

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRENİMİ VEREN YÜKSEKÖĞRETİM
KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

111425

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
ZAFER ÇİMEN

111425

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR. GÜNER EKENCİ

ANKARA
2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM
BAKANLIĞI
EĞİTİM TEKNOLOJİLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

ÖNSÖZ

Yükseköğretim kurumları geleceğin nitelikli insangücünün yetiştirildiği öğretim kurumları olması hasebiyle, ülkelerin gelişme, değişme ve yenileşmesinde ön planda olan kurumlardır.

Kuşkusuz, ülkemizin spor alanında gelişme, değişme ve yenileşmesinde de beden eğitimi ve sporla ilgilenen yükseköğretim kurumları Türk sporunun geleceği açısından önemli görevler üstlenmiş durumdadırlar.

Bu bağlamda, örgütlerin başarısı ve etkililiğinde önemli bir kavram haline gelen örgüt kültürü hiç şüphesiz yükseköğretim kurumları için de aynı özelliği taşımaktadır.

Beden eğitimi ve sporla ilgilenen yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin kendi kurumlarındaki kültürel yapıya ilişkin algılarını tespit etmek amacıyla hazırlanan “Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü” konulu çalışmanın her aşamasında yardımcı olan Danışman Hocam Sayın Doç.Dr.Güner EKENCİ’ye, görüş ve önerilerinden faydalandığım Sayın Prof.Dr. A.Faik İMAMOĞLU ve Doç.Dr. Temel ÇALIK’a anketlerin uygulandığı kurumlarda bizzat uygulamayı yaptıran tüm öğretim elemanı arkadaşlarıma, istatistiksel analizlerde yardımcı olan Sayın Yrd.Doç.Dr. Hülya AŞÇI’ya gösterdikleri ilgiden ve çalışmalarım sırasındaki anlayış ve sabırlarından dolayı sevgili eşim Zeynep ve kızım Aybüke’ye sonsuz teşekkür ederim.

Zafer ÇİMEN

Ankara 2001

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ.....	IV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
1. GİRİŞ ve AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	9
2.1. Örgüt Kavramı.....	9
2.2. Kültür Kavramı.....	12
2.3. Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	16
2.4. Örgüt Kültürünün Tanımı.....	19
2.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	22
2.5.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri.....	25
2.5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri.....	34
2.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	43
2.7. Örgüt Kültürüyle Yakın İlişkili Kavramlar.....	50
2.7.1. Örgüt Kültürü ve İletişim.....	50
2.7.2. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme.....	54
2.7.3. Örgüt Kültürü ve İklim.....	57
2.8. Eğitim Örgütleri ve Örgüt Kültürü.....	61
2.8.1. Yükseköğretim Kurumları Bakımından.....	65

2.9. Cumhuriyet Öncesinden Günümüze Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarının Gelişimi	71
3. MATERYAL ve YÖNTEM.....	75
4. BULGULAR.....	85
5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....	126
ÖZET.....	144
SUMMARY.....	146
ÖZGEÇMİŞ.....	148
KAYNAKLAR.....	149
EKLER.....	167

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Materyal ve Yöntem Bölümündeki Tablolar

Tablo 1. Güvenirlilik Testi Sonucunda Oluşan Faktörler, Özdeğerleri ve Açıkladıkları Varyanslara İlişkin Sonuçlar	79
Tablo 2. Güvenirlilik Testi Sonucunda Oluşan Korelasyon Katsayıları.....	79
Tablo 3. Veri Toplama Aracındaki Cümlelerin Oluşturduğu Faktörler ve Faktör İçindeki Ağırlıkları.....	81
Tablo 4. Örneklemi Oluşturan ve Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Sayısal Dağılımı.....	82

Bulgular Bölümündeki Tablolar

Akademik Personelin Kişisel Özellikleri İle İlgili Tablolar

Tablo 1. Akademik Personelin Kurum Tipine Göre Dağılımı.....	85
Tablo 2. Akademik Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3. Akademik Personelin Yaş Göre Dağılımı.....	86
Tablo 4. Akademik Personelin Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	87
Tablo 5. Akademik Personelin Statüsüne Göre Dağılımı.....	87

Örgüt Kültürünün Değer ve Taşıyıcı Öğelerine (Artefaktlar) İlişkin

Ortalama Değer, Varyans Analizi ve Scheffe Testlerine Ait Tablolar.....	88
Tablo 6. Akademik Personelin Örgüt Kültürünün Değer ve Taşıyıcı Öğelerini (Artefaktlar) Algılamalarına İlişkin Genel Ortalamalar.....	89

Tablo 7. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre	
Aritmetik Ortalamaları.....	90
Tablo 8. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı	
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	90
Tablo 9. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Cinsiyete Göre	
Aritmetik Ortalamaları.....	91
Tablo 10. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı	
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	91
Tablo 11. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma	
Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları.....	92
Tablo 12. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma	
Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	93
Tablo 13. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Statüye Göre	
Aritmetik Ortalamaları.....	93
Tablo 14. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı	
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 15. Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre	
Aritmetik Ortalamaları.....	94
Tablo 16. Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı	
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	95
Tablo 17. Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Cinsiyete Göre	
Aritmetik Ortalamaları.....	96

Tablo 18. Örgütsel uygulamalarla ilgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	96
Tablo 19. Örgütsel Uygulamalarla ilgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları.....	97
Tablo 20. Örgütsel Uygulamalarla ilgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	97
Tablo 21. Örgütsel Uygulamalarla ilgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi.....	98
Tablo 22. Örgütsel Uygulamalarla ilgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları.....	99
Tablo 23. Örgütsel Uygulamalarla ilgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	99
Tablo 24. Örgütsel Uygulamalarla ilgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi.....	100
Tablo 25. Bağlılıkla ilgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları.....	100
Tablo 26. Bağlılıkla ilgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	101
Tablo 27. Bağlılıkla ilgili Değerin Kurum Tipleri Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi.....	102
Tablo 28. Bağlılıkla ilgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları.....	102

Tablo 29. Bağlılıkla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	103
Tablo 30. Bağlılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları.....	103
Tablo 31. Bağlılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	104
Tablo 32. Bağlılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi.....	104
Tablo 33. Bağlılıkla İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları.....	105
Tablo 34. Bağlılıkla İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	106
Tablo 35. Bağlılıkla İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi.....	106
Tablo 36. Eşitlikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları	107
Tablo 37. Eşitlikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	108
Tablo 38. Eşitlikle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları	108
Tablo 39. Eşitlikle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	109

Tablo 40. Eşitlikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları.....	109
Tablo 41. Eşitlikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	110
Tablo 42. Eşitlikle İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları	110
Tablo 43. Eşitlikle İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	111
Tablo 44. Eşitlikle İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi	112
Tablo 45. İşbirliğiyle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları	113
Tablo 46. İşbirliğiyle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	113
Tablo 47. İşbirliğiyle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları	114
Tablo 48. İşbirliğiyle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi	114
Tablo 49. İşbirliğiyle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları.....	115
Tablo 50. İşbirliğiyle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	115

Tablo 51. İşbirliğiyle İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik

Ortalamaları116

Tablo 52. İşbirliğiyle İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek

Yönlü Varyans Analizi116

Tablo 53. Yenilikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik

Ortalamaları117

Tablo 54. Yenilikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek

Yönlü Varyans Analizi117

Tablo 55. Yenilikle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik

Ortalamaları118

Tablo 56. Yenilikle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek

Yönlü Varyans Analizi118

Tablo 57. Yenilikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre

Aritmetik Ortalamaları.....119

Tablo 58. Yenilikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre

Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....120

Tablo 59. Yenilikle İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik

Ortalamaları120

Tablo 60. Yenilikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek

Yönlü Varyans Analizi121

Tablo 61. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Kurum Tipine Göre

Aritmetik Ortalamaları121

Tablo 62. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin	
Tek Yönlü Varyans Analizi	122
Tablo 63. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Cinsiyete Göre Aritmetik	
Ortalamaları	122
Tablo 64. Artefaktlarla İlgili Değerin Cümlelerin Cinsiyete Göre Farklılığı	
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	123
Tablo 65. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre	
Aritmetik Ortalamaları.....	123
Tablo 66. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine	
Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	124
Tablo 67. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Statüye Göre Aritmetik	
Ortalamaları	125
Tablo 68. Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek	
Yönlü Varyans Analizi	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler Modeli	23
2. Örgüt Kültürünün Katmanları	24
3. Örgüt Kültürünün Unsurları	25
4. Strateji ve Çevrenin Karşılıklı Etkileşimlerinin Örgütsel Kültürle Açıklanması	49



1. GİRİŞ VE AMAÇ

İnsanoğlu var oluşundan bu yana tek başına üstesinden gelemediği ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, problemlerini çözmek ve daha rahat yaşamak için bir takım organizasyonlara ihtiyaç duymakta, ihtiyaç ve problemlerinin şekline göre örgütlenmektedir. Toplumun işleyiş şeklinin belirlenmesinde de temel birer araç konumundaki bu örgütler büyüdükçe amaçlarına ulaşmalarında gerekli hammadde, yer, sermaye gibi maddi kaynakları önce makinenin bir parçası gibi kullanmışlar, ancak zamanla insani değerlerin örgüt içinde önem kazanmasıyla, davranış bilimciler işgörenlerin davranış nedenlerini aramaya başlamış⁴⁷, çalışanların bireysel istek ve ihtiyaçlarını anlamaya ve bu istek ve ihtiyaçların yön verdiği davranışları çözümlmeye yönelik araştırmalarla birtakım kuramlar ortaya atmışlardır.

Buna rağmen, bu teorilerin hiçbiri tek başına, örgüt üyelerinin psikolojik-sosyal ihtiyaç ve davranış örüntülerini tamamen anlayacak net çözümler getirememişlerdir. İşte farklı istek ve ihtiyaçlarıyla, karmaşık davranış şekillerine sahip ve örgütlerin başarısında anahtar konumda olan işgören (insan) davranışı 1970’li yıllarda “insan kaynakları yönetimi” kavramını ortaya çıkararak örgüt ve yönetim alanında yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur³².

Bu yeni dönemle birlikte, işgörenlerin örgüt dışındaki toplumsal hayatlarında, sahip oldukları tutum ve davranışları tanımlayan, kültürel bir yönelim geliştirdikleri gibi, bir grup insanın bir araya gelmesiyle amaçlar doğrultusunda hareket edebilen, değişik meslek grupları, hiyerarşik basamakları, coğrafi bölümleriyle iç yapı ve dış

çevreleriyle etkileşiminden ötürü açık birer sistem konumundaki örgütlerin¹²² de kültürel bir yapı oluşturduğu yolundaki düşünceleri takiben, 1980’li yılların başında örgüt ve yönetim alanında “örgüt kültürü” kavramı doğmuştur⁹⁹.

Zaten herhangi bir alanda kültürden ve kültürel yapıdan söz edebilmesi için bir grup insanın bir araya gelmesi gerekmektedir¹²³. Bu noktadan hareketle, bir grup insanın birlikte çalıştığı örgütlerin de kendi kültürlerini yaratma çabası içinde olmaları kaçınılmazdır¹³⁷. Bu nedenle, bünyesinde bir grup insanın çalıştığı ve toplumda faaliyetlerini sürdüren örgütleri, toplumdaki girdiler alan, çıktılar sunan (mal-hizmet) ve kendilerine has kültürleri olan birer sosyal sistem³² şeklinde değerlendirmek yanlış olmayacaktır.

Kültür, genel olarak “belli olaylar karşısında nasıl davranacağımızı belirleyen, insanlar arası ilişkileri düzenleyen, çoğunlukla yazılı olmayan, ama o toplum veya topluluklardaki bireyler tarafından benimsenmiş kurallar seti”¹⁰, örgütler açısından ise “örgüt içinde oluşan ve paylaşılan değer, inanç, beklenti, varsayım ve normların ortaya çıkardığı davranış şekilleriyle soyut ve tasavvur edilemeyen bir güç” olarak tanımlanmaktadır. Böylece örgüt kültürü, örgütsel aktivitelerde varlığını daima hissettiren ve örgüte yön göstererek örgütsel hareketi sağlayan somut bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır¹²⁵.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi, örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan insanların doğal etkileşimleriyle oluşan sosyal doku sonucu ortaya çıkmakta ve insanlara paylaşılan sosyal bir gerçeklik sunmaktadır. Kendiliğinden oluşan bu sosyal gerçeklik, insanlara ortak bir dünya kurarak onları tek tek bireyler olmaktan çıkarıp,

sosyal bir bütün haline getirmekte ve bu ortak dünya, sistem olarak terim, kavram ve kategorilerden oluşmakta ve sembolik düzeyde var olmaktadır. Böyle ortak bir dünya ya da kültür sistemi içinde yaşayan insanlar, bulundukları durumu var olan sosyal gerçekliliğin kavramlarıyla yorumlamakta ve değerlendirmektedirler⁸⁵.

1980'li yılların başından itibaren örgütsel araştırmalarda önemli bir rol ve yer almaya başlayan örgüt kültürü kavramı⁹⁷; örgütleri beton yığını binalar, bazı istatistiksel bilgiler ve analizlerin bütünü olarak değerlendiren fikirlerin ötesine taşıyarak, onları ayakta tutan ve kişilik kazandıran bir olgu olarak karşımıza çıkarmaktadır³.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan araştırmalarda kültürün tanımından kaynaklanan ortak bir anlatım tarzının olmaması, araştırmacıları anket, mülakat gözlem vb. yöntemleri örgüt kültürünün değer, norm, inanç ve taşıyıcı öğeleri üzerinde farklı şekillerde uygulamak suretiyle örgütlerin kültürel örüntüsünü açıklamaya yönlendirmiştir¹²⁹. Araştırmalardan elde edilen sonuçlar ve örgütlerin kültürel özellikleriyle bazı yönetsel süreç ve uygulamalar arasında ilişkiler kurularak örgütsel kültüre aşağıdaki işlevler yüklenmiştir¹³⁶:

- Örgütsel kültür; örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizmasıdır.
- Örgütsel kültür; örgütsel biçimlendirme aracıdır.
- Örgütsel kültür; örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgütsel kültür; örgütsel problemlerin çözülme yöntemi.
- Örgütsel kültür; bütünleşme ve kaynaşma aracıdır.
- Örgütsel kültür; moral ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel kültür; örgütsel iklim belirleyicisidir.

- Örgütsel kültür; örgütsel verimlilik ve etkinlik anahtarıdır.
- Örgütsel kültür; örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgütsel kültür; örgütsel istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.

Bu işlevler, örgüt ve yöneticilerine sahip oldukları insan kaynaklarının geliştirilmesi kapsamında çeşitli etkinliklerde bulunarak, onların niteliklerini yükseltmeleri ve daha rahat faaliyette bulunabilecekleri bir örgüt kültürü oluşturma yolunda çaba harcamaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Çünkü, “çalışma alanları ne olursa olsun tüm örgütler elinde bulundurdıkları insan kaynaklarının nitelikleri”⁵¹ ve oluşan kültürel değerleri sayesinde toplam girdiden daha fazla çıktı elde edebilecektir.

Toplumda faaliyetlerini sürdüren örgütler de yazılı olmayan kuralları, yani örgüt kültürünü bilinçli şekilde yaratıp, gerektiğinde bu kültürde değişiklikler yaparak güçlü bir kültüre sahip olduklarında, zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlere göre daha etkili ve başarılı olacaklardır⁸⁶. Zira, “güçlü kültüre sahip örgütlerin çalışanları örgütün amaçlarını bilmekte ve bu amaçlar doğrultusunda hareket edebilmektedirler. Böylece, güçlü kültüre sahip örgüt işgörenlerinin amaçları ile yönetimin amaçları paralellik gösterirken, zayıf kültüre sahip örgütlerde işgörenlerin amaçlarıyla yönetimin amaçları çatışabilmekte ve amaçlardan sapma veya uzaklaşmalar yaşanabilmektedir”¹¹⁷.

Bu haliyle insan kaynakları yönetiminin önemli bir alanı haline gelen örgüt kültürü, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Çünkü, toplumsal yapıda yer alan ve çeşitli işlevlere sahip her örgüt gibi, eğitim örgütlerinin

de kendine özgü işlevlerinin olduğu ve bu işlevlerini yerine getirmek için faaliyette bulundukları bir gerçektir¹⁶.

Üstelik eğitim, insanın belli bir düzen içinde istendik amaçlara doğru sürekli değişim ve gelişiminin sağlanmaya çalışıldığı emek-yoğun bir süreçtir¹⁴⁴. Bu süreç insanın tüm yaşamını içine almasına karşılık, örgün eğitim işlevinin sistemli biçimde gerçekleştirildiği yerler ilk, orta ve yükseköğretim kurumlarıdır¹³⁶. Eğitim kurumlarının temel işlevlerinden birisi; toplumda yer alan mevcut kültürü aktarmak, yaşatmak ve yeniden biçimlendirmek, diğeri ise; bireyin var olan özelliklerini dikkate alarak yaratıcı gücünü geliştirirken¹⁶, iletişim, işbirliği, öğrenme, araştırma, sağlıklı yaşama ve üretim yeterliliği kazandırmaktır¹⁴⁴.

Bu durumda, insan hayatının şekillenmesinde önemli işlevleri yerine getiren eğitim kurumlarını kendi halinde eğitim-öğretim vermeye çalışan örgütler olarak görmek mümkün değildir. Çünkü, eğitimin “evrensel” olma özelliği, bu alanda yaşanan gelişmeleri sadece bir ülkeyi değil bütün dünyayı ilgilendirir hale getirmekte, tüm eğitim kurumlarını da yaşanan güncel gelişmeleri izleyip, uygulamak durumunda bırakmaktadır. Ancak, bu durum hızla globalleşen dünyada eğitim örgütlerini mevcut gelişmelere ayak uydurmaya çalışırken, hem kendi örgüt kültürünü koruyabilme hem de uluslararası gelişmeler doğrultusunda kültürünü olumlu yönde değiştirebilme yeteneğine sahip olmalarını gerektirmektedir³².

Bu nedenle, eğitim örgütlerinin gerekli nitelikte eğitim verebilmeleri için uygun bir örgüt kültürü oluşturmaları, oluşturulan kültürün de anlaşılması etkili eğitim kurumu yaratabilmenin ön şartlarından birisi durumuna gelmektedir⁷³. Çünkü,

yapılan araştırmalar etkili eğitim kurumlarının, olumlu değerlerden oluşan sağlam örgüt kültürüne sahip olduklarını göstermesinin yanında, örgüt kültürü ile verimlilik, örgütsel iklim, çatışma, sosyalleşme, liderlik ve yönetsel süreçlerle arasında da yakın ilişkinin olduğu savunulmaktadır³².

Zaten, örgüt kültürünün örgütsel süreç ve davranışlar üzerindeki etkileri, eğitim kurumlarında örgüt kültürünün araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerine kültürel yönden yaklaşılıp, bu konuda çalışmalar yapılması, onların özerklik, hoşgörü, özgürlük gibi kavramları öne çıkaran “esnek yapı” özelliklerine de uygun düşmektedir.

Bunlara ilaveten eğitim örgütleri; amaçlarının açık ve kesin olması yerine soyut niteliği ve ürününü değerlendirmenin güçlüğü; eğitim kurumu içinde çeşitli değerlerin bulunması ve çatışması; çevresinde çeşitli etki, baskı ve ilgi gruplarının bulunması; işlev ve ilişkileri yönünden sosyal (açık) sistem özelliği taşıması; insan ilişkileri, dostluk ve yakınlığa gereksinim duyması; eğitim hizmetinin doğrudan insanla ilgili olması ve davranış değişikliği üzerinde yoğunlaşması gibi temel özellikleri yönünden de diğer örgütlerden bariz şekilde ayrılmakta ve eğitim örgütlerinin kültürel yönden çözümlenmesi, bu örgütlerin amaç, işlev ve özelliklerine uygun düşen bir yaklaşım biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır¹³⁶.

Bu noktadan hareketle, eğitim süreci öğretim elemanı-öğrenci etkileşimine dayanan, ülke kalkınması için gereken mesleklerin en iyi şekilde yürütölmesini sağlayacak yapıcı ve yaratıcı insan gücünün yetiştirilmesine yönelik eğitim ve öğretim hizmeti veren yükseköğretim kurumlarının¹⁴⁴ bir üyesi olan ve eğitim

faaliyetlerine başlamaları Cumhuriyet' in ilk yıllarına kadar uzanan, amaçları itibarı ile ülke sporunun her alanda gelişebilmesi için önem arz eden ve günümüzde beden eğitimi ve spor bölüm veya yüksekokulları olarak adlandırılan yükseköğretim kurumları da diğer eğitim kurumları gibi belirlenmiş birtakım amaçlar doğrultusunda hizmet vermektedirler.

Bu kurumların amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İlk ve ortaöğretim kurumlarına (kamu-özel) öğretmen yetiştirmek,
- Beden eğitimi ve spor alanında bilimsel gelişmeyi sağlamak ve takip etmek,
- Beden eğitimi ve spor alanında bilim adamları yetiştirmek,
- Spor yöneticileri yetiştirmek,
- Çeşitli spor dallarında antrenörler yetiştirmek,
- Sporun topluma yaygınlaştırılmasına katkıda bulunarak, güçlü bir spor kültürü oluşturmak.

