme, paylaşma konusunda rahat olmadıkları tespit edilmiştir.

Karahan'ın (2008) araştırmasında personelin eğitim durumları ve örgüt kültürü hakkındaki görüşü ile ilgili olarak yapılan test sonucuna göre lisansüstü mezunlar olumsuz bir yaklaşımda bulunurken ilköğretim mezunu olanların daha olumlu bir yaklaşımda buldukları görülmüştür. Üniversite mezunları ile lisansüstü ve tıpta uzmanlık mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Lisansüstü mezunlar ile diğer eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Tıpta uzmanlık mezunları ile lise, üniversite, lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin algıların çalışma süresi değişkenine göre bütün boyutlar için fark göstermediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgüt kültürü alt boyutlarını ayrı ayrı ifadeler bazında analiz edildiğinde sadece “Yönetim Boyutunda” yer alan ifadelerinin bazılarında kısmi farklar olduğu da tespit edilmiştir. 1 yıldan az süredir kurumda çalışanlar ile 3 yıldan fazla çalışmakta olan personel arasında 1 yıldan az süredir çalışanlar lehine anlamlı fark vardır.

Çimen'in (2009) yaptığı çalışmada ise; “Örgütsel Kültür” ile görev süresi değişkeni analizinde, ankete katılan 1-5 yıl katılımcı grubu ile 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri katılımcı grupları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Coşkun Uslu (2010) araştırmasında “Yönetim” alt boyutunda 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında 1-5 yıl lehine, 6-10 yıl ve 16 ve üstü yıl arasında 16 ve üstü yıl lehine fark bulunmuştur. “Çalışma ortamı ve Değişikliklere uyum” alt boyutunda 16 ve üstü yıl ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasında 16 ve üstü yıl lehine fark bulunmuştur. “İşbirliği-iletişim” alt boyutunda 1-5 yıl ve 16 ve üstü yıl arasında 16 ve üstü yıl lehine fark bulunmuştur. “Maddi kültür öğeleri, tören, toplantılar ve dil” alt boyutunda 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında 11-15 yıl lehine, 1-5 yıl ve 16 ve üstü yıl arasında 16 ve üstü yıl lehine fark bulunmuştur.

Genel olarak analiz sonuçları değerlendirildiğinde “Örgüte Bağlılık” boyutunda yaş, kadro ve eğitim durumu değişkenlerinde tespit edilen farklılıklara dayanarak en yüksek düzeyde algı farklılığı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. “Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum” boyutu kadro türü ve eğitim durumu değişkenlerinde tespit edilen farklılıklara dayanarak ikinci olarak algı farklılığının olduğu boyut olarak görülmektedir. “Ödül Sistemi” boyutu da yine kadro türü ve eğitim durumu

değişkenlerinde tespit edilen farklılıklara dayanarak üçüncü algı farklılığının olduğu boyut olarak tespit edilmiştir. Diğer boyutlarda yer alan ifadelerde kısmi farklılıklar vardır.

Şahal'ın (2005) araştırmasında; Akdeniz Üniversitesi'nde adil bir ödül-terfi sistemi olduğunu düşünenler, akademisyen olmanın bir ayrıcalık olduğuna inanmaktadırlar sonucu ortaya çıkmıştır. Genç akademisyenlerin örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi algılama ve kanaatlerini en güçlü etkileyen iş tatmini, yönetim ve ödül-terfi alt boyutlarını temsil eden ifadelerin olduğu ortaya çıkmıştır.

Yapılan bu tez çalışmasında örgüt kültürü ölçeğinde yer alan alt boyutların hiçbirinde Bilecik Üniversitesi personeline cinsiyet değişkenine göre algı farklılığı tespit edilmemiştir. Erkek ve kadın personelin örgüt kültürü algısı bakımından farklı olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Kurumda çalışma süresi değişkeninde yer alan bütün ifadelerde boyut olarak analiz yapıldığında algı farkı tespit edilmemekle birlikte, boyutları ifadeler bazında analiz edildiğinde bazı boyutlarda kısmi algı farkı olduğu tespit edilmiştir.

