

11 8326

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-  
OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ'NDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

Ayşe Sevinç GÜVEN

(Yüksek Lisans Tezi)

Eskişehir- 1996

## İŞBİRLİĞİ-İLETİŞİM BOYUTU

37. Aynı bölüm ve birimlerde görevli öğretim elemanları arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
38. Farklı bölüm ve birimlerde görevli öğretim elemanları arasında, işbirliği ve yardımlaşma vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
39. Üniversite öğretim elemanları arasındaki ilişkiler uyumludur. (1) (2) (3) (4) (5)
40. Üniversitede bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
41. Üniversite öğretim elemanları arasında olabilecek çatışmalar uzlaşarak çözümlenir. (1) (2) (3) (4) (5)
42. Üniversitede işlerin en iyi şekilde yapılması için yöneticiler, öğretim elemanlarına bilmeleri gereken her şeyi söyler. (1) (2) (3) (4) (5)
43. Yöneticiler ile öğretim elemanları arasında sürekli bir görüş alış-verişi vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
44. İşle ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır. (1) (2) (3) (4) (5)
45. Üniversitede, her kademedede yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır. (1) (2) (3) (4) (5)
46. Üniversitede, işlerin yürütülmesi ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim(feedback) mekanizması yapıcı bir biçimde işlemektedir. (1) (2) (3) (4) (5)

## TÖRENLER-TOPLANTILAR, DİL, MADDİ KÜLTÜR ÖGELERİ

47. Öğretim üyeleri ve öğrencilerin özel kıyafetleri ile katıldıkları törenler, Üniversitenin bütünleşmesini sağlamaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
48. Üniversitede belirli sıklıkta düzenlenen törenler ve toplantılar, egemen olan kültürel değerlerin pekişmesine yardımcı olur. (1) (2) (3) (4) (5)
49. Yapılan toplantı ve törenlere tüm öğretim elemanlarının davet edilmeleri, onlarda kurum içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır. (1) (2) (3) (4) (5)
50. Üniversitede her alt birimin mesleki ve kurumsal terminolojisini oluşturan kendine özgü bir dili vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
51. Birimlere özgü olan dil, kurum varlığının korunmasına ve devamlılığına katkıda bulunur. (1) (2) (3) (4) (5)
52. Üniversitede, fiziksel mekanlar, araç ve gereçler yeterlidir ve her öğretim elemanının kullanımına açıktır. (1) (2) (3) (4) (5)
53. Üniversitede fiziksel mekanların düzenlenişi o mekanı kullanan öğretim elemanları için birer statü sembolüdür. (1) (2) (3) (4) (5)
54. Üniversitenin ortak kullanımına açık mekanlarına tüm öğretim elemanları sahip çıkar. (1) (2) (3) (4) (5)

T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ.

ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-  
OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ'NDE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

Ayşe Sevinç GÜVEN

(Yüksek Lisans Tezi)

Danışman:  
Doç.Dr.Güneş N.BERBEROĞLU

Yüksek Lisans Tezi  
Mentor: KEBİ ÇİÇEK

Eskişehir- 1996

## Ö Z E T

Bu çalışmada, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değer, kural, inanç, davranış, simge, gelenek, alışkanlık ve benzeri öğelerden oluşan ve üyeler arasında iletişimi sağlayan “Örgüt Kültürü” konusu üniversiteler yönünden ele alınmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde genel olarak örgüt kültürü, ikinci bölümde insan ilişkilerinin en yoğun olduğu ve biçimsel eğitim sürecinin en son basamağını oluşturan üniversitelerde örgüt kültürünün önemi, özellikleri, oluşumunu etkileyen çevre faktörleri ve öğeleri açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Osmangazi Üniversitesinde mevcut örgüt kültürünün durumunu belirlemek için, Üniversite akademik personeline uygulanan anketle toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgular, bunların yorumları, son olarak da ulaşılan sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## **A B S T R A C T**

In this study organizational culture; composed of basic values, believes, rules, behaviours, symbols, traditions, habitudes and such elements which are shared by the members of any organization and providing communication between those members, was tackled in terms of universities. This study consists of three parts.

In the first part, generally organizational culture, and in the second part the importance and the features of organizational culture and circumstantial factors and elements affecting its formation in the universities, where there is the densest relationship between individuals and consisting of the last phase of the formal educational process were tried to be explained. In the third part, in order to determine the situation of the existing organizational culture of Osmangazi University findings obtained by analysing the data gathered by a result of the questionnaire applied to the teaching staff, their comments and finally result and the suggestions.

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TABLOLAR .....	VI
GİRİŞ .....	1

### Birinci Bölüm

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, OLUŞUMU VE ÖĞELERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ .....	4
A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI .....	4
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ .....	6
C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ .....	9
II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ .....	11
A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU .....	11
1. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden İç Çevre Faktörleri .....	12

a) Üretim Konusu ve Kullanılan Teknoloji .....	12
b) Organizasyon Yapısı .....	14
c) Kurucular, Yöneticiler ve Yönetim Tarzı .....	15
d) Yöneticiler Dışındaki Personel .....	16
e) Organizasyonun Geçmişi .....	17
<b>2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden</b>	
<b>Dış Çevre Faktörleri .....</b>	<b>18</b>
a) Ulusal Kültür .....	18
b) Devlet .....	20
c) Toplum .....	22
d) Rakip Organizasyonlar .....	23
<b>B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ .....</b>	<b>23</b>
<b>1. Liderler- Kahramanlar .....</b>	<b>24</b>
<b>2. Ortak İnanç, Değer ve Normlar .....</b>	<b>26</b>
<b>3. Törenler ve Simgeler .....</b>	<b>27</b>
<b>4. Hikayeler .....</b>	<b>28</b>
<b>5. Dil .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Maddi Kültür Öğeleri .....</b>	<b>29</b>
<b>7. Sosyal Yapı .....</b>	<b>30</b>
<b>8. Örgütsel Uygulamalar .....</b>	<b>31</b>

## İ k i n c i B ö l ü m

### ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE OLUŞUMUNU ETKİLEYEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

<b>I. ÜNİVERSİTE KAVRAMI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>34</b>
<b>A. ÜNİVERSİTE KAVRAMI, TANIMI .....</b>	<b>34</b>

B. ÜNİVERSİTELERİN ÖNEMİ .....	35
1. Toplum Açısından .....	36
2. Ulusal Kültür Açısından .....	37
3. Devlet Açısından .....	39
<b>II. ÜNİVERSİTELERİN YÖNETİM- ORGANİZASYONU İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER .....</b>	<b>40</b>
A. AMAÇ VE ÜRÜN FARKLILIĞI .....	41
B. SOSYAL VE AÇIK SİSTEM OLMALARI .....	43
C. ÇEŞİTLİ KÜLTÜREL DEĞERLERİN BİR ARADA BULUNMASI .....	45
D. İŞLEV FARKLILIĞI .....	46
E. İNSAN İLİŞKİLERİNE AĞIRLIK VERİLMESİ .....	46
F. HİYERARŞİK YAPI .....	47
G. YÖNETİM SÜREÇLERİ .....	49
H. DIŞ ÇEVRENİN ÖNEMİ .....	49
<b>III. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ETKİLİ OLAN ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE ÖĞELERİ.....</b>	<b>51</b>
A. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ .....	55
1. İç Çevre Faktörleri .....	55
a) Faaliyet Konusu ve Üretim Tipi .....	55
b) Yöneticiler ve Yönetim Tarzı .....	56
c) Öğretim Elemanları .....	57
d) Öğrenciler .....	58
e) Memurlar ve Diğer Personel .....	59
f) Kurumun Varlık Süresi .....	60
2. Dış Çevre Faktörleri .....	61
a) Devlet .....	62
b) Toplum .....	63



c) Diğer Üniversiteler .....	64
d) Uluslararası İlişkiler .....	65
B. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖGELERİ ....	66
1. Liderler .....	67
2. Ortak İnanç, Değer ve Normlar .....	68
3. Törenler, Toplantılar ve Simgeler .....	70
4. Hikayeler .....	71
5. Dil .....	72
6. Fiziksel Ortam .....	73
7. Sosyal Yapı .....	73
8. Örgütsel Uygulamalar .....	74

### Ü ç ü n c ü B ö l ü m

## OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ'NDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SAYILTILARI VE SINIRLILIKLARI .....	77
A. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	77
B. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	78
C. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI .....	79
D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	79
II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM .....	80
A. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN ÜNİVERSİTENİN TANITIMI .....	80
B. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	81
1. Araştırmanın Ana Kütlesi .....	82
2. Örneklem .....	82

3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi .....	83
4. Veri Toplama Aracının Geçerlik Çalışması ve Uygulanması .....	84
5. Verilerin Çözümlemesi .....	85
<b>III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>87</b>
A. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE, ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	87
B. AKADEMİK PERSONELİN ÜNVANLARINA GÖRE ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	90
C. YÖNETİM GÖREVİ OLAN VE YÖNETİM GÖREVİ OLMAYAN AKADEMİK PERSONELİN, ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....	94
D. GÖREV YERİ GRUPLARINA GÖRE ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	97
<b>S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R .....</b>	<b>106</b>
<b>Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R .....</b>	<b>i-x</b>
<b>E K-Ö R G Ü T K Ü L T Ü R Ü A N K E T İ .....</b>	<b>xi-xv</b>

## T A B L O L A R

<u>Tablo No:</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No:</u>
1	Üniversitedeki Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Kadın ve Erkek Akademik Personelin (Ortalamalarının) Karşılaştırılması (t) Testi .....	88
2	Üniversitedeki Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ünvan Gruplarının (Ortalamalarının) Karşılaştırılması (t) Testi .....	90
3	Üniversitedeki Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Yönetim Görevi Olan ve Yönetim Görevi Olmayan Akademik Personelin (Ortalamalarının) Karşılaştırılması (t) Testi .....	94
4	Üniversitedeki Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Akademik Personelin Görev Yerlerine Göre Ortalama, Standart Sapma ve Standart Hatalar .....	98
5	Akademik Personelin Üniversitedeki Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılarının Görev Yerlerine Göre Değerlendirilmesi (Varyans Analizi) .....	100

- 6 Akademik Personelin Üniversitedeki Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılarının Görev Yerlerine Göre Karşılaştırılması Sonucu Ortaya Çıkan Farkların Kaynaklandığı Birimi Belirlemek İçin Yapılan Tukey Testi ..... 101
- 7 Üniversitedeki Ödül Sistemine İlişkin Algılar Yönünden Görev Yerlerine Göre Farklılıkların Kaynaklandığı Birimi Belirlemek İçin Yapılan (t) Testi ..... 103

## G İ R İ Ő

Organizasyonlar çevreden aldıkları hammaddeyi iŐleyerek yine çevreye sunar ve evre ile etkileşimi böyle sürer gider. Organizasyonlar insanlardan oluşan sosyal ve aynı zamanda da açık sistemlerdir. Teknolojideki ilerlemeler, değişen evre koşulları (büyüyen pazar, değişen sosyal yapı ve politikalar vb.), organizasyonları bu değişikliklere uymaya zorlamaktadır. Bu uyumu gerçekleştirebilmek için ise organizasyonun bir bütün olarak ele alınması gerekir.

Bir organizasyonu oluşturan insanlar aynı zamanda toplumun da üyesidirler ve daha başka organizasyonların da yesi olabilirler. Organizasyon yelerinin organizasyondan bazı beklentileri ve istekleri olacaktır. Onlar öncelikle kendi amaçlarına o organizasyonun yesi olmakla ulaŐabileceklerini düŐünürler. Organizasyon da bazı fonksiyonları yerine getirmek için belirlediği amaçlarına ulaŐmaya çalışır. Yöneticiler organizasyonun amaçları ile üyelerinin amaçlarını bir çatıŐmaya meydan vermeden ortak bir noktada birleŐtirmek zorundadırlar.

Organizasyon yeleri geldikleri çevrenin kültürel değer, norm ve inançlarını beraberlerinde organizasyona taşırlar. Liderler veya yöneticiler organizasyon üyelerinin davranışlarını etkileyebilmeli ve örgüt kültürünü benimseyip sürdürmeleri konusunda davranış deĐiŐtirmelerini

sağlamalıdır. Çünkü onların davranışları etkileyebilme gücü vardır. Toplumlar gibi organizasyonların da amaçlarına ulaşabilmesi için, üyelerinin benimsediği ve kendilerini gönülden uymak zorunda hissettiği ortak inanç, değer, davranış ve kuralları onun kültürünü oluşturur ve kimliğini tanımlar. Örgüt kültürünün yalnızca o organizasyona ait olma özelliği vardır. Örgüt kültürü, organizasyonun insan yönü ile ilgilidir ve önemi öncelikle bütünleştirici olma özelliğinden gelir. Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin davranışlarını yönlendirir.

Bu çalışmada bir eğitim organizasyonu olan üniversitelerde örgüt kültürü konu alınmıştır. Üniversiteler akademik kariyere sahip kişileri içinde bulunduran ve yine verdiği eğitim ile bir çok kişinin akademik kariyer yapmasına olanak sağlayan organizasyonlardır. Tüm eğitim organizasyonları gibi üniversitelerde de hem hizmeti verenin hem de bu hizmeti alanın insan olması, bu organizasyonlarda insan ilişkilerini daha önemli kılmaktadır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde bir organizasyonun başarısına ve sürekliliğine katkısı olan örgüt kültürü ana hatları ile kısaca açıklanmış olup, örgüt kültürünün tanımı, önemi, oluşumunu etkileyen çevre faktörleri ve öğeleri hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde ise üniversitelerde örgüt kültürü, üniversiteler için örgüt kültürünün önemi, oluşumunu etkileyen çevre faktörleri ve öğeleri ile ilgili genel bilgiler bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde de 18 Ağustos 1993 tarih ve 496 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulan Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürüne ilişkin bir araştırma yer almaktadır.

## **B i r i n c i B ö l ü m**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, OLUŞUMU VE ÖGELERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR**

İnsan canlı bir varlık olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlarını gidermek için bazı davranışlarda bulunur. Örneğin; ihtiyaçlarından bir kısmını doğrudan ya da dolaylı olarak karşılamak için bir organizasyona üye olur. İnsanın ihtiyaçlarını karşılaması ve kişisel amaçlarına ulaşması ancak organizasyonun amaçlarına ulaşması ile mümkün olur. İnsanın organizasyon içindeki davranışları ise diğer insanlarla etkileşimi sonucu oluşur. Organizasyonlar insanlarla birlikte varolduğuna ve insansız bir organizasyon düşünülemeyeceğine göre, organizasyon içinde insanların birarada olmasından kaynaklanan bazı sorunlar yaşanabilir. Ayrıca günümüzde gelişen teknoloji ve çevre koşulları karşısında, çalışanlar kadar onların düşünce ve davranışlarının da yönetilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Çalışanlar birer makine değil, insan olarak görülmelidir. Organizasyonu oluşturan insanlar çeşitli nedenlerle organizasyon içindeki biçimsel olmayan bir gruba üye olabilirler. Organizasyon içerisindeki bu biçimsel olmayan gruplar ise yöneticileri ve organizasyonun faaliyetlerini etkileyebilecek yönde baskı yapabilir. Bir organizasyon içinde biçimsel olmayan grupların varlığı gözardı edilmemelidir. Yöneticiler, insanları birarada çalışmaya ve ortak bir

amaca yönelmeye çaba gösterirken, organizasyonun biçimsel yönü kadar biçimsel olmayan yönünü de dikkate almak zorundadırlar.

## I. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

### A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI, TANIMI

Organizasyonlar çok değişik kültür yapılarından gelen insanlardan oluşur. Günümüzde işletme yöneticileri çalışanların organizasyon içindeki davranışlarını ve çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek isterler. Bir organizasyon içindeki değişik kültürlerden gelen insanları bir arada ortak bir amaca yönelmek için, organizasyonun kendi geliştirdiği kurallara uymaları istenir. Organizasyonun belirlediği kurallar, ortak değerler, inançlar ve davranış biçimleri onun kültürel yapısını oluşturur. Her organizasyonun kendine ait bir kültürü vardır ve bu kültür çalışanlar tarafından gelecek kuşaklara aktarılır.

Organizasyonlar mal ve/veya hizmet üreten sosyal sistemlerdir. Faaliyetlerini yerine getirirken, insanların birbirleri ile etkileşimi sonucu kendilerine özgü örf ve adetler, kurallar, değerler, inançlar, törenler, simgeler ortaya çıkar. Organizasyonlar, içinde buldukları toplumdan da etkilenir. Toplumların kendilerine özgü kültürleri olduğu gibi organizasyonların da kendine ait özellikleri olan kültürleri vardır. “Örgüt kültürü, işgörenlerce yaratılarak gelecek kuşaklara iletilen, devredilen, organizasyona ve organizasyonun amaçlarına ilişkin değer ve normlardan oluşur. Ancak bunlar organizasyonun kendine özgüdür”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Enver ÖZKALP-Zeyyat SABUNCUOĞLU, *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ya.No. 116/40, Eskişehir, 1990, s.42.



Her organizasyon kendi doğrularını, yanlışları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültürünü yaratır. Örgüt kültürü, biçimsel organizasyonun norm ve değerlerini ve bunların organizasyon içindeki yorumlamalarını da yansıtır. Örgüt kültürü i ve dış çekişmeleri, organizasyona ye olan kişi türlerini, iş süreçlerini, fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve organizasyon içinde otoritenin kullanımını da yansıtır <sup>2</sup>.

Örgüt kültürü, insanlara organizasyon içinde uymaları gereken kurallar ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda fikir verir. Diğer bir deyişe, örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin düşünce ve davranışlarını belirleyen egemen değer ve inançlardır <sup>3</sup>.

Örgüt kültürü, organizasyonda çalışanlarca belirlenen ve geliştirilen her Şey, temel görüşler dizisidir. Bir organizasyonda yol gösterici politikalar, amaçlar, örgütsel değerler, düzenlemeler, gelenek ve alışkanlıklar, kurallar vb. Örgüt kültürü belirleyicileri olarak sayılabilir <sup>4</sup>.

“Edgar H.Schein ise örgüt kültürünü Şöyle tanımlamıştır (1985). ‘Kültür, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse i bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır’. Bu bakış açısına göre örgüt kültürü

<sup>2</sup> Daniel KATZ and Robert L. KAHN (ev.Halil CAN-Yavuz BAYAR),**rgtlerin Toplumsal Psikolojisi**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No. 167, Ankara, 1977, s.71.

<sup>3</sup> Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, İstanbul, 1992, ss.271-272.

<sup>4</sup> Ömer PEKER, “Okullarda rgtsel Havanın zmlenmesinde Bir Yöntem”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXVI, S. 4 (Aralık 1993), s.25.

belirgin liderlik fonksiyonları ile onları izleyenlere öğretilen davranış biçimidir” 5.

Bu tanımlardan, örgüt kültürü dendiğinde anlamamız gerekenin organizasyon üyelerince oluşturulan ve organizasyon içinde geçerli olan uygulamalar, kurallar, örgütsel değerler, ortak inançlar, simgeler, araç ve gereçler olduğu sonucunu çıkartabiliriz. Bütün bunlar örgüt kültürünün öğelerini oluşturmaktadır. Örgüt kültürü organizasyonun özelliklerini yansıtır, üyelerinin düşünce ve davranışlarını etkiler.

## B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Organizasyonlarda insan ile ilgili her şey kültür olarak nitelenir. Organizasyonların üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılır. Ancak bu çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gerekir. Bu sistemin parçalarını oluşturan yönetsel politika ve stratejiler, çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, değer ve normlar, semboller, gelenekler ve alışkanlıkların oluşturduğu bütün “örgüt kültürüdür” 6.

Organizasyonların içinde oluştukları topluma benzer ancak kendilerine özgü kültürel yapıları vardır. Toplumdan alınan genel özellikler organizasyonun amaçlarına, işlevlerine, ortamına yansır ve böylece örgütün kültürel yapısının çerçevesini oluşturur. Örgüt kültürü,

<sup>5</sup> Tengiz ÜÇOK, “Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ya.No.090.6.BY.89.011.073, C.IV, S.1-2 (1989), s.310.

<sup>6</sup> Güneş N. BERBEROĞLU, “Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ya.No.480/89, C.VIII, S.1-2 (1990), s.155.

toplumun kültürüne benzemekle beraber o organizasyona özgü özellikleri de içerir <sup>7</sup>.

“Örgüt kültürü bireysel davranış teşvik, karar, algı, öğrenme, hatırlama, hayal etme ve kişilik özellikleri ile her bireyin kendi dünyasını oluşturan benzeri faktörleri kapsar. Bir anlamda insani karakterli olduğu için örgütsel davranışı da “Bireysel” görebiliriz; ancak, işbirliği, rekabet, sosyal organizasyonlar , kurumlar, değer yargıları, diller, akrabalık, teknoloji, itibar ve itaat ile diğer sosyal ve kültürel boyutlara ilişkin konuları içerir <sup>8</sup>.

Bir organizasyon çevre değişkenleri ile başa çıkıp ayakta kalmak isterse, ortak amaçlara ulaşabilmeleri için çalışanlarına yardımcı olmalı, onların ortak inançlar etrafında birleşmelerini sağlamalıdır. Çalışanlar organizasyonun değerlerine inanıp, bu değerlere sahip çıktıkları takdirde organizasyonlar başarılı olur ve varlıklarını sürdürür. Aynı zamanda kendileri de örgüt kültürünü benimsedikleri ölçüde organizasyonda kabul görürler. Her organizasyonun amaç ve gereksinimleri başka olduğundan, kültürleri de kendilerine özgü olacaktır. Organizasyona özgü olan bu kültür ise onun kimliğini tanımlar. Örgüt kültürü baskın, güçlü veya zayıf olabilir. Temel değerler organizasyonun birçok üyesi tarafından paylaşılıyor ise baskın kültürden söz ediliyor demektir. Örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması onun yapısını belirler. Güçlü örgüt kültürü çalışanlar üzerinde daha etkili olmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne

<sup>7</sup> Çiğdem KIREL, “Anadolu Üniversitesi’nin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ya.No.357/78, C.VII, S.1-2 (1989), ss.349-350.

<sup>8</sup> Herbert G.HICKS (Çev. Osman TEKOK ve Diğerleri), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Turhan Kitabevi, Birinci Cilt, 3. Baskı, Ankara, 1979, ss.139-140.

sahip organizasyonlarda işe devamsızlık ve işten ayrılma oranı azalır. Organizasyon üyeleri temel değerleri ne kadar çok paylaşırlarsa örgüt kültürü de o derece güçlenir. Bir organizasyonda örgüt kültürü güçlü ise o organizasyonda davranışları kontrol edebilmek kolaylaşır. “Örgüt kültürünü temsil eden normlar ve değerler organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracıdır”<sup>9</sup>. Güçlü örgüt kültürü çalışanlar arasında ve diğer organizasyonlarla ilişkilerde yardımlaşmayı artırır. Her üye üzerine düşen görevi kendiliğinden, bir uyarıya gerek kalmadan yapar. Bu durumda organizasyon içinde resmi kurallara daha az gereksinim olacağından, yöneticiye düşen görevler azalır. Yöneticilerin planlama ve karar almaya ayıracakları zaman artar. Güçlü örgüt kültürü, organizasyonun verimlilik ve etkinliğini olumlu yönde etkilerken, zayıf örgüt kültürünün, verimlilik ve etkinlik üzerinde olumsuz etkisi olacaktır.

Organizasyon yönetiminin başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün sistemin önemli bir parçası olarak kabul edilmesi ve iyi anlaşılması gereklidir. Örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerine etkisi de bilinmelidir<sup>10</sup>. Örgüt kültürü organizasyon üyelerinin davranışları arasında birliktelik sağladığından, önemi öncelikle bütünleştirici olma özelliğinden gelir. Örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin davranışlarını yönlendirir ve onlara rehberlik eder. Organizasyon içindeki belirsizlikleri azaltır. Örgüt kültürü bireysel ve örgütsel davranışları etkiler. İnsanları kuruma bağlar, onları motive eder, organizasyona ve diğer insanlara uyumlarını kolaylaştırır.

<sup>9</sup> Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No.401/33, İstanbul, 1993, s.199.

<sup>10</sup> Nurullah GENÇ, “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.X, S.1-2 (1993), s.303.

## C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgüt kültürü, kurumun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, organizasyon üyelerince oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonucudur <sup>11</sup>. Örgüt kültürü, organizasyonun yönetimi ve faaliyetleri üzerinde önemli etkisi olan bir kavramdır. Örgüt kültürünün özelliklerinin bilinmesi, örgüt kültürünün ne olduğunun ve öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Toplumların kendilerine özgü kültürleri olduğu gibi organizasyonların da kendilerine özgü kültürleri vardır. Zaten örgüt kültürü bir bakıma toplum kültürünün organizasyona olan yansımasıdır. Bu nedenle genel kültür özellikleri örgüt kültürünün de özellikleri olarak kabul edilebilir. Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir:

- **Örgüt Kültürü Organizasyon Üyelerince Paylaşılır:** Örgüt kültürü organizasyona üye olan kişiler tarafından oluşturulur ve paylaşılır. Böylece her organizasyon kendi kültürünü kendisi yaratır.

- **Örgüt Kültürü Öğrenilir:** Örgüt kültürü, organizasyona üye olan bireylerce, organizasyona girdikleri andan itibaren ve diğer bireylerle etkileşerek öğrenilir.

- **Örgüt Kültürü Çeşitli Gereksinimleri Giderici Özelliğe Sahiptir:** Örgüt kültürü, organizasyona üye olan insanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını giderici özelliğe sahiptir. Şöyle ki; güçlü bir örgüt

---

<sup>11</sup> İlhan ERDOĞAN, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Ya.No.242/135, İstanbul, 1991, s.121.

kültürü organizasyon üyelerinin psikolojik gereksinimlerini karşılayacağından, işinden manevi tatmin duyan bireyler daha fazla üretirek maddi olarak da daha fazla tatmin olacaktır.

- **Örgüt Kültürü Değişebilir:** Organizasyonun içinde yer aldığı çevrede meydana gelen değişimler zaman içinde örgüt kültürünün de değişmesini zorunlu kılacaktır. Değişen teknoloji, eğitimde meydana gelen gelişmeler, sosyal yapının değişmesi, nüfus artışı, davranış biçimlerinin değişmesi vb. değişimler örgüt kültürünün de değişmesini kaçınılmaz kılar.

Organizasyonların büyümesi ve bunun sonucu olarak bölümler arası iletişimin azalması ile birlikte zamanla organizasyon içinde değişik alt kültürler oluşabilir. Bu durumda da örgüt kültürünün değişmesi gerekebilir <sup>12</sup>.

- **Örgüt Kültürü Soyut Bir Kavramdır:** Örgüt Kültürü, organizasyonu bir arada tutan bir bütün, bir sistem olarak kabul edilebilir. Ancak örgüt kültürünün kesin olarak tanımlanması zordur. Çünkü örgüt kültürü yalnızca gözle görülüp elle tutulabilen bir olgu değildir. Soyut bir kavramdır <sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> KIREL, s.355.