Belirtilen amaçlarına etkin ve etkili şekilde ulaşmak için hareket eden ve sayıları hızla artan beden eğitimi ve spor bölüm ve/veya yüksekokullarının nasıl bir örgüt kültürüne sahip oldukları önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu nedenle eldeki çalışmanın amacı Türkiye'deki beden eğitimi ve spor bölüm ve/veya yüksekokullarında örgütsel kültürün bazı değer ve taşıyıcı öğelerinin (artefaktlar) benimsenme sıklığının tespiti yoluyla, bu kurumların ne derece güçlü bir örgütsel kültürle faaliyet gösterdiklerini belirlemektir.

Bu amaçla şu sorulara cevaplar aranmıştır:

- Örgüt kültürünün değerleri ve taşıyıcı öğeleri (artefaktlar) beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında ne kadar önemli görölmektedir?

- Örgüt kültürünün değerleri ve taşıyıcı öğelerinin (artefaktlar) önemsenme derecesi akademik personelin; çalıştığı kurumun eğitim-öğretime başladığı tarihe, aynı kurumda çalışma süresi, cinsiyet ve statüsüne (Okutman, Araş.Gör, Uzman, Ögr. Gör., Yrd.Doç.Dr., Doç.Dr.ve Prof. Dr.) göre farklılık göstermekte midir?



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgüt Kavramı

Günümüzde insanoğlunun hayatı boyunca her alanda karşılaştığı, çeşitli nedenlerle birçoğu ile ilişki içinde olduğu, günlerinin önemli kısmını geçirdiği oluşumlar örgüt kavramı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bunlar bir kamu kurumu, özel şirket veya okul olabileceği gibi, sosyal, kültürel ya da ekonomik kurumlar olabilmektedir²⁸.

Bu oluşumlar temelde insanların bireysel olarak başaramayacakları ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmakta olup, insanoğlu geçimini sağlamak, sağlığını korumak, spor yapmak vb. sebeplerle örgütlere girmekte ve faydalanmaktadırlar. Bu haliyle toplumun işleyiş biçiminin belirlenmesinde temel araçlar konumunda olabilen örgütler değişik bilim dallarının (antropoloji, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, kamu yönetimi vb.) ilgi odağı haline gelmekte ve her bilim dalı konuya kendi çerçevesinden yaklaşarak örgüt kavramını farklı biçimlerde tanımlamaktadır⁷.

Nitekim, geleneksel örgüt kuramcıları, örgütün biçimsel yapısına ağırlık vererek örgütlerde verimliliği ve etkililiği artırıcı merkezileşme çabası gösterirken, komuta birliği, yetki zinciri, denetim alanı, kurmay kadro, komuta hattı, işbölümü, yetki ve sorumluluk, merkezileşme, disiplin, bireysel çıkarın genel çıkara tabi olması, hakkaniyet, personelin görev süresinde istikrar ve birlik ruhu gibi ilkeleri geliştirme çabası içindeyken, örgütün insani yönleriyle nispeten az ilgilenmeleri anlamlıdır. Ashında liderliğe, inisiyatif, yardımseverliğe, adillığa, birlik ruhuna ve insani

motivasyonu etkileyecek diğer faktörlere duyulan ihtiyaçları sık sık vurgulamalarına rağmen, örgütü teknik bir sorun olarak anlamaktadırlar. Klasik teorisyenler, insani ve teknik yönler arasında denge ya da uyum sağlamanın önemini kabul etmelerine rağmen asıl eğilimleri, insanları mekanik örgütlemenin gereklerine uydurmak olmuştur⁹⁸. Davranışçı örgüt kuramcıları ise geleneksel kuramın bazı önermelerini kabul ederken, örgüt içindeki insan davranışlarının örgüt yapısı ve ilişkiler düzenini etkilediğini ileri sürerek örgüt kuramı içinde davranış bilimlerinin önemine değinmişlerdir. Çağdaş örgüt kuramları sadece biçimsel yapı veya insan davranışlarını ele almanın örgüt kavramının açıklanmasında yeterli olmayacağı görüşüne dayanarak örgütü bu iki etkinin yanında çevresel koşullarında etkilediği gerçeğinden hareketle örgütün bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuşlardır⁵⁰.

Bunun yanında, tarihi gelişim sürecinde örgüt biyolojik, antropolojik ve sosyolojik temellere dayalı olarak değişik bakış açılarıyla ele alınıp tanımlanırken, örgüt kavramının farklı özelliklerine de değinilmiştir. Örneğin, biyolojik yönüyle örgüt canlı bir varlık gibi doğan, büyüyen ve ölen: yaşam ve gelişimini sağlıklı biçimde sürdürebilmesi için bulunduğu çevrenin değişen koşullarına ayak uydurabilmesi ve hastalıklarla (problemlerle) mücadele etmesi gereken¹⁴⁰; antropolojik yönüyle örgütün bünyesindeki insanların (kültür, değer, norm ,inanç vb. kavramlarla) davranışlarını belli zaman diliminde ve belirli bir yönde etkileyen⁴⁷; sosyolojik yönüyle, insan gruplarının bir araya geldiği “sosyal bir varlık” olduğuna dikkat çekilmiştir. Örgüt ile ilgili bu üç yaklaşım değerlendirildiğinde, antropolojik ve

sosyolojik yaklaşımlardaki kültürel ağırlıklı değerlerle kurumlaşan örgütler, bu yolla özel bir kimlik kazanmakta, bünyesindeki farklı görüş, alışkanlık ve görünüşlerle bir bütün haline gelebilmesi⁶⁰ örgütlerin kültürel yönden anlaşılması ve çözümlenmesinin önemini artırmaktadır.

Kuşkusuz salt kültürel yönden yaklaşıldığında, örgütün paylaşılmış anlam, değer ve normlar gibi muğlak kavramlar yoluyla tanımlanmaya çalışılması⁷⁵, örgütün kültürel yapısının esasını oluşturan bu kavramların farkında bulunarak iyi anlaşılmasını yöneticilerin önemli görevlerinden biri haline getirmektedir⁶.

Diğer yönleriyle örgütler ürünlerine göre mal (fabrika) ve hizmet (okul, hastane) üreten; biçimlerine göre, örgütün amacına ulaşması ve örgütün hayatını sürdürebilmesi için planlanan biçimsel (formel) ve çeşitli grupların bir araya gelmesiyle oluşan sosyal ve biçimsel olmayan (informel) örgütler tarzında da sınıflandırılmıştır⁶⁹. Bunun yanında örgütler kar amacı güden ve gütmeyen olarak da ikiye ayrılırken, “kar amaçlı örgütlerde parasal gelir ön plana çıkarken, kar amacı gütmeyen örgütlerde sosyal amaçlar ön planda yer almaktadır”⁴⁴.

Yukarıda yapılan örgüt sınıflandırmalarına göre eğitim örgütleri hizmet üreten örgütler grubunda olup, kar amacı gütmeyen (özel eğitim kurumları hariç) sosyal amaçlı, yani kişilerin karşılıklı etkileşimlerini kapsayan ve organik bağlarla organize olan sosyal ilişkiler sistemi olarak değerlendirilmektedir. Sosyal bir örgüt olarak eğitim örgütleri bağımsız bölümleri, çevreyle olan farklı yönleri, sosyal ilişkileri ve kendilerine has kültürleriyle karakterize edilirler⁷³. Eğitim örgütlerindeki formal yapı ve bürokratik mekanizma, oluşan gruplarla kişisel ve örgütsel amaçları

uyumlaştırarak çalışma sahasına taşırken, bünyesindeki çalışma grupları yoluyla oluşan informel yapıya dayalı bir kültür geliştirirler. Bu durumda eğitim örgütleri içindeki informel grupların norm ve değerleri örgütsel davranışı etkileyen önemli bir araç olmaya başlar⁷³. Buradan hareketle eğitim örgütlerinin kültürel özelliklerinin diğer örgütlere nazaran daha da ağırlık kazandığı söylenebilir. Çünkü, eğitim kurumlarında istihdam edilen insanların baskın “kültür ve ahlak anlayışı” ve işlerine taşıdıkları eğilimler “sadece para için buradayım” anlayışı ile sınırlı olamayacağı gibi örgütün (okul) kültürü ve alt kültür kalıplarını oluşturan temel değer ve inançlar üzerinde de etkili olabilmektedir.

2.2. Kültür Kavramı

Kültürün etimolojik kökeni Latince’deki “cultura” sözcüğünden gelmekte ve 18. yy.’da ekip biçmek gibi zirai faaliyetler için kullanılmaktaydı. Ancak, zaman içinde kültür kelimesine yüklenen anlam farklılaşmış ve insan hayat tarzını ifade etmeye başlamıştır⁴⁷. Kültür; İngilizce ve Fransızca’da “culture”, Alman dilinde “kultur” olarak yer almış olup Türkçe’ye Fransızca’dan girmiştir⁶⁴.

Kültür kelimesi kendisine yüklenen anlam itibarı ile tarih boyunca devamlı değişim ve gelişim içinde olmuş ve çok farklı anlamlarda kullanılmıştır. Hatta kültürel antropolojistler kültür kavramına açıklık getiren 164 değişik tanım bulmuşlardır¹²⁶.

Kelime olarak kültür, estetik anlamda güzel sanatlar; ilmi anlamda uygarlık; biyolojik anlamda üreme, ekme; beşeri anlamda eğitim vb.³⁵ anlamları taşımaktadır. Bu nedenle, bilim adamları kültürün ne olduğu ya da tanımı konusunda aynı şeyleri

kabul etmemekte ve değişik tanımlar yapma yoluna gitmektedirler⁷⁹. Örneğin, birçok kişi tarafından benimsenen ortak anlayış ve davranış tarzı¹¹²; bir toplumun yaşayış biçimi¹³⁹; sosyal bir tutkal¹²⁶; doğumundan itibaren her insanın öğrendiği davranış kalıpları⁶⁷; toplumun genelinde edinilmiş davranışların bütünü³⁶; her şeyi düzenleyen yazılı olmayan kurallar ve üyelerin ortak bilinci⁵⁹, gibi birçok tanımla yapılan kültürün literatür tarafından tam olarak desteklenen bir tanımla olmamasına karşın, her tanım yukarıda verilen tanımlardaki kavramların bir veya birkaçını kapsamaktadır.

İngiliz Tylor'un "kültür toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı, bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür" şeklindeki tanımla kültürle ilgili yapılacak tanımlamalarda bir model olarak genel kabul görmektedir⁶³.

Tylor'un bu tanımla kültüre antropolojik ve sosyolojik bir anlam yüklemiş olmasına karşın, kültür geleneksel olarak antropolojinin bir bölümü olarak düşünölmektedir. Fakat, bazı bilim adamlarının kültürün sadece antropolojik yaklaşımlarla ele alınmasının dar kapsamlı olacağı, bunun disiplinler arası bir terim olduğu ve psikoloji, sosyal psikoloji, sosyal antropoloji ve sosyal psikoloji ile desteklendięi³¹ yolundaki görüşleri kültürün tanımlamalarındaki farklılığın tanımları yapan kişilerin değişik disiplinlerden olduğu, bu nedenle de üzerinde çalıştıkları disiplin açısından kültürü değerlendirmelerinden kaynaklanabileceğini akla getirmektedir.

Kültürün tanımlanmasında görölen farklılıklar, kültürün tasnif edilmesinde de yaşanmaktadır. Kültür, genel, özel, akademik, inanç, kitle, mesleki, yaş, yerleşim

yeri, değer ve kaynak olarak tasnif edilebilmektedir. Örneğin; akademik olarak kültür, ilmi nitelik taşıyan okul kültürü ve dağınık nitelik taşıyan halk kültürü; inanç olarak dini ve dini olmayan; değer olarak maddi ve manevi şeklinde tasnif edilmektedir³⁵.

Kullanıldığı alanlara göre farklı anlamlar alabilen ve çok geniş yelpazede tasnifi yapılabilen kültür, bu yapısından dolayı kendine özgü bir takım özellikler taşımaktadır. Kültürün sosyal bilimler açısından taşıdığı özellikleri şöyle sıralamak mümkündür³⁵:

- Kültür, insana mahsustur,
- Kültür, toplumsaldır. Bir sınıfın değil, bir toplumun ya da milletin kültüründen bahsedilebilir.
- Kültür, millidir. Bir toplumu diğerlerinden ayıran temel faktörlerden birisidir.
- Kültür, bir yaşayış biçimidir.
- Kültür, toplumu şekillendiren eğitimidir.
- Kültür, statik olduğu kadar dinamiktir (değişime açıktır).
- Kültür, akademik bir niteliğe sahip olduğu gibi (okul kültürü), dağınık bir özelliğe de sahiptir (halk kültürü).
- Kültür, nesiller arasında bir köprüdür.
- Kültür, yaptırım yönü olan değerlere sahiptir.
- Kültür, iletişim özelliğine sahiptir (kültürel alış-veriş gibi)

Anılan bu özellikleriyle kültür, doğuştan getirilemeyen, insana çevresindeki bireylerle olan ilişkileriyle iletilen ve paylaşılan, doğası gereği bireyden ziyade bir grubun malı olan, zamanla kuvvetlenen³¹ve tekdüzelikten uzak bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Diğer bir anlatımla, her toplumun bir kültürü olduğu gibi,

değişik ilgi gruplarına göre çok sayıda alt kültürleri de olabilmektedir. Çünkü, sosyolojik olarak bir kültürün içindeki değişik kurum ve alt sistemleri arasında bazen derinleşmesine karşın farklılıkların oluşması kaçınılmaz görünmektedir. Bu çerçevede genel kültürle ortak yönleri yanında, farklı yönleri de bulunan alt kültürler genel kültürün bir takım hakim değerlerini bünyesinde barındırırken, kendine özgü yaşam biçimi, değer, norm, tutum ve davranışları da geliştirebilir. Böylece, insanoğlu tekdüzelikten uzaklaşarak, değişik ilgi alanları, idealler, eğlenme şekilleri, kısaca değişik bir yaşam tarzı ve değerlere sahip olurlar¹⁰³.

Değer, inanç ve tutumları farklı olan insanların davranış ve eylemlerinde de birtakım farklılıklar göstermesi kaçınılmazdır. İşte bu önemli farklılıkları yaratan faktörlerden birisi de kültürdür.

Kültür sisteminin kişiye kazandırdığı ürünler, örgütlenmiş birlik, grup ya da toplumlarda yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış ve tutumlar, o grubun kültürüdür. O halde kültür toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku veya davranışı değil, toplum üyelerinin paylaştığı olduğu değer ve inançlar sistemidir⁴⁷.

İşte kuruluş amaçları, kullandığı teknoloji, faaliyette bulunduğu çevre gibi elemanların yanında örgütlerin önemli unsurlarından olan ve toplumun çeşitli katmanlarından gelen çalışanları ve onların davranış örüntüleriyle örgütlerde de kültürel bir yapı ve bu yapının sahip olduğu alt kültürlerden bahsetmek mümkündür. Çünkü, neticede örgütler toplum içinde, toplumla birlikte ve toplum için çalışan sosyal nitelikli kurumlardır.

2.3. Örgüt Kültürünün Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Örgütler, ekonomik, teknolojik ve sosyal değişmelerin yarattığı karmaşık çevreye uyum sağlamak ve sürekli performanslarını geliştirmek için her dönemde etkin bir yönetim arayışı içinde olmuşlardır. Bu arayışın ağırlık kazandığı konularda dönemlere göre farklılık göstermiştir. Örneğin, 1930'lu yıllara kadar örgütsel yapı, 1930-50'li yıllar verimlilik, 1950-60'lı yıllar sistemler, 1970'ler stratejilerin ağırlıklı olduğu yıllar olarak değerlendirilmektedir.

Bir yandan örgüt içindeki değerler göz ardı edilerek hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon örgütlerinin başarılarındaki “insan” faktörünün üstlendiği önemli rol, örgütleri kendi gerçeklerini araştırmaya yöneltmesiyle birlikte, 1980'li yılların başından itibaren örgütsel alanda mükemmeli arama anlayışının önem kazanması kültür kavramının öne çıkmasını sağlamıştır⁴⁵.

Örgüt teorileri alanına antropoloji orijinli olarak girdiği varsayılan kültür kavramı⁷⁰ yönetim alanında “örgüt kültürü” adıyla 1980'li yılların başından itibaren yaygın bir kullanım alanına sahip olamaya başlamış ve Amerikan literatüründe ilk kez Pettigrew'in 1979 yılında yayınladığı “On Studying Organizational Cultures” (örgüt kültürleri üzerine çalışma) adlı makale ile yer almıştır⁷¹.

Aslında yönetim teorileri ve uygulamaları alanında oldukça yeni olan bu kavram ele alınış şekli günümüzdeki manasıyla olmasa da, ilk izlerine 1900'lü yılların ikinci çeyreğinden itibaren rastlamak mümkündür⁹⁹.

Çalışma gruplarının kültür boyutunda ele alınması 1930 ve 1940'larda Mayo (1945) ve Bernard'la (1938) başlamıştır. Bu araştırmacılar çalışma grubu norm, değer

ve duyguları ile çalışma ortamında gelişen ilişkilerin önemini vurgulayarak, informal örgütün doğası ve fonksiyonlarını tanımlamaya çalışmışlardır⁷³. Selznick'in her örgütün bir takım değerlere sahip olduğu ve bu yolla ortak kültürün yaratıldığı bulgusuna götüren (Tennessee Valley Authority) çalışmasıyla, kültür kavramı 1950 ve 1960'larda "tanımlanamayan hisler" olarak ifade edilmiş ve ilgi çekmeye başlamıştır⁹⁵. Selznick bu çalışmasında örgütleri sadece rasyonel topluluklar olarak görmekten ziyade, birimler olarak görerek, örgütsel yaşamın geniş analizini yapmıştır. Sonuçta birimleri teknik ihtiyaçlarının yanı sıra "değer aşıl原因" yer olarak ifade ederken, her örgütün diğerlerinden ayrı bir kimlik ortaya koyduğunu ve bu kimliğin de onun karakterini tanımladığını vurgulamıştır⁷³.

1980'li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığı ve önemini vurgulayarak "örgüt kültürü" kavramının ortaya çıkarak, yaygınlaşmasını sağlamaları açısından önemlidir¹⁴².

1980'lerden sonra yönetim ve örgüt teorileri alanında ortaya atılan yeni kuram geleneksel bürokratik yönetimin olumsuzluklarını gidermeye ve verimlilik ve etkinliği artırmaya yönelik bir model olarak kabul görmeye başlamıştır¹⁰⁶. Bu modelin gelişimini sağlayan yayınlar, örgütsel çalışmalara ve yönetim alanına kültürel eğilim ağırlıklı yeni bir bakış açısı getirmiş ve yayınlanan kitaplar en iyi satanlar listesine girerek yönetim uygulamalarına ve kamu oyuna önemli işaretler vermişlerdir.

Örgüt ve yönetim alanında bahsedilen bu kültürel eğilim Japon ve Amerikan örgütleri arasındaki farklılıkları ortaya koyan "Z Teorisi" (Ouchi 1981) ve "Japon

Yönetim Sanatı” (Pascal ve Athos) ile başlayarak, Amerikan örgütleri üzerine daha fazla odaklanan “Corporate Cultures” (Deal ve Kennedy,1981) ve “Change Masters” (Karter,1983) adlı iki kitapla devam etmiş³⁹ve yeni akımı en iyi örnekleyen “In Search of Excellence” (Peters ve Waterman,1982) ile birlikte en üst seviyeye ulaşmıştır¹¹³. Popüler ve akademik yazarlar 1980’li yıllardan bu yana bu alanla ilgilenen insanların dikkatlerini esir alırcasına örgüt kültürü ile ilgili yayınlar ortaya koyagelmişlerdir.

Bu yayınlar, geçmişteki uygulamaların aksine yönetim ve organizasyonun “davranışsal yönü”nün insan boyutu üzerine odaklanarak daha önceki görüşlerden değişik bir resmi ortaya koymuş, konuyla ilgili yazan ve araştırma yapanlar da başarılı ve başarısız örgütler arasındaki farklılığın örgüt içi değer ve prensiplerden kaynaklandığı yolundaki görüşlerini altını çizerek vurgulamışlardır³⁹.

Örgüt kültürü kavramının kısa süre içinde yönetim ve örgütle ilgili çalışma ve araştırmalarda bu kadar ilgi çekici hale gelmesinin temel sebebinin yönetim uygulamalarında örgütsel, bireysel ve toplumsal farklılıkların ele alınması zorunluluğunun 70’li yıllarda Japon örgütlerinin Amerikan örgütlerine göre daha fazla olan ekonomik başarılarının değer, norm ve inançlara bağlılıkları ve yüksek düzeydeki çalışma motivasyonlarından, yani yaratılan güçlü kültürden kaynaklandığını söylemek mümkündür⁸⁹.

Davranışsal değişkenlerin bütünlüğüyle de dikkat çekici olan örgüt kültürü, değer, norm ve inançlardan meydana gelmekte ve bunlar örgütteki yönetim uygulamaları gibi örgütsel davranışın da temelini oluşturmaktadır.