Negiş Işık'ın (2006) örgüt kültürü algısı araştırmasında, araştırma yaptığı eğitim fakültesinde çalışan öğretim elemanlarının olumlu şebekleşmiş, kâr amacı güden, bölümlenmiş, topluluksal örgüt kültürü algılayışlarında cinsiyet değişkenine göre bir farklılık tespit edememiştir. Coşkun Uslu (2010) örgüt kültürü araştırmasında “Örgüte bağlılık”, “Ödül sistemi” ve “Maddi kültür öğeleri, tören, toplantılar ve dil” alt boyutlarında kadınların lehine anlamlı fark bulunmuştur. İra'nın (2003) araştırmasında öğretim elemanlarının örgütsel kültürün işbirliği-iletişim alt boyutunda yapılan uygulamalara katılma derecelerinin cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yaptığı analizde kadın öğretim elemanları lehine anlamlı fark olduğunu tespit etmiştir.

Yeni kurulan üniversitelerde, kurumsallaşma sürecinin başında örgüt üyelerinin kurumdan beklentilerinin tam olarak belirlenerek örgüt amaçlarıyla uyumlaştırılması, örgüt misyon ve vizyonlarının örgüt üyelerinin de görüşleri alınarak oluşturulması ve örgütü oluşturan üyelerle örgütün bütünleşmesini sağlayacak yeni örgüte özgü bir kültür oluşturulması gereklidir. Bu amaçla, gerek varolan gerekse kuruma yeni katılan bireylere belirli aralıklarla eğitimler verilmesi, örgüt yöneticileriyle birlikte sosyal

etkinlikler gerçekleştirilmesi gereklidir. Örgüt üyelerinin her alanda alınacak kararlara katılmalarının sağlanması ve örgütte önceden belirlenmiş kriterlere göre başarılı olanların ödüllendirildiği bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir.

Bir kurumda güçlü bir kurum kültürünün göstergesi, çalışanların, kendilerini o kurumun bir parçası gibi hissetmeleridir. Böylelikle kurumun çıkarlarını kendi çıkarları gibi görüp, diğer çalışma arkadaşlarına da aile üyeleri gibi sevgi ve saygı duyabilirler. Güçlü bir kurum kültürü olduğu zaman yönetim de amaçlarına daha çabuk ulaşacaktır.

Örgütün uzun dönemli performansı için örgütsel yapının işleyişi ve eğitim süreçlerine yönelik uygulamaların etkililiği geliştirilmeli ve kurumda örgüt kültürünü yaymak için, örgüt kültürünün temel boyutlarına ağırlık verilmelidir. Güçlü ve iyi bir örgüt kültürü kurulması için; örgütün yapısı ve işleyişi hakkında örgüt üyelerini daha çok bilgilendirilmesi gerekir.

Üyelik duygusunun geliştirilmesi için; ortak değer ve inançlar yaratılması, üniversitenin fiziki mekânlarında iyileştirmeler yapılması, okulun açılış-kapanışları gibi özel günlerde törenlere ve toplantılara daha da önem verilmesi, üniversitenin geçmişine ait hikâyelerin anlatılması, örgüt kültürünü yayacak sembollere (okul ambleminin basılı olduğu çanta, kıyafet, kupa vb.) ağırlık verilmesi ve örgüt içi iletişimin kolaylaştırılması önerilebilir.

Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için özellikle üniversite yöneticilerinin üzerine çok fazla görev düşmektedir. Çünkü özellikle yüksek eğitim kurumlarında yöneticilik liderlik özellikleri fazla olması gereken pozisyonlardır. Üniversitede yöneticilerin çalışanlarına adil davranmaları çok önemlidir. Akademik ve idari görev ayrımı yapmadan bütün çalışanlara değer verildiği hissettirilmelidir. Huzurlu bir çalışma ortamı sağlayabilmek, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesinden başka personelin fikirlerine değer verildiğinin gösterilmesi, şikâyetlerinin dikkate alınması, başarılarının ödüllendirildiği bir ortamla sağlanabilir. Örgüt çalışanlarının kurumda önemsendiğini algıladığı zaman örgüte olan bağlıları daha da artacaktır.