<sup>13</sup> Bozkurt GÜVENÇ, **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 1979, s.107.

## II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ

### A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Organizasyonların biçimsel yapısı ve örgüt kültürü, organizasyon üyelerini etkileyen ve yönlendiren önemli bir faktördür. Örgütsel faaliyetlerden doğan biçimsel yapının özellikleri, yetki ve sorumluluk ilişkilerine, bölümlere ve görevlere yansır. Örgüt kültürü, organizasyonun faaliyetlerinden, üyelerinden ve toplumdan kaynaklanır. Kural, gelenek, değer, alışkanlık ve tutumlardan oluşur <sup>14</sup>.

Organizasyonun karşılaştığı yeni durum ve sorunlar karşısında, üyelerinin daha önceden sahip oldukları ve organizasyon içinde edindikleri bilgi ve tecrübelerle göre yeni çözümler bulunur, yeni yöntemler geliştirilir. Başarılı sonuca ulaşıldığında bu sonuç bütün üyeler tarafından benimsenir. Benimsenen bu yöntemlerin tekrarlanması ile organizasyon içinde geçerli olan gelenekler ve ortak değer yargıları ortaya çıkar.

Örgüt kültürünün oluşmasında ilk adım olarak, işe alınacak personelin nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi ve aranan niteliklere sahip kişilerin seçimi önemlidir. Daha sonra seçilen personelin sosyalleştirilmesi süreci başlar. Bu aşamada personelin örgüt kültürünü tanıması ve öğrenmesi söz konusudur. Sosyalleşme, üç aşamadan oluşan bir süreçtir. **1.** Organizasyona girmeden önce, **2.** Organizasyonla karşılaşma, **3.** Değişim. Birinci aşamada yeni üye organizasyona girmeden önce onunla ilgili bilgiler edinir. Organizasyonla karşılaşma

<sup>14</sup> BERBEROĞLU, s.156.

aşamasında gerçekleri görür ve daha önce edindiği bilgilerle karşılaştırır. Kendi beklentileri ile gerçekler arasında farklılıklar olabilir. Üçüncü aşamada işgören işinde uzmanlaşır, rolünü başarır, organizasyonun normlarına ve değerlerine uyar. Üç aşamalı bu süreç personelin verimliliği, organizasyonun amaçlarına bağlılığı ve organizasyonda kalma kararı üzerinde etkili olur <sup>15</sup>.

Örgüt kültürü, organizasyonun içinde bulunduğu çevre faktörlerinin etkisiyle şekillenir. Organizasyonu oluşturan bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle sürekli etkileşimi sonucu kendiliğinden oluşur. Yeni kurulan bir organizasyon yapısında topladığı bütün içsel faktörlerle, etkisinde kaldığı bütün dışsal faktörlerin etkisiyle kendine ait örgüt kültürünü oluşturmaya başlar <sup>16</sup>.

## **1. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden İç Çevre Faktörleri**

Örgüt kültürünün organizasyonun çevresi ile yakın ilişkisi vardır. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan iç çevre faktörleri şöyle sıralanabilir:

### **a) Üretim Konusu ve Kullanılan Teknoloji**

Organizasyonlar beşeri ve maddi kaynakları kullanarak mal ve/veya hizmet üretirler. Üretim kaynakları girdi olarak alınır ve koordineli bir şekilde biraraya getirilip çıktılara dönüşür. Organizasyonlar bu üretim

<sup>15</sup> Stephen P.ROBBINS (Çev.Sevgi Ayşe ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, ss.310-311.

<sup>16</sup> GENÇ, s.301.



çabalarını belli bir teknolojiye göre yürütürler. Girdilerin çıktılara dönüşmesinde, üretim hızı, kalite ve verimlilik açısından teknoloji önemlidir. Her organizasyonun üretim konusu ve kullandığı teknoloji diğerlerinden farklıdır. Organizasyonlar üzerine etki yapan koşullar ve organizasyonun iç durumu da farklı olduğuna göre, her organizasyonun yönetim ve organizasyon yapısı da farklı ve kendine özgü olacaktır <sup>17</sup>.

Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, organizasyonun yönetim biçimi ve felsefesini belirler. Yapılacak işlerin ve bu işleri yapacak personelin niteliğini, amaçları, üretim miktarı ve kalitesini, haberleşme ilişkilerini, çalışma yöntemlerini etkiler. “Üretim konusu ve kullanılan teknoloji, organizasyonlarda işlerin ve personelin niteliklerini ya da davranışlardaki bağımsızlık boyutlarını belirler” <sup>18</sup>. Örneğin üretim sürecinde kullanılan teknoloji ileri düzeyde ise buna uyum sağlayacak ve bu teknolojiyi kullanabilecek nitelikte personel seçimi yapılır.

Üretim konusu ve kullanılan teknolojiye göre organizasyonların amaçları farklıdır. Bu amaçlara göre, belirlenecek strateji ve politikalar da farklı olacaktır. Örneğin; bir üretim işletmesi ile bir eğitim organizasyonunun üretim konusu ve kullandığı teknoloji ayrıdır. Günümüz organizasyonlarında insan ilişkilerine ve insana verilen önem artmıştır. Ancak bu önem eğitim organizasyonlarında daha ön plana çıkmaktadır. Her iki tip organizasyonda amaçlar farklıdır. Dolayısıyla bu amaçlara göre belirlenecek strateji ve politikalar da farklı olacaktır. Organizasyon içindeki kurallar, yönetimin çalışanlara karşı esnekliği, değer yargıları vb. de strateji ve politikalara göre oluşacaktır.

---

<sup>17</sup> EREN, ss.48-53.

<sup>18</sup> BERBEROĞLU s.157'den Henry L.TOSI and Others, **Managing Organizational Behavior**, Cambridge, Mass: Bellinger Publishing Company, 1986, s.66.

## b) Organizasyon Yapısı

Bir işletmede yapılacak işlerin ve bu işleri yapacak kişilerin belirlenip biraraya getirilmesi ile gerçekleşen organize etme süreci sonunda organizasyon yapısı oluşur. Bu yapı biçimsel organizasyon yapısıdır. Biçimsel yapı bilinçli olarak ve belirli bir amaç doğrultusunda ortaya çıkar. “Genel bir kural olarak, işletmelerde organizasyon yapısının amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde düzenlenir”<sup>19</sup>.

Bir yapı olarak organizasyon, sosyal bir varlık, sosyal bir sistemdir. Organizasyon yapısı, organizasyon içindeki işleri, mevkileri, çalışanları ve bunlar arasındaki ilişkileri gösterir.

Amaç, işbölümü ve uzmanlık derecesi, kontrol alanı, kademe sayısı, merkezleşme derecesi, departmanlaşma, emir-komuta ve kurmay organların, komite ve grupların oluşması, iletişim kanalları ve şekli organizasyon yapısını belirleyen başlıca unsurlar olarak sayılabilir<sup>20</sup>. Organizasyon yapısını belirleyen bu unsurlar örgüt kültürünün oluşumuna etki eder. Organizasyon yapısı onu diğerlerinden ayırarak kendine ait özellikleri olan sosyal bir varlık yapar. Örneğin: kontrol alanı dar ve kademe sayısı az ise, iletişim daha kolay olacağından örgütsel değerlerin çalışanlara aktarılması da kolay olur.

---

<sup>19</sup> DİNÇER, s.143.

<sup>20</sup> Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No.405/35, İstanbul, 1993, ss.100-102.

### c) Kurucular, Yöneticiler ve Yönetim Tarzı

Yeni kurulan bir organizasyonda kültürün oluşmasında, o organizasyonu kuranların rolü çok fazladır. Kurucu kişiler nasıl bir organizasyon oluşturmak istedikleri konusunda belli bir görüşe ve amaca sahiptirler. “Kurucular orjinal fikre sahip olduklarından, bu fikirlerin nasıl yerine getirileceği konusunda da ön yargıları vardır. Örgütün kültürü, kurucuların önyargı ve varsayımları arasındaki etkileşimden ve ilk üyelerin kendi deneyimlerinden öğrendiklerinden ortaya çıkar”<sup>21</sup>. Organizasyonun yeni kuruluyor olması ve tüm üyeleri yakından tanıyor olmaları nedeniyle, kurucular, görüşlerini bütün üyelere aktarmakta zorluk çekmezler. Kurucuların sahip olduğu görüş ve amaç, uygun kişilerin işe alınması, yine kurucuların organizasyon içindeki davranışları ve sosyalleştirme süreci sonunda örgüt kültürü oluşur.

Kurucuların, organizasyonun kuruluş aşamasında işe aldıkları yöneticilerin bilgi, tecrübe ve davranışlarının da örgüt kültürünün oluşmasında önemli etkisi vardır. Yönetici, emrindeki bir grup insanı önceden belirlenen amaçlara ulaştırmak için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyişle, başkaları aracılığıyla işgören ve başarıya ulaşan kişidir. Yönetici beşeri kaynaklar kadar, maddi kaynakları ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve bunları insan emeği ile uyumlaştırmak zorundadır<sup>22</sup>. Yöneticiler örgüt içindeki davranışları, giyim kuşamları, bilgi ve tecrübeleri ile diğer üyelere örnek olarak onların davranışlarını yönlendirirler.

---

<sup>21</sup> ROBBINS (ÖZTÜRK), s.307.

<sup>22</sup> EREN, s.6.

Yöneticiler örgütün başarısı için önemli kişilerdir. Yöneticilerin görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Yöneticinin kişiliği ve içinden geldiği kültür bir bakıma onun yönetim tarzını belirler. Onun yönetim tarzı ise örgüt kültürünün oluşumunu etkiler. Örneğin; yönetici karar verme sürecinde demokratik yönetim tarzını benimsiyor ise, çalışanların karar verme sürecine katılmaları onlarda organizasyon içinde önemli görüldükleri duygusunu uyandırır. Bu tür yönetim tarzı organizasyona bağlılığı artırır, örgütsel değerler çalışanlar tarafından daha fazla benimsenir. Yöneticinin kişisel özelliklerinden olan karşısındakini ikna yeteneği fazla ise, organizasyon ile ilgili düşüncelerini çalışanlara daha kolay kabul ettirebilir. İnsana değer veren bir yönetici ise, çalışanlar arasında örgütsel değerlerin paylaşımı artar.

#### d) Yöneticiler Dışındaki Personel

Organizasyonlar çok çeşitli kültürlerden gelen insanlardan oluşur. İnsan kaynağı organizasyonların önemli bir unsurudur. Ancak bu insanların her birinin inançları, değer yargıları ve düşünceleri farklıdır. Çalışanların içinden geldikleri kültür onların organizasyon içindeki davranışlarını etkiler.

Bir organizasyona üye olan her insanın farklı amaçları vardır. Her birey yalnızca kendi amacına ulaşmak için çalıştığı takdirde, kişisel amaçlar diğer bireylerin ve organizasyonun amaçları ile çatışacaktır. Organizasyon üyelerinin kişisel amaçlarına ulaşabilmeleri için, tüm üyelerce benimsenecek ortak amaçlar belirlenmelidir. Çalışanlar ortak amaçlara ulaşmak için ortak davranmak zorundadır. Bunun için ise ortak bir dil, kurallar, paylaşılan inançlar, ortak görüşler belirlenir. Belirlenen

ortak davranış biçimleri örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü organizasyon üyelerince oluşturulur ve geliştirilir.

Organizasyon üyelerinin organizasyona, yöneticilere ve birbirlerine karşı davranışları örgüt kültürünün oluşumunu etkiler. Örgüt kültürünün oluşmasında, yeni kurulan bir organizasyona katılan bireylerin gelmiş oldukları kültürden taşıyıp getirdikleri değerler, bilgi birikimleri ve hayat felsefeleri de önemlidir. Organizasyon üyeleri, organizasyonun amacına uygun olmayan davranışta bulunan üyelerin bu davranışlarını engelleyerek de örgüt kültürünün oluşmasını etkileyebilirler.

Örgütün kültürel yapısı işgörenlerce yaratılır. Yaratılan kültür organizasyona sonradan giren işgörelere aktararak sürdürülür<sup>23</sup>. Organizasyona daha sonra üye olan bireyler ise örgüt kültürüne uyum sağladıkları ölçüde organizasyon tarafından kabul görürler. Uyum sağlayamazlarsa organizasyondan ayrılmak zorunda kalabilirler.

#### e) Organizasyonun Geçmişi

“Örgüt kültürünün oluşumu oldukça karmaşık bir süreçtir”<sup>24</sup>. Bu süreçte organizasyonun geçmişi de örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bir iç çevre faktörü olarak sayılabilir.

“Organizasyonun geçmişi, isim ve olaylarla kurulan güçlü bağlantısı, değer, inanış, sembol ve alışkanlıklarda kendini gösterir. Köklü ve uzun bir geçmişi olan organizasyonlarda, birtakım değerler oluşturmak ve

<sup>23</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.108, 1. Baskı, Ankara, 1982, s.241.

<sup>24</sup> Mehmet ŞİŞMAN, *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.732/39, Eskişehir, 1994, s.56.

semboller edinmek için kurucuların isimleri sürdürülür”<sup>25</sup>. Örneğin, organizasyonun geçmişindeki bazı kahramanlarla ilgili anlatılan hikayeler, organizasyon üyelerine çeşitli mesajlar iletir. Bu mesajlar, organizasyon içindeki doğrular, yanlışlar, uygulamalar, simgeler vb. konularda onlara fikir verir, tutum ve davranışlarını yönlendirir.

## 2. Örgüt Kültürünün Oluşumuna Etki Eden Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumu iç çevre faktörlerine bağlı olduğu kadar organizasyon dışındaki çevre faktörlerine de bağlıdır. Dış çevre faktörlerinin organizasyonlar tarafından kontrol altına alınması pek mümkün olmaz. Ancak uzun dönemde bazı etkilemeler olabilir. Bu dış çevre faktörlerini de şöyle sıralayabiliriz:

### a) Ulusal Kültür

Kültür bir toplumu oluşturan insanların sosyal işlevini temsil eder. Kültür toplumdaki bireylerin ortak nitelikleridir. Dil, değer sistemleri, dinsel inançlar, tercihler vb. kültürü oluşturur. Kültür kuşaklar arasında aktarılarak öğrenilen bir yaşam biçimidir. Kültür bir grup insanın davranışsal özelliklerinin tümüdür<sup>26</sup>.

Ulusal kültür çok geniş kapsamlıdır ve pek çok unsurları, ortak değer yargılarını ve davranış biçimlerini içerir. Ulusal kültür çerçevesi

<sup>25</sup> BERBEROĞLU, s.157.

<sup>26</sup> Blair J.KOLASA (Çev.Kemal TOSUN ve Diğerleri), **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Ya.No.42/1, İstanbul, 1979, ss.341-356.

içinde yöresel farklılıklar gösteren alt kültürler de vardır. Bir ulusu oluşturan çok sayıdaki yöresel insan toplulukları yanında, onun ekonomik yapısını oluşturan organizasyonlar, meslek grupları vb. de bulunmaktadır<sup>27</sup>. Ulusların olduğu gibi organizasyonların da kendilerine özgü inançları, değer yargıları ve davranış biçimleri, örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü, ulusal kültürün organizasyonlardaki devamı sayılabilir. Ancak yine de ulusal kültürden farklı yönleri olabilir.

Ulusal kültür, organizasyonların kendine özgü kültürel özelliklerinin oluşmasında en önemli etkidir. Bu nedenle, örgütsel kültürün birçok özelliği ulusal kültür ile benzerdir. Örneğin, toplumun otoriter aile yapısının organizasyona yansması ile otoriter yöneticiler ortaya çıkar. Bazı toplumsal gelenek ve alışkanlıklar da organizasyonlarda etkili olur. Toplumda gelenekselleşmiş olan bayramlar organizasyonlara yasal izin süresi olarak yansımaktadır <sup>28</sup>.

Ulusal kültür bireylerce doğuştan itibaren öğrenilir ve eğitim yoluyla pekiştirilip gelecek kuşaklara aktarılır. Ulusal kültür ve onun alt kültürleri, bireylerin organizasyon içindeki davranışlarını yönlendirir. Örneğin; birey, organizasyon içinde toplumun ahlaki değerlerine ters düşecek davranışta bulunamaz.

Organizasyonun kültürel yapısını oluşturan öğeler, üyelerinin ulusal kültürden getirdikleri kural ve değerlerden oluşur. Ulusal kültürün organizasyona taşınan özellikleri üyelerin birbirleriyle ilişkilerini düzenler <sup>29</sup>. Örgüt kültürü ulusal kültürün etkisinde oluşmakla birlikte her organizasyonun koşullarına göre farklı özellikler taşır.

<sup>27</sup> ÜÇÖK, s.308.

<sup>28</sup> BERBEROĞLU, s.156.

<sup>29</sup> ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, s.45.

Organizasyonlar, ulusal kültürden ayrılan yönleriyle birer alt kültür olarak nitelenmektedir. Ulusal kültürün etkileri, organizasyonlar arasındaki benzerliklerin kaynağıdır <sup>30</sup>. Organizasyonlar içinde faaliyet gösterdiği toplumun ulusal kültüründen etkilenirler. Çünkü toplumun değişik alt kültürlerinden gelen yeleri ile ulusal kültürün bazı özelliklerini alırlar.

#### b) Devlet

Devlet, organizasyonların kontrol altına alamadığı ya da çok az kontrol altına alabildiği dış evre faktörlerindedir.

Devletin ekonomi sistemi, örgüt kültürünün oluşumunu bütçe düzeyinde etkileyebilir. Ekonomi hareketleri, ekonomideki dalgalanmalar, tüm toplumu olduğu gibi organizasyonları da etkiler. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilmek ve çalışanlara örgüt kültürünü benimsetmek için, manevi tatmin kadar maddi tatmin de önemlidir. Ekonomi sistemi ve ekonomi politikaları organizasyonların bütçelerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilir. Uygulanan ekonomi politikası gereği, organizasyona bütçeden ayrılan pay az ise organizasyon çalışanlarını maddi olarak yeterince tatmin edemeyecektir. Devletin uyguladığı ücret politikası da aynı sonucu doğurur. Maddi olarak tatmin olamayan birey ise çalıştığı organizasyona ve üstlerine karşı yanlış davranışlar içine girebilir.

İnsanların daha etkili ve verimli çalışabilmeleri için organizasyon içindeki fiziksel ortamların da rahat ve huzur verici olması önemlidir. Bu da organizasyonun bütçesine bağlıdır. İyi düzenlenmiş fiziksel ortamlar çalışanları manevi olarak tatmin eder ve organizasyona bağlar.

<sup>30</sup> BERBEROğLU, ss.154-155.



Devletin siyaset politikası ve siyasal değişiklikler de toplumu ve bireyleri etkilediği gibi organizasyonları da etkiler. Organizasyon üzerindeki siyasal baskılar işe alınacak personelin seçiminde siyasal görüşlerin dikkate alınmasını gerektirebilir. Böyle bir durumda işe alınan personelin işin gerektirdiği nitelikleri taşıyaması söz konusu olabilir. Ya da siyasal baskılar sonucu gereğinden fazla sayıda ve niteliksiz personel işe alınmak zorunda kalınabilir. Örgüt içinde siyasal görüşlerin ön plana çıkmasıyla görüş ayrılıkları daha belirginleşir. Çalışanlar iş arkadaşlarına ve organizasyona karşı olumsuz davranışlarda bulunabilir. Böyle bir ortam ise yönetimin işini güçleştirir.

Devletin eğitim sistemi ve eğitim politikası da örgüt kültürünün oluşumunu etkiler. Eğitimi bir davranış değiştirme süreci olarak düşünürsek, bireyler doğuştan itibaren sürekli öğrenerek kazandıkları davranışlarını eğitim yoluyla pekiştirir ve olumsuz olanlarını değiştirebilirler. Organizasyonu oluşturan bireylerin eğitim ile kazandıkları bilgiler ve davranışları onların organizasyon içindeki tutumlarını etkiler. Bireylerin organizasyon içindeki davranışları, gördükleri eğitim sonunda edindikleri bilgi birikimi, tecrübeleri ve hayata bakış açılarına göre oluşur. Devletin eğitim sistemi, organizasyonların ihtiyacı olan nicelik ve nitelikte elemanın yetişmesine olanak tanıyor ise organizasyon yönetimi bundan olumlu yönde etkilenecektir. Bu nedenle eğitim sistemi, örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir dış çevre faktörüdür.

### c) Toplum

Her organizasyonun toplum tarafından kendisine verilmiş temel görev ve fonksiyonları vardır. Buna göre organizasyonların amacı mal ve/veya hizmet üreterek topluma fayda sağlamaktır. Toplum organizasyonlardan bir takım beklentiler içindedir. Toplumun beklenti ve istekleri faaliyet konusuna göre her organizasyon için farklıdır. Bu beklenti ve istekleri ile toplum örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bir dış çevre faktörü olmaktadır. Örneğin, toplum beyaz eşya üreten bir işletmeden dünya standartlarında yeni teknoloji ürünü, kullanım kolaylığı olan mamuller üretmesini isterken, bir eğitim kurumundan değişik branşlarda eğitim vermesini, bu eğitimin kaliteli olmasını, araştırma yapmasını ve bilim üretmesini ister.

Toplumda her bireyin her işi bilmesi ve yapması mümkün değildir. Her birey ve organizasyon değişik meslekleri icra eder o meslekte uzmanlaşır. Böylece o toplumdaki diğer bireylerin ihtiyaç ve isteklerini karşılar. Örneğin, doktorlar insanların fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklarını tedavi eder. Okul ve öğretmenler toplumun eğitim ihtiyacını karşılar. Bir kısım organizasyonlar ise insanların gereksinim duyduğu çeşitli mal ve hizmetleri üretir. Bu nedenle organizasyonlar toplumun isteklerini dikkate almak zorundadır. Toplumun organizasyondan beklentileri, organizasyonun yönetimini, yönetim felsefesini ve çalışanların davranışlarını etkileyerek örgüt kültürünün oluşumuna etki eder.

#### d) Rakip Organizasyonlar

Aynı sektör içinde faaliyet gösteren rakip organizasyonların uygulamaları örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleri arasında sayılabilir. Rakip bir organizasyonun faaliyetleri ve sonuçları, organizasyonu büyük ölçüde etkiler.

Organizasyonun amaçları, politika ve stratejileri belirlenirken, rakip organizasyonların üstün ve zayıf tarafları, ürettikleri mal ve hizmetler, kullandıkları teknoloji, büyüme oranı vb. lerinin bilinmesi ve bunların gözönüne alınması gerekir. Çünkü organizasyon, rakip organizasyonlar karşısında faaliyetlerini devam ettirmek zorundadır. Rakip organizasyonların durumu, organizasyonun yönetimini, faaliyetlerini, organizasyona katılacak kişilerin nicelik ve niteliklerini, yöneticilerin ve çalışanların organizasyon içindeki davranışlarını etkileyebilir. Bütün bu etkiler ise organizasyonda örgüt kültürünün oluşumuna yön verir. Örneğin, rakip bir organizasyonun yöneticilere uyguladığı yüksek ücret politikası, yeni kurulan organizasyonu nitelikli yönetici bulma yönünden zor durumda bırakabilir. Ya da rakip bir organizasyon, mal ve hizmetlerini daha ucuza üretebiliyor ise bunu yapamayan organizasyonun varlığı sona erebilir.

### B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ

Kültür bir toplumun yaşam biçimidir. Toplumların yaşam biçimleri farklı olduğuna göre kültürleri arasında da farklar olacaktır. Çünkü, kültür öğeleri birbirinden farklıdır. Bu farklılığa rağmen bütün kültürlerde temel kültür öğeleri vardır. Bu öğeler her kültürde mevcut olmasına rağmen önemleri farklıdır <sup>31</sup>.

<sup>31</sup> ERDOĞAN, ss.127-128.

Bir toplumu meydana getiren insanlar tarafından oluşturulan ve paylaşılan davranışların toplamı olan kültür maddi ve manevi öğelerden oluşan bir bütündür. Kültürün bazı öğelerin birleşiminden oluştuğunu kabul etmek gerekir. Bu nedenle kültürü daha iyi anlamak için kültürü oluşturan öğelere yer vermek yararlı olacaktır <sup>32</sup>.

Kültürü oluşturan öğeler, kurallar, değerler, anlamlar, simgeler ve araçlar olarak sayılabilir. Bunlar başlıca kültür öğeleridir. Bu öğelerin genel toplumsal yaşamın tümü için olduğu kadar, bir örgüt içindeki yaşam bakımından da geçerli oldukları kabul edilebilir <sup>33</sup>. Bu görüşe göre örgüt kültürü öğelerini şöyle sıralayabiliriz: Liderler-Kahramanlar, Ortak İnanç, Değer ve Normlar, Törenler ve Simgeler, Hikayeler, Dil, Maddi Kültür Öğeleri, Sosyal Yapı, Örgütsel Uygulamalar.

## 1. Liderler-Kahramanlar

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, organizasyonu ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir. Kahramanlar ise örgütün yönetim kademelerinin herhangi birinden çıkabilirler <sup>34</sup>.

Liderlik bir örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadır. Liderler, uygulamaları, tutumları, felsefeleri ve davranışları

<sup>32</sup> Berrin YÜKSEL, "Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ya.No.357/78, C.VII, S.1-2 (1989), s.337.

<sup>33</sup> Muharrem VAROL, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C.XLIV, S.1-2 (Ocak-Haziran 1989), ss.195-196.

<sup>34</sup> Cem M. KOZLU, *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, 2. Baskı, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1988, S.67.

ile organizasyon üyelerine rol modelliği yaparlar. Organizasyon üyeleri liderlerin davranışlarını örnek alarak kendi davranışlarını buna göre yönlendirirler <sup>35</sup>. Çalışanlara rol modelliği yapan liderler örgüt kültürünün gelişmesinde etkili olurlar.

Örgütsel değerleri belirlemek, yaymak ve korumak liderlerin temel işlevlerindedir. Lider, organizasyon üyelerinin enerji ve yeteneklerini mümkün olan en yüksek düzeyde ortak amaca yöneltme yeteneğine sahip olmalıdır. Ancak bunu yaparken üyelerin bireysel ihtiyaçlarını da dikkate almalı ve onların bu ihtiyaçlarını tatmin etme yoluna gitmelidir. Liderin bir diğer işlevi ise, organizasyonu, amaçlarını ve örgüt kültürünü dış çevreye tanıtmaktır.

Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örneğin, bir yöneticinin açık kapı politikası ile organizasyon üyelerini motive etmesi onu kahraman yapabilir. Alt kademelerde çalışan bir kimsenin ise işinde göstermiş olduğu başarı onu bir kahraman yapabilir.

Bir örgütün başarısı ve sürekliliği için, sağlam ve kalıcı, yeniliklere açık bir örgüt kültürü oluşturmak önemlidir. Örgüt kültürünün özünü temel değer ve inançlar oluşturur. Örgüt kültürünün gücünü ise liderler ve kahramanlar temsil eder.