Bu itibarla kültürel prensip ve uygulamaların birbirini destekler ve örnekler mahiyette olmalarının yanı sıra kalıcı özellik göstermeleri, tek tek her örgüt üyesi için bir anlam taşımasını sağlamaktadır. Böylece kültür, örgüt üyelerinin geçmişte çalıştıkları gibi gelecekte de çalışmalarını hakkında inanç ve stratejileri açıklayan bir özelliğe sahip olmaktadır. Dolayısıyla örgütlerdeki değer, inanç ve anlamlar sosyal bir sistemi meydana getirirken, koordineli ve motive edilmiş aktivitelerin de temel kaynağını oluşturması³⁹ örgüt kültürü teorisinin yaygın bir kullanım alanı bulmasında halen etkili olmaktadır.

2.4. Örgüt Kültürünün Tanımı

Kültür kavramının özeliğinden kaynaklanan farklı tanımlamaların çokluğunu örgüt kültürü kavramında da görmek mümkündür¹¹⁵. Hatta farklılıklar sadece kavramın tanımlamasında değil, adının tam olarak belirginleşmesinde dahi kendini göstermektedir. Örneğin, örgüt kültürü ile ilgili alanyazın incelendiğinde, “firma kültürü”, “organizasyon kültürü”, “şirket kültürü”, “kurumsal kültür” gibi farklı isimlerle anıldığı görülmektedir. Ancak, kavramın değişik isimler altında ele alınması ifade ettiği şeyin farklı veya kapsam olarak belirgin değişmelerin olduğu anlamı taşımamaktadır¹⁴².

Bu nedenle, kültür kavramının tanımından kaynaklandığı söylenebilecek bu farklılıkları, örgüt kültürü kavramının değişik yönleriyle ele alınıp, tanımlanıp, açıklanarak çözümlenmeye çalışılmasını olağan karşılamak gerekir¹²⁹. Çünkü, örgüt kültürü kavramıyla ilgili 1980’li yıllar boyunca pek çok tanımlama yapılmış; kavramın içinde nelerin olduğu ya da olmadığı yolunda çeşitli görüşler ileri sürülmüş,

kavramın tanımlanması noktasında ortak bir algı dayanağı geliştirmenin bazı güçlüklerin bulunduğu belirtilmiştir⁹. Bu nedenle de antropolojideki çeşitli kültürel yaklaşımlarda olduğu gibi, örgüt kültürünün tanımlanması, çözümlenmesi ve araştırılmasında çeşitli yaklaşımlar benimsenmiştir¹³⁶.

Örgüt kültürünün tanımlarında önemli sayılabilecek değişiklikler olduğu halde bunların birçoğunun ortak birtakım maddeleri içerdiği de bir gerçektir¹⁵⁰. Burada önemli olan kavramın benzer ve farklı noktalarının belirlenerek nihayetinde kavramı her yönüyle açıklayan ortak maddelere belirginlik kazandırmaya çalışmak olacaktır.

Örgüt kültürü üzerinde çalışma yapanlardan Alvesson⁹ örgüt kültürünü “paylaşılmış değer, norm, anlam, inanç ve ideolojiler ve örgüt içinde kültürel mekanizmayı destekleyen sembol, tören, efsane ve seremonilerle, dil, mimari gibi öğeler”, Schein¹²¹ “temel varsayımlar”, Sathe¹¹⁸ “paylaşılan değer ve inançlar”, Burke²⁴ “değerlerin belirlediği varsayım ve normlar”, Berry¹⁷ “paylaşılmış değer, varsayım, tutum ve davranışlar”, Corbett ve Rostrick³¹ “mit, hikaye, ritüel, seremoni ve dil gibi sembolik ilişkiler ve paylaşılmış norm ve davranışlar hakkındaki inançlar”, Joiner⁷⁶ “bir örgüt içinde çalışanların nasıl davranacaklarını gösteren anlamlar sistemi”, Wilson¹⁵⁵ “örgütün ödül, destek ve beklentilerinin altında gizli olan değer, prosedür, pratik ve politikalara ilişkin paylaştığı anlamlar”, Sweeny^{de}¹³³ “bireylerin ilişkilerindeki gizli birleştirici ne ise, örgütü birleştiren ve ona anlam ve yön veren şey” olarak ifade etmişlerdir .

Robbins¹¹⁵ verdiği tanımlarda örgüt kültürünü “örgüt tarafından kabul edilen temel değerler”, “örgüt sınırları içinde yapılan şeylerin nedeni”, “örgüt üyelerince

paylaşılan temel varsayım ve inançlar”, Mescon ve diğerleri⁹⁴ ise “örgütlerin kültürel bir yapıyla hayatlarını sürdürdüklerini ve bu yapının değer, tutum ve gelenekler gibi şeylerden oluşacağını” belirtmişlerdir.

Örgüt kültürünü Kozlu⁸⁶ “paylaşılan değer, inanç, kahraman, tören, öykü ve efsaneler”, Akat ve Atılğan³ “çok uzun vadede gerçekleşen, iç ve dış çevrelerden sürekli etkilenecek kendisini yeni durumlara adapte eden değerler”, Başaran¹⁴ “işgörenlerce yaşanan ve onların davranışlarını etkileyen değer ve düzgüler”, Dinçer ve Fidan⁴¹ “örgütün çalışma şekli ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inanç, değer, örf-adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamı”, Eren⁴⁹ “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değer, standart, norm, inanç ve anlayışlar topluluğu”, Hergüner⁷⁰ “bir örgüt içinde çalışanların iş çevresinde geliştirdikleri ve paylaştıkları değer, inanç ve varsayımlar” ve Doğan⁴² “örgüt üyelerinin birbirleriyle ve aynı zamanda satıcılar, müşteriler ve örgütün dışındaki tüm insanlarla ilişkilerini kontrol eden, örgütte paylaşılan değerler” olarak tanımlamaktadırlar.

Örgüt kültürü ile ilişkili olarak yapılan farklı tanımlamalardan çıkarılabilecek ortak özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁴²:

- a) Örgüt kültürü, örgütte çalışanların değer, norm ve davranış şekilleriyle ilgilidir. Çalışanların davranışlarını şekillendirerek, örgüt içindeki bireyler arası ilişkileri etkiler.
- b) Uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.

- c) Sosyal nitelik taşır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü birden çok bireyin bir araya gelerek meydana getirdiği bir olgudur.
- d) Semboller ve sembolik hareketler aracılığı ile öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir.
- e) Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- f) Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- g) Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle, örgütün bütününe yönelik olup her kademedeki çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütünüdür.
- h) Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel, yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantı ve uyumlaşmayı sağlar.
- ı) Bireyler tarafından meydana getirilmiştir. Örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.

2.5. Örgüt Kültürünün Öğeleri

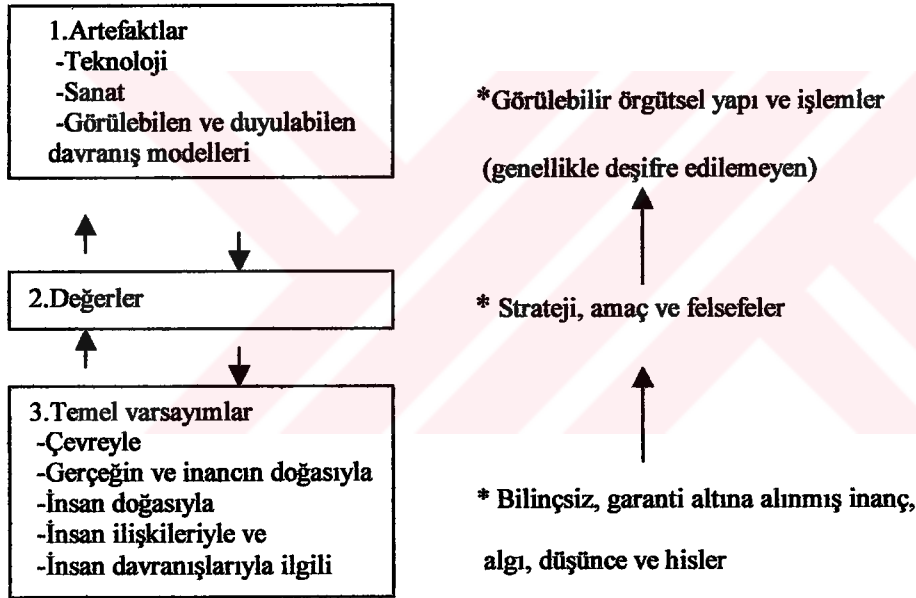
Örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi, kavramı oluşturan temel öğelerin neler olduğu hususunda birtakım farklılıklar görülmektedir. Ancak, yine kavramın tanımında olduğu gibi örgüt kültürünü oluşturan öğelerde de müşterek noktalarda birleşmek mümkün olmaktadır.

Steinhoff ve Owens¹³¹ ve Cartwright ve Gale'ye²⁹ göre örgüt kültürü literatüründen çıkarılabilen ve örgütsel kültürü oluşturan öğeler şöyle sıralanmaktadır:

- Örgütün tarihi,
- Örgütün değerleri ve inançlar,

- Örgütü açıklayan hikaye ve efsaneler,
- Örgütün kültürel normları,
- Gelenek, tören ve seremoniler,
- Örgütün kadın ve erkek kahramanları,
- Örgütün kurucuları.

Schein'in¹²³ örgütün kültürel öğelerinin üç seviyede var olduğunu belirttiği "kültürel öğeler modeli" şekil 1'de görülmektedir.



Şekil: 1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler Modeli

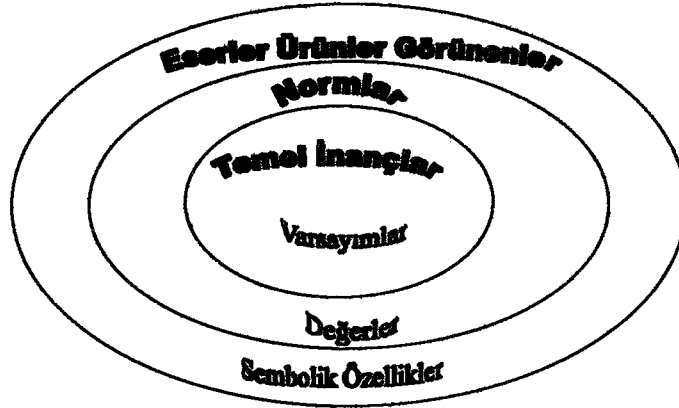
Kaynak: Schein,E.: Organizational Culture and Leadership, s.17.

Örgüt kültürünün birinci boyutunu oluşturan artefaktlar, örgüt kültürünün görünen yüzüdür. Örgütü oluşturan çevre, örgütün mimarisi, teknolojisi, örgüt içindeki giyim tarzı, görülen ve işitilen davranış modelleri (dil ve semboller) gibi tespit ve analiz edilmesi en kolay öğelerdir^{106,121}.

Örgüt kültürünü oluşturan ikinci seviyede yer alan değerler, doğrudan izlenmesi zor olan, ancak örgüt içindeki davranışlara yön veren temel öğelerdir¹²¹.

Üçüncü seviyede yer alan varsayımlar ise örgüt kültürü öğelerinin bariz görülemeyen düzeyidir. Temel değerlerin uzun yıllar vurgulanıp, aktarılmasıyla ve dünyayı algılamamanın örgütsel olarak kabul edilebilir hale gelmesiyle yerleşen varsayımlar değişmesi ve öğrenilmesi en zor olan^{59,89} soyut bir seviyedir. Üstelik çalışanların karakterlerinin temelinde yatan davranışlarını derinden etkileyerek, doğrulukları tartışılmadan olduğu gibi kabul edilmektedir³².

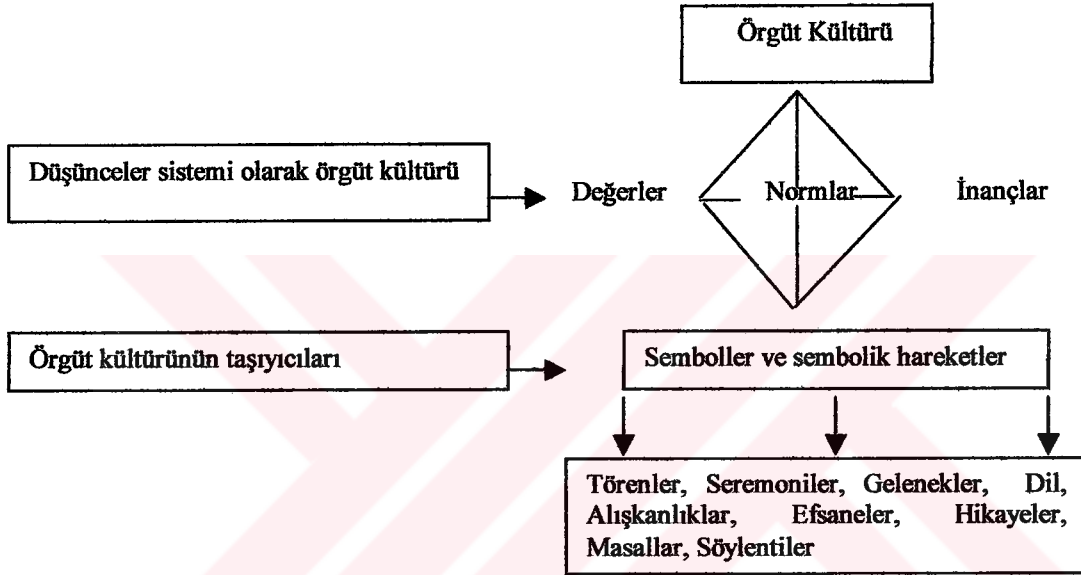
Uzunçarşılı ve diğerleri¹⁴⁵ kültürün öğelerini soyuldukça yeni katmanları çıkan bir soğana benzeterek, bu öğeleri en içten dışa ya da görünenden görünmeyene doğru sıralaması Schein'in kültürel öğeleri sınıflamasına paralellik göstermektedir (Şekil:2). Bunlar, içten dışa doğru sırasıyla; temel inanç ve varsayımlar, norm ve değerlerle, görünen öğelerdir (artefaktlar).



Şekil: 2. Örgüt Kültürünün Katmanları

Kaynak: Uzunçarşılı, Ü. ve Diğerleri, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, s.6.

Unutkan'a¹⁴² göre örgüt kültürünün öğeleri birinci aşamada değer, inanç ve normlar gibi temel kültürel öğeler, ikinci aşamada ise, tören, seremoni, dil vb. taşıyıcı öğeler şeklinde ele alınmalıdır. Aslında kavramı oluşturan öğelerin özellikleri açısından da anlamlı görülen bu sınıflama şekil 3'de görülmektedir.



Şekil 3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kaynak: Unutkan,G.A., İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, s.46.

Eldeki çalışmada da değer, inanç ve normlar örgüt kültürünün esas öğeleri; tören, ritüel, hikaye, mit, kahraman, semboller ve dil ise örgüt kültürünün taşıyıcıları yani görünen yüzü olarak ele alınacaktır.

2.5.1. Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri

Değerler: insanların yaşamları boyunca kazandıkları temel değerler, benzer şekilde örgütlerde de oluşmakta ve örgütlerde bir değerler sistemine sahip olmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu bu değerler sistemi genel bir kanı ile örgütün kültürü olarak kabul edilmektedir¹⁵⁴. Bu haliyle örgüt kültürünün temel öğelerinden

birisi konumuna gelen değerler, bir örgütün belirli sınırlar çerçevesinde güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için üyelerini tutarlı davranışlar sergilemeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisi şeklinde yorumlanmaktadır.

Değerler, çalışanların çoğu tarafından benimsenen ve çalışanlarca sergilenen davranışların hangilerinin örgüte yaraştığı ya da yaraşmadığını gösteren dürüstlük, saygı, eşitlik gibi kavramlardır¹⁰⁵. Bu nedenle, örgütler politika, program ve uygulamalarında bu değerleri esas alarak hareket ederler¹⁴⁴.

Değerler, “örgütün ilk kurucu veya yöneticileri tarafından ortaya konulup, ilerleyen yıllarda birtakım değişikliklere uğrayıp bir sonraki kuşağa devredilerek etkilerini devam ettirirlerken”⁶⁰, oluşan beklentiler sonucunda gelişmelerini sürdürürler. Bu yönüyle değerler örgüt üyeleri arasında yükümlülüklerin kabul edilmesi ve doğruları gerçekleştirmek için genel bir durum yaratılmasına yol açarak, örgüt içinde nelerin değişeceği veya değişmeyeceğini de önemli ölçüde etkilemektedir⁷⁵.

Öyleyse örgütsel değerler, örgütün merkezi gibidir⁸⁶ ve örgütsel davranış ve yönetsel uygulamalarının temelini oluştururlar. Değerler, prensipler şeklinde ortaya konduğunda kalıcı özellik göstererek her örgüt üyesi için belirli anlamlar taşırlar. Böylece örgütsel değerler örgüt üyelerine geçmişte olduğu gibi gelecekteki çalışmaları hakkında da inanç ve stratejilerin açıklığa kavuşmasını sağlar³⁹. Hatta temel değerlerin büyük ölçüde benimsendiği örgütlerde yöneticilerin talimatları olmadan bile, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde bireyler faaliyetlerini kendiliğinden koordine edebilmektedir⁵. Collins ve Porras’ın¹³² “güçlü değer

anlayışına sahip olan örgütlerin uzun dönemde çok daha başarılı olabileceği” tespiti de bu durumun doğruluğunu destekler niteliktedir.

Örgüt kültürünün teorik ve deneysel literatüründe paylaşılmış değerlerin örgütsel kültürün esasını oluşturduğu yolundaki ip uçlarına rastlanabilir^{71,77,87,124}. Örgütlerde kültürün esası kabul edilen kendi değerlerini ortaya koyarken, toplumdan kaynaklanan değerleri bünyesinde barındırabilir, ancak her zaman bunların toplum değerleriyle örtüştüğünü söylemek mümkün değildir. Çünkü, araştırmalar örgütlerin de kendi içlerinde ve kendilerine özgü kültürel değerleri oluşturdukları yolundaki görüşleri desteklemektedir^{147,148}.

Dimmock ve Walker⁴⁰ bu durumu şöyle açıklamaktadır:

“örgütsel kültür araştırmalarında dikkat edilmesi gereken husus örgütün kültürüyle sosyal kültür arasındaki değerlerin farklılaşmasıdır. Ulusal kültüre ait değerler insanın orada büyüdüğü ve yaşadığı için zorla kabul edilir, değişmesi zordur ve farklı anlayışlardaki topluluklarda farklı değerler dizisi gelişebilir. Örgüt seviyesinde ise değerlerdeki farklılaşmalar daha düşük düzeyde olması beklenir ve değişmelere karşı direnç toplumsal kültürle kıyaslandığında daha düşük seviyededir”.

Örgüt içinde oluşan değerler, çalışanlara ortak çalışma sonucu erişebildikleri hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkararak işgörenlere günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri gösterir⁸⁶. Bu müşterek noktalar çoğunlukla örgüt üyelerince farkına varılmadan ve tartışılmadan kabul edilen kültürel birikimlerdir¹²⁴.

Bu kültürel birikimler (değerler), iletişimin nasıl olduğu, kararların nasıl alındığı, ya da çalışanların örgütte nasıl ilerlediği ile ilgili olabilir. Söz konusu değerler sistemi kültürel yapının bir elemanı ve kültürün yapı taşıdır. Kültürle sürekli etkileşim halinde olan değerleri bir işletme yöneticisi şöyle ifade etmektedir⁵³:

-Dürüstlük; topluma ve çalışanlarımıza verdiğimiz sözlerle yaşarız.

-Müşteride Odaklanma; tamamen müşteriye yönelik olarak çalışır ve müşteri tepkilerini sürekli denetleriz.

-Yenilik; çalışanları yenilikçi ve araştırmacı olmaları için teşvik ederiz.

-Sorumluluğun Dağıtılması; kararların işletmenin alt birimleri düzeyinde alınmasına özen gösterirken, kontrolü de sürdürürüz.

-İnsanlar; biz ancak mükemmellik, ekip çalışması, yenilikçilik ve verimli olmak amacıyla çalışan insanlarımız kadar iyi olabiliriz.

Şüphesiz bu değerlerin özelliklerinin değiştirilmesi ve sayılarının artırılması mümkün olduğu gibi örgütten örgüte farklılık göstermesi hatta bir kısmının örgüt üyelerince benimsenmesi ya da benimsenmemesi de mümkündür.

Kültürel değerlerin, örgütün sosyal sisteminin çekirdeğini oluşturmasından dolayı, ilgili literatüre bakıldığında konu başlıklarının çoğunun temel değerler ve onun sonuçları olan davranışları geliştirme ve koruma yollarını veya örgütün yeni üyelerine bu değerlerin anlatılması ve iletilme tarzı ile kişi ve örgüt değerlerinin uygunluğu üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunun temel sebebinin değerlerin değişmesi zor ve nispeten dayanıklı olması, yönetsel uygulamalara öncülük etmesi ve belli uygulamaların genellikle örgütsel değerlerden kaynaklanması olabilir. Temel politika ve uygulamalar çoğu zaman temel değerlerden ve onları destekleyen

paylaşılmış anlamlar sisteminden ayrılmazlar. Örneğin, eşitlik veya eşitsizlik örgütün üyeleri tarafından kavranan değerlerin bir sonucudur^{39,148}.