Örgüte yeni katılan üyelerin örgüt için önemli olduklarının hissettirilmesi gereklidir. Çalışacakları birimler bazında oryantasyon çalışmaları düzenlenebilir. Çalışacakları birimleri tanımak kadar üniversite genelinde de üst yönetim ile tanışma etkinlikleri kapsamında her yıl kuruma yeni katılanlarla tanışma toplantıları veya

kokteylleri düzenleyebilir. Örgütsel kültür, yeni örgüt üyelerinin formel ve informal iletişimini sağlar. Formel iletişim iş tanımlarını, işe yöneltme toplantılarını; informal iletişim ise kurum içi hikâyeleri, sembolleri, ritüelleri kapsar. Dolayısıyla örgütsel kültür yeni örgüt üyelerinin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir.

Yöneticiler kurum içinde birlik, beraberlik ve yardımlaşma ortamı yaratmak için çalışmalıdırlar. İşbirliğini artırmaya yönelik bilim dalları ve fakülteler arasında ortak projeler desteklenmelidir. Yapılan çalışmalar üniversite genelinde ayrıca tanıtılmalı ve başarılı olanlar ödüllendirilmelidir. Üniversite içindeki birimlerin birbirini tanınması ve çalışmaların etkililiğini artırmak amacıyla ortak çalışmalar maddi ve manevi olarak desteklenmelidir.

Yöneticilerin düzenli aralıklarla kurumsal işleyişi değerlendirme ve memnuniyet anketleri yoluyla geri bildirim almaları kurum içi işleyiş, çalışmalar ve şikâyetler hakkında bilgi almasına yardımcı olabilir. Akademik ve idari anlamda kurumdaki gelişme veya gerilemeleri belirleyerek bu konularda gelecekle ilgili kararlarda fayda sağlanabilir. Üniversite akademik kurulları, yönetim kurulları toplantıları dışında bölüm öğretim elemanlarıyla düzenli aralıklarla beklenti ve önerilerin paylaşıldığı söyleşiler düzenlenebilir.

Yöneticiler üniversitedeki gerek fakültelerde, gerek bölümler içerisinde akademik ve idari personelin örgüte olan bağlılığını arttıracak güçlü, sağlıklı ve ortak bir kimlik duygusu oluşturacak olan bir kültür yaratmak için uğraş vermelidirler.

Sonuç olarak yapılan tez çalışmasının konusunun yeni kurulan üniversitelerden biri olan Bilecik Üniversitesi'nde çalışan idari ve akademik personelin örgüt kültürü algı düzeyi olmakla birlikte, evren olarak sadece Bilecik Üniversitesi çalışanları ile araştırmanın kısıtlı olması araştırmanın sonuçlarının diğer yeni kurulan üniversitelere genellenmesini engellemektedir. Her kurumun örgüt kültürü oluşumu iç ve dış değişik faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle yeni kurulmuş veya uzun yıllar faaliyette olan üniversiteler üzerinde yapılacak örgüt kültürü konulu çalışmalar için şu önerilerde bulunulabilir;

- Örgüt kültürü araştırması Türkiye'de yeni kurulan bütün üniversiteler üzerinde yapılabilir.

- Aynı örgüt kültürü araştırması Bilecik Üniversitesi ile aynı tarihlerde başka bir şehirde kurulmuş olan yeni üniversitelerden birinin üzerinde uygulanarak karşılaştırmalar yapılabilir.
- Aynı örgüt kültürü çalışmasına üniversite alt kültürünü oluşturan öğrenciler de evrene katılarak tekrar yapılabilir.
- Aynı çalışma farklı bir araştırma modeli ve tekniğiyle yapıp araştırma modelleri sonuçları karşılaştırılabilir.
- Örgüt kültürü üzerinde etkili olabilecek farklı değişkenler örneğin; çalışılan birim, ücret, yöneticilik görevi, medeni durum, ünvan da eklenerek araştırma genişletilebilir.
- Araştırmada örgüt kültürü ölçeğinde kullanılan alt boyutlarda değişiklik yapılarak araştırma tekrar yapılabilir.
- Örgüt kültürü ölçeğinde kullanılan alt boyutlardan sadece biri genişletilerek ele alınabilir. Örneğin örgütsel bağlılık alt boyutunu hangi faktörlerin etkilediğine yönelik bir çalışma yapılabilir.
- Çalışanların örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkileyecek olan kurum içi düzenlemeler üzerine araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Açıkgöz, B. (2006), *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algulamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Akın Acuner, Ş., (2010), “*Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*” Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 713, Ankara.