---

<sup>35</sup> Warren GROSS-Shula SCHICHMAN, "How to Grow an Organizational Culture", *Personnel*, (September 1987), s.53.

## 2. Ortak İnanç, Değer ve Normlar

Bir organizasyona üye olan insanların bazı inançları vardır. Bu ortak inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel öğelerdendir. İnançlar, kişilerin olaylara ve diğer kişilerin tutum ve davranışlarına ait görüşleri sonucu oluşur.

Değerler, bireylerin çalışmalarını ve davranışlarını nitelendirmeye yarayan temel ölçütlerdir. “Değerler, tavır ve hareketlerin genel yöneticileridir“<sup>36</sup>. Örgütsel değerler çalışanların davranışlarının organizasyon yapısına uygun olup olmadığını gösterir. Organizasyon üyelerinin tutum ve davranışları, organizasyonun içinde yer aldığı toplumun değerlerinin de etkisi altındadır. Bu temel değerler organizasyon üyelerinin tümü tarafından bilinmeli ve paylaşılmalıdır.

Norm, istenen tutum ve davranışı belirten kültürel bir tanımdır. Norm bir kural, standart faaliyet için bir örnektir. Bireylerin davranışları normlara göre değerlendirilir, onaylanır ya da kınanır<sup>37</sup>. İşgörenlerin çoğu tarafından kabul edilen normlar, onlara organizasyon içindeki tutum ve davranışların nasıl olacağını gösterir.

Yöneticiler, ortak inanç, değer ve normları tüm organizasyon çalışanlarının bilmesi, benimsemesi ve yaşatması konusunda çaba göstermelidir.

---

<sup>36</sup> Sulhi DÖNMEZER, *Sosyoloji*, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı, Ya.No.299/526, 7. baskı, İstanbul, 1978, s.248.

<sup>37</sup> DÖNMEZER, s.245.

### 3. Törenler ve Simgeler

Törenler organizasyonun temel değerlerini ve amaçlarını gösterir. “Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi veya yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir organizasyonun törenleri ve simgelerinin örnekleri olabilirler”<sup>38</sup>. Bir organizasyonda belirli sıklıkta yapılan törenlere tüm çalışanların davet edilmeleri onlarda organizasyon içinde önemli görüldükleri duygusunu oluşturur. Düzenlenen bu tür törenlere davet edilmeyenler ise organizasyon içinde önemli görülmedikleri duygusuna kapılırlar. Yöneticilere ve törenlere katılan diğer üyelere karşı olumsuz tutum içine girebilir ve kırgınlık duyabilirler. Organizasyona bağlılıkları azalabilir.

Düzenli olarak yapılan resmi toplantılar bilginin başlamasını ve özümsemesini kolaylaştırır. Bunlar uygulamaları, değerleri ve tutumları olumlu olarak etkiler. Çünkü bu toplantılarda duygular ve algılar ortaya konur. Resmi olmayan toplantılar da örgüt kültürünün gelişmesini güçlendirir. Kurumsal tören ve protokolün uygulanmadığı bu toplantıların organizasyonun başarısında yararlı etkileri vardır<sup>39</sup>.

Kıyafetler, işe giriş çıkıştaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,

Başarılılar-yıldızlar, organizasyonda belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

<sup>38</sup> Muharrem VAROL, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, *Verimlilik*, MPM, 1989/1, s.30.

<sup>39</sup> GROSS-SCHICHMAN, s.56.

Rozet, flama gibi simgeler <sup>40</sup> çalışanlar arası ilişkilerin göstergeleri ve örgüt kültürünün pekiştiricileridir. Tören ve simgeler, çalışanlar arası statü farklılıklarını hissettirmeden tüm üyelerin organizasyona ve işe karşı motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı yönde etki yapar. Örgüt kültürünün güçlenip pekişmesini sağlar. Organizasyon üyelerini ortak amaçlar etrafında toplayarak bütünleşmeye ve organizasyonun sürekliliğine katkıda bulunur.

#### 4. Hikayeler

Toplumsal yaşamda insanlar, belli durumları nitelendirmek veya belli görüşleri pekiştirmek için efsanelerden, destanlardan, hikayelerden, anılardan, deyimlerden, atasözlerinden ve toplumun geçmişindeki bazı kişiler çevresinde oluşan çeşitli fıkralardan sıkça yararlanırlar. Vurgulanmak istenen bir değer, bir anı, bir hikaye, bir olay ile bütünleştiğinde daha somut, kalıcı ve etkili olabilmektedir <sup>41</sup>.

Hikayeler organizasyonun kurucularına, kahramanlarına ve başarılı olanlara ilişkin olur. Genellikle organizasyonun geçmişinde, ilk kuruluş aşamasında olan olayları anlatır. Hikayeler yeni üyeler için bir kıssadan hisse çıkarma işlevi görür. Yeni üyelere organizasyonun temel değerlerini ve felsefesini gösterir. “Hikayeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk kazandırır” <sup>42</sup>. Organizasyonun kuruluş aşaması ile ilgili olarak anlatılan hikayeler çalışanları motive eder onların organizasyon ile bağlarını güçlendirir.

---

<sup>40</sup> VAROL, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, s.29.

<sup>41</sup> William G. OUCHI (Çev. Yakut GÜNERİ), **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?** İlgı Yayınları, İstanbul, 1987, s.46.

<sup>42</sup> ROBBINS (ÖZTÜRK), s.316.



## 5. Dil

Dil örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Çünkü örgüt kültürünün kuşaktan kuşağa aktarımını sağlar. Dil hem kültür hakkında bilgi verir hem de kültürü yeni nesillere aktaran bir araçtır. Böylece kültürün devamı sağlanır. Bir organizasyon içinde değişik alt kültürler, her alt kültürün de kendine özgü bir dili olabilir.

Organizasyonun dili faaliyet konusu ile ilgilidir. Örneğin, bir eğitim kurumunda eğitimle ilgili mesleki terimler kullanılırken, bir bankada daha çok ekonomik terimler kullanılır.

Dil sözlü veya yazılı olarak kullanılabildiği gibi jest ve mimikler de dilin sözle ifade edilemeyen yönlerini anlatır. Konuşulmadan, bir bakış, bir hareket ile yapılan anlatımlar da organizasyonların kendine özgü dilini yansıtır. Bir sağlık organizasyonunda, yani bir hastanedeki duvarda gördüğümüz, hemşirenin parmağıyla ağzını kapatarak yapmış olduğu sus işareti, o organizasyon içinde yüksek sesle konuşulmaması ve gürültü yapılmamasının bir kural olduğunu bize hatırlatır.

## 6. Maddi Kültür Öğeleri

“Maddi kültür, insan eliyle yapılan alet ve eserleri ve el emeğinin hammaddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşur”<sup>43</sup>. Teknoloji, mimari eserler, araç ve gereçler maddi kültür öğeleridir. Maddi kültür insan eliyle yapılan şeyleri içine alır.

---

<sup>43</sup> ÖZKALP-SABUNCUOĞLU, s.41.

Organizasyona ait binaların tasarımı ve mimari özellikleri, yöneticilerin ve diğer personelin çalışma odalarının yerleşim düzeni, organizasyonun maddi kültür öğeleri arasında sayılabilir. Örneğin, tüm organizasyon üyelerinin bir arada oturup boş zamanlarını değerlendirebileceği lokal, kafeterya vb. yerler örgüt kültürünün pekişmesine yardımcı olan ve maddi kültürü oluşturan birer semboldür.

## 7. Sosyal Yapı

Sosyal yapı, bir toplum içindeki insanların birbirleriyle ilişkilerinde yer alan yerleşmiş tutum ve davranışlardır<sup>44</sup>. Bir toplumda insanlar, toplumsal kurumların koyduğu değerlere ve kurallara uymak zorundadır. Toplum yapısı bu kuralların benimsenmesi ile oluşmaya başlar. Ulusal kültürün ortaya çıkmasında, toplum içindeki bu kurumların önemi büyüktür. Organizasyonlar da toplum içinde ve ona bağlı olarak oluşan kurumlardır. Her toplumun kendine özgü sosyal yapısı olduğu gibi her organizasyonun da kendine özgü bir sosyal yapısı vardır. Organizasyonun sosyal yapısı örgüt kültürünün oluşumuna yön verir. Sosyal yapı içinde kabul görmüş olan davranış tarzı ve değerler o organizasyona ait kültürün özelliklerini gösterir. Organizasyonun sosyal yapısında olabilecek değişiklikler örgüt kültürünün de değişmesini gerektirir.

Organizasyonun sosyal yapısı, organizasyonu oluşturan kişilerin işle ilgili olarak bazı faaliyetleri yerine getirmeleri, bu faaliyetleri yaparken karşılıklı olarak etkileşim ve iletişim halinde bulunmaları ile oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin birbirleriyle ilişkileri her zaman akılcı bir biçimde açıklanamaz. Kişisel duygular bu ilişkileri etkileyebilir. İki veya daha fazla insanın birbirleriyle iletişimde bulunmaları ve

<sup>44</sup> DÖNMEZER, s.413.

birbirlerini etkilemeleri ile organizasyon içinde biçimsel olmayan gruplar oluşur. “Biçimsel olmayan ilişkiler, biçimsel olarak saptanan ilişkiler dışındaki bütün ilişkileri kapsar. Biçimsel olmayan organizasyonun temelindeki düşünce insanların görevlerini yürütürken duygular sisteminin etkisinde kaldığının kabul edilmesidir”<sup>45</sup>. İnsan duygusal bir varlıktır. Bir organizasyona üye olduğunda, maddi olarak olduğu kadar duygusal olarak da tatmin olmak ister. Zaten organizasyona üye olan insanların iş gereği birbirleriyle ilişkileri, onları karşılıklı olarak bir duygusal ilişki sürecine iter. Yöneticiler, organizasyonun sosyal yapısı içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve bu grupların yönetime baskı yapabileceğini hiç bir zaman gözardı etmemelidirler.

## 8. Örgütsel Uygulamalar

“Bir grubun uyumlu bir grup olabilmesi için, genel olarak paylaşılan bir dile sahip olması, grup sınırlarını tanımlamada, üyelerin seçimi, sosyalleştirilmesi, eğitimi, geliştirilmesi; otorite, güç, statü ve diğer kaynaklara sahip olma; ödül-ceza vb. konularla ilgili kurallar geliştirmesi ve bunların örgütsel yaşamda uygulanması gerekli görülmektedir”<sup>46</sup>. Örgütsel uygulamalarda bu konularda üyeler arasında tam bir birlik sağlandığında güçlü bir örgüt kültürü de oluşmuş denilebilir. Organizasyon içinde karşılaşılan durumlara ve problemlere bulunan çözümler her organizasyonda farklı olabileceğinden, örgütsel uygulamalar örgüt kültürünün bir ögesi olarak sayılabilir<sup>47</sup>. Bir örgüt kültürü

<sup>45</sup> İnan ÖZALP, *Yönetim ve Organizasyon*, Cilt II, Birlik Ofset, Eskişehir, 1995, s.242.

<sup>46</sup> ŞİŞMAN, s.77'den Edgar H.SCHEIN, “How Culture Forms, Develops and Changes”, In R.Kilmann (ed.), *Gaining Control of The Corporate Culture*, San Francisco; Jossey-Bass, 1988, s.20.

<sup>47</sup> ŞİŞMAN, s.77.

organizasyon üyelerinin içinde buldukları örgütsel yaşama ve bu yaşamdaki bazı uygulamalara ilişkin algılarına dayalı olarak açıklanabilir<sup>48</sup> . Çalışma ortamı, organizasyon içindeki kurallar, ödül ve ceza sistemi ile ilgili örgütsel uygulamalar organizasyon üyelerini etkiler. Organizasyon içindeki bu uygulamalar örgütsel değerleri vurgular.

---

<sup>48</sup> ŞİŞMAN, s.79'dan Geert HOFSTEDE and Others, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 35/2, 1990, s.311.

## İ k i n c i B ö l ü m

### ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE OLUŞUMUNU ETKİLEYEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Günümüzde toplumlar sürekli bir gelişim ve değişim içindedir. Bu toplumsal gelişim ve değişimlere uyum gösterebilecek ve değişimlere yön verebilecek nitelikte bireylerin yetiştirilmesi eğitim kurumlarının görevidir. Eğitim kurumları, bireyleri üretken yaparak, onlara bilgi, beceri, davranış ve kültürel değerleri kazandırarak topluma yararlı olacak şekilde yetiştirilmelerini sağlar.

Eğitim, bireyin yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir. Bu eğitim sürecinin planlı olarak yürütülen kısmı biçimsel eğitimi oluşturur. İlkokul ile başlayan biçimsel eğitim süreci, sürecin en son basamağını oluşturan üniversite eğitimiyle sona erer.

Üniversiteler, orta öğretim sonrası yüksek düzeyde eğitim-öğretim veren ve bilimsel araştırmalar yapan kurumlardır. Ancak, yalnız öğrencilerine değil, halk kitlelerine de kaliteli eğitim vermek durumundadırlar. Çünkü, bilim ve teknolojideki gelişmeler nedeniyle nitelikli insangücü ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Diğer taraftan üniversiteler, toplumdan ayrı düşünilemeyen, her zaman toplumun

önünde olan ve toplumu sürekli ileriye götürme durumunda olan kurumlardır.

Üniversiteler, hem eğitim-öğretim hizmetini veren, hem bu hizmeti alan, hem de bu hizmetlerin yürütülmesinde yardımcı olan, insan unsuru ağırlıklı organizasyonlardır. Ayrıca çok karmaşık bir iç ve dış çevreleri olması nedeniyle bu çevrelerin istek ve baskılarını üzerlerinde hissederler. Özünde topluma ve insanlığa hizmet olan amaç ve işlevleri ve karmaşık çevreleri nedeniyle üniversitelerin diğer eğitim organizasyonlarından ayrı bir yeri ve önemi vardır.

## I. ÜNİVERSİTE KAVRAMI VE ÖNEMİ

### A. ÜNİVERSİTE KAVRAMI, TANIMI

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 3. maddesi a fıkrasına göre: Yükseköğretim, Milli Eğitim sistemi içinde, ortaöğretime dayalı en az dört yarıyılı kapsayan her kademedeki eğitim öğretimin tümüdür.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na göre Yükseköğretim: Çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içerisinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarına uygun insangücü yetiştirmek amacı ile; ortaöğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak, ülkeye ve insanlığa hizmet etmek üzere çeşitli bilimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine sahip üniversiteler ... olarak tanımlanmaktadır. Yükseköğretimdeki eğitim kurumları üniversitelerdir<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Fatma VARIŞ ve Diğerleri, **Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ya.No.444/208, Eskişehir, 1993, s.127.

Üniversiteler, bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul, bölüm, anabilim dalı, anasanat dalı, bilim dalı, sanat dalı, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan yükseköğretim kurumlarıdır <sup>2</sup>.

Üniversiteler toplumun gereksinim duyduğu yüksek nitelikli insangücünü yetiştirme, bilim ve teknolojinin ilerlemesini sağlama yanında ülke sorunlarına çözüm yolları önerme ile de yükümlü kurumlardır. Üniversiteler bu temel işlevlerini yerine getirirken eğitim sisteminin bir parçası olarak, toplumun ekonomik ve sosyal sistemleriyle etkileşimde bulunurlar <sup>3</sup>.

“Üniversiteler hizmet üreten dev akademik kurumlardır” <sup>4</sup>. Öğrenci yetiştirmek, toplum fertlerinin çağdaş uygarlığın yapıcı ve yaratıcı bir üyesi olmasını sağlamak, bilimsel çalışma ve araştırmalar yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek üniversitelerin amaçları arasında sayılabilir.

## B. ÜNİVERSİTELERİN ÖNEMİ

Üniversite, ortaöğretim sonrası düzeyde, eğitimin temel işlevlerinden olan kültürün bir kuşaktan diğer kuşağa aktarılmasını sağlamak, gençleri

<sup>2</sup> Yükseköğretim Kanunu (2547 S.K.), Resmi Gazete T.6.11.1981, S.17506, ss.1-2.

<sup>3</sup> Ahmet ÇOBAN, **Türk Kamu Yönetimi İçerisinde Üniversite Yönetimi ve Yükseköğretim Kurulu Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991, s.35.

<sup>4</sup> Şan ÖZ-ALP, “2000’li Yıllarda Üniversitemiz”, **Akademi**, Anadolu Üniversitesi Bülteni, S.6 (Eylül-Ekim 1994), s.18.

bazı mesleklere hazırlamak, bilimsel araştırmalar yapmak ve toplum sorunlarının çözümlenmesinde yardımcı olma görevlerini üstlenen yükseköğretim kurumudur <sup>5</sup>. Bu tanımı dikkate alarak üniversitelerin önemini aşağıdaki ana başlıklar altında ele alabiliriz.

## 1. Toplum Açısından

Üniversiteyle toplum birbirlerinden ayrılamaz, birbirleri için var olan iki oluşumdur. Birinin yokluğu veya kopukluğu diğlerinin gelişimini önler <sup>6</sup>. “Üniversite, toplumun arkasından değil, önünden gitmesi gereken bir kurum olarak düşünülebilir” <sup>7</sup>.

Üniversiteler bilgiyi üreterek ve bilgiyi yayarak topluma hizmet eder. Yaptıkları araştırmalarla, daima topluma daha iyiyi ve daha yararlıyı göstermeye çalışır. Toplumu oluşturan kişilerin kendilerini hayata hazırlamalarına yardım eder. Toplumsal sorunların çözümlenmesinde de önemli rol oynar. Üniversitelerde yapılan bilimsel araştırmalar sonucu elde edilen bilgiler, toplumun ve kurumların gelişimine ve değışimine katkıda bulunur. Üniversiteler, şehirleşme, çevre kirliliğı, sağılık vb. toplumsal sorunlara çözüm üretirler. Yaptıkları bilimsel araştırmaların sonuçlarından halkı bilgilendirmek, bunun için halka yönelik seminer, konferans ve kurslar düzenlemek de üniversitelerin görevleri arasındadır.

---

<sup>5</sup> Seha L.MERAY, “Üniversite Kavramları ve Modelleri”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.XXVI, S.1 (Mart 1971), s.13.

<sup>6</sup> Türkan SAYLAN, “Bir Sağılık Bilimci Gözüyle Üniversite ve Toplum”, İçinde: **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneğı, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990, s.31.

<sup>7</sup> Metin HEPER, “Üniversitelerin İşlevleri ve Toplumsal Değışim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.VI, S.1 (Mart 1973), s.53.



Üniversiteler toplumun ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünü yetiştiren kurumlardır. Üniversite, toplumdaki bireylere belirli bilgi ve beceri kazandırarak onların üretken duruma gelmelerini sağlar.

Eğitimin topluma sağladığı yararlar çok çeşitlidir. Ancak bunlardan araştırma ve buluşların teşvik edilmesini sağlayan bir toplum yaratılması ve sosyal sorumluluğu olan davranışların desteklenmesinin, özellikle üniversiteler için önemli olduğu kabul edilmektedir <sup>8</sup>.

Üniversitelerin, ülke kalkınması kadar, buldukları bölgenin kalkınmasında da rolü vardır. Üniversite, bulunduğu bölgenin en çok ihtiyacı olan dallarda eğitim vererek, yöre insanının eğitim düzeyinin yükselmesine ve kalkınmasına yardımcı olabilir. Bu işlevleri yerine getirirken çevre ile ilişkilere gereken önemi vermeleri, çevreleri ile daha yakın ilişkide bulunmaları gerekir.

## 2. Ulusal Kültür Açısından

“Eğitim örgütlerinin evrensel amaçlarından birisi var olan kültürel mirası nesilden nesile aktarmaktır” <sup>9</sup>. Bu amaca göre üniversite ulusal kültürün sürekliliğine katkıda bulunan bir eğitim örgütüdür. Ulusal kültürü tanıtmaya, yaymaya, devamlılığını sağlama ve araştırma yoluyla geliştirme üniversitelerin önemli işlevleri arasındadır.

8 Yüksel KAVAK, **Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki Yükseköğretim Kurumlarının Çevreye Dönük Faaliyetleri**, TOBB. Ya.,Ankara, 1990, s.32.

9 Vehbi ÇELİK, “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXVI, S.2 (Haziran 1993), s.136.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 4. maddesi a fıkrası 2. bendine göre: Öğrencileri, Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan, Türk olmanın şeref ve mutluluğunu duyan vatandaşlar olarak yetiştirmek Yükseköğretimin amaçları arasında sayılmaktadır. Aynı kanunun 5. maddesi b fıkrasına göre ise Yükseköğretim; Ulusal kültürümüz, örf ve adetlerimize bağlı, kendimize has şekil ve özellikleri ile evrensel kültür içinde korunarak geliştirilecek ve öğrencilere, milli birlik ve beraberliği kuvvetlendirici ruh ve irade gücü kazandırılacak şekilde planlanır, programlanır ve düzenlenir.

Üniversitelerin, ulusal kültürü koruyup, geliştirmeye çaba harcaması gerekir. Üniversitelerin ulusal boyutu, evrensel boyutundan daha önemlidir. Çünkü ulusal boyutta ulaşılan artı değerler zaten evrensel boyuta doğrudan veya dolaylı olarak bir ölçüde yansıyacaktır <sup>10</sup>.

Toplumlara özgü davranış biçimleri ulusal kültürün bir parçasıdır. Birey bilinçli ya da bilinçsiz olarak çevre ile etkileşim sonucu ulusal kültürü öğrenir. Üniversite ise bireye ulusal kültürü bilinçli ve amaçlı bir şekilde kazandırır. Bireylerin toplumsallaştırılmasında üniversitelerin ayrı bir yeri ve önemi vardır. Üniversite, bireyin toplumun kültürel yapısına uyum sağlamasına yardımcı olur.

Toplumlar sürekli gelişim ve değişim içindedir. Toplumsal kurumlar ve şartlardaki değişmelerle birlikte ulusal kültür de sürekli gelişir ve değişir. Bu nedenle toplumların yaşamını sürdürebilmesi ve gelişmesi için yalnızca kültürün yeni nesillere aktarılması yeterli değildir. Ayrıca bireylerin toplumdaki gelişme ve değişmelere uyum gösterebilecek ve

<sup>10</sup> Hürşit ERTUĞRUL, "Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite", İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992, s.83.

katkıda bulunacak bir biçimde yetiştirilmeleri gerekmektedir <sup>11</sup>. Bu yönde de üniversitelere önemli görev düşmektedir.

### 3. Devlet Açısından

Üniversiteler, ülkenin ekonomik kalkınmasında payı olan yükseköğretim kurumlarıdır. Çeşitli mesleklerde insangücü yetiştirerek hem ekonomiye katkıda bulunur, hem de kişileri üretken kılarak onları ekonomik bağımsızlıklarına kavuşturur.

Üniversite, bireylerde millet bilincini geliştirerek milli bütünleşmenin sağlanması için gerekli olan insangücünü yetiştirir. Üniversite, devlet yönetimini üstlenen politik kurumların ihtiyacı olan yöneticilerin ve bürokratik işleri yürüten bireylerin yetişmelerini sağlar. Yenilikçi ve araştırmacı elemanlar yetiştirerek de devletin politik yapısında değişikliklere neden olabilir <sup>12</sup>.

Üniversiteler yaptıkları araştırmalar ile toplumsal sorunları ortaya koyarlar. Bilgi üreterek, ülkeyi yönetenlere alternatif çözüm yolları gösterirler <sup>13</sup>.

Üniversite, toplumdaki bireylere belli bir bilgi ve beceri kazandırarak onları üretici duruma getirir. Böylece devletin, tarım, endüstri, hizmet vb. gibi pek çok alanda ihtiyacı olan insangücünü sağlar. Bireylere kazandırdığı tüketici davranışları ile de ülkenin ekonomik gelişimine katkıda bulunur.

11 Nurettin FİDAN-Münire ERDEN, *Eğitime Giriş*, Alkım Kitapçılık, Ankara, 1991, s.74.

12 FİDAN-ERDEN, ss.83-84.

13 Hüseyin KORKUT, *Türk Üniversiteleri ve Üniversite Araştırmaları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ya.No.134, Ankara, 1984, s.78.

Yörelereindeki tarım ve sanayinin gelişmesine ve ihtiyaçlarına uygun meslek elemanlarının yetişmesine ve bilgilerinin gelişmesine katkıda bulunmak, sanayi, tarım ve sağlık hizmetleri ile diğer hizmetlerde modernleşmeyi, üretimde artışı sağlayacak çalışma ve programlar yapmak, uygulamak ve yapılanlara katılmak, bununla ilgili kurumlarla işbirliği yapmak ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunmak, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun üniversitelere yüklediği görevler arasındadır.

Üniversite, bilimsel çalışma ve araştırmalar ile ve yeni teknolojiler üreterek ekonomiye katkıda bulunur. Üniversiteler, kendi bünyelerinde de pek çok kişiye istihdam olanağı vererek, onların ülke ekonomisine ve üretime katılımlarını sağlar.

## II. ÜNİVERSİTELERİN YÖNETİM-ORGANİZASYONU İLE İLGİLİ ÖZELLİKLER

Üniversite, bilimsel üstünlüğün, akademik yeteneğin ve yönetim ustalığının ağır bastığı bir ortamdır. Üniversitelerin görevi, dünyaya geniş açıdan bakan, özgürlüğünü kazanmasını ve korumasını bilen insan yetiştirmektir <sup>14</sup>. Üniversitenin, her düzeydeki insanlarla etkili iletişim kurabilen, hoşgörülü, problem çözme becerisine sahip ve her çevrede dengeli biçimde yaşayabilen bireyler yetiştirmesi, toplumsal gelişme ve değişme açısından önemlidir.

---

14 Birsen GÖKÇE, "Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı?", İçinde: **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990, s.100.

İnsan yapısı gereği karmaşık bir sistemdir. İnsanlardan oluşan toplumsal sistemler ise daha karmaşıktır. Üniversite de bünyesinde topladığı akademik ve idari personeli ve öğrencileri nedeniyle daha da çok karmaşık bir yapıdadır. Ayrıca bir üniversite içerisinde aynı işlevi yerine getiren pek çok alt birim yer almaktadır. Bu bakımdan da üniversitelerin diğer organizasyon yapılarından farklı yönleri vardır.

Üniversiteleri çeşitli bakımlardan öteki organizasyonlardan ayıran örgütsel ve yönetsel özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

#### A. AMAÇ VE ÜRÜN FARKLILIĞI

Bir organizasyonun yaşamını sürdürebilmesi için çevresinden çeşitli girdiler alması gerekir <sup>15</sup>. Üniversitelerin çevresinden aldığı girdiler akademik ve idari personel, öğrenciler, eğitim araç ve gereçleri ile gerekli olan diğer tüketim girdileridir.