Değerlerin insanları, onların hareketlerini ya da nesneleri yargılamada kullanılan değerlendirme araçları³⁹ olması nedeniyle her örgüt üyesinin kendine özgü değerlerinin bulunması kaçınılmazdır. Bu durum bir uçağın her parçasının kendine has bir değere sahip olmasına benzetilebilir. Verilen örnekte önemli olan, uçağın belirlenmiş hedefe ulaşırken bütün parçalarının bir amaç için birlikte çalışarak uçuşunu tamamlamasıyla ortaya çıkacaktır. Başka bir ifade ile, bir ortaklık olmadan tek tek hiçbir değer uçağın güvenli şekilde uçuşunu sağlamayacaktır³⁹. İşte, örgüt içinde oluşan ve yaşatılan farklı değerler de örgütün amaçlarına ulaşması ve başarılı olmasında tek başına etken olamayacaktır. Önemli olan bu farklı değerlerin, ortak bir süzgeçten geçirilerek birlikte benimsenebilmesidir.

Örgütsel değerlerin üyelerce geniş oranda paylaşılması halinde güçlü kültürden bahsedilebilmektedir¹²⁴. Bir örgütün kültürünün güçlü olup-olmadığı belirlenirken belirli değerlerin üzerinde durularak kabul edilme şiddeti yerine, bunların geniş oranda kabul görüp-görmediğine bakılır. Örneğin, çalışanların hepsi yönetimin ne istediğini bilir, ancak bu konuda güçlü bir onaylama veya onaylamama olmayabilir. Benzer şekilde yenilik bir grup tarafından pozitif değerken, diğer grup tarafından negatif algılanabilir. Bu örneklerde sıklıktan söz edilebilirken, kristalleşmeden söz edilemez². Bu nedenle örgütsel değerler üzerinde bir anlaşma (kristalleşme) sağlayabilen örgütler üyelerine doyum sağlayabilecek “güçlü kültüre”

sahip olabilmekte ve diğer örgütlerle karşılaştırıldığında daha iyi performans gösterebilmektedirler^{31,99}.

Buna karşın, kazanılmış değerlerin örgütün değerleriyle tutarlılık göstermediğinde, diğer bir ifade ile negatif veya zayıf bir kültür resmedildiğinde, ortak bakış açısının yokluğu, yönetici ve çalışanlar arasındaki kopukluklara, diyalog eksikliğine, çatışma ve verimsizliğe, hatta işe engel olmaya yol açabileceği için performans düşüşünün kaynağı olabilecektir^{42,154,155}.

Nelson ve Quick⁹⁹ güçlü kültüre sahip örgüt çalışanlarının daha yüksek performans gösterdiği düşüncesi şu üç nedene dayandırmaktadır:

- Güçlü kültürler düzenli amaçlarıyla ifade edilirler. Yani, bütün çalışanlar aynı amaçları paylaşırlar.
- Değerlerin tüm üyelerce paylaşılması yüksek motivasyon yaratır.
- Güçlü kültürler kontrolü sıkı bürokratik mekanizma altında yürütmezler.

Bu noktadan hareketle güçlü kültüre sahip örgütlerin varlıklarını uzun süre devam ettirebilme, sağlıklı gelişebilme ve dolayısıyla daha etkili olma şansına sahip olabildiklerini söylemek mümkündür⁷³.

Başkalarını düşünme, cesaret, eşitlik, fedakarlık, sorumluluk alma, doğruluk, örgüte bağlılık, tüketiciye odaklanma, objektiflik, saygı, takım çalışması, bağımsızlık, yenilik gibi paylaşılan değerler yoluyla²⁴, örgütler ve onun çalışanları, diğerlerinden ne bekleyeceklerini bilir ve birbirlerini hesaba katabilirler. Herkes kendisini bireysel olarak önemli bir parça ve sorumlu görmekle kalmaz, aynı zamanda bütünün parçası olarak da kabul eder¹³².

O halde, çalışanların örgütün değerlerine ne derece inandıkları ve sahip oldukları, diğer kültürel öğelerden daha önemli olduğunu söylemek mümkündür¹⁴⁹.

İnançlar: Pheysey¹¹² inançları “bir şeyin bir kişi tarafından doğru olarak kabul edilmesi”, Sathe¹¹⁸ “dünya ve onun işleyişine dair temel varsayımlar”, Erdoğan⁴⁷ “gerçeğin şimdi veya geçmişte nasıl olduğu hakkındaki bilgiler”, Unutkan¹⁴² ise “bir şeyin ifade ettiği anlamlar toplamı veya bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı” şeklinde tanımlamaktadırlar.

İnançlar gözlem, deneyim ve karşılıklı iletişim yoluyla veya tarihten öğrenilmekte, bazen insanların değer verdiği şeyleri tanımlamakta da kullanılabilir. Örneğin; “ben inanıyorum ki araştırma çok önemlidir” şeklindeki bir cümleye bakıldığında, inancı insanın önem ve değer verdiği düşüncelerin tamamı olarak değerlendirmek mümkündür¹¹³.

Bu noktada, toplumu oluşturan bireyler arasındaki inançların benzerliği ölçüsünde yaygın ve güçlü kültürün ortaya çıkacağını, başka bir deyişle, toplumun güçlü ve yaygın kültüre sahip olması, büyük ölçüde toplumu oluşturan bireylerin inanç benzerliğinin sonucu olduğunu söyleyebiliriz. İnançlar ne kadar benzerlik gösterir ve çok kişi tarafından paylaşırsa toplumsal kültür de o derecede belirgin ve yerleşik bir nitelik taşıyabilmektedir¹⁴².

Kavrama örgütler açısından yaklaşıldığında, inançların benimsenen ortak tutum ve değerler gibi örgütün tarihinden ve paylaşılan iç ve dış çevresinden kaynaklandığı görülür. Örgüt içindeki çalışanların kişi, grup, kurum ve politika konularında aldıkları bilgiler toplamı olarak değerlendirilip kesin doğru kabul

edilirler. Örneğin; fakültenin bir bölümünde çalışanlar diğer bölümlere göre daha çok araştırma yaptıklarına inansınlar. Bu durum gerçeği yansıtsın veya yansıtmassın, kültürel bakış açısıyla, doğruluğu ve yanlışlığı çok önemli değildir. Çünkü bu bir inançtır ve davranış ve tutumları önemli ölçüde etkileyecektir¹¹³.

Bu haliyle inançlar tutum ve davranışları şekillendirirken, bunu işgören davranışları üzerinde belirleyici rolleri olan norm ve değerleri etkileyerek gerçekleştirmektedir. Örneğin, çalışanlar (x) bölümünün araştırmaya çok önem verdiğine inanıyor ve araştırmanın önemli bir değer olduğunu kabul ediyorsa (x) bölümüne karşı tutum ve davranışlar muhtemelen olumlu olacaktır. Bunun yanında akademik personelin araştırma yerine eğitim-öğretime ağırlık vermesi gerektiğine ve araştırmanın eğitim-öğretimi aksattığına inanıyorlarsa (x) bölümüne karşı tutum ve davranışlar olumsuz olacaktır¹¹³.

Bu nedenle varlığını yıllarca sürdüren örgütlerin gücünün onun yapısı ya da yönetim tarzından çok inançların oluşturduğu direnç ve bunun çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. O halde, herhangi bir örgütün devamlılığı ve başarısı için politika ve eylemlerini de içeren bir dizi sağlam inanç geliştirmesi ve bunlara çalışanlarıyla birlikte bağlanması gerekmektedir¹⁴⁹.

Normlar; her kültürde toplumsal düzeni sağlayan, bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, iyi ve kötüyü belirleyen kural, standart ve fikirler mevcuttur. İşte, bireylere bir grup içinde hangi tür davranışlarının uygun hangilerinin uygun olmadığını gösteren bu standart, fikir ve kurallar sistemine norm adı verilmektedir⁵².

Schall'a¹¹⁹ göre normlar, insanların ne yapıp-yapmayacağını gösteren yazılı olmayan kurallar setidir. Normlar “davranışla” ilgili olduğu halde, davranışların nasıl olup-olmayacağını tutumlarla ilişkilendirerek açıklığa kavuşturmaktadır. Öyleyse normlar hem örgüt üyelerinin hem de örgütün nasıl olması gerektiğinin bir göstergesidir.

Her örgütte iyi-kötü var olan normlar, gruplar tarafından değerlere uygun olarak geliştirilen ve üyelerin uymak zorunda olduğu önemli özelliklerden birisidir. Bir grup için normlar, ortak davranış şekli, tutum ve inançlar ile yaptıkları işe karşı geliştirdikleri ortak duygular şeklinde oluşur ve grup üyelerinin faaliyetlerini düzenleyen davranış kuralları şeklinde değerlendirilebilir⁵². Başka bir anlatımla, örgütteki gruplar tarafından beklenen, arzulanan, kabul edilen ve desteklenen davranışları kapsayan ölçütlerdir.

Sathe¹¹⁸ bazen değerlerle normların karıştırıldığını ve bunun önemli bir hata olduğunu belirterek, normların değerlere göre daha taktiksel ve prosedürel yönü bulunduğuna dikkat çekmektedir. Nitekim normlar beklenen davranışların, konuşmanın ve kendini gösterme ve tanıtmanın standartlarıdır. Bunlar; zamanında iş yapma, karşı görüşleri nazıkçe belirtme ve giyim tarzı gibi yönleriyle “değerlerden” çok farklıdır.

Örgüt içinde resmi (yazılı) bir niteliği olabileceği gibi, genellikle yazılı kurallara bağlanmamış⁵² ve temel öğelerin daha görünür vaziyette bir elemanı olması nedeniyle normlar, bir örgüte girdikten kısa süre sonra algılanabilmektedir⁵⁴. Bundan dolayı, normlar örgütsel yaşamın kültürel yönlerinin anlaşılmasında daha somut ve

etkili olabilmektedir. Ancak normlar, değer ve inançlara göre daha çabuk ve kolay değişebilmekte, bu özelliğinden dolayı örgüt içinde değişimden bahsedildiğinde normların değiştirilmesiyle istenen sonuca daha kolay ulaşılabilir⁷³. Bu özellikleriyle normların güçlü bir örgüt kültürünün yerleşmesi ve örgütte yer alan bireylerde örgütle bütünleşme, motivasyon, sosyal tatmin ve koordinasyonun sağlanması gibi önemli rollerinin olduğu söylenebilir.

2.5.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri

Örgütler mal ve hizmet üretiminin yanı sıra sosyal bir enstrüman gibi kültürel olarak hikayeler, efsaneler, ritüeller vb. faydalı şeyler de üretirler¹²⁹. Örgütlerin sosyal enstrüman gibi ürettikleri bu kültürel öğeler, örgüt kültürünün ifade ediliş şekli olarak karşımıza çıkmakta ve kültürün taşıyıcıları olarak adlandırılmaktadır¹⁴². Gerçekte örgütte şekillenen seremoni, mit, hikaye, efsane, dil, ofis ve alan kullanımı, dekorasyon vb. şeyler kültürün gözle görülebilen en önemli belirteçleri ve mevcut kültürün temsilcileri *artefaktlar* olarak adlandırılırlar. Bu artefaktları yorumlamak örgüt kültürünün içeriğini, yani; değer, inanç ve normlar gibi örgütün anlamlarını elinde tutan şeyleri ortaya koyar⁹¹.

Farklı değer, norm ve inanç sisteminin bir sonucu olan taşıyıcı öğelerin örgütten örgüte değişmesinin temellinde örgütlerin farklı değer, norm ve inançlara sahip olmaları yer almaktadır¹⁴². Bu nedenle her örgüt özel bir dikkati kültürün taşıyıcı öğelerine vermelidir. Çünkü, bunlar inanç sistemlerini, değer ve ideolojileri ortaya koymada ve örgütü güçlendirmede çok önemli roller üstlenirler¹³⁰.

Törenler: Akıncı⁵ törenleri “katılımcı ve izleyici grubuna kültürel değerleri iletmek amacıyla detaylı şekilde hazırlanan canlı ve paylaşılabilen aktiviteler”, Varol¹⁴⁹ ise “günlük çalışma hayatı içinde programlanabilen davranışlar” şeklinde yorumlamaktadır.

Bu cümleden yola çıkarak törenler, örgütteki belirli değerlerin neler olduğuna dair birtakım deliller ortaya koyan ve hangi inanç ve hareketlerin örgüt için önemli olduğunun sembolik bir gösterimi olarak davranışların yerleşmesini sağlayan bir unsur şeklinde nitelendirilebilir. Zaten Trice ve Beyer örgüt kültürü üzerine yaptıkları çalışmalarda törenler ve ritüeller üzerinde odaklanmış ve törenlerin herhangi bir yerinde rol alan insan veya insanların örgüt içindeki statü ve rollerini belirlenebildiğini öne sürmüşlerdir. Nitekim göreve yeni başlayan bir personel için düzenlenen tören, hem onun örgüte uyumunun kolaylaştırmanın, hem de ekibin parçası olduğunu hissetmesinin yolu olarak görülmekte¹²⁸, ya da bir üretim bandında 100.000nci otomobilin üretilmesinin kutlanması tarzındaki törenler çalışanlarda takım ruhunun oluşması veya güçlendirilmesiyle örgüt kültürünün yerleştirilmesine hizmet edebilmektedir¹⁴⁷.

Öyleyse örgüt düzeninin sağlanıp, sürdürülmesinde, yeni örgüt üyelerinin işe alınması ve tanıtılması, sembolik mesajların örgüt üyelerine aktarılması, kurumda aidiyet duygusunun yerleşmesi ve bağlılığın geliştirilmesi gibi amaçlara ulaşmada törenlerin birer araç vazifesi gördüğünü söylemek mümkündür.

Ritüeller (Adetler): örgütsel uygulama ve davranışlarda tekrar edilen alışkanlıklara ritüel denilmektedir. Yazılı olmayan, fakat örgütçe benimsenen bu

aktiviteler genellikle yol gösterici mesajlar içerir. Ritüeller örgüt kültürünü destekleyici bir role sahip olmasına rağmen örgüt çalışanlarının ritüelleri algılamaları örgüt dışındakilere göre daha zordur. Örneğin, bir örgütte çalışanların unvanlarıyla veya ikinci isimleriyle anılmaları örgüt çalışanlarına gayet doğal gelebilirken veya farklılığın algılanması zor olabilirken, örgüte yabancı kişiler bunu hemen fark edeceklerdir⁹⁹. Schermerhorn¹³⁷ örgüt üyelerinin algı ve davranışlarını etkileyebilmek için zaman zaman tekrarlanan ve standart hale getirilmiş bu tip eylemleri ritüeller olarak nitelendirmektedir.

Öte yandan ritüeller, örgüt kültürünün verilerini kendine has iletişim yoluyla nasıl kullanıldığı yolunda üyelere ip uçları sağlayarak⁹¹ örgüt kültürünü korumak ve geliştirmek için anahtar bir rol oynarken¹⁵⁰, belirli ritüelleri olan örgütler, biraz yapay yollarla da olsa çalışanlarının ortak değerlerde birleşebilmelerini sağlamaktadır. Örneğin, örgütün kuruluş yıl dönümündeki balo, yemek, piknik gibi gelenekselleştirilmiş toplantılarla kutlanması ortak değerleri ve ait olma duygusunu güçlendirici bir özelliğe sahip olabilmekte¹⁴⁷, kişi ile kuruluşu bütünleştirerek, monotonluğu önlemede ritüellerden yararlanılabilmektedir.

Hikayeler: örgütsel hikayeler, örgütün tarihindeki gerçek olaylardan alınmış anekdotlar⁵ olarak tanımlanabileceği gibi, örgütün kurucuları, yöneticileri ve başarılı çalışanları için anlatılan, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış birtakım olayların sözlü olarak kuşaktan kuşağa aktarılması olarak da tanımlanabilir¹³⁶.

Birçok örgütte, örgüte ve göreve dair hikayeler mevcuttur. Bu hikayeler trajik bir takım olaylarla ilgili olabileceği gibi, uyarıcı, eğitici, tehlikeler hakkında bilgi verici ve grup birlikteliğini artırıcı nitelikler taşıyabilmektedir⁵⁵.

Bazı araştırmacılara göre örgütsel değerlerin korunması ve desteklenmesinde örgütsel hikayeler önemli yardımlar sağlamaktadır. Çünkü, hikayeler anlatıla anlatıla örgüte bir kimlik ve anlam kazandırmaktadır. Özellikle yeni işe başlayanların işe alışmasında, sosyalleşmesinde bir kontrol aracı olarak kabul edilen örgütsel hikayelerin bazı bölümleri, dinleyicileri kendi düşüncelerinden uzaklaştırarak, örgütle çalışan arasında kuvvetli bir iletişim aracı haline gelebilmektedir^{21,99}.

Örgütsel hikayeler, örgütsel uygulama ve davranışlarda yön gösterici olabilmektedir. Örneğin, örgütün zor durumlarına ilişkin hikayeler, çalışanların zor durumlarla karşılaştıklarında mevcut durumun üstesinden gelme konusunda bir şeyler ortaya koyarak çözüm üretebilmektedir. Hikayeler, örgütsel amaçlar ve işgören davranışları konusunda da birtakım mesajlar içerir. Wilkins bunları şöyle ifade eder; hikayeler, çalışanların paylaştığı değerlerin önemli belirteçleri ve bir şeylerin nasıl yapılacağı konusunda sosyal reçete olmasının yanı sıra, sosyal statü ve kategorileri gösterip, örgütü yasallaştırmasıyla ne çeşit insanların neler yapabileceği konusunda da yol göstericidir. Bu nedenle hikayelerden elde edilen bilgiler insanların örgüt içine başarılı şekilde katılabilmeleri açısından da önemlidir¹²⁸.

Hikayeler, örgütün bu gününü geçmişine bağlayıp mevcut uygulamalara açıklık getirerek örgüte meşruiyet kazandırır. Örgütün kahramanları ile ilgili hikayeler, örgüte örnek teşkil ederek, örgütün öz değerlerinin öğrenilmesini sağlar⁷³.

Örneğin 3M firmasındaki bir hikayede, üstünün yapmamasını söylediği halde yeni bir ürün fikri üzerinde çalışan işçi işten uzaklaştırılır. Buna rağmen işçi kullanılmayan bir odada bu ürün üzerinde çalışmalarına devam eder ve bu işçi firmaya büyük başarı getirecek fikri gerçekleştirdiğinden dolayı yeniden işe alınır ve yönetim kurulun üyeliğine kadar yükselir. Bu hikaye örgütsel kültürün bir parçası olan değerlerden yenilik ve araştırmacılığın yansıması olarak anlatılabilir⁵.

Pozitif hikayelerin yanında, negatif hikayeler de söz konusudur. Örneğin, değerli bir çalışanın “sadakatsizlik” sonucu işten nasıl uzaklaştırıldığını ve kariyerinin nasıl mahvolduğunu anlatan bir hikayenin amacı, örgütteki işgörenlerin davranışlarının kontrol edilmesi ve sadakatsizliğin nelere mal olabileceği hususunda korku yaymak olabilir¹⁵⁰. Böylece örgütsel hikaye anlatma sadece bilgiyi paylaşma, eğlenme ve örgütün yapısını tanıtmaya gibi önceliklerinin yanı sıra örgütün değerlerine uzanan giriş kapısını koruma gibi bir amaca da hizmet etmektedir⁵⁵.

Neticede, örgütsel hikayeler bir örgütün tarihi, değer ve inançlarını, yani paylaşılmış kültürün temel öğelerini üyelerine aktararak mevcut kültürün güçlenmesi ve devamının sağlanmasında önemli işlevleri yerine getiren bir araç olarak kabul edilmektedir.

Mitler: insanları geçmişine bağlayan ve bu günümüzü anlamamızı sağlayan mitler⁷⁴, şimdiyi geçmişe bağlarken birtakım açıklamalar getirirler. Bu nedenle mitler bir taraftan sosyal uygulamaları yasallaştırarak kültürdeki sosyolojik ve psikolojik açıdan önemi olan konulara değinirlerken¹²⁸, diğer taraftan örgütün değerlerine,

kurucularına veya farklı hiyerarşik basamaklardaki çalışanlara ilişkin ilginç olay ve öykülerin belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüşme şeklini yansıtmaktadır⁴⁵.

Alvesson⁹ mitlerin örgüt ve yöneticilerinin işlevselliğinde merkezi bir öneme sahip olması nedeniyle yeterince algılanamadığında örgüt içinde neler olup bittiğinin anlaşılamayacağı ve görünen kısmın altında neler yaşandığının kavranamayacağını vurgulayarak, mitlerin örgütsel kültür üzerindeki önemini anlatmaya çalışmaktadır.