Akıncı Vural, Z. B., (2003), *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, İstanbul.

Akıncı, Z., (2002), “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 4, Antalya.

Alamur, B. (2005), “*Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Allaire, Y. ve M.E. Firsirotu, (1984), Theories of Organizational Cultures. *Organization Studies*, S: 5(3).

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, S: 26, ss: 1-14.

Ataünal, A., (1993), *Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler*, MEB Yükseköğretim Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara.

Altunışık, R., R.Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E.Yıldırım, (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Arap, S.K., (2007), “*Türkiye’de Üniversitelere İlişkin Politikalar Ve Üniversitelerin Kuruluş Yeri Seçimi*”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

(devam) Kaynaklar

Arap, S.K., (2010), “Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye’de Yeni Üniversiteler Ve Kuruluş Gerekçeleri”,
[Http://Www.Politics.Ankara.Edu.Tr/Eski/Dergi/Pdf/65/1/3_Arap_Sultan_Kavili.Pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/ eski/dergi/pdf/65/1/3_Arap_Sultan_Kavili.pdf)],
Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, C:65, S:1, (24.03.2011).

Arslan, H. ve S. Doyuran, (2003), “Yükseköğretimde Örgütsel Kültürün İncelenmesi”,
Eğitim Bilimleri Kongresi, Antalya.

Aytaç, M., Aytaç, S., Fırat, Z., Bayram, N., Keser, A. (2001), “Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları”, *Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu İşletmesi*.

Bacacı Varaoğlu, D., (2001), “Örgütsel Yasamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini”, (Ed.)S. Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Bağcı, Z. (2009), “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir.

Bakan, İ., T. Büyükbeşe ve Ç. Bedestenci. (2004), “Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik Ampirik Yaklaşım”, Aktüel Yayınları, İstanbul.

Balay, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Berberoğlu, G., S. Besler ve H. Z. Tosun, (1999), “Örgüt Kültürü; Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örgüt Kültürü Araştırması” *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Eskişehir.

Bilgiç, R. (1998), The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *The Journal of Psychology*. S: 132.5, ss: 549-557.

Bilir Güler, S., (2005), “Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

(devam) Kaynaklar

Bingöl, A. K. ve A. Korkmaz, (2010), “Üniversitede Çalışan Memurların Maddi Sorunları”, *Cumhuriyetimizin 100. Yılına Doğru Üniversite Vizyonumuz Sempozyumu*, Türk Eğitim-Sen Genel Merkezi, Ankara.

Bülbül, T., (2006), “Üniversite Öğretim Elemanı Ücretlerinin Akademik Yaşama Yansımalarının Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Blauner, R., (1967), *Alienation and Freedom*, Phoenix Boks.

Çatkoğlu, M.E., 2006, “Kurum Kültürü, Motivasyon Ve İş Memnuniyetine Etki Eden Faktörlerin Karşılaştırmalı Analizi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çimen, M.A. (2009), “*Polis Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü Ve Önemi*”, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Coşkun Uslu, A.,(2010), “*Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü: (Ege Üniversitesi Örneği)*” Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Değerli, A., (2010), “*Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma*” Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, N., (2005), “*Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demir, M. (2006), “*Öğrenen Örgüt Kültürünün Oluşturulması*”, Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri Ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul.

Doğan, B., (2007), *Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul.

(devam) Kaynaklar

Dönmezer, Sulhi, (1974), *Sosyoloji*, Hüsütabi Matbaası, Besinci Baskı, İstanbul.

Durna U., V.Eren, (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, *Niğde Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 2005, S:210-219.

Duygulu, E. ve K. Eroğluer, (2006), “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. S: 21.2, s:1-21.

Erdoğan, İ., (1983), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3077, İstanbul.

Erdem, F., (1996), *İşletme Kültürü*, Fredrich-Nauman Vakfı Yayınları, Ankara.

Erdem, F. ve J.O.İşbaşı, (2001), Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü Ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. (1) 33-57.

Erdem, O. ve A.M. Dikici, (2009), Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi Leadership And Influence Organizational Culture, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Yaz-2009, C.8, S.29 (198-213).

Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Erengül, B. (1997), *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınevi, İstanbul.

Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

Fettahoğlu Demirci, S.,(2007a), “Kültür ve Kurum Kültürü – 2” *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Aralık, Yıl: 19 Sayı: 228, MPV Yayınları.

Fettahoğlu Demirci, S.,(2007b), “Kültür ve Kurum Kültürü – 1” *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Kasım, Yıl: 19 Sayı: 227, MPV Yayınları.

Gagliardi, P. (1986), The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organizational Studies*. 7, 117–134.

(devam) Kaynaklar

Güçlü, N., (2003), “ Örgüt Kültürü”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 6, [<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd6/sbd-6-11.pdf>], (06.03.2011), s:147-159.

Gündoğan, T., (2009), “*Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

Güney, S., (2006), *Davranış Bilimleri*, 3. bs., Nobel, Ankara.

Güven, A.S. (1996), “Üniversitelerde Örgüt Kültürü: Osmangazi Üniversitesi Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Güvenç, B., (1999), *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul.

Halis, M. ve A. Naktiyok,, (2001), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler: Ampirik Bir Araştırma” *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.2.

Hatipoğlu, İ. O. (2010), “Üniversitelerde İdari Personelin Sorunları Ve Çözümleri”, *Cumhuriyetimizin 100. Yılına Doğru Üniversite Vizyonumuz Sempozyumu Tebliğleri*, Türk Eğitim-Sen Genel Merkezi, Ankara.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences - International Differences in Work-Related Values*. California, USA: SAGE Publications.

Negiş Işık, S.A., (2006), “*Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.

İnce, M. ve H. Gül, (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, İleri Giden Ofset, Ankara.

İra, N. (2003), “*Örgüt Kültürü Dokuz Eylül Üniversitesi Üzerine Bir İnceleme*”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

(devam) Kaynaklar

İra, N. (2004), “Örgütsel Kültür (Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği)”, [http://www.pegema.net/dosya/dokuman/62.pdf], *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, (22.05.2011).

İra, N. ve S. Şahin, (2011), “Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması”, [http://www2.bayar.edu.tr/sosyal/2011-1/04irasahin.pdf], *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:9 Sayı:1, (01.06.2011), s:1-14.

Kabakcı, H. (2007), “Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF Ve AÜ SBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kader, T., (2010), “Üniversitelerdeki İdari Personelin Sorunları”, *Cumhuriyetimizin 100. Yılına Doğru Üniversite Vizyonumuz Sempozyumu*, Türk Eğitim-Sen Genel Merkezi, Ankara.

Karadeniz, D. (2010), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Karahan, A., (2008), “Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:20, s: 457-478,[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/Dergi%20say%C4%B1%2020/say%C4%B1%2020/KARAHAN,%20Atilla.pdf], (22.05.2011).

Karakışla, E. (2009), “Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi” Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Kaplan, M., (1998), *Kültür ve Dil*, Dergah Yayınları, 11. bs., İstanbul.

Kemp, S. Ve Dwyer, L. (2001), “An Examination of Organisational Culture- the Regent Hotel, Sydney”. *Hospitality Management*. S: 20, ss: 77-93.

Kırel, Ç. (1999), Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Kasım.

(devam) Kaynaklar

Kozlu, C.M., (1986), *Kurumsal Kültür Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Defne Yayıncılık ve Tanıtım. İstanbul.

Köksal, K. (2007), “Yükseköğretimde Örgüt Kültürü Ve Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Köse, S., S. Tetik ve C. Ercan, (2001), Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7.1, 219-242.

Masland, A.T. (1985), Organization Culture in the Study of Higher Education, *Review of Higher Education*. 8.2, 157-168.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990), A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, S: 108, 2, ss: 171-194.

Meek, V.L., (1988); Organizational Culture: Origins and Weakness. *Organization Studies*.

Myers, S.D. ve Dobbins, G., (1996), “Beyond The Stereotypes : Women in Leadership Roles”, *Women and Work : A Reader*” (ed. Dubeck ve Borman), New York : Garland Publishing.

Mills, A.J., (1988), “Organization Genden, and Culture”, *Organization Studies*, Vol. 19.

Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981), Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, S: 24, ss: 512-526.

Murat, G. ve B. Açıkgöz, (2007), Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), ss: 1–20.

Ortaş, İ., (2002), Üniversitelerin Sorunları -1-, [<http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=98>], *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Aralık, Cilt 2, Sayı 4, (05.04.2011).