Üniversitenin, davranışları değiştirilmek, yeni bilgiler ve yeni davranışlar kazandırılmak üzere işlenen girdisi öğrencilerdir. Öğrenciler, insan gücü olarak üniversitenin işlemesine katkıda bulunurlar. Bu nedenle, diğer organizasyonların girdisine göre ayrı bir önem taşırlar. Öğrenci, üniversite organizasyonuna bir hammadde olarak girer. Eğitim süreci boyunca birçok bilgi verilir ve yine eğitim yoluyla sosyalleştirmeye çalışılır. Eğitim hizmeti doğrudan insanla ilgili bir hizmettir. Üniversite eğitiminden geçen öğrenci, ilgi ve yetenekleri yönünden yurt kalkınmasına ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek, aynı zamanda kendi geçim ve mutluluğunu sağlayacak bir mesleğin bilgi, beceri, davranış ve

15 İbrahim Ethem BAŞARAN, *Eğitim Yönetimi*, Kadioğlu Matbaası, 4. Baskı, Ankara, 1994, s.18.

genel kültürüne sahip olur. Her konuda hoşgörü sahibi, geniş bir dünya görüşüne sahip, insanlığa saygılı, sosyal ilişkilerinde nazik, iyi bir üretici ve tüketici olmak, üniversite eğitiminin bireye verebileceği değerler arasındadır.

Üniversite organizasyonunun ürünlerinden, başka bir deyişle çıktılarında biri, davranışları amaçlara uygun olarak değiştirilen, yeni davranışlar ve bilgiler kazandırılan öğrencilerdir.

Üniversite ayrıca, yaptığı araştırmalarla bilim geliştirmeye ve toplum sorunlarına çözüm getirmeye yönelik bilgi de üretir. Yapılan araştırmalar sonucu üretilen bilgi de üniversite organizasyonunun çıktısıdır. Bu organizasyonlarda hem öğrencileri eğitecek olan hem de bilgiyi üretecek olan, akademik personel yani öğretim elemanlarıdır. Öğretim elemanları, araç-gereçleri ve diğer gerekli girdileri kullanarak öğrencileri yetiştirir ve bilim üretirler. Üniversite organizasyonlarında insan yine insan eliyle eğitilir. Her ne kadar eğitimde ileri teknoloji kullanılsa da üretim süreci emeğe dayalı bir süreçtir.

Üniversiteler, genellikle eğitim ve bilgiye ilave olarak çeşitli mal ve hizmetler de üretirler. Dolayısıyla üniversiteler, hem öğrencinin hem de çevrenin yararlandığı kurumlardır. Üniversite organizasyonunun temel ürünün insan olması yanında bu organizasyonlarda bilgi ile mal ve hizmet de üretiliyor olması onu ürün farklılığı yönünden diğer organizasyonlardan ayırmaktadır.

Üniversite organizasyonunun ürün farklılığı nedeniyle amaçları da farklı, insana yönelik olmaktadır. Üniversitenin amaçları; Eğitsel, Örgütsel ve Yönetimsel amaçlar üzere üçe ayrılabilir. Üniversitelerin

eğitsel amaçları 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanununda yer almaktadır. Bu tür organizasyonların en temel girdisi öğrenciler olduğundan, üniversiteler için eğitsel amaçlar önemlidir. Örgütsel amaçlar ise üniversite organizasyonunun var olması ve yaşamını sürdürmesi için gerçekleştirilmesi gereken amaçlardır. Yönetimsel amaçlar da üniversite organizasyonunun etkili olmasını sağlamaya yöneliktir.

Üniversite yönetimi, verilen eğitimin çeşidini arttırdığı, kalitesini yükselttiği ve planlanan örgütsel amaçları gerçekleştirebildiği oranda etkili olur. Ancak üniversitelerde, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması, davranış değişikliklerinin ya da kazandırılan yeni davranışların belirlenmesi ve başarının değerlendirilmesi güçtür.

Üniversiteleri diğer organizasyonlardan ayıran bir başka özellik ise, üniversiteye devam etmekte olan öğrencilerin bir kısmı ile mezunlarının bir kısmının yeniden üniversiteye girdi olabilmesidir. Kendi mezunlarını yine kendi bünyesinde akademik kariyere başlatabilmesi de üniversite organizasyonlarının özellikleri arasındadır <sup>16</sup>.

## B. SOSYAL VE AÇIK SİSTEM OLMALARI

Sistem, etkileşimli ve aralarında ilişkiler bulunan öğelerin oluşturduğu bir bütündür. Her sistemde aşağıdaki üç temel özellik bulunur<sup>17</sup>.

16 Yahya ÖZSOY, **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ya.No.190/91, Eskişehir, 1987, s.24.

17 Aytaç AÇIKALIN, **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayınları, Ankara, 1994, s.32.

- a. Amaçlara yönelik olarak çalışması ve bir bütünlük özelliği göstermesi.
- b. İşlevleri birbirinden farklı birden çok öğeden oluşması.
- c. Öğelerin birbirleri ile karşılıklı ve karmaşık bir etkileşim içinde çalışması.

Sosyal sistem kavramı ise esas itibarıyla “bir insan grubunun, basit bir insan topluluğu olmasının ötesinde farklı bir özellik taşıdığı” görüşüne dayanmaktadır <sup>18</sup>. Sosyal sistemler insanlardan oluşan sistemlerdir. Sosyal sistemlerde, bu sistemi oluşturan kişilerin örgütsel birtakım faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetleri yerine getirirken karşılıklı etkileşimleri söz konusudur.

Her sosyal sistem aynı zamanda açık bir sistemdir. Açık sosyal sistemler çevreleriyle sürekli dinamik bir ilişki içindedir. Çevreden çeşitli girdiler alır. Bunları işler ve çıktılara dönüştürür. Üniversite organizasyonu da insanlardan oluşan, bu insanların, organizasyonun amaçlarına uygun faaliyette ve karşılıklı etkileşimde buldukları sosyal bir sistemdir. Aynı zamanda çevreden öğrenci, öğretim elemanı, idari hizmet personeli ve diğer üretim araçlarını alan ve ürünlerini çevreye sunan, çevre ile etkileşimi böylece sürüp giden bir açık sistemdir. Dolayısıyla üniversite organizasyonları insanların ve çeşitli alt sistemlerin oluşturduğu, bu alt sistemleri bir arada bütünleştiren ve çevre ile ilişkide bulunan açık sosyal sistemlerdir. Üniversiteye sistem yaklaşımı, üniversitenin ilişkili olduğu tüm öğelerle birlikte bir bütün olarak anlaşılmasını sağlar.

---

18 Mustafa AYDIN, **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, Hatiboğlu Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 1988, s.149.



Açık sistemlerin çevre ile etkileşimi sistemin yaşamasını sağlar. Çevre ile etkileşim alt sistemlerde sağlanır. Alt sistemler ise birbiri ile uyumlu olmak zorundadır <sup>19</sup>. Fakülteler, yüksekokullar ve enstitüler üniversitelerin birer alt sistemi olarak kabul edilebilir. Üniversitelerin açık sistem özelliği bu alt sistemlerin çevre ile etkileşimi sonucu kazanılabilir.

### C.ÇEŞİTLİ KÜLTÜREL DEĞERLERİN BİR ARADA BULUNMASI

Üniversiteler toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların bir arada bulunduğu yükseköğretim kurumlarıdır. Üniversiteler, öğretim elemanları, öğrenciler ve içinde bulundurduğu alt meslek gruplarından insanların oluşturduğu karmaşık yapıya sahip organizasyonlardır.

Başlıca girdisi insan olan, bu girdiyi yine insan eliyle işleyen ve temel çıktısı yine insan olan üniversite organizasyonu insan-insan sistemine örnek olarak gösterilebilir <sup>20</sup>. Çalışanı, öğrencisiyle bu insanların üniversite içindeki davranışlarında, onların içinden geldikleri kültürün etkisi büyük olmaktadır. Değişik kültürlerden insanları bir arada bulunduran üniversite organizasyonlarında herkesin kendi doğrularıyla hareket etmesi, bu organizasyonları örgütsel bir anarşi ortamına sürükleyebilir. Böyle bir ortam ise üniversitenin etkinliğini azaltır. İnsanlar birbirleriyle sürekli çatışır. Çatışmalar ise üniversiteyi amaçlarından uzaklaştırır. Eğitimin kalitesi düşer. Üniversitenin, çalışanı ve öğrencisiyle birlikte, amacını gerçekleştirebilmek için, kendine özgü bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir.

<sup>19</sup> Ziya BURSALIOĞLU, *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Pegem Ya.No.1, 5. Baskı, Ankara, 1991, s.77.

<sup>20</sup> AYDIN, s.151.

## D. İŞLEV FARKLILIĞI

Üniversiteler, çok sayıda insanın oluşturduğu organizasyonlar olmaları nedeniyle işlevlerinin çoğu insana yönelik, insanla ve toplumla ilgilidir. Üniversitelerin temel işlevleri, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmaktır. Üniversiteler, toplumun ihtiyaçları ile kalkınma ilke ve hedeflerine uygun ve çeşitli branşlarda eğitim vermek zorundadır. Üniversite yalnızca öğrencilere değil, hem çalışanlarına ve hem de topluma eğitim hizmeti verir.

Ülke sorunlarını öğretim ve araştırma konusu yapmak ve sonuçlarını toplum yararına söz, yazı ve diğer araçlarla sunmak da üniversitelerin işlevleri arasındadır. Üniversiteler, kendi maddi kaynaklarını rasyonel, verimli ve ekonomik şekilde kullanarak ülkenin ihtiyacı olan dallarda ve sayıda insangücü gereksinimini de karşılar. Buldukları yörenin özelliklerine uygun meslek elemanlarının yetiştirilmesine katkıda bulunur ve çevre sorunlarına çözüm getirici önerilerde bulunurlar. Ayrıca, üniversiteler toplum gözünde örnek olmaları gereken yükseköğretim kurumlarıdır. Toplumun üstün değerlerini kendi bünyelerinde yaşatırlar. Bireyleri sosyalleştirme ve ulusal kültürü kuşaktan kuşağa aktarma gibi işlevleri yönünden de diğer organizasyonlardan ayrılırlar.

## E. İNSAN İLİŞKİLERİNE AĞIRLIK VERİLMESİ

Son derece karmaşık organizasyon yapısına sahip üniversitelerde, yöneticiler, öğrenciler, öğretim elemanları ve diğer personel arasında karşılıklı ilişkiler ve davranışlar yer almaktadır. Bu kişiler arasında önceleri biçimsel olarak başlayan ilişkiler, zamanla kişilerin birbirlerini daha iyi tanımaları sonucu, biçimsel olmayan yönde gelişme gösterir.

Kişiler arasındaki biçimsel olmayan ilişkiler de biçimsel olmayan grupların oluşmasına neden olabilir. Biçimsel olmayan ilişkiler ve biçimsel olmayan grupların da, üyelerinin organizasyon içindeki davranışları üzerinde etkisi söz konusudur.

Üniversite organizasyonlarındaki öğrenciler, öğretim elemanları ve idari personeli ayrı birer grup olarak ele alırsak, hem bu gruplar içinde, hem de gruplar arasında biçimsel ilişkiler olduğu gibi biçimsel olmayan ilişkiler olması da kaçınılmazdır. Örneğin; öğretim elemanları ile öğrenciler, çeşitli kültürel ve sportif faaliyetlerde birbirleri ile iletişim halinde bulunurlar. Folklor çalışmaları, üniversite korosu ya da bir futbol maçı, bu iki grup arasında biçimsel olmayan ilişkilerin gelişmesine neden olabilir.

İnsan ilişkilerinin ağırlıkta olduğu üniversite organizasyonlarında, biçimsel olmayan örgüt yapısı ve biçimsel olmayan ilişkiler önemli olmaktadır. Çünkü, biçimsel ilişkileri kontrol altına almak daha kolay olduğu halde, biçimsel olmayan ilişkileri kontrol etmek mümkün değildir. Bu nedenle üniversitelerde bireyler önce insan olarak görülmeli, onlara insan olarak değer verilmelidir. Üniversitelerin görevlerini etkili ve verimli olarak yerine getirebilmeleri için, kişiler arasındaki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması önemlidir.

## F. HİYERARŞİK YAPI

İşletmelerdeki bürokratik yapının aynısı üniversitelerde de bulunmaktadır. Rektör, rektör yardımcıları, dekanlar, okul müdürleri, genel sekreterlik, daire başkanlıkları, senato ve yönetim kurulları, akademik ünvanlar ve değişik basamaklardaki bürokratik ünvanlar

üniversite organizasyonunun bürokratik yapısını oluşturur <sup>21</sup>. Rektör üniversiteyi bir genel müdürün özel bir şirketi yönettiği gibi yönetir. Rektör yeni girişimlerde bulunmakta, personelin çoğunun işe alınmasında veya işten çıkarılmasında ve daha bir çok genel politika konusunda son sözün sahibidir <sup>22</sup>.

Bir eğitim organizasyonu olan üniversitelerde aynı işlevi yerine getiren alt organizasyonlar vardır. Örneğin, üniversiteye bağlı tüm fakülte, yüksekokul ve enstitüler 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda belirtilen görevleri yerine getirir. Bu yönüyle üniversite organizasyonları diğer organizasyon yapılarından farklı bir yapıda olmak durumundadır. Üniversite ve ona bağlı alt birimler birbirine esnek ilişkilerle bağlıdır. Esnek organizasyon yapısı, birimlere belirli sınırlar içerisinde birbirinden bağımsız hareket edebilme olanağı sağlar. Bilim üretmek için zaman ve mekan sınırı konulamayacağından, üniversite öğretim elemanlarının mesai saatlerine bağlı olarak çalışmaları beklenemez.

Üniversitelerin karmaşık organizasyon yapısı, grup çalışmasını gerektirir. Senato ve yönetim kurulları toplantılarında kararlar birlikte alınır. Bu toplantılar aynı zamanda bir iletişim aracı işlevi görür. Düzenlenen konferans, sempozyum ve paneller de resmi iletişim yöntemleri olarak kabul edilebilir. Üniversiteye bağlı bölümler içinde ve bölümler arasında yapılan grup çalışmaları, sürekli bir iletişim ve sürekli bir tartışma ortamı gerektirir. Bu kurumların gelişmesi ve kaliteli eğitim için, sürekli tartışma ve görüşme ortamı olmalıdır. Ayrıca üniversite organizasyon yapısı, kişilere bireysel sorumluluk yükler. Akademik

<sup>21</sup> ÖZ-ALP, s.15.

<sup>22</sup> Henry ROSOVSKY (Çev.Süreyya ERSOY), **Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor**, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, 4. Baskı, 1995, s.284.

çalışmalar sonucu bireylerin elde ettikleri başarı üniversiteler için önemlidir.

## G. YÖNETİM SÜREÇLERİ

Üniversite organizasyonları, yönetim süreçleri yönünden diğer organizasyonlarla ortak özellikler taşır. Örneğin; üniversitelerde de yönetim belirlenen amacı gerçekleştirmek için planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirir. Bu faaliyetleri yerine getirirken beşeri ve maddi kaynakları kullanır. Ancak, bu organizasyonlarda beşeri unsur daha önemlidir. Belirlenen amaca ulaşabilmek için, yönetici ve yönetilenler uyum ve işbirliği içinde çalışır. Yapılması gereken işler ile bu işleri yapacak nicelik ve nitelikte insangücü belirlenir. Bu niteliklere uygun ve üniversiteye uyum sağlayabilecek kişiler seçilip işe alınır. Diğer organizasyonlardaki ast üst ilişkileri bu organizasyonlarda da vardır. Üniversitelerde grup kararları bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.

## H. DIŞ ÇEVRENİN ÖNEMİ

Her organizasyonun olduğu gibi, üniversitelerin de, çevrelerinde çeşitli baskı ve çıkar grupları bulunur. Üniversite organizasyonuna baskı yapan tüm gruplar, aynı zamanda bir çıkar grubudur.

Toplum, üniversiteler için en önemli baskı gruplarından biridir. Toplum üniversiteden kitle eğitimi vermesini ve bu eğitimin kaliteli olmasını, çağdaş teknolojiyi yakalayabilmek için bilim ve teknoloji üretmesini ister<sup>23</sup>.

---

23 M.Hamit FİŞEK, "Üniversiteler: Şablon Üniversite ile 21. Yüzyıl", *Görüş*, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayın Organı, S.8 (Mart 1993), s.36.

Devlet de üniversitelerin amaç ve işlevlerinin kendi politikaları doğrultusunda olmasını ister. 1981 yılında 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile, başlıca görevleri yükseköğretimin planlanması, koordinasyonu ve denetlenmesi olan Yükseköğretim Kurulu oluşturulmuştur. Yükseköğretim Kurulu, yükseköğretimi düzenleyen, ülkemiz ihtiyaçlarına göre, yeni yükseköğretim kurumlarının kurulmasını programlayan, ileriye dönük stratejik eğitim-öğretim planları yapan, üniversiteler arası koordinasyonu sağlayan, üniversitelerin gelişimini izleyen ve denetleyen, hükümetlerle üniversiteler arasında irtibat kuran üniversiteler üstü bir kuruluştur<sup>24</sup>. 1982 Anayasası'nın 131. maddesiyle de Yükseköğretim Kurulu Anayasal bir kuruluş olarak güvenceye alınmıştır<sup>25</sup>.

Kamu kurum ve kuruluşlarının üniversiteden beklentileri ise, eğitim-öğretim programlarının ve araştırma faaliyetlerinin daha çok işsizlik ve yetişmiş insangücü gibi problemlere çözüm getirmesi yönündedir.

Bir baskı ve çıkar grubu olarak öğrenciler de üniversitenin, kendilerine ileride daha iyi bir yaşam standardı getirmesini, mesleki ilerleme ve yükselme olanağı sağlamasını isterler.

Öğrenci aileleri de çocukları için, anarşiden uzak ve kaliteli eğitim vermeleri yönünde üniversitelere baskı yapan bir çıkar grubunu oluşturur.

24 Tuncer KARPUZOĞLU, "Çağdaş Üniversite İçin Öneriler", İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992, s.32.

25 Aydoğan ATAÜNAL, **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, 1993, s.8.

Üniversitelerin amaç ve işlevlerine doğrudan yansiyabilecek bu dış etki ve müdahalelerin en az seviyeye indirilmesi için, yüskeköğretim kurumlarının bu konularda bağımsız kararlar alabilen kuruluşlar olması zorunludur <sup>26</sup>.

### III. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ETKİLİ OLAN ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE ÖĞELERİ

Üniversiteler, son derece karmaşık organizasyonlardır. Bu tür organizasyonlarda, binlerce kişi arasında sayısız karşılıklı davranışlar yer almaktadır. Öğretim elemanları, öğrenciler, idari personel her biri bilinçli ya da bilinçsiz olarak üniversite için bir hizmette bulunurlarken kendi amaçları peşinde de koşarlar <sup>27</sup>.

Üniversitelerin, varlığını sürdürme, büyüme ve gelişme, etkileme ve ihtiyaçları karşılama olmak üzere, üç temel amacı vardır. Eğitim-öğretim programları, yöneticiler, öğretim elemanları, öğrenciler, idari personel, bina ve araç gereçler ile çevre, üniversite eğitiminin temel faktörlerindedir. Bu faktörlerin her birinin işlevi farklı olmakla birlikte, birbirleriyle etkileşim içinde bir bütün olarak üniversitenin amaçlarına ulaşmasına hizmet ederler.

Üniversite ortamı, işbirliğine, içtenliğe ve iletişime dayalı bir ortam olmalıdır. Böyle bir ortam insanların birbirlerini daha iyi anlamalarını ve birbirlerinin varlığından haberdar olmalarını sağlar. Üniversiteye uyumlarını kolaylaştırır.

<sup>26</sup> Tokay GEDİKOĞLU, "Üniversite Özerkliği ve Akademik Özgürlük", **Eğitim ve Bilim**, C.XIV, S.75 (Ocak 1990), s.28.

<sup>27</sup> HICKS (TEKOK ve Diğerleri), s.33.

İnsan yoğun organizasyonlar olan üniversitelerde, bireysel amaçlar ile üniversitenin amaçlarının bir noktada birleştirilmesi gerekir. Bu amaç birliğini sağlayabilmek için uyulması gereken kurallar, ortak değerler, inançlar, davranışlar üniversitenin örgüt kültürünü oluşturur. Üniversitelerde örgüt kültürü, üyelerinden, toplumdan ve üniversitenin faaliyetlerinden kaynaklanır.

Üniversitelerde örgüt kültürünün oluşmasında, üniversite çalışanları ile öğrencilerin nicelik ve nitelikleri önemlidir. Üniversite yönetimi, akademik ve idari personel için gerekli nicelik ve nitelikleri belirler. Aranılan niteliklere sahip ve istenilen sayıda kişiyi istihdam eder. Burada bir seçim sözkonusudur. Üniversitenin bir üyesi olmaya aday kişi ister akademik personel isterse idari personel olsun bir seçim sürecinden geçer. Kişilerde aranılan nicelik ve nitelikler belirtilmek suretiyle personel alınacağını belirten bir duyuru yapılır. Bu duyuruda belirtilen koşulları taşıyan kişilerin müracaatları kabul edilir. Verilen başvuru süresi sonunda adaylar arasından genellikle iki aşamalı bir sınavla seçim yapılır. Bu sınav akademik personel için dil ve bilim sınavı, idari personel için ise yazılı ve sözlü sınav şeklinde gerçekleştirilir. Yapılan sınavlarda başarılı olan adaylar göreve başlar.

Üniversite akademik ve idari personeli, üniversite içinde geçerli olan kuralları, değerleri ve davranışları sosyalleşme süreci içinde öğrenir. Üniversitede yeni göreve başlayan öğretim elemanlarının sosyalleşmesi; kişilerin, yöneticiler ve diğer öğretim elemanları ile etkileşimde bulunmaları, kıdemli öğretim elemanlarının ve yöneticilerin davranışları izlenerek ve onların tecrübelerinden yararlanılarak tamamlanır. Sosyalleşme süreci, öğretim elemanının üniversitede kalma kararı



üzerinde etkili olur. Bu süreç üniversite açısından da önemlidir. Kişilerin, hem gerekli bilgiye sahip olmaları, hem de üniversite ortamına uyum sağlamaları istenir. “Yüksekokulda yeni çalışmaya başlayan bir birey şöyle bir gözlemde bulunmuştur ‘İnsanlar burada gülümsüyor ve selam veriyorlardı. Bu çok dostça bir girişimdi. İnsanlar bana burayı gerçekten çok seveceksiniz diyorlardı. Bu güzel bir kişisel yaklaşımda’. Buraya birini aldıklarında, onun sadece işi yapabilecek birisi değil, aynı zamanda buranın kişiliğine uyan birisi olmasını istiyorlar. Bir başka birey de, buraya geldikten kısa bir süre sonra, başkanın kendisine işini iyi yaptığını, ancak diğer personele ‘uyum sağlayamadığını’ söylediğini ifade etmiştir”<sup>28</sup>.

İdari personelin sosyalleşme süreci ise, genellikle biçimsel eğitim programı ile olmaktadır. Düzenlenen eğitim programı ile personele üniversitedeki kurallar, davranışlarda doğrular, yanlışlar, sorumluluklar, ast üst ilişkileri, hak ve ödevler gibi konularda bilgi verilmekte ve bu eğitim süresi sonunda düzenlenen sınavda başarılı olmaları beklenmektedir. Ancak, bu süreç her zaman biçimsel olarak gerçekleşmeyebilir. Gözlem ve biçimsel olmayan ilişkiler yoluyla da gerçekleşebilir.

Üniversiteler, öğrencileri dışındaki diğer bütün girdilerini seçerek alır. Ancak, öğrencilerin niteliklerinin belirlenmesi mümkün değildir. Zaten yükseköğretim sistemimize göre üniversite öğrenciyi değil, öğrenci üniversiteyi seçmektedir. Üniversiteye girebilmek için, öğrencinin herhangi bir liseden mezun ve yaptığı tercihler doğrultusunda üniversite giriş sınavında başarılı olması yeterli olmaktadır. Öğrencilerin üniversite içinde sosyalleşmesi ise, eğitim-öğretim yılının başlaması nedeniyle

28 William G.TIERNEY, “Organizational Culture in Higher Education Defining the Essentials”, *Journal of Higher Education*, C.LIX, S.1 (January-February 1988), s.11.

düzenlenen törenler, yine onlar için düzenlenen çeşitli etkinlikler, öğretim elemanları ile aralarındaki ilişkiler, yöneticilerin ve öğretim elemanlarının uyguladığı açık kapı politikası ve danışmanlık sistemi ile sağlanabilir:

Üniversitelerin çevre ile ilişkileri, çevreye karşı tutumu,

Üniversitenin amacını tanımlama ve ifade tarzı, amaç üzerindeki fikir birliğinin ölçüsü,

Üyelerin nasıl sosyalleştirildiği, üniversitede kalıcı/üstün olmak için gerekli olan şeyler,

Bilgiye kimlerin sahip olduğu, nelerin bilgiyi oluşturduğu ve bilginin nasıl dağıtıldığı,

Kararlara nasıl ulaşıldığı, hangi stratejilerin kullanıldığı, kararları kimin verdiği, ceza ve ödüller, üniversitelerde örgüt kültürünün çerçevesini oluşturur <sup>29</sup>.

Üniversitelerde güçlü bir örgüt kültürü, akademik üstünlük ve etkililiği geliştirir. Üniversiteler, genelde yapı olarak birbirlerine benzemelerine rağmen, etkinlik ve yönetim bakımından farklılık gösterirler. Her üniversitenin kendine ait bir örgüt kültürü vardır. Örgüt kültürü üniversiteler için, onu diğer üniversitelerden ayıran bir kavram olmaktadır. Örneğin, Hacettepe Üniversitesinde okuyan bir öğrencinin Hacettepeyim ya da İstanbul Teknik Üniversitesi öğrencisinin İstanbul

---

29 TIERNEY, s.8.

Teknik Üniversitelyim demesi, bu üniversitelerin adlarını başarılarıyla birlikte duyurmaları ve örgüt kültürleriyle ilgilidir.

## A.ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Üniversite organizasyonunun temel girdisi ve çıktısı çevre insanı olduğundan, üniversiteler, çevrenin gereksinimlerini karşılamak durumundadır. Üniversiteler üzerinde çevrenin etkisi kaçınılmazdır. Bu kurumlarda örgüt kültürünün oluşumuna etki eden çeşitli çevre faktörleri vardır. Bu faktörler iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki gruba ayrılabilir.

### 1. İç Çevre Faktörleri

Üniversitelerde örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri şunlardır:

#### a) Faaliyet Konusu ve Üretim Tipi

Üniversitelerin temel işlevleri, eğitim-öğretim, araştırma ve topluma hizmettir. Bu temel işlevler, üniversitede yapılacak işlerin ve bu işleri yapacak personelin niteliklerinin belirlenmesine yardımcı olur. Çünkü, diğer organizasyonlar gibi üniversitelerde de örgüt kültürünün oluşması ve pekişmesi, yapılacak işlere uygun nitelikte kişilerin seçilip işe alınmasıyla bağlantılıdır.

Üniversite organizasyonlarında amaca ulaşılabilmesi için yapılacak ilk iş planlamadır. Bu aşamada, hangi branşlarda ve nasıl eğitim

verileceği, amaca nasıl ve hangi yöntemlerle ulaşılacağına karar verilir. Faaliyet konusu ve üretim tipi bir yerde amaçları belirler.