Kültürün oluşum ve görünüşünde farkına varılmadan paylaşılan çok katmanlı mitlerin rolü vardır. Mitler idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, kültürün en derin inanç ve algılamalarını temsil eder. Böylece mitler grup içindeki bireylerin arasındaki bağları kuvvetlendirirken, aynı zamanda bir grubu diğerlerinden ayırmaya da yararlar. Çünkü, mitleri oluşturan anlatımlar, bir kültürün gerçekleri nasıl gördüğü ya da gerçeklere uyum sağlamada inançların nasıl uyarlandığının anlaşılmasında anahtar görevi üstlenebilmektedir⁷⁴.

Mitler içeriklerine göre, “rasyonelleştirici”, “değerlendirici”, “nitelendirme ve uzaklaştırma” ve “ikilik” mitleri tarzında kategorilendirilebilmektedir.

Rasyonelleştirici mitler, örgütte önceki yaşanan olayları ve eylemleri mantık çerçevesine yerleştirerek, bunlar arasındaki bağlantılarla gelecekteki eylemleri kurallaştırır. Değerlendirici mitler, statü farkları, iyi-kötü, uygun-uygun olmayan gibi durumlar arasında sıralama ve düzen oluşturarak, doğrudan örgütün değerler sisteminden kaynaklanır. Nitelendirme ve uzaklaştırma mitleri, değerlendirici mitlerle ortaya konan sınıflandırmaları kişiler için “biz, siz, onlar, ben, siz, benim örgütüm gibi” zıtlıkları belirten öykülerin bütününden oluşur. İkilik mitleri, örgüt gerçeği ile

toplum değerleri arasındaki ilişkiden doğan ve işgörenlerin kendine has değerleri arasında var olabilecek çatışmaları açıklayan mitlerdir.

Bu açıklamalardan hareketle mitlerin, örgüt içindeki şaşırtıcı olay ya da eylemlerin somutlaşmasına yardımcı olan yaşanmış veya kurgusal öyküler olduğu söylenebilir. Örneğin, örgütün özel bir rozet takılarak girilebilen bölümüne, örgüt başkanının rozeti olmadığı için görevli tarafından içeri alınmaması olayı bir mite dönüşebilmektedir⁴⁵.

Semboller: etkili bir kültür aracı olan semboller, bürokratik, politik, profesyonel, sosyal ve dini özellikler taşıyabilmektedir. Kelime olarak sembol, herhangi bir obje, hareket, eylem veya bunlara benzer simgelerdir. Genellikle farklı algılamaları çağrıştırarak, anlamları açığa çıkarmaya yarayan imler şeklinde ifade edilebilir. Örgütler için semboller “örgüt üyeleri ve topluma kendisi hakkında geniş anlam taşıyan şeylerdir”¹²⁸.

Bazı araştırmacılar sembollerini yönetimin bir işleyiş biçimi olarak yorumlayıp başarılı yöneticilerin temsili (simgesel) davranış, kelime ve hareketleri yerli yerinde kullanabilme yeteneğinin örgüt kültürünün oluşumuna etkileri üzerinde dururlarken, bazıları da hikaye, efsane, tören, logo ve ödül sistemleri üzerine çalışmalar yaparak, bunların her birinin örgütün ideal, değer ve temel amaçlarını tanımlamada yardımcı olduğuna ve sembollerin değer, ideal, gelenek ve törenleri destekleyen, açığa çıkaran ve örgüt üyelerini bir arada tutan tutkal olarak nitelendirmişlerdir⁸⁴.

Sembollerin bir bölümünü oluşturan fiziksel semboller, örgüt üyeleri için özel anlamlar taşıyan örgütün mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde

kullanılan mobilya ve araç-gereçler, örgütle ilgili flama, amblem, afiş, poster, rozet ve benzerleri yanında örgüt üyelerinin giyim tarzı sayılabilir⁴⁹. Kuşkusuz yönetici odalarının bulunduğu katlar ve odaların düzenleniş şekli de fiziksel semboller arasında yer almakta ve bunlar aynı zamanda birer statü işareti olarak da kabul edilmektedir¹³⁶. Öte yandan fiziksel olmayan semboller örgüte ait çeşitli slogan, şarkı, marşlar ve kişilerin kullandığı el ve kol hareketleri hatta örgüt çalışanları hakkında kullanılan terimler birer sembol olabilirler.

Sembollerin örgütsel kültüre etkisi üzerine yapılan çalışmalar, sembollerin insanların örgüt içi ve dışında heyecanlarını artırma, görevlerini hatırlatma, çevrelerini, örgütün amaç ve değerlerini anlamalarında güçlü bir destek sayıldığını göstermektedir^{49,84}.

Dil: insanlar arasında anlaşma, tartışma ve iletişim aracı olarak kullanılan dil sosyal manada oluşmakta ve yaşatılmakta, böylece ortaya çıkan sözcük ve konuşmalar insan eylemlerinin bir parçası haline gelmektedir. Bu nedenle, bazı yönetim bilimciler örgüt içindeki konuşmaları “örgütsel eylem biçimleri” içinde ele almaktadır. Buna göre, bir örgüte özgü yazılı ve sözlü dil ve bu dil içinde yer alan argo ifade, deyim, şaka, teşbih, mecaz ve selamlaşmalar örgütün kendine ait dili içinde mütalaa edilmekte, böylece her meslek grubunun (akademisyenler, bilgisayar programcıları, işçi vb.) kendine ait bir dili olduğu gibi, her örgütün de özel dilinin varlığından söz edilebilmektedir¹³⁶.

Birçok örgüt ve onun bölümleri dili, üyelerinin kültür veya alt kültürlerini belirlemek için kullanırlar. Üyelerin kurumsal dili öğrenmeye başlaması, mevcut

kültürü kabul ve korunmasına yardım edeceklerinin bir göstergesi olarak algılanabilir. Çünkü, birçok örgüt uzun yıllar içinde eşyaları, odaları, personeli ve ürünleri tanımlamak için çeşitli terimler geliştirir, kullanır ve yeni işgörenlerin de bu terimlere uyum sağlamasını bekler. Yeni işgören belirli bir süre uyum süreci geçirir ve bu esnada çeşitli güçlükler yaşayabilir. Fakat süre sonunda bu özel terimler onun da dilinin bir parçası haline gelir ve kültürle uyumlaşmada önemli rol oynayabilir¹¹⁵.

Değişik örgütler kendi özel veya teknik dillerini birbirleriyle iletişimde kullanmak amacıyla geliştirir ve bu yolla üyelerin, grubun yapısal yönünü elde ederek, vurgulanan örgütsel değerleri ön plana çıkartabilmesi¹²⁸, dilin örgüt kültürünün korunması ve devamının sağlanmasındaki önemini göstermektedir.

Kahramanlar: temel değer ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, kahramanlar da bu değerleri simgeleyen, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kişilerdir⁴². Diğer bir ifade ile kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için model olma işlevi gören şahıslardır¹⁴⁹.

Akıncı⁵ tarafından “ örgüt kültürünün sembolleri ve kendi kişiliklerinde bunları yansıtan model veya temsilciler” olarak tanımlanan kahramanlarla ilgili olarak anlatılan çeşitli efsane, hikaye, anı ve başarıların, sadece örgütün bugününün değil, geçmişinin de örgüt üyeleri açısından önemli olduğu düşündürmekte, dolayısı ile onlarla ilgili anlatılanlar da örgüt üyeleri ve özellikle örgüte yeni katılanlar için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden oldukça önem taşımaktadır¹³⁶.

Kahramanlar, yönetimin herhangi bir kademesinden veya işgörenler içinden çıkabilir. Kahramanlar halen hayatta ve örgütte çalışan birisi olabileceği gibi, vaktiyle

örgütte çalışmış veya hayal ürünü de olabilir⁴. Kahramanlar örgüt kültürünün çalışanlara aktarılmasında, temel değerlerin uygulanmasındaki başarıları özendirmede veya taklit ettirmede anahtar rol üstlenerek⁵, çalışanları güdüleyen, dışarıya karşı örgütü ve kültürünü temsil eden önemli kişiler⁸⁶ olarak değerlendirilmektedir.

2.6.Örgüt Kültürünün İşlevleri

Uluslararası alanda başarılı olan Japon örgütlerinin gösterdiği performans araştırmacı ve yazarların dikkatlerinin bu örgütler üzerine yoğunlaşmasına neden olmuştur. Japonya üzerinde durulması hemen hemen hiçbir doğal kaynağa sahip olmayan, dört küçük dağlık adaya dağılmış, 110 milyonu aşkın nüfusuyla en yüksek büyüme hızını ve en düşük işsizlik düzeyini yakalayan bir sanayi imparatorluğu kurmasıdır. Japon örgütleri üzerine yapılan çalışmalarda, bu örgütleri diğerlerinden ayıran en önemli özelliğin güçlü şekilde paylaştıkları kültür ve mevcut kültürün getirmiş olduğu çalışanlar arasındaki güven duygusu olduğu kanısı yaygın şekilde kabul görmüştür^{14,120}. Bu kabul üzerine, geliştirilen çalışmalarda her örgütün diğerinden farklı kültüre sahip olduğu ve örgütsel kültürün örgüt içinde birtakım işlevler yerine getirdiği sonucuna varılmıştır*.

Örgüt kültürünün başlıca işlevleri şöyle sıralanabilir:

- Örgütte paylaşılan ortak değerler bireysel çıkarların önüne geçer, çalışanların örgüte bağlılıklarını kolaylaştırır.

* Japonya üzerinde durulması örnek verme amacına yöneliktir. Burada vurgulanmak istenen nokta Türk, Japon, İngiliz veya Amerikan, hangisi olursa olsun- kültürün örgütün niteliğini şekillendirdiğidir. Özellikle toplumların kültürel yönden son derece çeşitlilik gösterdiği bir çağda, bir ülkeden, bütünselik ve homojen bir kültüre sahipmiş gibi söz etmek yanlış olmakla birlikte, ülkeden ülkeye önemli farklılıkların varlığı kesinlikle göz ardı edilemez.

-Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlarken, çalışanlarına tanınacağı kimlik duygusu aktarır.

-Çalışanların söyleyeceği ve yapacakları hakkında uyumlaşmayı sağlayarak örgütlü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı görevi yapar.

-Yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar*.

-Personelin tutum ve davranışlarını şekillendirip yönlendiren bir denetim mekanizması hizmeti görür.

-Örgüt şemalarına ya da ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gerek duyulur.

Pascale'ye¹⁰⁸ göre, örgüt içindeki kültürel kuralların eksikliği örgütsel yaşamı geçici yapabilmektedir. Diğer bir ifade ile, ortak kültür, örgüt içindeki birlikteliği güçlendirirken, iletişim kabiliyetini geliştirir, çalışanlar arasında bir ruh oluşmasını ve kuralların benimsenmesini sağlayarak örgütün hayatını devam ettirme olasılığını artırmaktadır.

Turner-Hampden¹⁴¹ ve Mahler'e⁹¹ göre örgüt kültürü, örgüt içinde oluşan belirsizlik ve problemleri çözme davranışlarını şekillendirme ve algılamada önemli bir öğedir. Kültür, belirsizlik ve problemlerle ilgili bilgilerle, problem ve çözümü arasında bir bağ kurarak, kişiler arası ilişkilerin şekil ve kalitesini etkilemektedir. Böylece yavaş ilerleyen bürokrasi ve örgüt içindeki fikir uyuşmazlıklarını ortadan kaldırıp hareketlerin bir yoldan yapılması kabiliyetini geliştirerek, belirsizlik ve problemlerin algılanmasını hızlandırmak suretiyle bu işlevi gerçekleştirmektedir. Bu

* Gelişmeye yönelik yapılacak işlerin en tehlikelisi örgüt yapısını değiştirmektir. Güçlü bir kültürü olan işletmeler bunu başarabilirler. Örneğin, Japonya'da bir hafta içinde yaklaşık 500 üst düzey yönetici iki şehir arasında yer değiştirmiş, herkes yerine oturduktan sonra sistem herhangi bir aksamaya maruz kalmadan çalışmasını sürdürmüştür. Japonların yeniden yapılanma işlemindeki bu başarısındaki sırrın kökleri kültüre ve ortak değerlere uzanan sürekli güvencede olduğu sonucuna varılmıştır⁵³.

noktada kültür, ilişki ve etkileşimleri şekillendirmede sosyal bir sonuç olarak karşımıza çıkmakta ve direk olarak problem çözme aktivitelerini etkilemektedir^{15,56,91}.

Tüm örgütler, örgüt içinde bir düzen ve tutarlılık geliştirmek maksadı ile birtakım resmi-yazılı kural ve yönetmelikler deklare ederler. Paylaşılan güçlü kültür ise aynı sonucu yazılı dokümanlara gerek kalmadan yapabilmektedir. Çünkü, kültür çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini naklederek, nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Böylece kültür, kurum içinde oluşturduğu mekanizma ile resmiyetin yerini alan bir işlev üstlenmektedir. Örgüt kültürü sahip olduğu bu özelliğiyle, örgütün gücü oranında daha az resmi kural ve yönetmeliğe ihtiyaç duyulmasını sağlamaktadır. Bunun yanında, kültür güçlü olmasının yanı sıra hedef kitlesine de yönelikse, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara da fazla ihtiyaç duyulmayacaktır⁵. Kısaca güçlü şekilde paylaşılan kültürel değerler, örgüt içindeki tutarlılığın göstergesi olurken, bu tip örgütler merkezden uzaklaşan ve daha koordineli hareket edebilen örgütler olacaktır¹⁵².

Örgüt kültürünü temsil eden değer ve normlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracıdır⁴⁸. O'Reiley'de¹⁰¹ örgüt kültürünün potansiyel bir kontrol sistemi işlevinin olduğunu belirterek, formal kontrol sistemlerinin belirli aralıklarla yaptığı tipik değerlendirmelerle çalışanların işlemlerini dar kapsamlı olarak kontrol edebilirken, bunun aksine sosyal kontrol sistemlerinin (örgüt kültürü gibi) davranışlar üzerinde daha ince ayar yaparak, daha geniş bir alan ve zamanda kontrol yapabilme işlevine sahip olabilmektedir.

Yönetim ve organizasyon üzerine yazan ve araştırma yapanlar örgüt kültürünün bazı yönlerinin, özellikle de değerlerin, performans ve hizmet kalitesi üzerinde etkili olduğu kanısındadırlar^{25,72}. Örgüt kültürü alanında ilk yazarlardan sayılan “Peters ve Waterman” ve “Deal ve Kennedy” “güçlü kültürün” örgütsel performans üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamaktadırlar^{*31,89}. Kültür örgüt üyeleri içinde sağladığı geniş katılımı örgüt üyelerinin iç içe olmalarını gerçekleştirmekte, değerlerin yarattığı tutum ve inanç kalıpları da iş üretirken performansı sürükleyici bir etki yapmaktadır^{29,110}. Saffold’da¹¹⁷ dünya çapındaki başarılı örgütlerin arkasındaki itici gücün örgüt kültürü olduğunu belirterek, güçlü kültürlerin performansı geliştirmenin anahtarı olarak görmektedir. Çünkü, kültür somut ve sosyal bir güç üreterek işgörenleri harekete geçirebilmekte ve örgütü en üst amaçlara doğru yönlendirebilmektedir. Paylaşılan güçlü değerler kendine güvene, ahlaki davranışlara ve azalan iş stresine neden olarak performansı yükseltme işlevini yerine getirmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanların önemli anahtar değerler üzerinde yoğunlaşması ve herkesin bunları kavramasını sağlayarak, günlük emir ve talimatlara ihtiyacı azaltmakta ve örgütün daha verimli çalışmasını sağlayabilmektedir^{41,53}. Örgüt

* Bu varsayımlar bazı araştırmalarla desteklenirken bazılarında da desteklenmemektedir. Örneğin; Levis’in 4 yıl boyunca Avustralya eğitim kurumlarında yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile performans arasında herhangi bir ilişkiye rastlamazken, Kotter ve Heskett’in 107 firma üzerinde 5 yıl süreyle yaptığı çalışmada güçlü kültürle (değerlere bağlı) performans arasında çok az olumlu bir ilişki bulmuş, ancak güçlü kültüre sahip firmaların pazar çevresinde daha etkili oldukları ve uzun dönemde ekonomik performansta önemli etkilere sahip olduklarını tespit etmişlerdir⁸⁹. Bu çalışmaların yanında 184 üretim sanayi işletmesinde yapılan çalışmada ise farklı kültürlerin farklı performanslara yol açtığı ve örgüt kültürü ile performans kalitesi arasında önemli bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün performansı artırdığı sonucuna varılmıştır³¹. Özetle örgüt kültürü ile performans arasındaki ilişki tam olarak açıklığa kavuşmamasına karşın uzun dönemde olumlu değerlere sahip örgütlerin performanslarını da olumlu yönde etkileyebileceğini söylemek mümkündür.

kültürü, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan, yönlendirmeye yardım eden, hiyerarşideki rolleri tutan ve aşağılara kadar uzanan yaygın bir “manyetik alan” olma özelliği sayesinde, kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki edebilmektedir^{5,6,60,135}.

Kültür örgütün her alanında olduğu gibi karar alma işlemlerini de derinden etkilemektedir⁹⁵. Örgüt kültürü, karar verme işlemlerini etkileyebilme işlevini, örgüt üyelerine sunduğu paylaşılan değer ve inançlar aracılığı ile tutarlı tercihler yapmalarını sağlayarak yerine getirmektedir. Böylece daha verimli karar verme işlemine yol açmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, kararların dayanak noktalarını alt etmede kullanılacak fikir ayrılıklarını en aza indirmesine karşın, bu durum güçlü kültürlerde, zayıflara oranla daha az fikir ayrılığı oluyor anlamı taşımamaktadır. Nitekim, paylaşılmış değerlerin destek vermediği konularda fikir ayrılığı kaçınılmazdır, ancak yine de çatışma alanının zayıf kültürlerle göre daha dar kapsamlı olmasında temel sebebin paylaşılmış değer ve inançlar¹¹⁸ olduğu söylenebilir.

Kültür bir anlamlar sistemi olarak sayısız davranış ve deneyimler sonucu oluşmakta ve örgütsel yaşamın bir yolu olarak kabul edilerek, örgütsel davranış* önemli ölçüde etkileyebilme işlevine sahip olduğu kabul edilmektedir^{2,14,43,75,112,146}. Güçlü kültür işgörenlerine nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranış parametreleri oluşturarak yol gösterici olurken; zayıf kültüre sahip örgütler ise işgörelere ne yapmaları ve nasıl yapmaları konusunda davranış belirlemeye çalışarak

* Buch ve Wetzel’in²³ yaptıkları uzun dönemli çalışmada kültürün davranışlar üzerinde güçlü etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır.

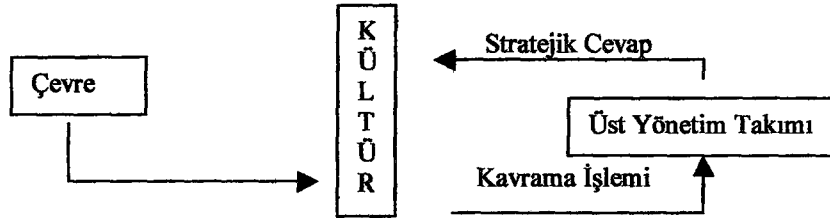
zaman kaybettirici olabilmektedir⁴⁹. Davranışlara yön gösterici olabilme özelliği ile örgüt kültürü davranışlara rehberlik yaparak davranışları yorumlamada bir çerçeve oluşturmakta ve iç tutarlılığı artırmakta¹⁵⁴, örgüt içinde işgörenlerden nelerin beklendiği ve nelerin olabileceği yolundaki belirsizliklerin ortadan kaldırılmasıyla sistemi bozma uğruna gösterilen çabaları azaltmakta⁴³, sistemi bozmak için hareket edenlerin de kolayca fark edilerek ayıklanmasına katkıda bulunmaktadır¹¹⁷.

Sathe'ye¹¹⁸ göre örgüt kültürünün davranışı etkileyebilmesi aşağıdaki koşullara göre değişebilmektedir:

- Geniş bir biçimde paylaşılan değer ve inançlar davranış üzerinde daha etkilidir.
- Değer ve inançları geniş oranda paylaşılan kültürler daha koruyucu bir etkiye sahiptir, çünkü büyük çoğunluk tarafından rehber kabul edilir.
- Belirli bir düzendeki değer ve inançlara sahip kültür davranışı daha çok etkiler, çünkü çatışma esnasında değer ve inançlar üstün gelirse belirsizlik daha az olur.

Bütün örgütler açıkça veya ima ile kendi pozisyonunu korumak ve diğer örgütlerden öne çıkmak için pozisyonlarına uygun stratejiler geliştirirler¹⁰¹. Kültür sadece günlük faaliyetlerin rehberliğini değil, aynı zamanda uzun dönemli stratejilerin gelişimini de yapılandırırken⁶⁰, yapılması düşünülen stratejik değişiklikler de hüküm süren kültüre karşı gerçekleştirilemez¹⁰⁶. Böylece örgüt kültürü strateji ile ilgili kararların alınmasında örgüt içi işlevleri yönlendirici bir işleve sahip kabul edilmektedir¹¹⁷.