Özdem, G. ve E. Sarı, (2008), Yükseköğretimde Yeni Bakış Açılılarıyla Birlikte Yeni Kurulan Üniversitelerden Beklenen İşlevler: (Giresun Üniversitesi Örneği)¹ *Bilim,*

(devam) Kaynaklar

Eğitim ve Düşünce Dergisi, Mart 2008, Cilt: 8, Sayı: 1, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=351>

Özden Özdemir, H., (2007), *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Özkalp, E., (1992), *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları, No:87, Eskişehir.

Özkalp, E. ve Ç. Kirel, (2003), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Özkan, Y. (2007), İlk ve Orta Dereceli Okullarda Görev yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algıları, Celal Bayar Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Paksoy, H. M., A. Soysal ve M. Özçalıcı, (2009), “Yeni Kurulan Üniversitelerde Kurumsallaşma Süreci: Kilis 7 Aralık Üniversitesi’nde Bir Araştırma, [http://iktisat.kilis.edu.tr/dergi_archives/Vol_1__No_1/paksoy.pdf], *Kilis 7 Aralık Üniversitesi İİBF Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, C1, S1., (06.03.2011).

Robbins, S.P. (1990), *Organization Theory: Structure, Desing and Applications*. 3.ed., Prentice-Hall, Englewood Clifs, N.J.

Robbins, S. P., (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (çev.): Ayşe Öztürk, Etam A.Ş. Yayınları, Eskişehir.

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, 10th ed.. N.J: Prentice Hall.

Rowden, R. W. (2000), The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, S: 21/1, ss: 30-35.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz, (2003), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

(devam) Kaynaklar

Sargın, S., (2007), “Türkiye’de Üniversitelerin Gelişim Süreci Ve Bölgesel Dağılımı”, [Http://Sosyalbilimler.Sdu.Edu.Tr/Pdf/Yil3_Sayi5_08.Pdf], *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 5, (05.03.2011), s: 133-150.

Sarı, E.,(2005), “Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Schein, E.H., (1991), “The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture”, (Ed.) P.J. Frost,vd., *Reframing Organizational Culture*, London: Sage Publications, ss: 14-25.

Schein, E. H, (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Second ed., Jossey- Bass Inc.Publishers, California.

Şahal, E. (2005), “*Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Antalya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Şatır, Ç. (1998), “*İletişim Sistemi Olarak Örgüt Kültürü ve Metaforlarla Analizi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Şenses F., (2007), “Uluslararası Gelişmeler Işığında Türkiye Yükseköğretim Sistemi: Temel Eğilimler, Sorunlar, Çelişkiler ve Öneriler”, *ERC Working Papers in Economics* 07/05, September.

Şimşek, M. Ş., T. Akgemci ve A. Çelik, (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, Konya.

Şimşek, N. ve M. Fidan, (2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Yayınları, Konya.

Şişman, M., (2002), *Örgütler ve Kültürler*, Pegem Yayıncılık. Ankara.

Şişman, M., (1994), “*Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir.

(devam) Kaynaklar

Tanyeli, Ç., (2008), “*Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Kavramsal Ve Uygulamalı Bir Araştırma*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Terzi, A.R. (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Tevrüz, S., (1996), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayını. Ankara.

TDK, Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlük*, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>

Unutkan, G.A., (1995), *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Uzunçarşılı, Ü. ve M.Toprak, O.Ersen, (2000), *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İTO Yayınları, İstanbul.

Varol, M., (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Wilkins, A., Perry, L.T. Ve Checketts, A. (1990), “Please Don’t Make Me a Hero: A Re-examination of Corporate Heroes”, *Human Resources Management*, 29(3), 327-341.

Yahyagil, M.Y., (2004), “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi “Yönetim”*, Yıl 15, Sayı: 47.

Yeşilbağ, Y., (2007), “Eğitim Örgütlerinde Kültür”, *Yaşadıkça Eğitim Dergisi*, Sayı: 96, S:3-5.

Yüceler A., (2005), “*Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma*” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

YÖK (2011a), *Yükseköğretim Kanunu*, [<http://www.yok.gov.tr/content/view/435/>], (22.05.2011).