Üniversite, işlevleri gereği emek yoğun bir hizmet organizasyonudur. İşlenen ve işleyen girdisi insan olduğundan eğitim-öğretim yüzyüze gerçekleşir. Eğitim öğretim ekip çalışmasını da gerektirir. Üniversitenin diğer temel işlevlerinden olan araştırma ve topluma hizmette de yine yüzyüze ilişkiler ve ekip çalışması söz konusudur. Bu nedenle, üniversitelerin faaliyet konusu ve üretim tipi örgüt kültürünün oluşmasına etki eden bir iç çevre faktörü olmaktadır.

#### b) Yöneticiler ve Yönetim Tarzı

Yönetim her birimin olduğu gibi, yükseköğretim ve üniversitenin de vitrinidir. Yükseköğretim denilince, Yükseköğretim Kurulu, üniversitedeki rektör ve dekanlar ön plana çıkmaktadır. Yönetim denilince o yönetimin başı akla gelmekte ve kurumlar yöneticilerle özdeşleştirilmektedir <sup>30</sup>. Rektör, üniversite organizasyonunun en yetkili kişisidir. Üniversite için gerekli insangücü ve maddi kaynakların sağlanması ve bu kaynakların en verimli şekilde kullanılmasından sorumlu kişidir. Rektörden sonra gelen üst düzey yöneticiler, rektör yardımcıları, fakülte dekanları, enstitü ve yüksekokul müdürleridir. Bunların yardımcıları ile bölüm başkanları ve anabilim dalı başkanları da yönetici konumunda olan kişilerdir.

Fakülte, yüksekokul ve enstitüler üniversite organizasyonunun eğitim-öğretimi üreten temel sistemleridir. Üniversite rektörlüğü bunların üzerinde kurulmuş, aracı üst sistemdir. Fakülte, yüksekokul ve enstitüler

30 ERTUĞRUL, s.83.

ile Yükseköğretim Kurulu arasında aracılık görevi yapar. Üniversitelerle ilgili yönetsel kararlar, üst sistem olan Yükseköğretim Kurulunda alınır. Üniversite Rektörlüğü aracı üst sistem olarak, yönetsel kararları temel sistemlere iletir. Üniversite yönetimi, gerektiğinde kendi sınırları içinde de yönetsel kararlar alır <sup>31</sup>.

Üniversite organizasyonları açısından insan kaynakları yaklaşımı en uygun yönetim yaklaşımıdır. Çünkü, böyle bir yaklaşım üniversitenin örgütsel kültürüyle bütünleşen bir yaklaşımdır. Bir üniversitenin örgütsel kültüründe insana önem veriliyor ve insan kaynağının en değerli kaynak olduğuna inanılıyorsa, bu kültürde insan kaynakları yaklaşımı başarıyla uygulanabilir <sup>32</sup>. Üniversite yönetiminin başarılı olması için, yöneticiler, öğretim elemanları, diğer personel ve öğrenciler arasındaki iletişimin iyi ve yeterli olması önemlidir.

Yöneticiler, üniversite içinde ve dışındaki davranışları, giyim kuşamları ve kişisel özellikleri ile tüm çalışanlara ve öğrencilere örnek olmak durumundadır. Üniversite yöneticileri uyguladıkları yönetim tarzı ile de örgüt kültürünün oluşumuna etki ederler. Onların yönetim tarzı ve kişilik özellikleri, kararları ve davranışları üzerinde etkili olur.

### c) Öğretim Elemanları

Eğitim-öğretim faaliyetleri, üniversitelerin temel işlevleri arasındadır. Üniversitelerde eğitim-öğretim faaliyetleri, öğretim elemanları tarafından yürütülür. Öğretim elemanları, eğitim öğretim faaliyetleri yanında, bilimsel araştırmalar yaparak hem bilim üretirler hem de toplumsal sorunların çözümlenmesine katkıda bulunurlar.

<sup>31</sup> BAŞARAN, s.11.

<sup>32</sup> ÇELİK, s.144.

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nda Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçentler öğretim üyeleri olarak,

Öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ve öğretim yardımcılarının tümü de öğretim elemanları olarak tanımlanmaktadır.

Toplumun değişik alt kültürlerinden gelen öğretim elemanlarının bilgi birikimleri, geçmiş tecrübeleri, aldıkları eğitimin düzeyi ve kalitesi, onların üniversite içindeki davranışlarını etkiler. Öğretim elemanlarının tutum ve davranışları da üniversitelerde örgüt kültürünün oluşumuna etki eder.

#### d) Öğrenciler

Üniversiteler çok değişik sosyo ekonomik, eğitsel ve kültürel özgeçmişleri olan öğrenci gruplarının eğitim ve öğretimini üstlenmiş kurumlardır. Bu kurumların değişen öğrenci ihtiyaçlarına ve isteklerine cevap verebilmeleri için yönetim ve programlarının söz konusu beklentileri yerine getirebilecek esneklikte olması gerekir. Tek tip uygulamalar ve standardizasyon insanların ilgi alanlarındaki ve öğrenme biçimlerindeki farklılığı dikkate almadığı için çok yönlü ve yaratıcı bir toplumun oluşmasını da engelleyebilir <sup>33</sup>. Ayrıca, öğrenciler, istek ve ihtiyaçlarına cevap verecek eğitim öğretim programlarının uygulanması ve kaliteli eğitim verilmesi konusunda üniversite yönetimine baskı yapabilirler.

Üniversite yönetimi, örgüt kültürünü oluştururken bir insan unsuru olarak öğrencilerin varlığını gözardı etmemelidir. Öğrencilerin geldikleri

33 GEDİKOĞLU, s.27.

alt kültürleri, değer yargılarını, tutum ve inançlarını dikkate almalıdır. Yöneticisi, öğretim elemanı ve diğer çalışanlarıyla “öğrenciye ilgi ve özen göstermeli, kapılarını onlara açık tutmalı ve kendilerine kolay ulaşımlarına imkan tanınmalıdır”<sup>34</sup>. Aslında, öğrencilerin üniversitede örgüt kültürünün oluşumuna etkisi, üniversite yöneticilerinin kişiliği ve yönetim tarzı ile yakından ilgilidir. Öğrencilerine gereken önemi vermeyen, onlarla iletişimi yetersiz olan bir üniversitenin başarısı, devamlılığı ve gelişimi bundan olumsuz yönde etkilenecektir. Çünkü üniversitelerin öğrenciyi seçme gibi bir şansları yoktur. Tam tersine eğitim göreceği üniversiteyi seçmek öğrencinin elindedir. Tabii bu bir tercihtir. Üniversite giriş sınavında bu tercih gerçekleşir ya da gerçekleşmez.

Örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi inceledikleri *In Search of Excellence* (Türkçe çevirisi: Selami Sargut, *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*) isimli kitaplarında Peters ve Waterman; “Müşterilerle Yakın İlişkiyi” organizasyonu başarıya götüren temel değerler arasında saymışlardır. Onlara göre, müşterilere değer verenler vermeyenlere göre daha başarılıdır. Öğrenciler de üniversitelerin eğitim öğretim hizmetlerinin en önemli müşterileri olarak kabul edilebilir.

#### e) Memurlar ve Diğer Personel

Üniversite organizasyonu, öğretim elemanı, öğrencisi, memuru ve diğer personeliyle bir bütündür. Bütün bu insanların oluşturduğu topluluk, üniversite organizasyonunu oluşturur. Üniversitelerde, memurlar ve diğer personel “İdari Personel” olarak adlandırılabilir.

---

34 TIERNEY, s.12.

Üniversitede eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesi ve üniversitenin başarılı olabilmesi için, idari personelin de görevlerini tam olarak yerine getirmesi gerekir. İdari personel, görevini yaparken, yöneticiler ve öğretim elemanları ile uyumlu olarak çalışmalı ve sürekli bir iletişim içinde olmalıdır.

İdari personelin üniversite organizasyonundaki davranışları, kültürel birikimlerinden bilgi ve tecrübelerinden ve aldıkları eğitimden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenir. Onların organizasyon içindeki davranışları, bütün üniversite çalışanları ve öğrenciler ile aralarındaki ilişkiler, üniversitede örgüt kültürünün oluşmasına etki eder. Üniversitelerde örgüt kültürü oluşturulurken idari personelin varlığı ve onların temsil ettikleri alt kültürlerin de dikkate alınması gerekir.

#### f) Kurumun Varlık Süresi

Üniversite; toplumun tüm kesimleri ile bütünleşmiş, faaliyetleri nedeniyle topluma karşı olan sorumluluğunu ne ölçüde yerine getirdiği denetlenen ve faaliyetleri toplum tarafından yönlendirilen, gelişmiş ve modern işletmecilik teknikleri ile yönetilen karmaşık yapıya sahip bir kurumdur <sup>35</sup>. Üniversite kurumunun varlık süresi, üniversitede örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bir iç çevre faktörü olarak düşünülebilir.

Yeni kurulan bir organizasyonda yönetim, örgüt kültürünün oluşmasında büyük bir etkiye sahiptir. Bu organizasyonda birtakım kültürel gelenekler henüz oluşmamıştır. Böyle bir ortamda yönetim, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik güçlü bir örgütsel

35 “Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, Yükseköğretim Kurulu’nun Görüşü, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık , Ankara, 1992, s.10.



kültür oluşturmak için büyük bir fırsata sahiptir. Çünkü yöneticilerin davranışları etkileyebilme gücü vardır <sup>36</sup>. Ancak organizasyon yeni kurulmuyor ve bu organizasyonun bir geçmişi var ise bu geçmiş yeni organizasyonda örgüt kültürünün oluşumuna etki edebilir. Burada yeni organizasyona üyelerle birlikte geçmişten gelen kültürel değerler vardır. Örneğin; İlimizde Anadolu Üniversitesi adı altında bir üniversite var iken, 1993 yılında 496 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile, ikinci bir üniversite olarak Osmangazi Üniversitesi kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. Yeni üniversitenin kurulmasıyla, önceden Anadolu Üniversitesi'ne bağlı olan bazı fakülte, yüksekokul ve enstitüler Osmangazi Üniversitesi'ne bağlanmışlardır. Dolayısıyla, bu birimlerin öğrencileri Osmangazi Üniversitesi öğrencisi olmuşlardır. Yine daha önce Anadolu Üniversitesi'nde hizmet veren bazı öğretim elemanları ve diğer personel kadrolarıyla birlikte yeni kurulan üniversiteye geçmişlerdir. Bu durum var olan bir üniversitenin ikiye bölünmesi olarak nitelendirilebilir. Osmangazi Üniversitesi tamamen yeni kurulan bir organizasyon olmasına rağmen, Anadolu Üniversitesi bünyesinden gelen öğrenci, öğretim elemanı ve diğer personel bu yeni organizasyonda bir bakıma Anadolu Üniversitesi kültürünün temsilcileri olmuşlar ve birikimleriyle Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunmuşlardır.

## 2. Dış Çevre Faktörleri

Üniversitelerde örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleri de şöyle sıralanabilir:

---

36 ROBBINS (ÖZTÜRK), s.319.

### a) Devlet

Devletin ekonomik, sosyal ve siyasi politikaları üniversitelerin yönetimini etkiler. Bu etki üniversitelerin amaç ve fonksiyonlarında da görülebilir. Devlet, uyguladığı ekonomi politikaları ile üniversiteleri bütçe düzeyinde etkiler. Örneğin, enflasyon nedeniyle ücretlerin erimesi, öğretim elemanlarını ekonomik yönden zor durumda bırakır. Devletin verdiği ücret yeterli olmadığından, öğretim elemanları üniversite dışında başka görevler de üstlenebilir. Bu durumda maddi tatminsizlik onların hem üniversiteye karşı olan davranışlarını olumsuz etkileyecek, hem de bireysel çalışmalarının, üniversitedeki eğitim öğretim çalışmalarının önüne geçmesine neden olacaktır. Devletin ücret politikası, üniversiteyi dolaylı olarak, çalışanları ve öğrencileri yoluyla etkiler.

Üniversiteye ayrılan bütçenin ise, onun faaliyetleri üzerinde doğrudan etkisi vardır. Üniversitelerin büyümesi ve gelişmesi, bütçeden ayrılan ödenek ile yakından ilgilidir. Bilimsel araştırmalar için yeterli ödeneği bulamayan üniversitenin bilim üretmesi ve gelişmesi beklenemez.

Üniversitelerin temel amaçlarının belirlenmesinde ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin düzenlenmesinde de devletin etkisi söz konusudur. Devletin yükseköğretim politikasını değiştirmesi, üniversitelerin de yapısal olarak değişmesini zorunlu kılar. Üniversiteler Anayasa'ya ve Yükseköğretim Kanunu'na uygun faaliyette bulunur. "Yükseköğretim Kurulu (YÖK), yükseköğretim politikasının üretiminde ve değiştirilmesinde önemli derecede rol oynamaktadır <sup>37</sup>.

---

37 Hüseyin KORKUT, "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXV, S.1 (Mart 1992), s.165.

Teknolojik gelişmeler, ekonomik yapının ve toplumun ihtiyacı olan insangücünün niteliğinin de değişmesine neden olmaktadır. Devlet, üniversitelerden eğitim öğretim programlarının bu değişikliklere uyum sağlayacak insangücü gereksinimini karşılayacak şekilde düzenlenmesini ister. Devletin üniversiteler üzerindeki etkisi, üniversitelerin yönetimine ve faaliyetlerine yansyarak örgüt kültürünün oluşumuna yön verir.

## b) Toplum

Günümüzde üniversite eğitimi olmayan kişilerin çağdaş teknoloji ile başetmeleri ve çalışma ortamında başarılı olmaları çok zor olmaktadır. Artık, tüm resmi ve özel kuruluşlar daha nitelikli insangücü istemektedir. Dolayısıyla, üniversitelerde topluma kitle eğitimi verme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Toplum, üniversitelerden verdiği eğitimin kaliteli olmasını da istemektedir. Teknolojiye uyum sağlayabilecek ve yeni teknoloji geliştirebilecek nitelikte insangücünün yetişmesi için, üniversitenin topluma verdiği hizmetin kalitesi önemlidir. Toplumun üniversitelerden istekleri kitle eğitimi ve kaliteli eğitim ile bitmemektedir. Bilimsel araştırmalar da en az eğitim öğretim kadar önem taşımaktadır. Uluslararası rekabet ortamında bir ülkenin saygın bir yeri olabilmesi için bilim üretiyor olması gereklidir <sup>38</sup>.

Toplum üniversitelerden toplumsal değişimin öncüsü olmasını bekler. Toplumsal değişmelere ayak uyduramayan bir üniversitenin yaşaması olanaksızdır <sup>39</sup>.

---

38 FİŞEK, ss.36-37.

39 ATAÜNAL, s.1.

Toplumun aile yapısı, toplumu oluşturan fertlerin dini ve ahlaki değerleri, üniversite organizasyonlarındaki yönetici-yönetilen ve ast-üst arasındaki ilişkileri etkiler. “Bireyler organizasyonun asli unsuru oldukları için ailevi ve dini-ahlaki değerleri örgüte taşırlar”<sup>40</sup>. Bu değerler de bireylerin organizasyon içindeki davranışları üzerinde etkili olur.

Bütün bu toplumsal baskılar üniversitelerin yönetimine ve dolayısıyla faaliyetlerine etki etmekte, toplum, bu istekleriyle üniversiteleri daha dinamik olmaya zorlamaktadır. Sonuç olarak, toplum, üniversitelerde örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bir dış çevre faktörü olmaktadır.

### c) Diğer Üniversiteler

Altmışa yakın üniversitenin olduğu ve yenilerinin kurulmasının düşünüldüğü günümüzde, üniversitelerin birbirleriyle rekabet etmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Üniversiteler, eğitimin kalitesini yükseltmek, daha fazla bilim üretmek ve araştırma yapmak, eğitim verdikleri branşların çeşidini artırmak durumundadırlar. “İyi öğretim üyesi almak, iyi öğrenci çekmek, araştırma ihalesi almak, bağış toplamak, hepsi rekabet konusu. Rekabetin ön şartı da kuşkusuz çeşitlilik”<sup>41</sup>.

Üniversiteler arasındaki rekabet personelin niteliğinde artış gerektirir. Böyle bir rekabet ortamında, akademik personelin kendilerini sürekli yenilemeleri zorunluluğu daha fazla hissedilecektir. Üniversiteler arası rekabet ise beraberinde kaliteyi getirir.

---

40 GENÇ, s.301.

41 FİŞEK, s.36.

Üniversiteler arasındaki rekabet, doğrudan onun yönetimine ve faaliyetlerine yansiyarak, üniversitelerde örgüt kültürünün oluşumuna etki eden bir dış çevre faktörü olmaktadır. Ayrıca, üniversiteler böyle bir rekabet ortamında değişen teknoloji ve çevre koşulları karşısında organizasyon yapılarını ve kültürlerini de değiştirmek zorunda kalabilirler.

#### d) Uluslararası İlişkiler

2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun 4. maddesi c fıkrasında; yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkı sağlamak, üniversitelerin amaçları arasında sayılmıştır.

Üniversiteler, ulusal kurum oldukları kadar, aynı zamanda tüm dünyanın da ortak kurumlarıdır. Üniversite, ulusal ve evrensel boyutu dengede tutmalıdır. İnsanlığı, bilimi ve ülkeyi ilgilendirenler başta olmak üzere, bilimsel ve teknik sorunları çözmek için gerekli çabayı göstermeli, bunun için de yurt içindeki üniversiteler ve diğer ülkelerin üniversiteleri ile işbirliği içinde çalışmalıdır <sup>42</sup>.

Üniversiteler, yabancı ülke üniversiteleriyle akademik işbirliğine girmeli ve öğrenci/öğretim üyesi değişimi yapmalı, kültürler arası iletişim ve duyarlılığı geliştirmeli, uluslararası alanda kaydedilen yenilikleri takip edip, topluma aktarabilmelidir. “Üniversite ve öğretim üyelerinin dış dünya ile sürekli iletişim içinde olması sağlanmalıdır. Yurt dışındaki

42 KORKUT, s.81.

seçkin üniversitelerin eğitim programları, eğitim teknolojileri, araştırma faaliyetleri yakından takip edilmelidir”<sup>43</sup>. Üniversiteler içe dönük olmamalıdır. Ulusal sınırlar içinde kalmış bir üniversitenin çağdaşlaşması beklenemez. Üniversiteler ve öğretim üyelerinin dış dünya ile sürekli iletişim içinde olması kaçınılmazdır<sup>44</sup>.

Üniversitelerin uluslararası alanda diğer üniversitelerle ilişkileri ancak üniversite yöneticilerinin bireysel çabalarıyla gerçekleşebilir. Bu konuda üniversite rektörlerine büyük görev düşmektedir. Yükseköğretimde kaliteye ve uluslararası standarda ulaşılabilmesi için, uluslararası ilişkilere gereken önem verilmelidir. Uluslararası ilişkileri olmayan, eğitim-öğretim programlarındaki yenilikleri, bilim ve teknolojideki gelişmeleri takip etmeyen üniversitelerin varlığı sona ermez ama buldukları yerden de fazla ileri gidemezler. Bu nedenle üniversiteler sürekli gelişmeye açık olmak zorundadır. Uluslararası ilişkiler, üniversite yönetimi ve öğretim üyelerinin çalışmaları üzerinde etkili olur.

## B. ÜNİVERSİTELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖĞELERİ

“Peters ve Waterman’a göre örgüt kültürü ‘Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı’ olarak tanımlanmaktadır”<sup>45</sup>. Örgüt kültürü bazı öğelerin birleşmesinden oluşur. Birinci bölümde bütün örgütler için ortak olan

43 Süha SEVÜK, “21. Yüzyılda Yükseköğretim”, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992, s.348.

44 ATAÜNAL, s.8.

45 Enver ÖZKALP, “Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C.I, S.2 (Kış 1995), s.60.

örgüt kültürü öğelerinden bahsedilmişti. Bu ortak kültür öğelerinin örgütler içindeki ağırlıkları ve boyutları farklıdır. Üniversitelerdeki örgüt kültürü öğeleri de şöyle sıralanabilir:

## 1. Liderler

Üniversitelerin ilk kuruluş aşamasında, onun kurucularının kurum içinde yerleştirmek istedikleri belirli düşünce ve davranışlar vardır. Üniversitelerde örgüt kültürünün oluşmasında, kuruluş aşamasındaki yöneticilerin de büyük etkisi olacaktır.

Üniversiteler için, amaç, kurumun iyi yönetilip yönetilmemesi, üyelerin uyum ve doyuma ulaşip ulaşmaması, iş veriminin yüksekliği büyük önem taşır. Üniversitelerde amaçları gerçekleştirmek için gerekli önlemleri almak, yapıyı kurmak, korumak ve yaşatmaktan sorumlu liderler rektör, dekan ve diğer yöneticiler olmalıdır. Üniversite yöneticileri başlangıçta formal yetkilerini kullanan, bu yetkilerden güç alan birer statü lideri durumundadır. Akademisyen yöneticilerin formal yetkileri yanında, sosyal ve teknik yetkiler de kazanması onu bir lider durumuna getirebilir. Üniversite yöneticilerinin sosyal yetkileri, diğer üyelerinden, kurumun iç ve dış öğelerinden gelir. Onun üyesi bulunduğu üniversitede etkili bir biçimde görev yapma ve diğer üyelerle yakın ve içten işbirliği sağlama yeteneği, diğer bir deyişle insancıl becerisi sosyal yetkilerini kazandırır. Teknik yetkiler ise, üniversite yöneticisinin bu kurumun yönetimi konusundaki bilgi ve becerileri ile kazanılır <sup>46</sup>. Üniversite yöneticilerinin, üniversite organizasyonunu bir bütün olarak algılama ve görme yeteneği de olmalıdır.

---

46 KORKUT, ss.163-167.

Öğrenciler, öğretim üyeleri, idari personel, öğrenci velileri, bölge halkı, toplum ve devlet, üniversiteler üzerinde istek ve baskıları olan çıkar gruplarındandır. Bu kadar karmaşık bir çevrede faaliyet gösteren üniversiteler için, yöneticilerin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda, üniversiteler dinamik bir çevre içinde yer alan kurumlar olduğundan, lider yöneticilerin değişen ortama kolayca uyum sağlayabilme özellikleri de olmalıdır. Üniversite yöneticilerinin, yalnızca amaçları gerçekleştiren kişi değil, aynı zamanda insanları etkileme gücüne de sahip kişiler olmaları gerekir. Üniversitelerin varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi liderlik özelliklerine sahip yöneticiler ile sağlanabilir. Çünkü ancak lider yöneticiler, üyelerinin kişisel amaçlarını, örgütün amaçları ile birbirine ters düşmeyecek ve birlikte gerçekleşecek şekilde harekete geçirebilirler. Üniversite yöneticilerinin liderlik davranışları, üyelerinin sağladıkları destek ile güçlenir. Çoğu kez üniversiteler lider yöneticilerinin isimleri ile anılır. Lider yöneticilerinin isimleri ile özdeşleşen üniversitelere, Bilkent Üniversitesi ve Prof.Dr.İhsan DOĞRAMACI, Anadolu Üniversitesi ve Prof.Dr.Yılmaz BÜYÜKERŞEN örnek olarak gösterilebilir.

## 2. Ortak İnanç, Değer ve Normlar

Üniversiteler, insan ilişkilerine ve insan unsuruna daha fazla önem verilmesi gereken organizasyonlardır. Öğrenciler, öğretim elemanları ve diğer personel bu organizasyonların temel girdileridir. Üniversitelerin başlıca girdisi ve ürünü olan öğrenciler yine diğer bir girdi olan öğretim elemanlarının elinde şekillenmektedir.



Üniversite çalışanları ile öğrencilerin, önceki yaşamlarında edindikleri bilgi, tecrübe ve davranışları, diğer bir deyişle kendi kültürleri, onların üniversite içindeki davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Ayrıca, öğrenciler, akademik personel ve idari personeli, üniversite organizasyonu içinde birer grup olarak düşündüğümüzde, bu grupların her bir üyesi, öncelikle kendi amaçlarını gerçekleştirmek için, organizasyona katılmaktadır. Örneğin; öğrencilerin iyi bir eğitim almak, öğretim üyelerinin akademik kariyer yapmak, idari personelin de bir iş güvencesi ve benzeri amaçları vardır. Bu kişisel amaçlar yanında, eğitim-öğretim ve bilimsel araştırmalar yapmak da üniversite organizasyonunun başlıca amaçları arasındadır. Üniversitenin geleceği için, kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların ortak bir noktada birleştirilmesi gerekir. Üniversitenin tüm üyeleri, kişisel amaçlarına, ancak üniversitenin amaçları için çalışmakla ulaşabileceklerinin bilincinde olmalıdır. Bu nedenle, farklı kültürlerden ve farklı amaçlar için üniversite organizasyonunda biraraya gelmiş olan tüm bireylerin, ortak inanç, değer ve normlar etrafında bütünleşmeleri sağlanmalıdır.

Birçok insanı bünyesinde bulunduran üniversite organizasyonlarında, temel değer, inanç ve normların herkes tarafından benimsenmesi ve paylaşılması güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için önemlidir. Üniversitelerde verimlilik, ortak inanç, değer ve normların üyelerce paylaşılması ölçüsünde gerçekleşir.

Tüm üyelerin bilmesi ve kabul etmesi istenilen bu ortak değer, inanç ve normlar üniversitelerde; işlerin yürütülmesi ve örgütsel uygulamalar, giyim-kuşam, üniversite içindeki tutum ve davranışlar, sorumluluk vb. konularda olabilir. Örneğin bir akademik organizasyon olarak üniversitelerde de, diğer bütün organizasyonlar gibi mesai saatleri

belirlenmiştir. Ancak bu mesai saatlerine yalnızca idari personelin kesin olarak uyması beklenir. Akademik personel için ise çalışma saatleri daha esnekler. Çünkü, bilim üretmek ve bilimsel araştırma yapabilmek için zaman ve mekan sınırı konulamaz.

### 3. Törenler, Toplantılar ve Simgeler

Üniversite organizasyonlarında, törenler, toplantılar ve simgeler, öğrencisi, öğretim elemanı ve diğer personeliyle bütün üyeler arası ilişkilerin hem göstergeleri hem de pekiştiricileridir. Tören, toplantı ve simgeler, üniversite üyeleri arasında statü farklılıklarını en az hissettirerek ya da iş yaşamı dışında hissettirmeyerek ve kader ortaklığı duygusu uyandırarak üniversitenin amaçlarının gerçekleşmesine hizmet eder. Böylece de tüm bireylerin üniversiteye karşı bağlılığını ve motivasyonunu artırıcı etkide bulunur <sup>47</sup>.