Kültürle stratejinin etkileşimindeki karmaşıklığa rağmen, örgüt araştırmacıları kültürün örgütsel stratejileri şekillendirmesindeki önemini vurgulamaktadırlar¹⁵⁰. Bu ilişki şekil 4’de görülmektedir:



Şekil 4. Strateji ve Çevrenin Karşılıklı Etkileşimlerinin Örgütsel Kültürle Açıklanması

Kaynak: Vecchio,R.P.: Organizational Behavior, s.625.

Çevresinden ve üyelerinin uygulamalarından etkilenen üst yönetim, bu etkileri kültürün filtresinden geçirerek mevcut manzarayı kavramakta ve örgütün stratejileri ile ilgili cevapları vermektedir¹⁵⁰.

Örgüte psikolojik olarak bağlanma olarak algılanan sadakat ve örgüt değerlerine inanma gibi şeyleri içeren örgütsel bağlılık örgüt kültürünün bir işlevidir. Japon örgütleri örneğinde olduğu gibi, güçlü kültüre sahip örgütler, üyeleri arasında güçlü bir bağ sağlamaktadır. Örgütle-çalışanlar, çalışanlarla-çalışanlar arasındaki güçlü bağ, örgütsel değerlerle, bireylerin iç dünyalarındaki kişisel değerlerine uygun değerlerin oluşması veya bu değerlerin birbiriyle uyumlaşmasını sağlar, böylece bütün çabalar örgütün başarısı için harcanır¹⁰¹.

Örgüt kültürü işgörenlerine kazandırdığı örgütsel kimlik* ve imajla başka bir işlevi yerine getirmektedir. Örgüt kimliği ve imajının gelişmesi ve korunmasında örgüt kültürüne ihtiyaç duyulup duyulmadığı tartışılıyor olmasına karşın, kimliğin içerdiği deneyim, hareket ve inançların kültürel değer ve inançlarla güçlendiği kanısı yaygındır. Bu kanı, örgütler tarafından kullanılan sembollerin; örneğin, Shell Oil ve Yves Saint Laurent'in güçlü ve tutarlı şekilde kullandıkları isim, logo ve renklerin bu örgütler için bir kimlik yarattığının bilinmesi bu kanıyı güçlendirmektedir. Böylece örgüt kimliği ve imajının şekli çizilmekte, örgüte ait anlam ve semboller örgüt kültürünün içine girerek örgüt kimliğinin korunması ve gelişmesine yardımcı olabilmektedir⁶⁸.

Sayılan işlevlere ilave olarak, örgüt kültürü ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla, sosyal tatmin duygusu yaratma, bireyin motivasyonunu artırıcı rol oynama, arkadaşlık duygusu ve ortamının gelişimine katkıda bulunma ve çalışanların örgüte olan psikolojik sözleşmeye ilişkin algılarını etkileme gibi işlevlerini de yerine getirmektedir⁹⁵.

2.7. Örgüt Kültürüyle Yakın İlişkili Kavramlar

2.7.1. Örgüt Kültürü ve İletişim

Toplumsal yaşam bireylerin birbirleriyle iletişiminden oluşur. Bireylerin birbirleriyle iletişim eyleminde bulunmalarıyla da organik olarak bütünleşme gerçekleşir. Birbirine yabancılaşmış "iletişimsiz" toplumlarda organik

* Örgütsel kimlik "çalışanların örgütleri hakkındaki algı, his ve düşünceleridir". Bir örgütün ayırt edici değer ve özelliklerinin ortak paylaşılmış anlayışla algılanması anlamına gelir⁶⁸.

bütünleşmeden, dolayısıyla toplumsal gelişmeden bahsedilemez²⁰. Çünkü, sosyal yapılar için sinir sistemi olarak kabul edilen iletişim bütün toplumsal unsurlar arasındaki ilişki ve ahenk sağlama aracıdır. İyi iletişim uyumlu toplumsal ve sosyal bir yapıyı, iletişimsizlik ise çatışmalarla dolu toplumsal ve sosyal yapının temelini teşkil eder⁶⁵.

“Anlaşılabilir mesajların alınması ve yollanması sanatı”, “bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilme süreci ve temel olarak insanlar arasındaki anlam köprüsü”⁴ olarak tanımlanan iletişim, örgütler açısından ele alındığında: “örgütü meydana getiren birey ve birimler arasındaki bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden, birey ve birimlerin belli bir yapı içinde anlaşmalarında köprü görevi gören süreç”¹³⁵ şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütler etkili iletişim aracılığı ile işgörenlerin koordinasyonunu sağlama, ihtiyaç ve duygularından haberdar olma, planlama, örgütleme, kontrol gibi temel yönetim fonksiyonlarını başarma ve örgütün varlığını sürdürebilme yeteneğine sahip olabilmekteyken³⁸ etkili olmayan iletişimle; zayıf koordinasyon ve ortaklık, tansiyonun gerilmesi, fısıltı ve dedikodunun yayılması¹⁵⁶ gibi sonuçlarla karşılaşabilmekte ve örgütün varlığı tehlikeye girebilmektedir.

Aslında, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde hayati öneme sahip iletişim yoluyla çeşitli semboller, dil ve hayaller üretilmekte, böylece iletişim örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır⁷⁵. “Kültürün iletişim işlemleri sonucunda ortaya çıkan kısım” ve “kültürün iletişim, iletişimin de kültür” olarak tanımlanması ve kültürle iletişim arasındaki yakın ilişkinin örgütleri kültürel yolla

inceleyen bilim adamları tarafından sıklıkla dile getirilmesi¹¹⁹, iletişimle örgüt kültürü arasındaki yakın ilişkiyi göstermektedir.

Nitekim, mesajlarını birbirlerine aktararak ilişkide bulunan insanlar, bunu anlamlı sembol ve kelimelerle, kelime içermeyen seslerle, sesli ve sessiz hareketlerle veya çeşitli ip uçları ile gerçekleştirirler. Bunların tümü birer iletişim yoludur. Bu yollar sürekli kullanılarak anlam kazanır (kültürel olur), kabul edilir ve benimsenir. Öyleyse sosyal ilişkiler ve anlayışların bir iletişim aktivitesi olduğu, bu nedenle de kültürün açık ve anlaşılır iletişim kurallarıyla kurumda yerleşebileceğini söylemek mümkündür¹¹⁹. Bu durumda, olanların anlaşılmasında geniş çaplı genel bir durum oluşturan kültür; model alma, taklit, öğretilme, düzeltilme, görüşme, hikaye anlatma, dedikodu, yüz yüze gelme ve algılama ile yaratılır, güçlendirilir, başkalarına aktarılır ve sosyal ilişkiler yoluyla değişikliğe uğrar. Bütün bu aktiviteler, mesaj değişimi ve görevlere anlam yüklemeye yani iletişime dayanır¹¹⁹.

Örgüt onu paylaşan kişilerce tek ve bağımsız bir varlık olarak iletişim yoluyla geliştirilir, yorumlanır ve korunur. Çünkü, iletişimsiz ve iletisiz bir kültür, örgüt ve örgütlenme olamaz. Bu durumda, kültür de örgütler gibi bir iletişim fenomeni olarak düşünülür. Mamafih, karşılıklı ilişkide bulunan örgüt üyeleri, iletişim yoluyla bir araya gelerek, ortak ilgi alanlarıyla ilgili konular hakkındaki bilgileri paylaşarak geliştirir ve ilerleyen safhalarda “biz” duygusuna ulaşırlar. Sonuçta kendi kendilerine ve ayrı sosyal ünitelerde bir şeyler yaparken, bu paylaşılan ve anlaşılan “biz” kavramına uygun davranışlar sergilerler. Diğer bir ifade ile, bir örgütteki iletişim

işlemleri geçmişe bağlı olup, örgütsel kültür oluşumu iletişim aktiviteleri yoluyla gerçekleşir¹¹⁹.

Bahsi geçtiği üzere örgüt kültürü, iletişim aracılığı ile gelişip, korunup ve devam ederken, kültür de örgütün sahip olduğu iletişim modellerinin korunması, aktarılması ve devamına katkıda bulunur. Bir örgütte iletişimin ortak kültürel özelliklere göre yapılması, kişiler arası anlaşmayı kolaylaştırdığı gibi, çalışanlar arasında kültür birliğinin kurulması, çalışmaların grup olarak yürütülmesini kolaylaştıracak¹², böylece iletişim hem ekonomik hale gelecek hem de kolaylaşacaktır¹¹⁸.

Sebebi tam bilinmemekle birlikte, günümüz dünyasının insanlarında ortak bir özellik olan “iletişimsizlik becerisi” örgüt yaşamını da etkileyen ortak bir olumsuzluktur. Bazen iki insanın yüz yüze konuşurken bile birbirlerini anlamamalarının yanı sıra örgütler açısından iletişim problemleri ya örgüt üyeleri ya da örgüt birimleri arasında veya örgütün değişik coğrafi kesimlerinde görülebilmektedir. Oysa karşısındakini dinlemek kulakların söylenenleri işitmesinden çok, güven, saygı, ilgi ve bilgi paylaşımıdır.

Örgüt kültürü bu iletişimsizlik problemlerini şu iki yolla çözebilmektedir¹¹⁸:

- Paylaşılmış değer ve inançlar hakkında özel bir iletişim kurmaya gerek yoktur, belirli şeyler herhangi bir şey söylemeden de, bunlara ait uygulamalar sürer. Çünkü, değer ve inançlar ne iletilecek ve nasıl iletilecek konusunda belirleyicidir.
- Bazı paylaşımlar (kültür) mesajı alana, mesajı yorumlamasında rehberlik yaparak ip uçları sağlar.

Bu noktada, örgüt kültürü ile iletişim arasında yakın ilişki olduğu ve iletişim yoluyla, örgüt kültürünün temel öğeleri olan değer, inanç ve normlarla, örgütün tarihi, hikaye ve gelenekleri gibi örgütün sembolik dünyasının yorumlanabileceği söylenebilir³². O halde, örgüt içerisinde yoğun iletişim ağının kurularak, işgörenlerin tamamının organizasyonun çalışmalarından ve ortak değerlerinden haberdar edilmesiyle herkesin aynı inanç etrafında toplanması sağlanacak ve sosyalleşmeye de zemin hazırlanmış olacaktır.

2.7.2. Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Sosyalleşme, sosyal, kültürel, politik, ekonomik, antropolojik, psikolojik, yönetsel ve felsefi yönleriyle birçok bilim dalını ilgilendiren bir kavramdır. Konumuz itibariyle örgütsel sosyalleşme “örgüt ve çalışanları arasındaki etkileşim” anlamı taşımaktadır. Bu etkileşim yoluyla işgörenler, örgüt ya da üyesi olduğu grubun değer sistemi, norm ve davranış kalıplarını öğrenmektedir. Öğrenilenler temelde örgütün amaçları, bu amaçlara ulaşmada tercih edilen araçları, örgütün bireye verdiği rolün gerektirdiği sorumlulukları ve rolde etkili performans göstermek için gerekli davranış kalıplarıyla örgütün kişiliğinin ve bütünlüğünün sürdürülmesiyle ilgili kural ve ilkeleri içermektedir¹³.

Schein¹³ ve Mahler⁹¹ örgütsel sosyalleşmeyi “işgörenlerin, örgütün kuralları, normları, kültürü, örgütün sağladığı rolleri ve işlerin iyi yapılması için gerekli olan teknik bilgi ve becerileri öğrendikleri bir süreç” olarak ifade ederken, Jinelek ve arkadaşları⁷⁵, sosyal birer gerçek olan sosyalleşme ve kültürün “insan ilişkileriyle ve

onun sonuçlarıyla yaratılan, şekillenen ve yenilenen bir türün ve işlemler bütünü” olarak değerlendirmektedirler.

Kültürlemenin sosyal bilgi ve becerilerin kazanılma süreci, sosyalleşmenin de kültürlemenin bir aracı olarak düşünülmesi, birçok bilim adamının sosyalleşmeyi aldığı çeşitli kültürel formlarla betimlemelerine ve kültürel bir çerçeve içinde ele almalarına neden olmuştur¹³.

Sosyalleşme süreci örgütlerin kendi kültürleri içine yeni üyeler almaları ve bu üyeleri bünyelerine adapte etmeye çalışmalarını kapsayan bir süreçtir. Örgütler bu süre zarfında bireyi grubun üyesi yapma, örgüte bağlama, iletişim ve ilişkilerin yollarını gösterme çabası içine girerler^{108,148,154,155}.

Bu noktada, sosyalleşme sürecinin başarılı ve etkili olabilmesi için örgütün işe alma sürecinde kendi kültürel yapısına uygun kişiler bulması önemli gibi görünmektedir. Ancak, bu durum bazı bilim adamları tarafından kabul görmemektedir. Nitekim Robbins¹¹⁵“örgütü ve örgüt kültürünü ileride rahatsız edecek hususun; etkili olmayan sosyalleşme programı ile yeni işe başlayana örgüt kültürünün aşılanamaması nedeniyle kültüre adapte olmamış bireylerdir” tarzındaki değerlendirmesine karşın; Nelson ve Quick⁹⁹ve Van Vianen¹⁴⁸“başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin, yeni gelenin örgütün kültürüne uygun seçilip- seçilmemesi ile alakalı olduğunu, önce uygun seçimin yapılması daha sonra da sosyalleşme süreci içinde kültüre uyumun sağlanması” gerektiği şeklindeki yorumu ile zıt görüşü savunmaktadırlar.

Ne var ki, her iki durumda da “örgütlerin sosyalleşme sürecini oldukça dikkatli izlemeleri gerekmektedir”¹¹⁸. Çünkü, bu süreçte “örgütün formal yollarla yeni üyelere aktardığı, örgüt içinde takip etmeleri gereken temel kurallar ve misyon”¹³⁸ yanında, “işle ilgili rollerin belirginleşmesi ve iş esnasında yeni ilişkilerin geliştirilmesi”⁹⁹ gibi öğeler yeni işgören açısından olduğu kadar, örgüt açısından da önemlidir.

Örgütün formal yollarla gerçekleştirmeye çalıştığı sosyalleşmeyi, örgüt kültürü informal yollarla gerçekleştirmeye çalışırken daha etkilidir. Çünkü, örgüt kültürünün adet ve geleneklere dayalı düşünme ve bazı işlemlerin yapılış şeklini gösterirken sağladığı doğallık, yeni gelene daha fazla güven verebilmektedir^{15,118}.

Bir başka boyutu ile örgütsel sosyalleşme, sözü edilen formal ya da informal yönleri ile yeni işgörenin uyumsuzluk ve çatışma sorunlarını en aza indirmek amacıyla gerçekleştirilirken, beklenen işin gerektirdiği bilgi ve yeteneklerin verilmesi, davranışlara yön veren formal ve informal kuralları, örgütün kültürünü, sistemin işleyiş şeklini ve örgüt içindeki güç dengesinin tesadüfi yollarla öğrenilmemesi için gösterilen çabadır⁴². Bu süreci başarıyla gerçekleştirebilen ve kendini riske atmayan örgütlerde bireyin kültüre uygun ya da uygun olmaması büyük önem arz etmeyecektir. Çünkü, yeni işgören yapıya uygun olmasa da başarılı sosyalleşme sonucunda kültüre uyumlu hale gelebilecektir.

Nitekim örgütteki başarılı sosyalleşme süreciyle “yeni gelenin belirsizlik duyguları azaltılırken, işlerin daha hızlı görülebilmesi”¹³⁸ yanında, “işgörenlerin daha

iyi performans göstermesi, iş tatmini, örgüt içinde kalma, dolayısı ile yüksek düzeyde örgüte bağlılık”⁹⁹ sağlanabilmektedir.

O halde, örgüt kültürü ile sosyalleşme arasındaki pozitif ilişki örgüte yeni bir üyenin alınacağı ilk günden başlamakta, daha sonra birey işle ilgili teknik bilgi ve becerileri kazanırken, örgüt kültürünün sahip olduğu değer, norm ve bunların ortaya koyduğu davranış kalıplarını öğrenmekte, neticede kişi örgütün kültürel yapısına uygunsa dışlanmamaktadır. Bu durumda işgörenlerin örgüt içinde kalıcı olabilmeleri “başarılı ve kapsamlı sosyalleşmeye”, bunun için ise “güçlü kültüre” ihtiyaç duyulduğu söylenebilir¹⁰⁸.

2.7.3. Örgüt Kültürü ve İklim

Örgütsel alana iklim kavramının yerleşmesi Lewin ve arkadaşlarının değişik liderlik tiplerinin verimliliğe etkisinin incelediği araştırmaya kadar uzanmaktadır¹²⁴. Bu çalışmayla örgütsel alana giren iklim kavramı 1960’lardan bu yana örgüt kuram, araştırmacı ve uygulayıcıları açısından, çağdaş bir ilgi alanı haline gelmiştir⁴².

Belirtilen tarihten bu yana örgüt iklimi konusunda artarak yapılan araştırmalarla kavram sağlam temellere oturtulmaya çalışılmıştır. Kavramın öneri ve tanımlamalarında yer alan hususların kültür kuramındakilerle benzerlik göstermesi⁸, bazen örgüt kültürü kavramıyla eş veya yakın anlamlı olarak kullanılmasına neden olmuştur. Nitekim, bu konuda çalışan Katz ve Kahn, örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını bir arada ele almış, her örgütün kendi kültürünü oluştururken bazı yasak, gelenek ve ahlak kurallarından yola çıkıp, yararlandıklarını, bunların da formal örgütün değer ve davranış kalıplarını yansıttığını ileri sürmüşlerdir^{32,42}.

Her ne kadar örgüt kültürü ve iklimi kavramları literatürde birçok defa birbirlerinin yerine kullanılsa da, aslında bu iki kavramın birbirinden oldukça farklı yönleri bulunmaktadır^{2,142}.

Esasen örgüt kültürü ve iklim arasındaki farklılık, temelde bu iki kavramın örgütsel alanyazına girdikleri tarihle başlamaktadır. İklım kavramı yukarıda belirtildiği gibi Lewin ve arkadaşlarının çalışmalarıyla alanyazına girerken, örgüt kültürü kavramı Japon örgütlerinin artan başarısı ve batı dünyasındaki örgütlerin başarısızlığındaki nedenleri üzerinde durulurken, yani çok sonra alanyazına dahil olmuştur. Bunun yanında, Japon örgütlerinin başarısında, örgüt iklimi kavramıyla açıklanamayan birtakım öğelerden bahsedilmesi de iki kavram arasındaki farklılığın temel dayanağı olarak kabul edilebilir¹³⁸. Aşağıda örgüt iklimiyle ilgili bilgiler verildikçe bu unsurlar belirginleştirilmeye çalışılacaktır.

Örgüt iklimi tanımlaması zor kavramlardan birisi olmasına karşın, meteorolojik iklimin sıcaklık, nem vb. değişkenleriyle ifade edildiğinde kolay anlaşılabilir. Örneğin, Antalya'nın Ocak Ayındaki iklimi için ılık ve güzel tabirini kullanabiliyorsak, çalışılan ortamın iklimi için de benzer sözcükler kullanabiliriz. Antalya'nın Ocak Ayındaki havası ılık ve nemli iklimden hoşlananlar için güzel olabilir, ancak kışı seven birisi için hoş gitmeyebilir. Bu örnekten hareketle, örgüt ikliminin çalışanların nezdinde farklı yönleri vardır. Mesela, işinde yükselmek isteyen birisi için uygun ortam yoksa, ona göre bu örgütün havası hoş değildir²⁸. O halde, örgüt iklimi, kişilerin örgüte ilişkin kendine özgü algılarını yansıtan psikolojik ortamdır. Bu ortam, örgüt çalışanlarının ruh halini psikolojik

açından olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen duygusal faktörlere anlamlılık kazandırır.

Bu noktadan hareketle örgüt iklimi “çalışanların örgütün iç çevresinin atmosferine ilişkin algıları”¹³⁸ olarak tanımlanabilir. Tanım örgüt ikliminin iç ve dış çevresel faktörlere göre değişiklik gösterebileceğini çağrıştırıyor olması, kültürle iklim arasındaki farklılığı ortaya çıkmaktadır. Çünkü, örgüt kültürü uzun bir dönemde oluşmakta ve örgütün iç çevresinden kaynaklanan günlük etkenler karşısında çok çabuk değişime uğramamaktadır¹⁰⁷.

Oysa örgütün kültürel yönü, örgütün iç ve dış çevresi, çalışma yaşamı kalitesi, iş dizaynı gibi birçok konuyu kapsamakta ve bu değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkarak, çalışma grubunun değer, norm ve davranışlarını kuşatarak örgüte ait davranış şekillerinin üretilmesini sağlar. Daha spesifik olarak, kültür bir örgütün uzun dönemde geliştirdiği “iyice yerleşmiş ve kuvvetli” paylaşılan değer ve varsayımlarla karakterize edilir. Buna karşın iklim direk olarak işgörenlerle ilgilidir ve işgörenlerin belirli örgütsel işlemler ve bunların sonuçları hakkında paylaştıkları kısa süreli tutum ve görüşleridir. Örneğin, bir örgütte kültürel adetler olabilir (pilav günü gibi), bu adetler değişik işgören grupları (uzun süre çalışanlarla, yeni başlayanlar) tarafından farklı şekillerde algılanabilir¹⁰⁷.