(devam) Kaynaklar

YÖGM, (2011b), *Kuruluş Yıllarına Göre Üniversiteler*, [http://yogm.meb.gov.tr/KURULUŞ_YILLARINA_GÖRE_UNİVERSİTELER.xls], (22.05.2011).

YÖGM, (2011c), *Ülkemizdeki Üniversiteler*”
http://yogm.meb.gov.tr/üniversite_dağılımı.ppt, 23.05.2011.

YÖGM, (2011), *Yıllar İtibariyle Eğitim Veren Üniversite, Fakülte, Yüksek Okul Ve Enstitü Sayıları 2002-2010*, [http://yogm.meb.gov.tr/serap.doc], (22.05.2011).

Zel, U., (2002), “4s Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Amme İdaresi Dergisi*, 35/2, Haziran.

EK 1: Örgüt Kültürü Anketi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Değerli Katılımcı,

Örgüt kültürü algılarını bazı değişkenler açısından incelemeyi amaçlayan bir yüksek lisans tezi kapsamında yürütülen bu anket çalışmasında kullandığımız *Örgüt Kültürü Ölçeği* aşağıda verilmektedir. Soruları cevaplandırırken, lütfen kendi görüşlerinize ve kurumunuzdaki uygulamalara en yakın olduğuna inandığımız seçeneği işaretleyiniz. Vereceğiniz cevapların, olması gerekeni değil, mevcut var olan durumu yansıtmaması beklenmektedir. **Doç.Dr. İsa İPÇİOĞLU** danışmanlığında yürütülen bu araştırma, tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve hiçbir biçimde başka kurum ve şahıslara verilmeyecektir. Duyarlılığınız ve bize ayırdığınız vakit için teşekkür ederiz.

Murat FİDAN

Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1. BÖLÜM: KİŞİSEL-KURUMSAL BİLGİLER

Lütfen sizinle ilgili sorulara cevaplarınızı (X) koyarak işaretleyiniz.

1) Cinsiyetiniz? :

<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
--------------------------------	--------------------------------

2) Yaşınız? :

<input type="checkbox"/> 25 ve altı	<input type="checkbox"/> 26-35	<input type="checkbox"/> 36-45	<input type="checkbox"/> 46-55	<input type="checkbox"/> 56 ve üstü
-------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

3) Kadro Türünüz?

<input type="checkbox"/> Akademik	<input type="checkbox"/> İdari
-----------------------------------	--------------------------------

4) Eğitim Durumunuz?

<input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lise-İlköğretim
----------------------------------	--	---------------------------------	------------------------------------	--

5) Bilecik Üniversitesi'nde çalışma süreniz?

<input type="checkbox"/> 1-12 ay	<input type="checkbox"/> 13-24 ay	<input type="checkbox"/> 25-36 ay	<input type="checkbox"/> 37 ay ve üstü
----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	--

2.BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI

Lütfen aşağıdaki yer alan örgüt kültürü ölçeği ile ilgili ifadelerin size uygunluk derecesini sadece 1 tane seçeneğe (X) koyarak işaretleyiniz! Lütfen boş soru bırakmayınız!

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yönetim Boyutu	1.1.Üniversitede her düzeydeki yöneticiler, kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.					
	1.2. Yöneticiler, görevlerinde insan ilişkileri açısından başarılıdır.					
	1.3. Yöneticiler, çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.					
	1.4. Yöneticiler, çalışanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.					
	1.5. Yöneticiler, çalışanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.					
	1.6. Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.					
	1.7. Yöneticiler, personelin çalışmalarını yakından denetler.					
	1.8. Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.					
	1.9. Yöneticiler, personeli çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.					
2.Maddi Kültür Öğeleri, Törenler, Toplantılar ve Dil	2.1.Bu üniversitede öğretim üyeleri ve öğrencilerin özel kıyafetleri ile katıldıkları törenler, üniversitenin bütünleşmesini sağlamaktadır.					
	2.2. Bu üniversitede belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur.					
	2.3. Bu üniversitede yapılan toplantı ve törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.					
	2.4. Bu üniversitede her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır.					
	2.5. Bu üniversitede birimlere özgü olan dil, kurum varlığının korunmasına ve devamlılığına katkıda bulunur.					
	2.6. Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler yeterlidir.					
	2.7. Bu üniversitede, fiziksel mekânlar, araç ve gereçler her çalışanın kullanımına açıktır.					
	2.8. Bu üniversitede fiziksel mekânların düzenlenişi, o mekânı kullanan çalışanlar için birer statü sembolüdür.					
	2.9. Bu üniversitenin ortak kullanımına açık mekânlarına tüm personel sahip çıkar.					