Üniversitelerde, yeni eğitim öğretim yılının başlaması nedeniyle düzenlenen törenler ile öğretim üyeleri ve öğrencilerin özel kıyafetleri ile katıldıkları mezuniyet törenleri, bireyleri birbirine kaynaştırıcı ve bütünleştirici olması açısından çok önemlidir. Yine belirli aralıklarla düzenlenen panel, konferans vb. toplantılar da üniversitenin bütünleşmesi açısından etkili olmaktadır. Bu tür tören ve toplantılara tüm üyelerin davet edilmeleri, onlarda, üniversite içinde insan olarak önemli görüldükleri duygusunu uyandırır.

Üniversitelerde lokal, kafeterya vb. dinlenme yerlerinde yapılan biçimsel olmayan toplantılar da bireylerin, diğer bireylerin varlığından haberdar olmalarını ve birbirleriyle kaynaşmalarını sağlar. Öğrenciler

47 VAROL, "Örgüt Kültürü ve Örgüt ...", s.202.

için düzenlenen ders dışı etkinlikler, geziler, kurslar gibi hizmetler de onların üniversiteye uyumlarını kolaylaştırır. Törenler ve toplantılar üniversite içinde biçimsel olmayan ve yüzyüze iletişimi sağlayan önemli bir araçtır.

Üniversite öğretim üyelerinin özel kıyafetleri, tüm üyelerin örgüt içindeki giyim kuşamı, selamlaşmalar, amblem, rozet, flama gibi şeyler de üniversitelerin farklılıklarını ortaya koyan simgelere örnek olarak gösterilebilir.

#### 4. Hikayeler

Hikayeler, temel değerlerin üniversite üyelerine aktarılması, onların kurum açısından sosyalleştirilmesi bakımından önemlidir. Gerçek olsun ya da olmasın, üyelere üniversite hakkında bazı mesajlar verir. Hikayeler genellikle üniversitelerin ilk kuruluş aşamasındaki kurucularına ait olur. Üniversitelerde, ilk kuruluş yılları ile ilgili çeşitli hikayeler anlatılır. Anlatılan bu hikayeler üyeleri motive eder, onları üniversite ile bütünleştirir. Hikayelerde kurumu geçmişine bağlayan olaylar ve kişiler vardır. Örneğin; Ülkemizde yükseköğretim kurumları 1981 yılına kadar üniversite, akademi ve yüksekokullar olarak ayrılmaktaydı. 1981 yılında çıkarılan 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu ve 1982 yılında yürürlüğe giren 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile üniversite, akademi ve yüksekokullar aynı çatı altında birleştirilmiştir. Eskişehir’de Yüksek İktisat ve Ticaret Okulu adıyla kurulan ve o zamanki okul müdürünün girişimleriyle İktisadi ve Ticari İlimler Akademisine dönüştürülen kurum 1982 yılında Anadolu Üniversitesi adı altında kurulan yeni üniversiteye bağlanmıştır. Anadolu Üniversitesi’nin kültürünün oluşumunda Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi ve onun kurucularının rolü büyüktür. Çünkü, Akademi, Anadolu Üniversitesi’nin çekirdeğini oluşturmuştur.

## 5. Dil

Dil, hem ulusal kültürü hem de örgüt kültürünü sonraki nesillere aktaran bir araçtır. Üniversitelerin bir işlevi de ulusal kültürün kuşaktan kuşağa aktarımı olduğundan, bu organizasyonlarda dil önemlidir. Aynı zamanda bir iletişim ve anlaşma aracı olan dilin, insan ilişkilerinin en yoğun olduğu üniversite organizasyonları için ayrı bir önemi vardır.

Her meslek grubunun olduğu gibi akademisyenlerin de kendine özgü bir dili vardır. “Organizasyona özgü olan bu dil, mesleki ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Bu yönüyle organizasyonlar, üyelerinin kullandıkları dilin özellikleri yönünden ayrıntılı olarak çözümlenebilmektedir”<sup>48</sup>.

Üniversitelerde, ona bağlı fakülte, yüksekokul ve enstitülerin de kendine özgü dilleri olabilir. Örneğin; bir üniversiteye bağlı Tıp Fakültesi ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde kullanılan mesleki dil ayrıdır. Birinde tıp terimleri diğerinde işletme ve iktisat terimleri kullanılır.

Öğrencilerin ya da öğretim üyelerinin birbirlerini tanımlarken kullandıkları benzetmeler, sloganlar, selamlaşmalar, yapılan şakalar vb.de örgütsel dili oluşturur. Üniversite organizasyonlarında, sözlü dil kadar yazılı dil de önemlidir.

Bir üniversite içindeki iletişimi sağlayan, ortak dil olmaktadır. Bu nedenle dil, üniversitelerde örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Üniversitelerde ortak dil, kişiler arası iletişimi sağlayarak, onların birbirini tanıyıp, anlamalarını ve üniversiteye uyumlarını kolaylaştırır.

---

48 ŞİŞMAN, s.69.

imkan hazırlayabilmelidir. Bu da, öğrenci ve öğretim elemanlarının kendi aralarında ve birlikte etkileşimde bulunabilecekleri mekanlar ve faaliyetler sağlamakla olur. Üniversitenin sosyal ortamı öğretim elemanları ve öğrencilere daha fazla birlikte olma fırsatı vermelidir <sup>50</sup>.

Üniversite organizasyonlarında, biçimsel organizasyon yapısı kadar biçimsel olmayan organizasyon yapısı da yöneticiler tarafından önemsenmeli ve dikkate alınmalıdır. Biçimsel olmayan grupların, üniversitenin yönetimi ve faaliyetleri üzerinde etkisi olabilir. Üniversitelerde, davranışlarda içtenlik, karşılıklı selamlaşmalar kurumun biçimsel olmayan yönü hakkında fikir verir.

## 8. Örgütsel Uygulamalar

Örgüt kültürü konusu üzerinde çalışan bazı bilim adamları, birtakım yönetsel ve örgütsel uygulamaları da örgüt kültürünün bir ögesi olarak kabul etmektedirler. Bu bilim adamlarına göre, bir örgüt kültürünün mevcut durumu, ödül-ceza sistemleri, başarı değerlendirme sistemleri, ödeme sistemleri, eğitim programları vb. ile ilgili yönetsel ve örgütsel uygulamaların çözümlenmesiyle anlaşılabilir <sup>51</sup>.

Üniversitelerdeki ast-üst ilişkileri, başarı değerlendirme ve ödül-ceza sistemleri, çalışma ortamı, çalışma ilişkileri, mesleki kurallar vb. ile ilgili uygulamalar da her üniversite için farklı olabileceğinden, bu uygulamalar örgüt kültürü ögesi olarak sayılabilir. Çünkü, yöneticiler başta olmak üzere, tüm üniversite personeli arasındaki ilişkilerde ve örgütsel davranışlarda bu uygulamaların etkisi söz konusudur. Üniversitelerdeki

50 Orhan OĞUZ, "Çağdaş Üniversite", İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992, s.242.

51 ŞİŞMAN, ss.76-77.

örgütsel uygulamalar, kurum içindeki temel değerleri, inançları, yönetim felsefesini de yansıtır.

Birinci bölümde genel olarak örgüt kültürü, ikinci bölümde ise üniversitelerde örgüt kültürü ile ilgili genel açıklamalardan sonra üçüncü bölümde Osmangazi Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü ile ilgili bir araştırma, son olarak da ulaşılan sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## Ü ç ü n c ü B ö l ü m

### OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ'NDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARAŞTIRMASI

Eğitim en genel anlamıyla, insanları belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma, eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. Eğitim, insanın yaşamı boyunca devam eden bir süreçtir. Günümüzde, okullar eğitim sürecinin en önemli kısmını oluşturmaktadır. Biçimsel eğitim amaçlıdır, önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı olarak yapılır ve öğretim yoluyla gerçekleştirilir <sup>1</sup>. Biçimsel eğitim sürecinin her basamağının insanın eğitiminde ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bu araştırma, biçimsel eğitim sürecinin en son basamağını oluşturan üniversiteye yöneliktir. Araştırmada, üniversiteye örgüt kültürü yönünden yaklaşmıştır.

Üniversite, ortaöğretim sonrası yüksek düzeyde eğitim-öğretim veren yükseköğretim kurumudur. Diğer bütün organizasyonlar gibi, üniversitede de bilinçli ya da bilinçsiz olarak tüm bireylerin benimsedikleri ortak değerler, inançlar, davranışlar ve kuralları vardır. Üniversitenin büyümesi, gelişmesi, etkinlik ve verimliliğin sağlanması, bu kurumda güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ile sağlanabilir.

<sup>1</sup> FİDAN-ERDEN, ss.12-13.

Örgüt kültürünün oluşmasında, organizasyonun faaliyet süresi ve geçmişi başlıca etkenlerdendir. Yeni kurulan organizasyonların güçlü örgüt kültürüne sahip olmaları pek mümkün değildir. Örgüt kültürünün oluşması belli bir zamanı gerektirir. Organizasyonların güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilmelerinde, belli bir geçmişe sahip olmak önemli bir etkidir. Örgüt kültürünün oluşup gelişmesinde, üyelerin söz konusu organizasyondaki kıdemi de önemli etkenlerden bir diğeridir. Üniversite organizasyonunun temel öğelerinden biri de akademik personeldir. Bu organizasyonlarda üyelerin üniversite içinde ve dışında yer değişikliği çok sık rastlanan bir durum değildir. Bu nedenle üniversiteler personel devir oranının düşük olduğu organizasyonlar olarak kabul edilebilir.

## **I. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ, SAYILTILARI VE SINIRLILIKLARI**

### **A. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştıma ile, Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin, Üniversitedeki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre, bu Üniversitede nasıl ve ne düzeyde bir örgüt kültürü oluştuğu belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır.

1. Üniversite akademik personelinin, örgütsel uygulamalar yönünden, örgüt kültürünün altı boyutuna ilişkin algıları ile cinsiyet değişkeni arasında ilişki var mıdır?

2. Üniversite akademik personelinin, örgütsel uygulamalar yönünden, örgüt kültürünün altı boyutuna ilişkin algıları ile ünvanları (öğretim üyeleri ile öğretim üyeleri dışında kalan diğer öğretim elemanları) arasında ilişki var mıdır?



3. Üniversitede, yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademik personelin, örgütsel uygulamalar yönünden, örgüt kültürünün altı boyutuna ilişkin algıları arasında fark var mıdır?

4. Üniversiteye bağlı Fakülte, Yüksekokul ve Enstitülerde görevli akademik personelin görev yerlerine göre, örgütsel uygulamalar yönünden, örgüt kültürünün altı boyutuna ilişkin algıları arasında fark var mıdır?

## B. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Üniversite, biçimsel eğitim sürecinin en son basamağını oluşturması yönünden, bu süreçte önemli bir yere sahiptir. Üniversitelerle ilgili olarak, Ülkemizde yapılmış bazı araştırmalar bulunmaktadır. Ancak, üniversitelerde örgüt kültürü ile ilgili yapılmış bir araştırmaya rastlanmaması, bu araştırmanın önemini ortaya koyan bir gösterge olarak sayılabilir. Bu bakımdan, araştırma ilk olma özelliğini taşımaktadır. Ayrıca, üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesi ve bu durumun üniversite yöneticileri tarafından bilinmesi, insan unsuru ağırlıkta olan bu organizasyonlar için önemli kabul edilmektedir. Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun belirlenmesi ile üniversitenin organizasyon yapısı, amaçları, amaçlara ulaşma yolları ve üniversitedeki insan ilişkileri daha iyi anlaşılır bir şekilde ortaya konulabilir. Örgüt kültürü, üniversitelerde büyüme, gelişme, başarı ve kalitenin başlıca belirleyicisi olarak düşünülmektedir.

### C. ARAŞTIRMANIN SAYILTI LARI

1. Üniversitedeki örgütsel uygulamalarla ilgili olarak, ankette altı boyutta yer alan maddeler, Osmangazi Üniversitesi'ndeki örgüt kültürünün mevcut durumunu belirlemek için yeterlidir.

2. Seçilen araştırma yöntemi, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.

3. Seçilen örneklem, araştırmanın evrenini temsil edebilme bakımından yeterlidir.

4. Üniversite akademik personelinin, ankette yer alan altı boyutta toplanan maddelere verdikleri cevaplar, onların kendi gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.

### D. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Bu araştırma Osmangazi Üniversitesinde görevli akademik personel ile sınırlıdır. Üniversite akademik personeli araştırma kapsamına alınmış, idari personel ile öğrenciler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

2. Araştırma, Osmangazi Üniversitesi'nin halen faaliyette olan birimleri ile sınırlıdır.

3. Araştırmada ortaya konulmaya çalışılan, Osmangazi Üniversitesi'ndeki mevcut örgüt kültürü, Üniversite akademik personelinin araştırmanın yapıldığı tarihteki örgütsel uygulamalara ilişkin algıları ile sınırlıdır.

4. Araştırmaya katılan akademik personelin kişisel nitelikleri, cinsiyetleri, ünvanları, yönetim görevlerinin olup olmadığı ve görev yaptıkları birimler ile sınırlıdır.

5. Anketle toplanan sayısal verilerin geçerlik ve güvenilirliği, veri toplamada kullanılan bu tekniğin (anket) özellikleri ile sınırlıdır.

## II. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Bu başlık altında, araştırmaya konu olan Üniversitenin tanıtımı, araştırma yöntemi, araştırmanın ana kütesi ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi, aracın geçerlik çalışması ve uygulanması ile verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

### A. ARAŞTIRMAYA KONU OLAN ÜNİVERSİTENİN TANIMI

Osmangazi Üniversitesi, 18 Ağustos 1993 tarih ve 496 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Söz konusu Kanun Hükmünde Kararname ile, Anadolu Üniversitesi'ne bağlı olan Tıp, Mühendislik, Fen Edebiyat Fakülteleri, Sağlık Hizmetleri ve Eskişehir Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulları ile Fen Bilimleri, Metalurji ve Sağlık Bilimleri Enstitüleri Osmangazi Üniversitesi'ne bağlanmış, ayrıca İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmuştur.

496 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeni kurulan İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile daha sonra kurulan Sivrihisar Meslek Yüksekokulu'na, ilk defa 1994-1995 Öğretim Yılında öğrenci alınmış olup,

Sosyal Bilimler Enstitüsü ise henüz faaliyete geçmemiştir. 1995 yılı içinde de Üniversite bünyesinde Ziraat ve İlahiyat Fakülteleri kurulmuş, ancak, bu fakülteler de henüz faaliyete geçmemiştir. Ayrıca Üniversite Rektörlüğüne bağlı, Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi (Hastane), Genetik Hastalıklar Doğum Öncesi Tanı ve Biyoteknik Uygulama ve Araştırma Merkezi (GENTAM), Tıp Fakültesi Tıbbi ve Cerrahi Deneysel Araştırma Merkezi (TICAM), Teknoloji-Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi (TEKAM), Fen Bilimleri Araştırma Merkezi (FBAM) ve Yunussemre Araştırma Merkezi (YUMER) ile Yabancı Diller Bölümü bulunmaktadır.

Üniversite halen Meşelik, Bademlik ve Çamlık olmak üzere üç ayrı kampüste eğitim-öğretim faaliyetlerini sürdürmektedir.

## B. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Osmangazi Üniversitesi'ndeki örgüt kültürünü, akademik personelin, Üniversitedeki uygulamalara ilişkin algıları açısından altı farklı boyutta belirlemeyi amaçlayan bu araştırma için tarama modelinden yararlanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen varolan durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır<sup>2</sup>. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise karşılaştırma yolu ile ilişkiyel tarama yönteminden yararlanılmıştır.

<sup>2</sup> Niyazi KARASAR, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 7. Baskı, Ankara, 1995, s.77.

## 1. Araştırmanın Ana Kütlesi

Bu araştırmanın ana kütesini, Osmangazi Üniversitesi'nin halen faaliyette olan birimlerinde görevli akademik personel oluşturmaktadır. Osmangazi Üniversitesi'ne bağlı halen faaliyette olan birimler, Tıp, Mühendislik, Fen Edebiyat ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri ile Yüksekokullar ve Enstitüler olmak üzere altı grupta toplanmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarihte, Üniversitede görevli akademik personel sayısı toplam 757'dir. 757 Akademik personelin 167'sini anabilim dalı başkanları dahil yönetici düzeyindeki akademik personel oluşturmaktadır. Yönetici düzeyindeki akademik personelin 114'ü anabilim dalı başkanları, 53'ü ise Rektör, Dekan, Yüksekokul Müdürleri ile bunların yardımcıları ve bölüm başkanlarıdır.

## 2. Örneklem

Bu çalışmada yönetici düzeyindeki akademik personel için iradi (keyfi) seçim uygulanmış, bölüm başkanları dahil yönetici konumunda olan 53 akademik personel araştırma kapsamına alınmıştır.

Yönetim görevi olmayan akademik personelin örneklem seçiminde ise "Oranlı Küme Örneklem Yöntemi" kullanılmıştır. Bu yöntemle göre evren önce araştırma için önemli olacak değişkenlere göre kendi içinde alt evrenlere ayrılır<sup>3</sup>. Buna göre, Osmangazi Üniversitesi'ne bağlı halen faaliyette olan birimlerden, Fakülteler ayrı ayrı, Yüksekokullar ve Enstitüler ise birer grupta toplanarak, herbiri birer alt evren olarak düşünülmüştür. Her bir alt evrenden, akademik personelin ünvanlarına göre evreni yeterince temsil edebileceği düşünülen oranda kişi örneklem

<sup>3</sup> KARASAR, s.115.

grubuna alınmıştır. Bu şekilde, yönetim görevi olmayan akademik personelin yaklaşık yüzde onbeşi, toplam 90 kişi örnekleme girmiştir.

### 3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Osmangazi Üniversitesi'nde örgüt kültürünün mevcut durumu nicel yöntemle araştırılıp, bu tür araştırmalarda yaygın olarak kullanılan likert tipi derecelendirme ölçeği ile ölçülmüştür. Bu araştırmada veri toplama aracı, benzer araştırmalarda kullanılan anket sorularından da yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir <sup>4</sup>.

Araştırmada, Osmangazi Üniversitesi'nde görevli akademik personelin Üniversitedeki uygulamalara ilişkin algıları, bu amaçla belirlenmiş önerme şeklinde cümlelerle ölçülmüştür. Bu önermelere katılma derecelerine, en çok kabul edilenden en az kabul edilene doğru olmak üzere 5, 4, 3, 2, 1 olarak puan verilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Üniversitede görevli akademik personel ile ilgili kişisel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise Üniversitedeki örgüt kültürünün mevcut durumunu belirlemeye yardımcı olacağı düşünülen, örgütsel uygulamalara ilişkin altı boyutta toplanan maddeler bulunmaktadır.

Anket, Üniversitedeki örgüt kültürünün durumunu altı boyutta belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu boyutlar **1. Yönetim Boyutu, 2. Örgüte Bağlılık- Örgütle Özdeşleşme Boyutu, 3. Çalışma Ortamı Değişikliklere Uyum Boyutu, 4. Ödül Sistemi Boyutu,**

<sup>4</sup> Bkz.ŞİŞMAN, ss.235-240; Mustafa TOSUN, *Örgütsel Etkililik*, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ya.No.196, Ankara, 1981, ss.203-222.

**5. İşbirliği-İletişim Boyutu, 6. Törenler, Toplantılar Dil, Maddi Kültür Öğeleri Boyutudur.** Yönetim Boyutunda dokuz (1-9. anket maddeleri) , Örgüte Bağlılık- Örgütle Özdeşleşme Boyutunda onüç (10-22. anket maddeleri), Çalışma Ortamı- Değişikliklere Uyum Boyutunda on (23-32. anket maddeleri), Ödül Sistemi Boyutunda dört (33-36. anket maddeleri), İşbirliği-İletişim Boyutunda on (37-46. anket maddeleri), Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Boyutunda ise sekiz (47-54. anket maddeleri) soru bulunmaktadır.

#### **4. Veri Toplama Aracının Geçerlik Çalışması ve Uygulanması**

İlk olarak, benzer araştırmalarda kullanılan anket sorularından yararlanılmak suretiyle 60 maddelik bir soru havuzu hazırlanmıştır. Daha sonra, bu sorular içerik ve ifade yönünden değerlendirilmek üzere, Üniversite akademik personelinden oluşan bir gruba sunulmuştur. Ayrıca, uzman görüşü alınmış, bütün bunların sonucunda bazı sorular çıkarılmış, bazıları da ifade yönünden değiştirilmiştir.

İkinci olarak, veri toplama aracı ilk olarak uygulanan akademik personelin dışında başka bir gruba yeniden uygulanmış ve bu uygulamada da bazı ifadeler içerik yönünden değiştirilmiştir.

Üçüncü olarak, son şekli verilen veri toplama aracı (anket), her fakülteden 4'er kişilik, yüksekokul ve enstitülerden ise 2'şer kişilik olmak üzere toplam 20 kişilik bir gruba iki hafta arayla iki kez uygulanmıştır. Yapılan kontrollarda, verilen cevapların birbiri ile tutarlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, anketin geçerliğini belirlemek için Cronbach Alfa katsayısına bakılmış ve .96 olarak belirlenmiştir.

Ön denemesi yapıldıktan sonra son şekli verilen anket, Üniversite yönetiminden gerekli izin alınarak yeterli sayıda çoğaltılmış, ilgili birimlere ve kişilere araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır. Üniversite üst düzey yöneticileri ile birimlerin yönetici ve akademik personelinin gösterdikleri yakın ilgi sonucu kısa sürede toplanan anketler sınıflandırılarak değerlendirilmeye alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yüksek olmuştur. Yönetim görevi olan 53 kişiden 50'si, yönetim görevi olmayan akademik personelin ise tamamı anketleri doldurarak iade etmişlerdir. Yönetim görevi olan 3 kişiden ise anketlerinin mazeretleri nedeniyle geri dönmediği belirlenmiştir.

Toplanan anketlerin tümü tek tek incelenmiş ve tamamının kullanılabilir durumda olduğu anlaşılmıştır. Ankette yer alan soruların bazıları birbirini kontrol edebilecek şekilde hazırlandığından, formların doldurulmasından sonra yapılan kontrolda bu tür sorulara tutarlı cevaplar verildiği görülmüştür.

## 5. Verilerin Çözümlemesi

Anketle elde edilen verilerin çözümlemesi bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve SYSTAT paket programından yararlanılmıştır. Sonuçların tablo şeklinde düzenlenmesi araştırmacı tarafından yapılmıştır.

“Örgüt kültürü, ortak anlam taşıyan bir kavram olarak tek tek bireylerin değil; bir örgütün (sosyal sistemin) özelliklerini yansıtır. Bu nedenle çözümlemelerde bireysel cevapların değil; grup ortalamalarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece, bireysel düzeyden sosyal sistem düzeyine geçiş mümkün olmaktadır”<sup>5</sup>. Araştırmada örgüt

<sup>5</sup> ŞİŞMAN, s.167'den HOFSTEDE and Others, s.297.



kültürü, Üniversitedeki örgütsel uygulamalar yönünden, örneklem grubundan sağlanan sayısal verilere göre ölçülmüştür. Ancak, değerlendirme bireysel değil grup halinde yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde, ankette yer alan altı boyuta ilişkin ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri hesaplanmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla ise; iki grup ortaması arasındaki farkı belirlemek için (t) testi, ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Gruplar arasındaki farkların önem kontrolünde .05 güven düzeyi benimsenmiş, bazı durumlarda ise .01 ve .001 düzeyleri dikkate alınmıştır.

Ankette yer alan altı boyuta ilişkin olarak hesaplanan ortalamalar, her boyutun uygulamada gerçekleşme düzeyini göstermektedir. Bulunan bu ortalamalar, kullanılan ölçekte puan aralığına isabet eden seçeneklere girmiştir. Anketin ikinci bölümünde bulunan 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir <sup>6</sup>.

<u>SEÇENEKLER</u>	<u>VERİLEN PUANLAR</u>	<u>PUAN ARALIĞI</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00- 1.79
Katılmıyorum	2	1.80- 2.59
Orta Derecede Katılıyorum	3	2.60-3.39
Büyük Oranda Katılıyorum	4	3.40- 4.19
Tümüyle Katılıyorum	5	4.20-5.00

<sup>6</sup> ŞİŞMAN, s.167.

### III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında, anketle toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgularla, bulgulara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Bulgular tablolar halinde düzenlenerek verilmektedir.

Akademik personelin Üniversitedeki örgütsel uygulamaları algılayışları ile ilgili olarak, anketin birinci bölümündeki kişisel bilgilerle anketin ikinci bölümünde yer alan altı boyut arasında yapılan karşılaştırmalar düzenlenen tablolarda gösterilmiştir. Karşılaştırmalarda iki grup ortalamaları arasındaki farkın önem kontrolünde (t) testi, ikiden fazla grup ortalamalarının önem kontrolünde ise tek yönlü varyans analizi uygulanmış, farkın anlamlı bulunduğu durumlarda (p) değerleri her tablolunun altına çıkarılmıştır. Farkın önemli bulunmadığı durumlarda ise, tabloların altında (p) değerine yer verilmemiştir. Bulguların sunulmasında “Araştırmanın Amacı” başlığı altında yer alan sorular sıra ile ele alınmıştır.

#### A. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Üniversitedeki örgütsel uygulamalarla ilgili sayısal veriler, cinsiyet değişkenine göre, her boyuta ilişkin ortalama değerlerden yola çıkarak karşılaştırılmıştır. Kadın ve erkek akademik personelin Üniversitedeki uygulamaları algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı (t) testi ile ölçülmüştür. Sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

**TABLO 1**  
**ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILAR YÖNÜNDEN**  
**KADIN VE ERKEK AKADEMİK PERSONELİN**  
**(ORTALAMALARININ) KARŞILAŞTIRILMASI (t) TESTİ**

BOYUTLAR	KADIN AKADEMİK PERSONEL N= 45			ERKEK AKADEMİK PERSONEL N= 95			t. testi	P. Değeri
	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H		
1.YÖNETİM BOYUTU	2.886	0.771	0.115	2.998	0.737	0.076	0.821	0.413
2.ÖRGÜTE BAĞLILIK - ÖRGÜTE ÖZDEŞLEŞME BOYUTU	3.321	0.680	0.101	3.465	0.721	0.074	1.118	0.265
3.ÇALIŞMA ORTAMI DEĞİŞİKLİK - LERE UYUM BOYUTU	3.396	0.876	0.131	3.569	0.694	0.071	1.270	0.206
4.ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU	3.100	0.942	0.140	3.150	0.708	0.073	0.350	0.727
5.İŞBİRLİĞİ - İLETİŞİM BOYUTU	3.051	0.730	0.109	3.177	0.842	0.086	0.860	0.391
6.TÖRENLER - TOPLANTILAR, DİL, MADDİ KÜLTÜR ÖGELERİ	3.475	0.684	0.102	3.397	0.649	0.067	0.649	0.517

Tablo 1'e göre:

Yönetim Boyutunda, kadın akademik personelin algılarının ortalaması ( $X=2.886$ ) ile erkek akademik personelin algılarının ortalaması ( $X=2.998$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, tablodaki (p) değerine göre iki grup ortalaması arasında fark görülmemiştir.