Örgüt kültürü mefhumu örgütün değer ve inançlarını örgüt üyelerine kalıcı bir şekilde yerleştirmesinden dolayı, insan davranışlarını daha derinden etkilemektedir. Oysa örgüt iklimi, politika, uygulama ve ödüllendirmeler gibi yüzeysel ve görünür etkilere sahiptir. Bu nedenle, kültürel değer ve inançlar iklimin yüzeysel

hareketlilikleri gibi doğrudan izlenemezler^{2,124}. Ayrıca, örgüt kültürü, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken; iklim grup üyelerinin, örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algı ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır⁹⁵.

Örgüt kültürü ve iklimi arasındaki bu farklılıklara rağmen; örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum ve tutarlılık sağlayarak, örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar^{33,138}. Başka bir ifadeyle, örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı atmosfer olarak yorumlanabilir^{142,149}.

Öyleyse örgüt iklimi, çalışanların değerleriyle, örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçen ve insanların örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonunda oluşan havadır. Eğer, çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi “iyi”, benimsemiyorlarsa “zayıf veya kötü”dür¹⁵⁷. Olumlu iklim yaratmanın temel şartı ise çalışanların algılarını güçlendirecek ve onları bir araya getirecek kültürel ortamdır. Örneğin, bir örgütte ödüller verilirken yeniliğe önem verilmez, bunun yerine günlük rutin işlerdeki başarı ödüllendirilirse, yenilikten yana olan çalışanlar için olumlu iklim yaratılamaz ve yenilik kültürel bir değer olarak benimsenmez².

Eğitim örgütlerindeki işlemlerde hizmeti veren ve alanın iç içe bulunması nedeniyle diğer mal ve hizmet üreten örgütlerdeki formal yapıdan daha çok informal yapı içinde faaliyetlerini sürdürmeleri²⁶, örgüt iklimi ve kültürünü bu örgütler açısından daha önemli hale getirmektedir. Dolayısıyla, eğitim örgütlerinin güçlü kültüre ve bu güçlü kültürün yarattığı “iyi” iklime sahip olmaları, çalışanlarının

psikolojik durumu ve beklentilerine uygun çalışma ortamı yaratabilmeleri bakımından da oldukça önemli görünmektedir.

2.8. Eğitim Örgütleri ve Örgüt Kültürü

Eğitim ve eğitim yönetimi alanında örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların oldukça az olması, eğitim alanında yapılan ilk çalışmalarda şirket yönetimi literatüründen yararlanmayı gerekli kılmıştır⁴⁰. Ancak, zamanla eğitim örgütlerine ilişkin literatürde de örgüt kültürü kavramı popüler bir kavram olmaya başlamıştır⁹⁶. Diğer bir ifade ile, örgüt kültürü ticari örgütleri olduğu gibi, sosyal yapıya sahip ve kendilerine has kültürleri olan eğitim kurumlarını da etkilemektedir³⁴.

Eğitim kurumlarında örgüt kültürü kavramının kullanılmasının nedenleri arasında; eğitim kurumlarının önemli fonksiyonlarından biri olan toplumun devamlılığını sağlayacak kültür ve bu kültürel değerlerin aktarılması ve biçimlendirilmesini sağlaması¹⁰⁴; eğitim kurumlarının hammaddesinin ve işlenmiş maddesinin insan olması^{7,27}; eğitim örgütlerinin informal yanlarının, formal yanlarından daha ağır basması²⁶; biçimsel olarak, okullar gibi gevşek/esnek yapıları örgütlerin* anlaşılması ve çözümlenmesinde oldukça elverişli bir yaklaşım biçimi olarak görülmesi¹³⁶ gibi nedenler sayılabilir. Bütün bunlar eğitim kurumlarında kültürel yaklaşımın önem ve gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Teorik olarak kuralcı ve faydacı olmak üzere iki değer sistemine dayanan eğitim örgütlerinde, kuralcı sistem örgütün kültürel değerlerini, faydacı sistem ise

* Bu kavram ile işgörenlerin bağımsız olarak eylemde bulundukları örgütler kastedilmektedir.

örgütün materyallere veya paraya bağlı yönlerine dikkat çekmektedir. Faydacı eğitim örgütünde, öğretmenlerin iş yükü, diğer görev ve yükümlülükleri resmi-yazılı politikalar ve takvime göre yapılırken, kuralcı eğitim kurumunda ise öğretmenlerin davranış kalıpları ortak deneyimlerle gelişmekte, formal yazılı politikalar ile para ve zaman göstergelerine önem verilmemektedir. Böylece, çalışanlar örgütsel amaçlara bağlanıp, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler¹²⁶.

Eğitim örgütleri üzerine yapılan çalışmalarda, bazı araştırmacılar “işbirliği kültürü”, “iletişim kültürü”, “okul liderlik kültürü” gibi yaklaşımlarla, eğitim örgütlerinin kültürel yönünün anlam ve kapsamını daraltarak tanımlamaya çalışmışlardır. Örgüt kültürü kavramı, eğitim örgütleri üzerinde çalışan araştırmacılara göre bazı farklılıklar göstermesine karşın, daha çok, eğitici, yönetici, öğrenci ve veliler gibi okulun iç ve yakın çevresindeki gruplarca paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller gibi öğeleri içerdiği gözlemlenmektedir¹³⁶.

Bu yönüyle Gaziel’in⁵⁷ “yıllar içinde şekillenen ve okulun karakterini tanımlamakta kullanılan değer, inanç ve gelenekler” olarak tanımladığı okul kültürü, işletmeler için yapılan örgüt kültürü tanımlamalarından farklı değildir. Bu benzerlikten yola çıkarak, güçlü kültüre sahip ticari işletmelerdeki yüksek performans, etkinlik ve verimliliğin, güçlü kültüre sahip eğitim örgütlerinde de görülebileceğinden söz etmek mümkündür.

Mamafih eğitimin toplumun ahlaki yapısını oluşturan ve geniş kabul gören değerlere dayanan bir süreç olması¹⁷ sosyal manada dışsallık özelliğini ön plana çıkararak daha iyi hizmet verme anlayışındaki eğitim örgütlerini hem geleneksel

değerleri toplum fertlerine kazandırma, hem de öğrencileri gelişen ve değişen şartlara göre hazırlama göreviyle karşı karşıya bırakmaktadır¹⁰⁴. Bu durumda eğitim örgütlerinin başarılı olabilmesi için güçlü kültürün oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmakta, dolayısıyla eğitim örgütleri paylaşılan değer, inanç ve sembollere daha çok gereksinim duymaktadırlar. Çünkü, eğitim örgütlerinin “öğrencilere istedik davranışlar kazandırmak” olan temel hedefine güçlü kültürde ulaşmanın daha kolay olacağı söylenebilir¹³⁸.

Bunun yanında, eğitim örgütlerinde resmi kurallar davranışları yönlendirmede etkili olabilirken, resmi olmayan kurallar resmi kurallara göre daha etkili olabilirler⁹³. Örneğin, “öğrencilerin önünde öğretim elemanı arkadaşını eleştirme”⁹⁶ şeklindeki resmi nitelikte olmayan bu norm davranışlara yön vermede daha etkili olabilmektedir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de sevk ve idarenin esasını teşkil eden insan kaynakları yönetimi işlemi kültürel özellikleri yönüyle sistemin yönetilenlerle ilişkisini ve özellikle eğitim örgütlerindeki merkezileşme-ademi merkezileşme derecelerini yansıtır. Bu nedenle, araştırmacılar eğitim örgütlerindeki bazı sistemlerin çalışma şekillerini bulmak istediklerinde o örgütün kültürüne bakmalıdırlar⁴⁰. Örneğin, eğitim örgütlerinde iletişim sisteminin ayrıntılarının nasıl olduğu sadece formal iletişim sisteminin incelenmesiyle tam olarak belirlenememesi, informal iletişimi renklendiren örgütsel kültürün de incelenmesi gerekliliğini³² göstermektedir.

Zira, eğitim örgütlerindeki semboller kültürel temaların tanımlanmasına, hikaye, ritüel, ve ikonlar (kupa gibi) da iletişime yardımcıdır. Ayrıca eğitim

örgütünün temel değerlerinin içerilere doğru iletilmesini sağlayan hikaye ve efsanelerin içine karıştığı ve sorgulanamayan inançların yer aldığı mitler örgütü örnekleyen hususlardır. Bir müfettiş veya çeşitli grupların baskılarına rağmen öğretmeninin yanında yer alan yöneticiyi anlatan hikayeler⁷³ bunlara örnek olarak verilebilir.

Etkili okulların temelinde yönetici, eğitici ve öğrencilerin davranışlarını belirleyen, yönlendiren güçlü kültürel öğelerin¹³⁶ yanı sıra, okulun tüm gelişim sürecindeki aşamalar okulun kültürünü çözümleyen elemanlar olarak nitelendirilmektedir¹⁰⁹. Çünkü güçlü kültür, dil, giyim, görünüm, bütünleşme ve okulun desteklenmesi gibi çeşitli yollarla hem işgören davranışlarını düzenlemekte hem de üyelerin kendilerini seçkin bir topluluk* olarak görmelerini sağlamakta, eşitlik ve güven duygusunu geliştirmektedir¹³⁶.

Ayrıca okullar gerek etkilediği çevre, gerekse mezun veya öğrenim gören öğrencileri nedeniyle diğer örgütlere nazaran daha çok göz önündedir. Bundan ötürü okullar üstlendiği misyona yakışan bir vizyon sergilemelidirler. Dolayısıyla okullar oluşturacakları olumlu imajını sağlamlaştırmak ve sürdürmek üzere cansız-ilgi çekmeyen toplantı ve törenler yerine, düzenli ve heyecan verici toplantı ve törenler; soğuk figür ve olaylar yerine büyük ölçüde akılda kalacak güçlü sembolleri içine alan temel kültürel öğelerle anılabilmelidir. Nitekim, bu ve benzeri kültürel unsurlara sahip eğitim örgütleri politik ve toplumsal olumsuzluklara karşı direnme ve mücadele

* Gazi Üniversitelerinin “Gazili olmak ayrıcalıktır” sloganı buna örnek gösterilebilir.

gücünü elde edebilecek, üstelik etkileyebilecekleri çevre itibariyle yol gösterici olabileceklerdir.

Aksi halde kendi kabuğuna çekilmiş ya da yaşadığı toplumun değer yargıları ve beklentilerini anlamayan veya ondan uzaklaşan eğitim örgütü hakkında toplum kanaati olumsuzlaşacaktır. Buna karşın, toplumdan kopuk olmayan bir kültüre sahip eğitim kurumu öğrencilerinde istendik davranışlar geliştirirken, aynı zamanda onların sosyalleşerek toplumun kültürel yapısına uyum sağlamasına yardımcı olacaktır.

O halde, eğitim alanında yer alan kurum çalışanlarının ortak değer, inanç ve normlar etrafında bütünleşerek, organizasyondaki herkesin paylaştığı ortak kültürü oluşturma yolunda gösterdikleri başarı oranında öğrencilerine ve insanlığa daha kaliteli hizmet verebilme şansını artıracaklardır.

2.8.1. Yükseköğretim Kurumları Bakımından

Ülkemizdeki eğitim sisteminin üst kademesini oluşturan yükseköğretim kurumları, yürürlükteki Anayasaya (Md.130) göre, “çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan düzeni içinde milletin ve ülkenin ihtiyaçlarıyla örtüşen insangücü yetiştirmek maksadıyla, orta öğretime dayalı çeşitli düzeylerde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, ülkeye ve insanlığa hizmet eden ve çeşitli birimlerden oluşan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.

Yükseköğretim kurumları, mevcut yasaya göre¹¹⁴, 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, araştırma ve uygulama merkezlerinden oluşan kurumlardır.

“Eğitim, araştırma ve toplumsal hizmetler sunma fonksiyonlarını uluslararası standartlarda sağlayarak, toplumların ekonomik, sosyal, kültürel, bilimsel ve teknolojik gelişimi için bilgi üretme, aktarma ve uygulamayı gerçekleştiren kurumlar”¹¹ olarak nitelendirilen yükseköğretim kurumları “bilginin ulusal kaynağı”¹⁹ şeklinde yorumlanmaktadır.

Brown ve Thorton²² yükseköğretimin amacını “öğrenciye kültürü ve tarihini değerleriyle tartışma ödevine ek olarak, hem ulusal hem de uluslararası alandaki, siyasal, sosyolojik ve ekonomik olayları tartışma ve tercihler yapmada sorumluluk duygusuyla hareket edecek tarzda hazırlamak” şeklinde izah etmektedir. İngiltere Yükseköğretim Komitesi’nin (Robbins Committee) 1963 yılındaki tebliğine göre yükseköğretimin amaçları;

“ülke ekonomisini geliştirmek için işle ilgili yetenekleri içeren dersler vermek, kişinin zihnini geliştirmek için aklın genel gücünü desteklemek, bilgi genişletmek için öğrenmeyi ilerletmek, ortak kültür ve standart yurttaşlığın aktarılmasını sağlamak” şeklinde sıralanmaktadır¹⁹.

Yürürlükteki mevzuata göre Türkiye’de yükseköğretimin amaçları “Türk devletinin, refah ve mutluluğunu artırmak amacıyla, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunmak ve hazırlanacak programları uygulayarak, çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı ve seçkin bir ortağı haline gelmesini sağlamak. Türk

milletinin, milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini taşıyan kişiler yetiştirmek”¹¹⁴ olarak belirtilmektedir.

Yükseköğretim kurumları çağdaş eğitim-öğretim esaslarına dayanan bir düzen içinde, milli ruhun, sahip olunan öz ve benliğin korunup yüceltilmesi, ülkenin kalkınması ve gelişip kökleşmesi açısından önde gelen kuruluşlardır¹¹.

İnsanoğlu çevre üzerindeki üstünlüğünü ve yaşamını sürdürmeyi bilgisini kullanarak sağlamaktadır. Bu bakımdan “bilgi işletmeleri” olarak tanımlanan üniversiteler ve onların bünyesindeki yükseköğretim kurumları¹¹⁶, bilginin, özellikle de yeni bilgilerin, toplanması, kazanılması, sınıflandırılması, yayılması ve korunması bakımından toplumun gelişmesinde önemli roller üstlenmektedir. Bu kurumlar, politika liderleri, yöneticileri, işlerinde uzman ve etkili kişileri eğitmekte ve bilgilendirmektedir. Zira, genel eğitim sistemi işleyişi sınav, organizasyon, denetleme görevlerinden daha çok, yükseköğretimin geliştirdiği yeni bilgi ve yaydığı düşüncelerden etkilenmektedir¹⁹.

Bu noktada, yükseköğretimin hem üst düzey insan gücünün kaynağı, hem de yeni bilgilerin üretiminde odak noktası olması yanında alt eğitim kademesindeki personelin de kaynağı olmasından dolayı hayati öneme sahip olup¹⁰², bir organizma gibi sürekli değişip geliştiği söylenebilir. Öyleyse bu organizmaya aynı basınçla, aynı kanı pompalamak yetersiz kalacaktır. Eğitim sisteminin de toplumun diğer sistemlerini besleyen kalp görevi üstlendiği düşünülürse, üniversitelerin toplumun önünde ve ona yol gösteren konumda olması gerekir.

İşte bu nedenle yükseköğretim kurumları temel bilimsel ve uygulamalı araştırmaları ile yeni kavramların ortaya konmasına öncülük etmektedir. Nitekim yükseköğretim kurumlarında verilen eğitim, insana yapılan en verimli, etlikli ve uzun vadeli yatırımdır. Bir ülkenin ekonomik ve toplumsal kalkınmasında yetişmiş insan faktörünün baş rolü oynadığı düşünüldüğünde, beşeri sermaye yatırımlarının idame ettirilmesi bakımından yükseköğretimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır¹⁰². Diğer bir ifadeyle yükseköğretim kurumları sosyal geleceğin biçimlendiricilerinden birisi olmasından dolayı, sosyal sistemin de değişmesi ve gelişmesini sağlayıcı bir işleve sahiptir⁵⁸.

Günümüz toplumlarının sürekli gelişim ve değişimi paralelinde kuşkusuz toplumsal ve ulusal kültürde de birtakım değişme ve gelişmeler yaşanacaktır. Bu nedenle yükseköğretim kurumlarının sorumluluk sahası sadece toplumların yaşamlarını sürdürmeleri için kültürün yalnızca nesiller arasındaki geçişini sağlamakla sınırlı kalmayacak, bireylerin toplumdaki gelişme ve değişmelere uyum sağlamasını da kapsayacaktır^{61,70}.

Zira eğitim, değişen ve gelişen bilginin ve kültürün kitlelere ulaştırılmasında toplumsal ve bireysel faydaları bulunan bu iletilerin hayat boyunca ekonomik ve verimli biçimde iletilmesi için tasarlanmış ve geliştirilmiş bir sistemdir. O halde, toplumsal mekanizmayı etkileyen eğitim sistemi çarklarının dönmesi ve ondan beklenen hıza kavuşturulması gerekir. Yükseköğretim kurumları da eğitim sistemi içindeki sosyal mekanizmanın önemli bir çarkı olduğuna göre her sosyal varlık gibi, yükseköğretim kurumlarının da kültürel yapıya sahip olmaları kaçınılmazdır. Ancak,

yükseköğretim kurumunda yönetim, akademik personel ve öğrencilerden oluşan üç kategoride birbirinden farklı alt kültürler oluşabilir⁶⁶. Çünkü, yükseköğretim kurumları birbirinden farklı alt kültürlerden gelen insanların oluşturduğu oldukça karmaşık kültürel yapıya sahip örgütlerdir.

Buna rağmen, yükseköğretim kurumlarıyla ilgili çalışmalarda, yönetim işlemleri, liderlik tipleri, akademik roller ve politika oluşturma gibi konulara yoğun şekilde değinilirken, maalesef akademik yaşamın kültürel boyutlarını içeren örgütsel çalışmalar göz ardı edilmektedir⁶⁶.

Eğitim kurumları içinde son basamak olarak ifade edilen yükseköğretim kurumlarının, hedefledikleri vizyon ve misyonun başarısı, oluşturdukları kültürle yakından alakalı olup, onun yükseköğretim kurumu içindeki benimsenme derecesi de oluşturulan kültürün harcı olarak ifade edilmektedir. Yükseköğretim kurumlarındaki kültür kurumun zamanla oluşturduğu bir yaşam tarzı olarak görülmelidir. Bir başka anlatımla, yükseköğretim kurumu personelinin karşılıklı etkileşim, arzu, beklenti, davranış ve eğilimlerini barındırmasıyla kendine özgü kültürünü oluşturup geliştirebilmektedir²⁷.

Oluşan kültürün yaratacağı olumlu ortam bireysel öğrenme ve gelişme çabalarında belirgin bir artış sağlayarak, öğrenci, öğretim elemanı ve personelin verim ve kalitesini üst seviyeye taşıyacaktır. Yükseköğretim kurumlarının görev çerçevesinde yer alan öğrencilere kazandıracakları değerler, belirlenen vizyon ve misyon ile bütünleşirken 20.yy. insanının ihtiyacı olan yeni kimlik özellikleri olarak öğrencilere yansıtılması gerekmektedir²⁷.

Her ne kadar akademik personel içinde çatışmacı sesler, ayrı ilgi alanları ve farklı bağlılıklarıyla yüzeysel olarak ayrı ve parçalanmış olarak görünse de, daha derinlerde yerleşmiş “yazılı olmayan” kültürel özellikleriyle de bir bütünlük gösterdiği söylenebilir⁶⁶. Örneğin; yükseköğretim kurumlarındaki kültürün somut (görülebilir) yönünü gösteren artefaktlardan olan fakülte toplantıları veya kurum içinde herhangi bir yarışmanın ödül töreni arasında gözle görünür bir fark vardır, bu da yükseköğretim kurumlarındaki kültürün bir kanıtıdır. Bunu yanında öğretim elemanlarının veliler hakkındaki varsayımları veya kontrol mekanizmalarına (yönetici, müfettiş gibi) karşı olan varsayımları görünmez, fakat, bunlar kurum içinde neler olup bittiğini etkileyen elementlerdendir⁹².

Bu nedenle yükseköğretim kurumlarının sahip oldukları kültür, ne kadar güçlü, bağlayıcı ve kapsayıcı olursa, yetişen öğrenci kalitesi de buna paralel olarak artış gösterecektir. Yükseköğretim kurumu kültürünün değişen ve gelişen bilim ve teknolojiye paralel olarak kendini yenilemesi başarı ve sıralamasını etkileyecektir²⁷.

Law⁸⁸ bu durumu şöyle özetlemektedir: “yükseköğretimde öğrenci yetiştirme stratejilerinin tam olarak etkin olabilmesi için yetiştirme koşullarında destekleyici iklim ve daha da önemlisi profesyonel olarak yönlendirilen kültüre ihtiyaç vardır”. Bu noktadan hareketle; işletme örgütlerindeki önemi sıklıkla vurgulanan ve onları başarıya götüren yolda önemli etkenlerden birisi olduğu savunulan örgüt kültürünün, eğitim kurumları ve bu kurumların son basamağı olan yükseköğretim kurumlarının başarısı açısından da önemli olduğu söylenebilir.