3.Örgüte Bağlılık	3.1. Diğer üniversitelerle karşılaştığımda bu üniversiteyi çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.					
	3.2. Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.					
	3.3. Bu üniversitenin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.					
	3.4. Bu üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyor ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.					
	3.5. Bu üniversitenin tüm personeli eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadırlar.					
	3.6. Bu üniversitede formalite, prosedür ve kurallar önemlidir ve bunlara tüm çalışanlar uyar.					
	3.7. Bu üniversitede yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemlidir.					
	3.8. Bu üniversitenin amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir.					
	3.9. Bu üniversitede egemen kurumsal değerler üniversitenin bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.					
	3.10. Toplumda egemen olan kültürel değerlerle bu üniversitede egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.					
	3.11. Üniversitede çalışanlar görevleriyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.					
	3.12. Bu üniversitede çalışanlar arasında birlik ve beraberlik vardır.					
	3.13. Bu üniversitede insan unsuruna önem verilir.					
4.Çalışma Ortamı ve Değişikliklere Uyum	4.1. Bu üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır.					
	4.2. Bu üniversitenin, çalışma zamanını ve temposunu belirlemede çalışanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir.					
	4.3. Bu üniversite çalışanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir.					
	4.4. Bu üniversite çalışanları üniversite ile ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.					
	4.5. Bu üniversitede genel olarak üst yöneticilerin, kurumun işleyişi üzerinde etkisi fazladır.					
	4.6. Bu üniversite çalışanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.					
	4.7. Bu üniversitede kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.					
	4.8. Bu üniversitede grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.					
	4.9. Bu üniversite çalışanları kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek olumlu değişiklikleri süratle benimseyip, onlara ayak uydurur.					
	4.10. Bu üniversite çalışanları, kurum içi ve kurum çerçevesindeki değişimlere kolayca uyum sağlar.					

5.İşbirliği-İletişim	5.1. Bu üniversitede aynı bölüm ve birimlerde görevli çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
	5.2. Bu üniversitede farklı bölüm ve birimlerde görevli çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.					
	5.3. Bu üniversite çalışanları arasında ilişkiler uyumludur.					
	5.4. Bu üniversitede bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.					
	5.5. Bu üniversite çalışanları arasında olabilecek çatışmalar uzlaşarak çözümlenir.					
	5.6. Bu üniversitede işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler, çalışanlarına bilmeleri gereken her şeyi söyler.					
	5.7. Bu üniversitede yöneticiler ile çalışanlar arasında sürekli bir görüş alış-verişi vardır.					
	5.8. Bu üniversitede iş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.					
	5.9. Bu üniversitede, her kademedede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.					
	5.10. Bu üniversitede, işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geri bildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir.					
6.Ödül Sistemi	6.1. Bu üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılmanın yanı sıra bireylerin gelişmesine de hizmet eden bir ödül sistemi vardır.					
	6.2. Bu üniversite çalışanları için ünvan değişikliği, hem maddi hem de manevi ödüldür.					
	6.3. Bu üniversitede çalışanların başarısı değerlendirilirken, mesleki idealler, meslek tutumları, iş görenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.					
	6.4. Bu üniversitede öğretim elemanları ve idari personeller arasında, mesleki konularda sürekli ve yapıcı yönde bir rekabet vardır.					

Değerli Vaktinizi Ayırdığınız İçin Tekrar Teşekkür Ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Murat FİDAN

Doğum Yeri ve Tarihi : Bolu, 1973

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrenimi : Bilecik Üniversitesi

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar :Sakarya Üniversitesi (1998-2008)

Bilecik Üniversitesi (2008 –)

İletişim

Adres :Bilecik Üniversitesi Rektörlüğü

Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

11030 - BİLECİK

Tel : 0 228 216 01 01

E-Posta Adresi : murat.fidan@bilecik.edu.tr

28 Haziran 2011

İmza