Örgüte Bağlılık-Örgüte Özdeşleşme Boyutunda, kadın akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.321$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinin, erkek akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.465$ ) ise “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinin puan aralığına karşılık gelmesine rağmen, iki grup ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Çalışma Ortamı-Değişikliklere Uyum Boyutunda, kadın akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.396$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde, erkek akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.569$ ) da “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinin puan aralığında toplanmasına rağmen, iki grup ortalaması arasında yine anlamlı bir fark görülmemiştir.

Ödül Sistemi Boyutunda, kadın akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.100$ ) ve erkek akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.150$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış, iki grup ortalaması arasında fark bulunmamıştır.

İşbirliği-İletişim Boyutunda, kadın akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.051$ ) ile erkek akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.177$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Grup ortalamaları arasında fark bulunmamaktadır.

Törenler-Toplantılar, Dil ve Maddi Kültür Öğeleri Boyutunda, kadın akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.475$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, erkek akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.397$ ) ise “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmasına rağmen, yapılan (t) testi sonucunda iki grup ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Sonuç olarak, Üniversitedeki örgütsel uygulamalar konusunda altı boyutta da, kadın ve erkek akademik personelin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara göre, Üniversitedeki örgüt kültürünün örgütsel uygulamalar yönünden algılanmasında, kadın ve erkek akademik personelin farklı algılara sahip olmadıkları, örgütsel

uygulamaları algılama yönünden kadın ve erkek akademik personel arasında uyum olduğu ve cinsiyet değişkeninin akademik personelin algılarını etkilemediği söylenebilir.

## B. AKADEMİK PERSONELİN ÜNVANLARINA GÖRE ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel uygulamalarla ilgili altı boyuta ilişkin olarak ünvan gruplarının algılarının ortalamaları karşılaştırılmış ve yapılan (t) testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Akademik personelin ünvanları; Profesör, Doçent ve Yardımcı Doçentler için öğretim üyeleri; Öğretim üyeleri dışında kalan, öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi ve uzmanlar için ise öğretim elemanları olmak üzere iki grupta ele alınmıştır.

TABLO 2

### ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILAR YÖNÜNDEN ÜNVAN GRUPLARININ (ORTALAMALARININ) KARŞILAŞTIRILMASI (t) TESTİ

BOYUTLAR	ÖĞRETİM ÜYELERİ (Prof.-Doç.-Y.Doç.) N=91			ÖĞRETİM ELEMANLARI (Öğretim Üyeleri Dışında Kalan) (Öğr.Gr.-Okut.-Ary.Gr.-Üz.) N=49			t. testi	P değeri
	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H		
1.YÖNETİM BOYUTU	3.109	0.656	0.069	2.689	0.833	0.119	3.275	0.001***
2.ÖRGÜTE BAĞLILIK-ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME BOYUTU	3.585	0.576	0.060	3.110	0.827	0.118	3.977	0.000***
3.ÇALIŞMA ORTAMI DEĞİŞİKLİK - LERE UYUM BOYUTU	3.687	0.628	0.066	3.192	0.875	0.125	3.862	0.000***
4.ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU	3.201	0.701	0.074	3.010	0.923	0.132	1.368	0.174
5.İŞBİRLİĞİ-İLETİŞİM BOYUTU	3.273	0.695	0.073	2.884	0.939	0.134	2.783	0.006**
6.TÖRENLER-TOPLANTILAR, DİL, MADDİ KÜLTÜR ÖGELERİ	3.516	0.595	0.062	3.247	0.739	0.106	2.340	0.021*

\* P < 0.05    \*\*P < 0.01    \*\*\*P < 0.001

Tablo 2'deki bulgulara göre, örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden öğretim üyeleriyle öğretim elemanları arasında “Ödül Sistemi Boyutu” dışında diğer tüm boyutlarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Buna göre;

Yönetim Boyutuna ilişkin olarak, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $X = 3.109$ ) ile öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $X = 2.689$ ) aynı düzeyde “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde gerçekleşen uygulamalar olarak değerlendirilmesine rağmen, yapılan (t) testi sonucunda iki ünvan grubunun ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Örgüte Bağlılık- Örgütle Özdeşleşme Boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $X = 3.585$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $X = 3.110$ ) ise “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, iki grup ortalamasının karşılaştırılması sonucu aralarındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Çalışma Ortamı-Değişikliklere Uyum Boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $X = 3.687$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $X = 3.192$ ) ise “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Söz konusu boyuta ilişkin algılarda, iki ünvan grubu ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Ödül Sistemi Boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $X= 3.201$ ) ile öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $X= 3.010$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış, grup ortalamaları

arasında yapılan karşılaştırmada, iki ünvan grubu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

İşbirliği-İletişim Boyutunda, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $X = 3.273$ ) ve öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $X = 2.884$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmasına karşılık, yapılan karşılaştırmada iki ünvan grubunun ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Boyutunda ise, öğretim üyelerinin algılarının ortalaması ( $X=3.516$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, öğretim elemanlarının algılarının ortalaması ( $X= 3.247$ ) da “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Yapılan karşılaştırmada bu boyutta da iki ünvan grubu ortalaması arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Bu bulgulardan hareketle;

Öğretim üyelerinin, yönetimi, öğretim elemanlarına göre daha olumlu değerlendirdikleri, yönetimin öğretim üyeleri tarafından daha başarılı görüldüğü söylenebilir. Öğretim üyelerinin, Üniversiteye, öğretim elemanlarından daha fazla bağlı oldukları, yine öğretim üyelerinin kendilerini Üniversiteyle daha çok özdeşleşmiş hissettikleri düşünülmektedir. Üniversitedeki çalışma ortamı, öğretim üyelerince daha olumlu algılanmaktadır. Öğretim üyelerinin, değişikliklere öğretim elemanlarından daha fazla açık oldukları ve değişikliklere daha kolay uyum sağladıkları söylenebilir. Üniversitedeki ödül sisteminin algılanmasında ise öğretim üyeleri ile öğretim elemanları arasında fikir

birliği olduğu gör÷lmektedir. Öd÷l sistemi her iki ünvan grubunca da orta derecede yeterli algılanmaktadır. Üniversite öğretim üyelerinin öğretim elemanlarına göre daha fazla işbirliği ve iletişim halinde buldukları düşün÷lmektedir. Ancak, bu işbirliği ve iletişim öğretim üyelerince de orta derecede algılanmaktadır. Öğretim üyelerinin, törenler, toplantılar ve fiziki ortamı örgütsel bütünleşme açısından, öğretim elemanlarına göre daha yeterli gördükleri söylenebilir.

Üyelerin organizasyondaki kıdeminin, örgüt kültürünün oluşup gelişmesinde önemli bir etken olduğundan daha önce sözedilmişti. Osmangazi Üniversitesi'ndeki örgüt kültürünün, örgütsel uygulamalar yönünden algılanmasında, öğretim üyeleri ile öğretim elemanları arasında öğretim üyeleri lehine beş boyutta ortaya çıkan farklılığın, öğretim üyelerinin görev yerlerindeki kıdeminin, genelde öğretim elemanlarına göre daha fazla olmasından kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

Öd÷l sistemi boyutu ile ilgili olarak da, öğretim üyeleri ile öğretim elemanlarının algıları arasında fark bulunmamasının, Üniversitedeki ücret, terfi ve teşvik uygulamalarının ilgili kanunlar çerçevesinde resmi olarak yapılmasından kaynaklandığı, öd÷l sisteminin akademik personel tarafından yeterince teşvik edici bulunmadığı ve personelin maddi olarak bazı beklentiler içinde oldukları söylenebilir.



C. YÖNETİM GÖREVİ OLAN VE YÖNETİM GÖREVİ OLMAYAN AKADEMİK PERSONELİN, ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademik personelin, Üniversitedeki örgütsel uygulamalarla ilgili olarak altı boyuta ilişkin algıları, ortalama değerlerden hareketle karşılaştırılmış ve bu karşılaştırma için yapılan (t) testi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

TABLO 3

ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILAR YÖNÜNDE YÖNETİM GÖREVİ OLAN VE YÖNETİM GÖREVİ OLMAYAN AKADEMİK PERSONELİN (ORTALAMALARININ) KARŞILAŞTIRILMASI (t) TESTİ

BOYUTLAR	YÖNETİM GÖREVİ OLAN AKADEMİK PERSONEL N= 50			YÖNETİM GÖREVİ OLMAYAN AKADEMİK PERSONEL N= 90			t testi	P değeri
	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H		
1.YÖNETİM BOYUTU	3.182	0.665	0.094	2.840	0.766	0.081	2.655	0.009**
2.ÖRGÜTE BAĞLILIK-ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME BOYUTU	3.603	0.525	0.074	3.316	0.777	0.082	2.329	0.021*
3.ÇALIŞMA ORTAMI DEĞİŞİKLİK - LERE UYUM BOYUTU	3.764	0.558	0.079	3.374	0.820	0.086	2.994	0.003**
4.ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU	3.170	0.686	0.097	3.114	0.842	0.089	0.403	0.688
5.İŞBİRLİĞİ-İLETİŞİM BOYUTU	3.252	0.714	0.101	3.072	0.852	0.090	1.265	0.208
6.TÖRENLER-TOPLANTILAR, DİL, MADDİ KÜLTÜR ÖGELERİ	3.610	0.523	0.074	3.318	0.705	0.074	2.560	0.012*

\* P<0.05

\*\* P<0.01

Tablo 3’deki bulgulara göre, Üniversitedeki örgütsel uygulamalar yönünden, yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademik personel arasında, ödül sistemi ve işbirliği-iletişim boyutları dışında kalan diğer dört boyutta anlamlı farklılıklar bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Bu bulgulara göre;

Yönetim Boyutunda, yönetim görevi olan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.182$ ) ile, yönetim görevi olmayan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 2.840$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmasına karşılık, yapılan (t) testi sonucunda iki grup ortalaması arasındaki fark .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Boyutunda, yönetim görevi olan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.603$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, yönetim görevi olmayan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.316$ ) ise “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. İki grup ortalaması arasındaki fark, .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Çalışma Ortamı-Değişikliklere Uyum Boyutunda, yönetim görevi olan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.764$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, yönetim görevi olmayan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.374$ ) “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, yapılan karşılaştırmada iki grup ortalaması arasındaki fark .01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Ödül Sistemi Boyutuna ilişkin, yönetim görevi olan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.170$ ) ile yönetim görevi olmayan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.114$ ) ve İşbirliği-İletişim Boyutuna ilişkin olarak da, yönetim görevi olan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.252$ ) ile yönetim görevi olmayan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.072$ ) “Orta Derecede

Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Yapılan karşılaştırmalarda, söz konusu iki boyuta ilişkin ortalamalar arasında fark bulunmadığı görülmüştür.

Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Boyutu ile ilgili olarak da, yönetim görevi olan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X= 3.610$ ) “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneğinde, yönetim görevi olmayan akademik personelin algılarının ortalaması ( $X = 3.318$ ) ise “Orta Derecede Katılıyorum” seçeneğinde toplanmış olup, iki grup ortalaması arasındaki fark .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Yukarıda açıklanan bulgulara göre;

Yönetim görevi olan akademik personelin, yönetim görevi olmayan akademik personele göre, yönetimi daha başarılı gördükleri söylenebilir. Diğer bir deyişle, yöneticilerin kendilerini daha başarılı olarak değerlendirdikleri, ancak, bu başarının yöneticiler tarafından da orta derecede algılandığı görülmektedir.

Yönetim görevi olan akademik personelin, Üniversiteye, yönetim görevi olmayan akademik personelden daha çok bağlı oldukları, kendilerini Üniversiteyle daha fazla özdeşleşmiş hissettikleri düşünülmektedir. Yönetim görevi olan akademik personelin, Üniversitedeki çalışma ortamını daha olumlu gördükleri, yöneticilerin değişikliklere diğer akademik personelden daha açık oldukları yorumu yapılabilir. Ödül sistemi ve işbirliği-iletişim boyutlarında ise örgütsel uygulamaların algılanmasında, yönetim görevi olan akademik personel ile yönetim görevi olmayan akademik personel arasında uyum olduğu

sonucuna varılabilir. Yönetim görevi olan akademik personelin törenler-toplantılar, dil ve maddi kültür öğelerini, Üniversitenin birlik ve beraberliği açısından daha yeterli gördükleri düşünülebilir.

Sonuç olarak, yönetim görevi olan akademik personelin Üniversiteye bağlılıklarının daha fazla olduğu, Üniversitedeki örgüt kültürünün güçlenmesi ve diğer personele örnek olması bakımından onların bu algılarının önemli görüldüğü, ancak, Üniversitenin bütünlüğü açısından yöneticilerin işbirliği ve iletişime daha çok önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

#### D. GÖREV YERİ GRUPLARINA GÖRE ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Akademik personelin, Üniversitedeki örgütsel uygulamalarla ilgili olarak altı boyuta ilişkin algılarının, görev yerlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için, Üniversitenin halen faaliyette olan birimleri altı gruba ayrılmıştır. Üniversiteye bağlı 4 Fakülte ayrı ayrı, Yüksekokullar ve Enstitüler ise birer grup olarak değerlendirilmiştir.

Görev yeri gruplarının her birinin altı boyuta ilişkin puanlarının ortalamaları ile standart sapma ve standart hata değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

TABLO 4

ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILAR YÖNÜNDEN  
AKADEMİK PERSONELİN GÖREV YERLERİNE GÖRE  
ORTALAMA, STANDART SAPMA VE STANDART HATALAR

BOYUTLAR	TIP FAKÜLTESİ N=41			MÜH.-MİM.FAK N=39			FEN-ED. FAK N=34			İKT. ve İDR.BİL.FAK N=7			YÖKSEKOKULLAR N=13			ENSTİTÜLER N=6		
	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H	$\bar{X}$	St.S	St.H
1.YÖNETİM BOYUTU	2.539	0.750	0.117	3.188	0.581	0.093	3.121	0.749	0.129	3.079	0.614	0.232	2.983	0.620	0.172	3.296	1.097	0.448
2.ÖRGÜTE BAĞLILIK- ÖRGÜTLE ÖZDESLEŞME BOYUTU	2.974	0.745	0.116	3.570	0.520	0.083	3.717	0.664	0.114	3.725	0.808	0.305	3.391	0.551	0.153	3.487	0.724	0.296
3.ÇALIŞMA ORTAMI- DEĞİŞİKLİKLERE UYUM BOYUTU	3.159	0.878	0.137	3.710	0.541	0.087	3.774	0.714	0.123	3.714	0.518	0.196	3.238	0.775	0.215	3.550	0.653	0.267
4.ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU	2.823	0.837	0.131	3.212	0.619	0.099	3.404	0.739	0.127	3.357	0.690	0.261	2.981	0.851	0.236	3.292	1.156	0.472
5.İŞBİRLİĞİ-İLETİŞİM BOYUTU	2.629	0.896	0.140	3.295	0.514	0.082	3.479	0.792	0.136	3.557	0.655	0.248	2.977	0.464	0.129	3.483	0.972	0.397
6.TÖRENLER, TOPLANTI - LAR, DİL MADDE KÜLTÜR ÖGELERİ	3.134	0.762	0.119	3.401	0.597	0.096	3.680	0.573	0.098	3.589	0.483	0.182	3.471	0.625	0.173	3.771	0.166	0.068

Tablo 4 incelendiğinde;

Yönetim Boyutunda, enstitülerde görevli akademik personelin algı düzeylerinin 3.296 ortalama ile en yüksek, Tıp Fakültesi akademik personelinin algılarının 2.539 ortalama ile en düşük olduğu görülmektedir.

Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Boyutunda, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelin algı düzeyi 3.725 ortalama ile en yüksek, Tıp Fakültesi akademik personelinin algıları 2.974 ortalama ile en düşüktür.

Çalışma Ortamı- Değişikliklere Uyum Boyutunda, Fen Edebiyat Fakültesi akademik personelinin algı düzeyleri 3.774 ortalama ile en yüksek, Tıp Fakültesi akademik personelinin algıları da 3.159 ortalama ile en düşüktür.

Ödül Sistemi Boyutunda, Fen Edebiyat Fakültesi akademik personelinin algı düzeyleri 3.404 ortalama ile en yüksek, Tıp Fakültesi akademik personelinin algıları ise 2.823 ortalama ile en düşüktür.

İşbirliği-İletişim Boyutunda, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin algı düzeyi 3.557 ortalama ile en yüksek, Tıp Fakültesi akademik personelinin algıları ise 2.629 ortalama ile en düşük olarak görülmektedir.

Törenler-Toplantılar, Dil, Maddi Kültür Öğeleri Boyutunda, Enstitülerde görevli akademik personelin algı düzeyinin 3.771 ortalama ile en yüksek, Tıp Fakültesi akademik personelinin algılarının da 3.134 ortalama ile en düşük olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 4'teki verilerden akademik personelin görev yerlerine göre, örgütsel uygulamalara ilişkin algı düzeyleri arasında farklar bulunduğu görülmektedir.

Akademik personelin, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak altı boyuttaki algı düzeyleri arasında, görev yerlerine göre görülen farklılıkların anlamlı olup olmadığını test etmek için, görev yeri gruplarının ortalamaları arasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve buna ilişkin sonuçlar Tablo 5'de sunulmuştur.

TABLO 5

**AKADEMİK PERSONELİN ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ GÖREV YERLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ (VARYANS ANALİZİ)**

BOYUTLAR	Değişkenlik Kaynağı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F Değeri	P
1. YÖNETİM BOYUTU	Gruplar Arası	5	10.950	2.190	4.398	0.001***
	Gruplar İçi	134	66.724	0.498		
	Toplam	139	77.674			
2. ÖRGÜTE BAĞLILIK- ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME BOYUTU	Gruplar Arası	5	12.737	2.547	5.970	0.000***
	Gruplar İçi	134	57.172	0.427		
	Toplam	139	69.909			
3. ÇALIŞMA ORTAMI- DEĞİŞİKLİKLERE UYUM BOYUTU	Gruplar Arası	5	10.248	2.050	3.938	0.002**
	Gruplar İçi	134	69.736	0.520		
	Toplam	139	79.984			
4. ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU	Gruplar Arası	5	7.485	1.497	2.545	0.031*
	Gruplar İçi	134	78.817	0.588		
	Toplam	139	86.302			
5. İŞBİRLİĞİ-İLETİŞİM BOYUTU	Gruplar Arası	5	17.816	3.563	6.560	0.000***
	Gruplar İçi	134	72.788	0.543		
	Toplam	139	90.604			
6. TÖRENLER, TOPLANTI- LAR, DİL, MADDİ KÜLTÜR ÖĞELERİ	Gruplar Arası	5	6.638	1.328	3.308	0.008**
	Gruplar İçi	134	53.783	0.401		
	Toplam	139	60.421			

\*P &lt; 0.05

\*\*P &lt; 0.01

\*\*\*P &lt; 0.001

Tablo 5, Üniversite akademik personelinin, örgütsel uygulamalarla ilgili altı boyuta ilişkin algılarının görev yerlerine göre birbirinden anlamlı derecede farklılaştığını göstermektedir. Görev yeri grupları arasındaki bu farkların kaynaklandığı birimi belirleyebilmek için, grupların altı boyuta ilişkin algılarının ortalamaları arasında “Tukey Testi” uygulanmış ve bu testin sonuçları da Tablo 6’da verilmiştir.

TABLO 6

**AKADEMİK PERSONELİN ÜNİVERSİTEDEKİ ÖRGÜTSEL UYGULAMALARA İLİŞKİN ALGILARININ GÖREV YERLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI SONUCU ORTAYA ÇIKAN FARKLARIN KAYNAKLANDIĞI BİRİMİ BELİRLEMEK İÇİN YAPILAN TUKEY TESTİ**

GÖREV YERLERİ	1.YÖNETİM BOYUTU			GÖREV YERLERİ	4.ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU		
	$\bar{X}$	Kritik Değer	Tukey Testi Sonucu		$\bar{X}$	Kritik Değer	Tukey Testi Sonucu
1.TIP FAKÜLTESİ	2.539	0.589	A	1.TIP FAKÜLTESİ	2.823	0.640	A B
2.MÜH.-MİM.FAK.	3.188		B	2.MÜH.-MİM.FAK.	3.212		A B
3.FEN-EDEBİYAT FAK.	3.121		A B	3.FEN-EDEBİYATFAK	3.404		A B
4.İKT. ve İDR.BİL.FAK.	3.079		A B	4.İKT. ve İDR.BİL.FAK	3.357		A B
5.YÜKSEKOKULLAR	2.983		A B	5.YÜKSEKOKULLAR	2.981		A B
6.ENSTİTÜLER	3.296		B	6.ENSTİTÜLER	3.292		A B
GÖREV YERLERİ	2.ÖRGÜTE BAĞLILIK - ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME BOYUTU			GÖREV YERLERİ	5.İŞBİRLİĞİ-İLETİŞİM BOYUTU		
	$\bar{X}$	Kritik Değer	Tukey Testi Sonucu		$\bar{X}$	Kritik Değer	Tukey Testi Sonucu
1.TIP FAKÜLTESİ	2.974	0.545	A	1.TIP FAKÜLTESİ	2.629	0.615	A
2.MÜH.-MİM.FAK.	3.570		B	2.MÜH.-MİM.FAK.	3.295		B
3.FEN-EDEBİYAT FAK.	3.717		B	3.FEN-EDEBİYATFAK	3.479		B
4.İKT. ve İDR.BİL.FAK.	3.725		B	4.İKT. ve İDR.BİL.FAK	3.557		B
5.YÜKSEKOKULLAR	3.391		A B	5.YÜKSEKOKULLAR	2.977		A B
6.ENSTİTÜLER	3.487		A B	6.ENSTİTÜLER	3.483		B
GÖREV YERLERİ	3.ÇALIŞMA ORTAMI DEĞİŞİKLİKLERE UYUM BOYUTU			GÖREV YERLERİ	6.TÖRENLER-TOPLANTILAR, DİL,MADDİ KÜLTÜR ÖGELERİ		
	$\bar{X}$	Kritik Değer	Tukey Testi Sonucu		$\bar{X}$	Kritik Değer	Tukey Testi Sonucu
1.TIP FAKÜLTESİ	3.159	0.602	A	1.TIP FAKÜLTESİ	3.134	0.529	A
2.MÜH.-MİM.FAK.	3.710		A B	2.MÜH.-MİM.FAK.	3.401		A B
3.FEN-EDEBİYAT FAK.	3.774		B	3.FEN-EDEBİYATFAK	3.680		B
4.İKT. ve İDR.BİL.FAK.	3.714		A B	4.İKT. ve İDR.BİL.FAK	3.589		A B
5.YÜKSEKOKULLAR	3.238		A B	5.YÜKSEKOKULLAR	3.471		A B
6.ENSTİTÜLER	3.550		A B	6.ENSTİTÜLER	3.771		B

Tablo 6'daki verilere göre;

Yönetim Boyutunda, Tıp Fakültesinin ortalaması ( $X= 2.539$ ), Mühendislik Mimarlık Fakültesi ortalaması ( $X= 3.188$ ) ve Enstitüler ortalaması ( $X= 3.296$ ) ndan farklılaşmaktadır. Diğer görev yeri grupları ortalamaları arasındaki farkların ise anlamlı olmadığı görülmektedir.

Örgüte Bağlılık-Örgütle Özdeşleşme Boyutunda, görev yeri gruplarına göre yapılan karşılaştırmalarda, Tıp Fakültesi ortalaması ( $X = 2.974$ ) ile Mühendislik Mimarlık Fakültesi ortalaması ( $X= 3.570$ ), Fen Edebiyat Fakültesi ortalaması ( $X= 3.717$ ) ve İktisadi ve İdari Bilimler



Fakültesi ortalaması ( $X= 3.725$ ) arasındaki farkların anlamlı olduğu, diğer görev yeri gruplarının ortalamaları arasında fark bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışma Ortamı- Değişikliklere Uyum Boyutunda, Tıp Fakültesi ortalaması ( $X= 3.159$ ) ile Fen Edebiyat Fakültesi ortalaması ( $X= 3.774$ ) arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir.

İşbirliği-İletişim Boyutu ile ilgili olarak, Tıp Fakültesi ortalaması ( $X= 2.629$ ) ile Mühendislik Mimarlık Fakültesi ortalaması ( $X= 3.295$ ), Fen Edebiyat Fakültesi ortalaması ( $X= 3.479$ ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ortalaması ( $X= 3.557$ ) ve Enstitüler ortalaması ( $X= 3.483$ ) arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur.

Törenler-Toplantılar, Dil ve Maddi Kültür Öğeleri Boyutunda, Tıp Fakültesi ortalaması ( $X= 3.134$ ) ile Fen Edebiyat Fakültesi ortalaması ( $X= 3.680$ ) ve Enstitüler ortalaması ( $X= 3.771$ ) arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Ödül Sistemi Boyutunda ise, Tukey Testi sonucunda, görev yeri grupları arasındaki algı farklılıklarının hangi gruptan kaynaklandığı belirlenemediğinden, farkın kaynaklandığı birimi belirleyebilmek için, grup ortalamaları arasında (t) testi uygulanmış ve bulunan (t) değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

TABLO 7

ÜNİVERSİTEDEKİ ÖDÜL SİSTEMİNE İLİŞKİN ALGILAR YÖNÜNDEN  
GÖREV YERLERİNE GÖRE FARKLILIKLARIN  
KAYNAKLANDIĞI BİRİMİ BELİRLEMEK İÇİN YAPILAN (t) TESTİ

GÖREV YERLERİ	TIP FAK		MÇH.-MİM.F.		FEN-ED.FAK		İKT.veİDR.BİL.F.		YÜKSEKOKULLAR		ENSTİTÜLER	
	sd.	t.	sd.	t.	sd.	t.	sd.	t.	sd.	t.	sd.	t.
1.TIP FAKÜLTESİ												
2.MÇH.-MİM.FAK.	78	-2.35*										
3.FEN-ED. FAK.	73	-3.15**	71	-1.21								
4.İKT ve İDR.BİL.FAK.	46	-1.59	44	-0.56	39	0.15						
5.YÜKSEKOKULLAR	52	-0.59	50	1.06	45	1.68	18	1				
6.ENSTİTÜLER	45	-1.22	43	-0.26	38	0.31	11	0.13	17	-0.66		

\*p &lt; 0.05

\*\*p &lt; 0.01

Tablo 7'deki veriler, Ödül Sistemi Boyutunda Tıp Fakültesi ortalaması (X= 2.823) ile Mühendislik Mimarlık Fakültesi ortalaması (X= 3.212) ve Fen Edebiyat Fakültesi ortalaması (X= 3.404) arasında yapılan karşılaştırmalarda, bu gruplar arasındaki farkların anlamlı olduğunu, diğer gruplar arasındaki farkların anlamlı bulunmadığını göstermektedir.

Akademik personelin görev yeri gruplarına göre elde edilen bulgulardan hareketle;

Tıp Fakültesi akademik personelinin, Üniversite yönetimini diğer birimlere göre daha olumsuz değerlendirdikleri söylenebilir. Tıp Fakültesi akademik personelinin, diğer birimlere göre, kendilerini Üniversiteye daha az bağlı ve daha az özdeşleşmiş hissettikleri düşünülebilir. Üniversitedeki çalışma ortamı ve değişikliklere uyumun, Tıp Fakültesi akademik personeli tarafından diğerlerine göre daha

yetersiz algılandığı yorumu yapılabilir. Ödül Sistemi de yine Tıp Fakültesi akademik personeli tarafından daha az tatmin edici görülmektedir. Tıp Fakültesi akademik personelinin, Üniversitenin diğer birimlerinde görevli akademik personel ile daha az işbirliği ve iletişim içinde buldukları düşünülebilir. Törenler-Toplantılar, Dil ve Maddi Kültür Öğelerinin de Tıp Fakültesi'nde görevli akademik personel tarafından bütünleşme açısından daha yetersiz algılandığı düşünülmektedir.

Ayrıca Tablo 6 incelendiğinde, Tıp Fakültesi dışında daha az olumlu görüş bildiren bir diğer görev yeri grubunun ise Yüksekokullar olduğu görülmektedir.

Tıp Fakültesi akademik personelinin, Üniversitedeki örgüt kültürü hakkındaki daha olumsuz algılarının nedeninin; 18 Ağustos 1993 Tarih ve 496 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Osmangazi Üniversitesi'ne bağlanmadan önce, Anadolu Üniversitesi'ne bağlı olan Fakültenin, bu Üniversitenin birimlerinin çoğunluğunu birarada bulunduran ana kampüsten ayrı, başka bir kampüste faaliyet göstermiş olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Söz konusu fakültenin, kendini Üniversitenin dışında hissetmesinin bu eski alışkanlıktan geldiği, olumlu yönde değişiminin biraz zaman alacağı söylenebilir.

Şu anda Osmangazi Üniversitesi'ne bağlı iki Yüksekokulun da, Anadolu Üniversitesi'ne bağlı oldukları dönemde, Tıp Fakültesi ile aynı kampüste bulunmaları, Yüksekokulların da Üniversitedeki örgüt kültürünü daha zayıf algılamalarının nedeni olarak düşünülebilir.

Şu anda Osmangazi Üniversitesi'ne bağlı Mühendislik Mimarlık Fakültesi de, önceki dönemde ana kampüsten başka bir kampüste eğitim

öğretim faaliyetlerini devam ettirmiştir. Buna rağmen, söz konusu Fakülte akademik personeli, Osmangazi Üniversitesindeki örgüt kültürünü, örgütsel uygulamalar yönünden daha olumlu değerlendirmektedir. Bir kurumun varlık süresinin, örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir faktör olduğundan çalışmanın teorik kısmında bahsedilmişti. Osmangazi Üniversitesi'nin örgüt kültürü hakkındaki bu olumlu değerlendirmeye Mühendislik Mimarlık Fakültesi'nin Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi ve Anadolu Üniversitesi zamanından gelen yaklaşık 25 yıllık köklü geçmişinin neden olduğu yorumu yapılabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt kültürü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, inançlar, normlar, davranışlar, alışkanlıklar ve geleneklerden oluşur. Örgüt kültürü, organizasyonun insan yönü ile ilgilidir. Örgüt kültürü, üyelerin birbirleri ile iletişim halinde bulunmalarıyla gelişir ve güçlenir. Örgüt kültürü, organizasyon üyelerinin davranışları arasında birliktelik sağladığından bütünleştirici olma işlevi görür. Örgüt kültürü üyelerin davranışlarını yönlendirir.

Üniversite organizasyonlarında etkinlik ve verimlilik, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasıyla sağlanabilir. İnsan unsuru yoğun üniversite organizasyonlarında çalışma ortamı işbirliği ve iletişime dayalı olmalıdır. Üniversitelerde örgüt kültürünün mevcut durumunun bilinmesinin, bu kurumun amaçlarına ulaşmasında ve başarısında önemli olacağı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle Osmangazi Üniversitesi'nde mevcut örgüt kültürünün durumunun belirlenmesine yönelik olarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, Üniversite akademik personeli araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına uygun bir şekilde hazırlanarak, Üniversitede görevli toplam 140 akademik personele uygulanan anket iki bölümden

oluşmaktadır. Ankette, birinci bölümde kişisel bilgiler ile ilgili 4 soru, ikinci bölümde ise örgütsel uygulamalarla ilgili 54 soru olmak üzere toplam 58 soru yer almaktadır.

Bu başlık altında, anket çalışması ile elde edilen sayısal verilerin bilgisayar aracılığıyla çözümlenmesinden elde edilen bulgulara göre ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma bulgularına dayanarak, Osmangazi Üniversitesinde mevcut örgüt kültürünün durumu hakkında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Üniversitede görevli akademik personelin, örgütsel uygulamaların altı boyutu hakkındaki algıları ile cinsiyetleri arasında ilişki yoktur. Her iki cinsiyet grubu da, üniversitedeki örgüt kültürü hakkında altı boyutta da ortak bir algıya sahiptir.

Üniversite akademik personeli ünvanlarına göre, üniversitedeki örgüt kültürü hakkında ödül sistemi boyutu dışında farklı algılara sahiptir. Öğretim üyeleri, üniversitedeki örgüt kültürünü, öğretim elemanlarına göre, daha güçlü olarak algılamaktadır. İki ünvan grubu arasındaki bu algı farkında, öğretim üyelerinin görev yerlerindeki kıdemlerinin fazlalığı önemli bir etken olarak görülmektedir.

Akademik personelin ünvanları ile, Üniversitedeki ödül sistemini algılayışları arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Üniversite öğretim üyeleri ve öğretim üyeleri dışında kalan öğretim elemanları, ödül sistemi hakkında ortak bir algıya sahiptir.

Yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademik personel, Üniversitedeki örgüt kültürü hakkında ödül sistemi ve işbirliği-iletişim boyutları dışında farklı algılara sahiptir.

Yönetim görevi olan ve yönetim görevi olmayan akademik personel, Üniversitedeki örgüt kültürünün ödül sistemi ve işbirliği iletişim boyutlarında ortak algılara sahiptir.

Yönetim görevi olan akademik personelin üniversiteye bağlılıkları, çalışma ortamı hakkındaki olumlu algıları ve değişikliklere uyuma açık olmaları, üniversitedeki örgüt kültürünün güçlenmesinde diğer akademik personele örnek olmaları bakımından önemli görülmektedir.

Yönetim görevi olan akademik personel kendilerini orta derecede başarılı olarak değerlendirmektedir. Yine yönetim görevi olan akademik personel, Üniversitedeki işbirliği ve iletişimi orta derecede yeterli olarak algılamaktadır. Yönetici düzeyindeki akademik personelin bu iki boyuta ilişkin değerlendirmeleri anket maddelerine verilen cevapların tarafsızlığını kanıtlamaktadır.

Üniversitedeki işbirliği ve iletişimin, hem yöneticiler hem de diğer akademik personel tarafından orta derecede algılanmasının nedeninin, Üniversite birimlerinin birbirinden uzak mesafelerde üç ayrı kampüste faaliyet göstermeleri olduğu düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün oluşup güçlenmesinde iletişim ve işbirliğinin gerekliliği gözönüne alındığında, Üniversitenin tüm birimlerinin aynı kampüste toplanmış olmasının bütünleşme açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Üniversite akademik personelinin görev yeri grupları

arasında, işbirliği ve iletişim boyutunda ortaya çıkan farklar da bu düşünceyi doğrular yöndedir.

Osmangazi Üniversitesi akademik personeli, Üniversitedeki örgütsel uygulamalar ile ilgili altı boyuta ilişkin olarak, görev yerlerine göre farklı algılara sahiptir. Görev yeri grupları arasında, Tıp Fakültesi olumsuz yönde olmak üzere, diğer gruplardan belirgin bir şekilde farklılaşmaktadır. Bunun nedeninin, Tıp Fakültesi'nin yıllarca ayrı bir kampüste tek bir birim olarak faaliyet göstermiş olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Tıp Fakültesi akademik personelinin Üniversiteyle özdeşleşmesi için biraz zaman gerektiği söylenebilir.

Fen Edebiyat Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile enstitülerin, Osmangazi Üniversitesindeki örgüt kültürünü, Üniversitedeki uygulamalar açısından daha olumlu değerlendirmelerinde, bu birimlerin geçmişten gelen varlık sürelerinin etkili olduğu yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak; Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin, üniversitedeki örgütsel uygulamaların altı boyuta ilişkin algılarının ortalamaları en az “Orta Derecede Katılıyorum” ile en çok “Büyük Oranda Katılıyorum” seçeneklerinde toplanmıştır. Osmangazi Üniversitesi akademik personelinin algılarına göre, üniversitede şu aşamada güçlü bir örgüt kültürü oluşmamıştır. Ancak, Üniversitedeki örgüt kültürü kesinlikle zayıf da değildir. Osmangazi Üniversitesi yeni kurulan bir organizasyon olması nedeniyle, ortaya çıkan sonuç teorik bilgileri doğrular yöndedir. Yeni kurulan organizasyonların güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarının pek mümkün olmadığından daha önce söz edilmişti.



Üniversitedeki örgüt kültürünün güçlendirilebilmesi için getirilmeye çalışılan öneriler aşağıda sunulmuştur.

1. Yönetimin tutum ve davranışları ile uygulanan politikalar örgüt kültürünün oluşmasında ve güçlenmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle yöneticiler, akademik personel arasındaki biçimsel ilişkilere, işbirliğine ve dolayısıyla iletişime daha fazla önem vermelidir.

2. İnsan unsuru ağırlıkta olan üniversite organizasyonlarında biçimsel olmayan ilişkiler işbirliğini artırır ve üniversitenin amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. Bu nedenle de, akademik personel arasında biçimsel ilişkiler kadar biçimsel olmayan ilişkiler de dinamik tutulmalıdır. Personeli birbirine kaynaştırma ve bütünleşme açısından, onlara daha sık birlikte olma imkanı sağlanmalıdır. Bu amaçla, çeşitli toplantılar düzenlenmeli, lokal vb. dinlenme alanları yapılmalıdır.

3. Örgütsel amaçlara ulaşmak için, bireylerin çalışma alanlarının rahat ve huzurlu, araç gereçler ile alanların yeterli olması önemlidir. Bunun için de, Üniversitedeki bina, derslik, laboratuvar vb. fiziksel ortamlar daha yeterli hale getirilmelidir.

4. Personelin organizasyona bağlılığı ve motivasyonu açısından fiziksel ortamların düzenleniş şekli büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle üniversite kampüs alanında çevre düzenlemesi çalışmaları tamamlanmalıdır.

5. Üyelerin organizasyona uyum sağlamasında ve örgüt kültürünün öğrenilmesinde, sosyalleşme süreci önemli olduğundan, Üniversiteye yeni

katılan akademik personelin sosyalleştirilmesine önem verilmelidir. Sosyalleştirme sürecinde kıdemli akademik personelin deneyimlerinden ve birikimlerinden yararlanılmalıdır.

6. Organizasyonlar, temel değerler ve örgütsel amaçlar tüm üyeler tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı ölçüde başarıya ulaşırlar. Bu nedenle de, Üniversitedeki örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve bütünlüğün sağlanması bakımından akademik personel de yönetime destek olmalıdır.

Son olarak, Osmangazi Üniversitesi'ndeki örgüt kültürünün yönetimin de astlarına sağlayacağı destek ile zaman içinde güçlenip zenginleşeceğini vurgulamalıyız. Bu görüşten hareket ederek; Üniversite yöneticileri, örgütsel etkinlik ve başarı için, önemine inandıkları örgüt kültürünü, tüm çalışanların benimsemeleri konusunda, onlara destek olmalıdır. Kurum içinde geçerli olan temel değerler, ortak inançlar, davranışlar, uyulması istenen kurallar, gelenekler ve alışkanlıklar, Üniversitenin tüm birimlerine yaygınlaştırılmalıdır.

**Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R****KİTAPLAR**

- AÇIKALIN, Aytaç** : **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem Yayını, Ankara, 1994.
- ATAÜNAL, Aydoğan** : **Cumhuriyet Döneminde Yükseköğretimdeki Gelişmeler**, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yükseköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, 1993.
- AYDIN, Mustafa** : **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, Hatiboğlu Yayınevi, 2. Baskı, Ankara, 1988.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem** : **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.108, 1. Baskı, Ankara, 1982.
- 
- \_\_\_\_\_ : **Eğitim Yönetimi**, Kadıoğlu Matbaası, 4. Baskı, Ankara, 1994.

- BURSALIOĞLU, Ziya : **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Pegem Ya.No.1, 5. Baskı, Ankara, 1991.
- DİNÇER, Ömer : **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, İstanbul, 1992.
- DÖNMEZER, Sulhi : **Sosyoloji**, İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya.No.299/526, 7. Baskı, İstanbul, 1978.
- ERDOĞAN, İlhan : **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Ya.No.242/135, İstanbul, 1991.
- EREN, Erol : **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Ya.No.401/33, İstanbul, 1993.
- FİDAN, Nurettin-  
Münire ERDEN : **Eğitime Giriş**, Alkım Kitapçılık, Ankara, 1991.
- GÜVENÇ, Bozkurt : **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi Yayını, İstanbul, 1979.

HICKS, Herbert G.  
(Çev.Osman TEKOK  
ve Diğerleri

**: Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve  
Beşeri Kaynaklar Açısından,  
Turhan Kitabevi, Birinci Cilt, 3. Baskı,  
Ankara, 1979.**

KARASAR, Niyazi

**: Bilimsel Araştırma Yöntemi :  
Kavramlar, İlkeler, Teknikler, 7.  
Baskı, Ankara, 1995.**

KATZ, Daniel-Robert L.KAHN  
(Çev.Halil CAN-  
Yavuz BAYAR)

**: Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi,  
Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi  
Enstitüsü Ya.No. 167, Ankara, 1977.**

KAVAK, Yüksel

**: Kalkınmada Öncelikli Yörelerdeki  
Yükseköğretim Kurumlarının  
Çevreye Dönük Faaliyetleri, TOBB  
Ya., Ankara, 1990.**

KOÇEL, Tamer

**: İşletme Yöneticiliği: Yönetici  
Geliştirme, Organizasyon ve  
Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme  
Fakültesi Ya.No.405/35, İstanbul, 1993.**

KOLASA, Blair J.  
(Çev. Kemal TOSUN  
ve Diğerleri

**: İşletmeler İçin Davranış  
Bilimlerine Giriş, İstanbul  
Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme  
İktisadı Enstitüsü Ya.No. 42/1, İstanbul,  
1979.**

KORKUT, Hüseyin

**: Türk Üniversiteleri ve Üniversite  
Araştırmaları, Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Fakültesi Ya.No.134,  
Ankara, 1984.**

KOZLU, Cem M.

**: Kurumsal Kültür: Amerika,  
Japonya ve Türkiye: Başarılı  
Firma Yönetimlerinde Kurumsal  
Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, 2.  
Baskı, İstanbul, 1988.**

OUCHI, WILLIAM G.  
(Çev. Yakut GÜNERİ)

**: Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı  
Nasıl İşliyor?, İlgı Yayınları, İstanbul,  
1989.**

ÖZALP, İnan

**: Yönetim ve Organizasyon, Cilt: II,  
Birlik Ofset, Eskişehir, 1995.**

ÖZKALP, Enver-  
Zeyyat SABUNCUOĞLU

**: Örgütlerde Davranış, Anadolu  
Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi  
Ya.No. 116/40, Eskişehir, 1990.**

- ÖZSOY, Yahya : **Türk Eğitim Sistemi ve Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ya.No.190/91, Eskişehir, 1987.
- ROBBINS, Stephen P.  
(Çev. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK): **Örgütsel Davranışın Temelleri**, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994.
- ROSOVSKY , Henry  
(Çev. Süreyya ERSOY) : **Üniversite: Bir Dekan Anlatıyor**, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, 4. Baskı, 1995.
- ŞİŞMAN, Mehmet : **Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Ya.No.732/39, Eskişehir, 1994.
- TOSUN, Mustafa : **Örgütsel Etkililik**, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ya.No.196, Ankara, 1981.
- VARIŞ, Fatma ve Diğerleri : **Eğitim Bilimlerinde Çağdaş Gelişmeler**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Ya.No. 444/208, Eskişehir, 1993.

## MAKALELER

- BERBEROĞLU, Güneş N. :“Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ya.No.480/89, C.VIII, S.1-2 (1990).
- :“Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, Yükseköğretim Kurulu’nun Görüşü, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992.
- ÇELİK, Vehbi :“Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXVI, S.2 (Haziran 1993).
- ERTUĞRUL, Hürşit :“Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite”, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992.
- FİŞEK, Hamit :“Üniversiteler: Şablon Üniversite ile 21. Yüzyıl”, **Görüş**, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayın Organı, S.8 (Mart 1993).
- GEDİKOĞLU, Tokay :“Üniversite Özerkliği ve Akademik Özgürlük”, **Eğitim ve Bilim**, C.XIV, S.75 (Ocak 1990).



- GENÇ, Nurullah :“Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.X, S.1-2 (1993).
- GÖKÇE, Birsen :“Türkiye Koşullarında Yeni Bir Üniversite Nasıl Kurulmalı?”, İçinde: **Yüksek Öğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.
- GROSS, Warren-  
Shula SCHICHMAN :“How To Grow an Organizational Culture”, **Personnel**, (September 1987).
- HEPER, Metin :“Üniversitelerin İşlevleri ve Toplumsal Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.VI, S.1 (Mart 1973).
- KARPUZOĞLU, Tuncer : “Çağdaş Üniversite İçin Öneriler”, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992.
- KIREL, Çiğdem :“Anadolu Üniversitesi'nin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ya.No.357/78, C.VII, S.1-2 (1989).

- KUŞÇU, Kemal :“Genç İnsan ve Üniversite”, İçinde: **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.
- KORKUT, Hüseyin :“Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXV, S.1 (Mart 1992).
- MERAY, Seha L. :“Üniversite Kavramları ve Modelleri”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C. XXVI, S.1 (Mart 1971).
- OĞUZ, Orhan :“Çağdaş Üniversite”, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992.
- ÖZ-ALP, Şan :“2000’li Yıllarda Üniversitelerimiz”, **Akademi**, Anadolu Üniversitesi Bülteni, S.6 (Eylül-Ekim 1994).
- ÖZKALP, Enver :“Örgüt Kültürü ve Kuramsal Gelişmeler”, **Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi**, C.I, S.2 (Kış 1995).
- PEKER, Ömer :“Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.XXVI, S.4 (Aralık 1993).

- SAYLAN, Türkan :“Bir Sağlık Bilimci Gözüyle Üniversite ve Toplum”, İçinde: **Yükseköğretimde Sorunlar ve Çözümler**, Üniversite Öğretim Üyeleri Derneği, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.
- SEVÜK, Süha :“21. Yüzyılda Yükseköğretim”, İçinde: **Çağdaş Eğitim Çağdaş Üniversite**, T.C. Başbakanlık, Ankara, 1992.
- TIERNEY, William G. :“Organizational Culture In Higher Education Defining the Essentials”, **Journal of Higher Education**, C.LIX, S.1 (January-February 1988).
- ÜÇÖK, Tengiz :“Organizasyon Kültürünün Oluşumu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ya.No.090, 6 BY. 89.011.073, C.IV, S.1-2 (1989).
- VAROL, Muharrem :“Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C.XLIV, S.1-2 (Ocak-Haziran 1989).
- 
- :“Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, **Verimlilik**, MPM, 1989/1.

YÜKSEL, Berrin

:“Kültürel Niteliklerimizin Yönetime Etkileri”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ya.No.357/78, C.VII, S.1-2 (1989).

## **DİĞERLERİ**

ÇOBAN, Ahmet

:**Türk Kamu Yönetimi İçerisinde Üniversite Yönetimi ve Yükseköğretim Kurulu Uygulaması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1991.

:Yükseköğretim Kanunu (2547 S.K.), **Resmi Gazete**, T.6.11.1981, S.17506.

**EK**

# Örgüt Kültürü Anketi

## AÇIKLAMA

Sayın Öğretim Elemanı,

Bu anket, Osmangazi Üniversitesi'nde Örgüt Kültürü (Kurum Kültürü)'nün belirlenmesine yönelik yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Söz konusu çalışma çerçevesinde sizin üyesi bulunduğunuz Üniversitedeki bazı uygulamalar ile ilgili değerlendirme yapmanız amaçlanmıştır. Değerli katkılarınız ile gerçekleştirilecek bu çalışma ile elde edilecek bilgilerin, Osmangazi Üniversitesi'nde mevcut örgüt kültürünün durumunun belirlenmesine yardımcı olması beklenmektedir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Her bölüm ile ilgili açıklamalar bölüm başında yer almaktadır. Birinci bölümde; kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise Osmangazi Üniversitesi'ndeki örgüt kültürünün durumunu ortaya çıkarmaya yönelik düşünceleri ifade eden cümleler bulunmaktadır.

Anket ile toplanan bilgiler, bireysel değil, grup içinde değerlendirilecek ve söz konusu çalışma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

İlginize teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ayşe Sevinç GÜVEN

### ADRES:

Osmangazi Üniversitesi  
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı  
Şube Müdürü ESKİŞEHİR  
239 37 50 / 457

## BİRİNCİ BÖLÜM

Lütfen durumunuzu yansıtan her madde için bir işaretleme yapınız.

### 1. Cinsiyetiniz:

Kadın( ) Erkek( )

### 2. Ünvanınız:

Prof.( ) Doç.( ) Yrd.Doç.( ) Öğr.Grv( ) Okutman( ) Araş.Gör.( ) Uzman( )

### 3. Varsa Üniversitedeki Yönetim Göreviniz:

Var ( ) Yok ( )

### 4. Görev Yeriniz:

Tıp Fakültesi ( ) Sağlık Hiz.MYO. ( ) Fen Bilimleri Enst. ( )  
Müh.-Mim.Fak. ( ) Esk.Sağ.Hiz.MYO. ( ) Sağlık Bilimleri Enst. ( )  
Fen-Edebiyat Fak. ( ) Sivrihisar MYO. ( ) Metalurji Enst. ( )  
İkt. ve İdr.Bil.Fak.( )

## İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıda, Osmangazi Üniversitesi'ndeki örgüt kültürünün durumunu ortaya çıkaracağı düşünülen belirli uygulamalara ilişkin cümleler yer almaktadır. Lütfen her cümlede ifade edilen uygulama ya da durum hakkındaki beş önerme arasından görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu beş önerme en olumsuzdan başlayarak derece derece en olumlu cevaba doğru sıralanmıştır.

Seçenekler: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Az Katılıyorum, 3. Orta Derecede Katılıyorum, 4. Büyük Oranda Katılıyorum, 5. Tümüyle Katılıyorum

	1. Kesinlikle Katılmıyorum	2. Az Katılıyorum	3. Orta Derecede Katılıyorum	4. Büyük Oranda Katılıyorum	5. Tümüyle Katılıyorum
<b>YÖNETİM BOYUTU</b>					
1. Üniversitede her düzeydeki yöneticiler, kurumla ilgili görevlerinde başarılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Yöneticiler, görevlerinin insan ilişkileri yönünde başarılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Yöneticiler, öğretim elemanları arasında olabilecek görüş ayrılıklarını uzlaştırıp sonuca ulaşmada başarılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Yöneticiler, öğretim elemanlarını kurum amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Yöneticiler, öğretim elemanlarına görevleriyle ilgili konularda her türlü yardımı sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Yöneticiler, personeli grup halinde çalışmaya teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Yöneticiler, öğretim elemanlarının çalışmalarını yakından denetler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Yöneticiler, hatalara karşı hoşgörülüdür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Yöneticiler, öğretim elemanlarını çalışmalarında risk üstlenme konusunda teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ÖRGÜTE BAĞLILIK-ÖRGÜTLE ÖZDEŞLEŞME BOYUTU</b>					
10. Diğer üniversitelerle karşılaştığımda bu Üniversiteyi çalışılacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Bu üniversitenin başarılı olması, beni ilgilendirir ve memnun eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Bu Üniversitenin bir üyesi olmanın bana sağladığı prestij, statü ve manevi tatmin her zaman ön planda gelmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Üniversiteye kuvvetli bir bağlılık duyuyorum ve kendimi onun bir parçası olarak görüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Üniversitenin tüm öğretim elemanları, eldeki kaynaklarla en yüksek çıktıyı sağlama yönünde çaba harcamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Üniversitede formalite, prosedür ve kurallar önemlidir. Bunlara tüm öğretim elemanları uyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Üniversitede yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar ve ulaşılan sonuçlar önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Üniversitenin amaçları, ortak inanç, değer yargıları ve normlar, tüm öğretim elemanları tarafından benimsenmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	1. Kısımde Katılıyor	2. As Katılıyor	3. Orta Derecede Katılıyor	4. Büyük Oranda Katılıyor	5. Hiçbir Katılıyor
18. Üniversitede egemen kurumsal değerler ve yönetim stratejisi, Üniversitenin bütünlüğünün ve kendine özgü niteliklerinin korunmasına yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Toplumda egemen olan kültürel değerlerle üniversitede egemen olan kültürel değerler benzerlik gösterir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Üniversite öğretim elemanları, görevleriyle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Üniversite öğretim elemanları arasında birlik ve beraberlik vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Üniversitede insan unsuruna önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ÇALIŞMA ORTAMI-DEĞİŞİKLİKLERE UYUM BOYUTU</b>					
23. Üniversitede esnek bir çalışma ortamı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Üniversitenin, çalışma zamanı ve temposunu belirlemede öğretim elemanlarına tanıdığı özgürlük yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Üniversite öğretim elemanları, çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestisine sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Üniversite öğretim elemanları, üniversiteyle ilgili düşüncelerini çekinmeden açıkça söyleyebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Genel olarak üst yöneticilerin, kurumun işleyişi üzerindeki etkisi fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Üniversite öğretim elemanlarının kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılma hakları vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Kanun ve yönetmeliklerde yer almayan konularda karar verilirken geçmişteki uygulamalara bakılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Üniversitede grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Üniversite öğretim elemanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyip, onlara ayak uydurur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Üniversite öğretim elemanları, kurum içi ve kurum çerçevesindeki değişimlere kolayca uyum sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>ÖDÜL SİSTEMİ BOYUTU</b>					
33. Üniversitede kurumsal amaçlara ulaşılması yanısıra, bireylerin gelişmesine ve bireysel amaçlarına ulaşmalarına da hizmet eden bir ödül sistemi vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Üniversite öğretim elemanları için ünvan değişikliği, hem maddi hem de manevi ödüldür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Personel başansı değerlendirilirken , mesleki idealler, meslek tutumları, işgörenin performansı ve işindeki becerisi dikkate alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36. Üniversitede öğretim elemanları arasında, mesleki konularda sürekli yapıcı yönde bir rekabet vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)