2.9. Cumhuriyet Öncesinden Günümüze Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarının Gelişimi

Türkiye’de beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarının kuruluş tarihini Cumhuriyet öncesine taşımak mümkündür. Beden eğitimi öğretmeni yetiştirme zarureti 1864 yılında Harbiye ve Askeri İdadi’lerde, 1884 yılından itibaren Bahriye Mektepleri’nde ve 1914 yılında Medrese ve Rüştîye’lerde beden eğitimi dersinin okutulmasıyla hissedilmeye başlamıştır⁸⁰.

Bu zarureti gören ve sonradan beden eğitimi ve spor alanında birçok ilkin öncülüğünü yapacak olan Selim Sırrı Tarcan, Dr. Rıza Tevfik ile birlikte Meşrutiyetin ilanı müteakip 1908 yılı Eylül’ünde İstanbul’da ülkemizde ilk beden eğitimi okulu olan özel “Terbiye-i Bedeniye Mektebi”ni açar. Ancak, Tarcan’ın ordu tarafından yurt dışına tahsile gönderilmesiyle okul 1909 yılında kapanır⁷⁸.

1923 yılında toplanan “Heyet-i İlmiye” beden eğitimi öğretmeni yetiştirme konusuna önem verir ve bu maksatla bir okul açılmasını kararlaştırır, ancak bütün çabalara rağmen bu düşünce gerçekleştirilemez¹³⁴. Alınan kararın gerçekleşmemesi Cumhuriyetin ilanı ile birlikte açılmaya başlayan okullarda beden eğitimi derslerinin boş geçmesine, dolayısıyla beden eğitimi öğretmeni ihtiyacının giderek artmasına neden olur.

Yaşanan durumun zaten farkında olan Tarcan bir takım girişimlerde bulunur(1926) ve 1927-28 öğretim yılında kız ve erkeklere mahsus, bir yıl süreli teorik ve pratik eğitim yapan “Jimnastik Muallim Kursu” açılır. Kurs üç yıl devam eder ve 1930 yılında eğitimini durdurur⁶². Yine aynı yıllarda orta okullara öğretmen

yetiştirmek maksadıyla 1926 yılında çıkarılan 789 sayılı Maarif teşkilatına dair kanunun 3. ve 8. maddelerine uygun olarak sadece edebiyat bölümü olan “Orta Muallim Mektebi” 1926’da Konya’da kurulur. Okul 1927-28 yılında Ankara’ya nakledilir. 1928-29 ğretim yılından itibaren adı “Gazi Orta Muallim Mektebi ve Terbiye Enstitüsü” olarak değiştirilir. 5 Temmuz 1932 yılında Talim Terbiye Kurulu’nun 105 sayılı kararı ile enstitü bünyesinde “Beden Terbiyesi” bölümü açılmasına karar alınır ve okul 1933 yılı şubat ayında öğretime bařlar⁸¹.

1944-45 Öğretim yılında Edirne’de “Beden Eğitimi ğretmen Okulu” açılır, iki yıl sonra kapatılır, 1947-48 ğretim yılında apa Eğitim Enstitüsüne beden eğitimi bölümü açılır, ancak o da iki yıl sonra kapatılarak; her iki okul da Gazi Eğitim Enstitüsüne baėlanır¹³⁴.

1966-67 Öğretim yılında ülkenin sürekliğini koruyan tek beden eğitimi ğretmeni yetiştiren okulu olan Ankara Gazi Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi Bölümü’ne İstanbul Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi Bölümü eklenir. Daha sonraki yıllarda İzmir ve Diyarbakır’da eğitim enstitülerine bağlı beden eğitimi bölümleri aılır⁸³. 1977-78 ğretim yılında Ege niversitesi’nde dört yıllık eğitim veren Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu aılır⁶².

1978-79 Öğretim yılına kadar eğitim enstitüleri bünyesinde faaliyetlerini sürdüren beden eğitimi bölümleri, bu tarihten itibaren “Yüksek ğretmen Okulu Beden Eğitimi Bölümü” olarak ismi değiştirilerek eğitim süresi dört yıla çıkarılır. 1979-80 ğretim yılından itibaren eğitim öğretime başlayan yüksek ğretmen okulu

beden eğitimi bölümleri şunlardır⁸⁰: Ankara Gazi, İstanbul Atatürk, İzmir Buca ve Diyarbakır.

1970’li yılların başlarında Türk sporunu yönlendirecek insanlar yetiştirmek maksadıyla spor akademileri açılması fikri ortaya atılmış¹, 1974-75 öğretim yılında 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu’na göre Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Ankara’da 19 Mayıs Gençlik ve Spor Akademisi, 1975-76 öğretim yılında da İstanbul Anadoluhisarı ve Manisa Gençlik ve Spor Akademileri kurulmuştur⁸³.

2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu’nun kabulüyle 20 Temmuz 1982 tarihli resmi gazetede yayınlanan 41 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile beden eğitimi ve spor öğretimi veren kurumların üniversite çatısı altında birleştirilmesine karar verildi. Gençlik ve Spor Akademileri de bu kararla birlikte bulundukları illerin üniversitelerinin eğitim fakültesi bünyesindeki beden eğitimi bölümleriyle birleştirilerek beden eğitimi ve spor bölümleri kuruldu.

1983 yılında üniversitelerin bünyesinde üç beden eğitimi ve spor bölümü varken, 1992 yılına gelindiğinde altı tanesi daha öğretime başlamıştır. 1992 yılından itibaren beden eğitimi bölümleri beden eğitimi ve spor yüksekokulları olarak yapılandırılmaya başlanmış, mevcut okullara her yıl yenileri eklenmiş ve 1996 yılında bu sayı 35’e ulaşmıştır.

Günümüzde beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarının çoğu yüksekokul, bazıları da üniversitelerin eğitim veya fen edebiyat fakültelerine bağlı olarak eğitim-öğretime devam etmektedir. Bu kurumların 2000-01

yılı ÖSYM tercih kılavuzuna göre özel yetenek sınavıyla öğrenci alacak olanların sayısı 49' dur.

Türkiye'de beden eğitimi ve spor öğrenimi veren kurumlarda sayısal ve yapısal anlamda değişiklikler halen devam etmektedir. Bu kurumlarda sayısal olarak 1991'den bu yana gerçekleşen hızlı artış, sadece ülkenin spor elemanlarına bulunan ihtiyacından değil, siyasal etkilerden de kaynaklandığı gözlenmektedir. Yapısal manadaki değişiklikleri ise, 1992 yılında kadar Eğitim veya Fen-Edebiyat Fakültelerine bağlı olarak eğitim-öğretime devam eden beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarının 11.07.1992 tarih ve 3837 sayılı kanunla birlikte genellikle rektörlük birimine bağlı yüksekokullara dönüştürülmesi ve yeni kurulanların da bu yapıyı tercih etmeleridir.

Bunun yanında köklü yükseköğretim kurumları içinde öğretmenlik bölümünün yanında yöneticilik, antrenörlük, rekreasyon bölümlerini yapılandırarak her bölüme öğrenci almaya ve değişik müfredat programları uygulamaya başladılar. Bugün Türkiye'de biri özel üniversitede olmak üzere 49 beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumu mevcuttur (2000-01 ÖSYM tercih kılavuzunda yer alan ve özel yetenek sınavıyla öğrenci alarak eğitim-öğretime devam eden kurumlar ekler bölümünde verilmiştir).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarındaki örgüt kültürünün ne derece güçlü olduğunu, örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğeleri yoluyla açıklanmaya çalışıldığı araştırma tarama modelinde* gerçekleştirilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Kültür konusunda yapılacak bir çalışmada yabancı bir kültürel ortamda geliştirilen kuram-model ya da önerme-hipotezlerin, başka bir kültürel ortamda uygulandığında aynı sonuçlara ulaşamayacağı³⁷ noktasından hareketle, ilk aşama olarak bir veri toplama aracının geliştirilmesi gerekli olmuştur.

Örgüt kültürüyle ilgili literatüre bakıldığında , örgüt kültürünün farklı öğeleri (göstergeleri) yoluyla açıklanmaya çalışıldığı gözlemlenmektedir¹⁴³. Örneğin, örgütlerin kültürel dokularını ortaya koymaya çalışan araştırmalarda önceleri örgüt kültürünün görünen öğeleri (mit, sembol ve hikayeler gibi) üzerine bir odaklanma görülürken; Schein¹²³ bunun sadece temel varsayımların ortaya çıkarılmasıyla mümkün olabileceğini savunmuş, buna karşın Rousceu, Xeinioku ve Furman kültürel varsayımların bir yansıması kabul edilen değer ve normlar aracılığı ile kültürel dokunun ortaya çıkarılabileceğini belirtmişlerdir¹⁴³.

Ancak, temel varsayımların ortaya çıkarılması hem çalışanlarla ayrıntılı mülakat yapılmasını, hem de kültürün çekirdeği kabul edilen varsayımların oldukça

* Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışıldığı bir araştırma modelidir⁸².

derinlerde yer alması ve bunların örgüt dışı kişi veya kişilerin örgüt üyeleriyle bir araya gelip karmaşık etkileşim süreçlerini araştırmaları ve sorgulamalarıyla ortaya konulabilecek olması, bu yolla kültürü ortaya çıkarmayı zorlaştırmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar kültürel özellikleri değer*, norm ve gözle görülebilir kültürel öğeleri (artefaktlar) kullanarak belirlemeye çalışmaktadırlar¹⁴³.

Eldeki çalışmada da ağırlıklı olarak örgüt kültürünün test edilebilir ve doğruluğu kanıtlanabilir bir ögesi olan değerler¹²⁶ ve artefaktlar üzerinde durularak, beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarının ne derece güçlü kültüre sahip olduğunun ortaya konulması yolu benimsenmiştir.

Örgüt kültürünün temel ve taşıyıcı öğelerinden yararlanarak örgütlerin kültür yapısını ortaya koymada da farklı veri toplama araçları kullanılmıştır. Bunlardan anket ve mülakat yoluyla veri toplama yöntemi sıklıkla kullanılmasına karşın, araştırmacının işgörenleri direk izleyerek veya bizzat kurumun çalışanıymış gibi görev yaparak edindiği izlenim veya yaşadıklarından hareketle örgütün kültürel yapısını ortaya koymayı içeren veri toplama yöntemleri kullanılmıştır¹⁰⁰.

Ancak, örgüt bilimciler, örgüt kültürünün yukarıda zikredilen nicel ve nitel ölçüm araçlarından hangisinin üstün olduğu yolunda kesin bir yargıya varamamışlardır. Çünkü, her yöntem kendine has farklı özellikler taşımaktadır. Örneğin, nicel yöntem içinde yer alan anketler doğruluk, karşılaştırma ve objektiflik

* Birçok kültür araştırmacısı örgütsel değerler üzerine odaklanır. Çünkü, değerler kültürün en belirgin manifestolarıdır. Örgüt kültürünün “geniş paylaşılmış ve güçlü kabul edilen değerler” şeklinde tanımlanması, kültür çalışmalarında varsayımlar ve artefaktlara göre değerler üzerine bir odaklanma yaşanmasına neden olmuştur. Bunun yanında örgüt kültürünü ölçmede değerlere biraz daha ağırlık verilmesinin temel nedeni olarak, değerlerin varsayımlardan daha erişilebilir ve artefaktlardan daha güvenilir kabul edilmesi gösterilebilir¹⁰⁶.

arz ederken; nitel yöntem içinde yer alan gözlem ve mülakatlar ise daha detaylı ve tanımlayıcı olabilmektedir⁹⁹.

Araştırmada, nitel veri toplama araçlarının daha çok zaman ve maddi kaynak gerektirmesi ve çalışmanın uygulanacağı kurumların farklı coğrafi kesimlerde olmasından dolayı, nicel yöntemlerden olan ve örgüt kültürü çalışmalarında sıklıkla kullanılan likert tip bir anketin⁴⁶ kullanılması ve bu tip ölçeklerin kullanıldığı çalışmalarda yaygın olarak kullanılan ve verilen cümlelerin en çok kabul edilenden, en az kabul edilene doğru 5,4,3,2,1, şeklinde puan verilmesi benimsenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin hazırlanmasından önce örgüt kültürü konusuyla ilgili yerli ve yabancı kuramsal ve araştırmaya yönelik yayınlar üzerinde literatür taraması yapılmış, bu çalışmalardaki veri toplama araçları incelenmiştir. Bu tarama esnasında örgüt kültürünün güçlü veya zayıf yapısını ortaya koyduğu varsayılan örgütsel değerler belirlenerek, bu değerlerin ne derece benimsenip, benimsenmediğini gösterecek örgütsel değerlere ait 85 cümle hazırlanmıştır.

Bu aşamayı müteakiben hazırlanan cümlelerin içerik, anlam ve ifade yönünden değerlendirilmesi maksadıyla 15 kişilik (G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulundan değişik unvanlardaki akademik personel) bir ön gruba uygulanarak test edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda cümleler üzerinde çeşitli değişiklikler uzman görüşleri alınarak yapılmıştır. Uzmanların değerlendirmeleri doğrultusunda değerlerin ve cümlelerin miktar olarak azaltılmasının yanı sıra bazı ifade değişiklikleri de yapılarak; kişisel bilgileri kapsayan 5, örgüt kültürünün görünen

öğelerini kapsayan 7 ve çeşitli değerleri test edecek 51 cümleden oluşan, toplam 63 maddelik bir anket hazırlanmıştır.

Veri Toplama Aracının Güvenirlilik ve Geçerlilik Çalışması

Hazırlanan veri toplam aracının yapılacak araştırma için uygun olup olmadığını görmek üzere güvenirlilik ve geçerlilik* (reliability and validity) sınaması yapılmıştır.

Güvenirlilik ve geçerlilik sınaması için son şekli verilen veri toplama aracı içinde Gazi, Orta Doğu Teknik, Ankara, Kırıkkale ve Gazi Osman Paşa Üniversitelerinin çeşitli yüksekokul ve bölümlerinden çalışmaya göntüllü olarak katılan, değişik unvanlardaki 392 akademik personelden toplanan anketler kullanılmıştır. Çalışmaya katılan akademik personele 15 gün arayla aynı içeriğe sahip Test ve Re-test anketleri uygulanmış ve elde edilen verilerle aşağıdaki yol takip edilerek anketin güvenirlilik ve geçerliliği test edilmiştir.

Güvenirliliğin belirlenmesi için önce faktör analizi Temel Bileşenler Çözümlemesi (Principal Component Analysis) ile yapılmış ve çözümleme sonucunda anketin öz değeri 1'den yüksek olan 8 faktörle ifade edildiği tespit edilmiştir. Belirlenen bu faktörler toplam varyansın %66.05'ini açıklamaktadır. Gerçekleştirilen çözümleme sonucu faktörlerin aldığı özdeğerler, açıkladıkları varyanslar ve toplam varyanslar tablo 1'de görülmektedir.

* Nicel yöntemlerle kültürün yüzeysel ölçümünün yapılması kaçınılmazdır. Bu nedenle hazırlanan anketlerin zayıf psikometrik yapılarının önlenmesi bakımından geçerlilik ve güvenirlilik çalışmalarının yapılmış olması önemlidir. Bunun yanında ölçümlerin hem nicel hem de nitel yöntemlerle yapılmasının daha güvenilir sonuçların alınmasını sağlayacağı da gözden uzak tutulmamalıdır⁸⁹.

Tablo1: Güvenirlilik Testi Sonucunda Oluşan Faktörler, Özdeğerleri ve Açıkladıkları Varyanslara İlişkin Sonuçlar

Faktör	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8
Özdeğer	4.64	4.43	4.17	3.36	2.78	2.64	2.35	2.02
Açıkladığı Varyans	11.60	11.08	10.44	8.40	6.95	6.62	5.88	5.05
Toplam Açıkladığı Varyans	11.60	22.68	33.12	41.52	48.48	55.10	60.99	66.04

Anketin faktör yapısını belirledikten sonra güvenirliliği belirlemek maksadıyla test ve re-testler arasındaki korelasyon katsayısına* (r) ve iç tutarlılık (internal consistency) alfa (α) katsayısına bakılmıştır. Bu sınamalar sonucunda elde edilen değerler tablo 2’de görülmektedir.

Tablo2: Güvenirlilik Testi Sonunda Oluşan Korelasyon Katsayıları

Faktör	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6	Faktör 7	Faktör 8
Test-Re-test (r)	.96	.97	.95	.96	.95	.93	.92	.94
İç Tutarlılık (α)	.90	.89	.84	.87	.78	.77	.82	.83

Korelasyon katsayılarının ve faktörler arası iç tutarlılığın yüksek düzeyde olması hazırlanan veri toplama aracının güvenilir ve tutarlı bir ölçme yaptığını göstermektedir.

Veri toplama aracının güvenilir ölçme yaptığının tespitinden sonra geçerlilik sınamasına geçilmiştir. Çünkü bir ölçmenin geçerli olabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır⁸². Bu maksatla faktör döndürmesi (factor rotation) uygulanmıştır. Rotasyon metodu olarak bu tip çalışmalarda sıklıkla tercih edilen Varimax With

* Korelasyon katsayısı sıfır ile bir arasında değişen bir değer alır, değer bire (1.00) yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir⁸².

Kaiser Normalization Method kullanılmıştır. Rotasyon işlemi sonucunda veri toplama aracındaki cümlelerin hangi faktör grubunda toplandıkları ve bu faktör içindeki ağırlıkları tablo 3’de görülmektedir (rotasyon işlemi sonunda ağırlık değerleri .40’ın altında kalan cümleler ve 8. faktör grubunda olan toplam 21 cümle anketten çıkarılarak 42 maddeden ibaret bir anket oluşmuştur. Bunun yanında, bazı cümleler birden fazla faktör grubu içinde yer almış, bu cümleler faktör ağırlıklarının en fazla olduğu grup içinde değerlendirilmiştir).

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Türkiye genelinde çeşitli üniversitelerin bünyesinde eğitim öğretim veren beden eğitimi ve spor bölüm veya yüksekokullarında görev yapan 30 okutman, 18 uzman, 228 araştırma görevlisi, 144 yardımcı doçent, 29 doçent ve 20 profesörden oluşan, toplam 758 akademik personeldir (akademik personelin unvanlara göre sayısal dağılımları 2001 yılı Nisan ayında YÖK’den alınan bilgilere dayanılarak verilmiştir).

TABLO 3: Veri Toplama Aracında Yer Alan Faktörler ve Bu Faktörlerin Faktör Grupları İçindeki Ağırlıkları

Çimle no	FAKTÖR GRUPLARI						
	Öğrenciye Odaklanma	Örgütsel Uygulamalar	Bağılılık	Eşitlik	Artefaktlar	İşbirliği	Yenilik
41	.850						
42	.787						
40	.779						
38	.769						
39	.728						
15		.789					
25		.701					
14		.692					
29		.671					
13		.616					
33		.574					
34		.544					
12		.537	.514				
17		.522		.452			
11		.519		.458			
31		.500	.466				
22			.738				
30			.677				
28			.673				
37			.657				
19			.638				
20	.472		.499				
26				.786			
21				.743			
32				.653			
36				.597			.423
10					.772		
9					.748		
8					.702		
7					.689		
6					.569		
35						.694	
18						.666	
27						.642	
24						.543	
23							.773
16							.770

Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklem seçiminde “oransız küme örnekleme*” (Area or Cluster Sampling) yöntemi kullanılmıştır.

ÖSYM 2000-1 öğretim yılı tercih kılavuzunda yer alan ve özel yetenek sınavı ile öğrenci alacak olan 49 beden eğitimi ve spor öğrenimi veren bölüm ve yüksekokullara birer numara verilerek, evreni temsil edeceği düşünülen 14 yükseköğretim kurumu tesadüfi (random selection) olarak seçilmiştir. Seçilen 14 yükseköğretim kurumunda çalışan tüm akademik personel araştırmanın örneklemini olarak kabul edilmiştir.

Seçilen kurumlarda çalışan ve örneklemini oluşturan akademik personelin unvanlarına göre sayısal durumu YÖK’den temin edilmesine karşın yine de her kurumdan akademik kadroların sayısal durumunu gösteren bilgiler temin edilmiştir. Araştırmaya katılan kurumlarda çalışan akademik personelin sayı, unvan ve araştırmaya katılım oranları tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4: Örneklemi Oluşturan ve Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Sayısal Dağılımı

Unvan	Prof.Dr.	Doç.Dr.	Yrd.Doç.Dr.	Öğr.Gör.	Araş.Gör.	Uzman	Okutman	Toplam
Mevcut	16	19	65	109	80	12	53	354
Katılan	5	10	44	70	75	8	43	255
Katılım %	31.25	52.63	67.69	64.22	93.75	66.66	81.13	72.03

* Bu örnekleme şekli temelde eleman örnekleminin (simple random sample) bir değişik şeklidir. Evreni oluşturan grubun isim listesinin bulunmasının güç olduğu veya coğrafi olarak evreni oluşturan kişilerin dağınık olarak bulunması gibi durumlarda kullanılmaktadır¹⁸.

Kurumlar bazında seçimler yapıldıktan sonra, bu kurumların eğitim-öğretime başlama tarihleri dikkate alınarak bir grupta yapılmış ve eğitim öğretime devam süreleri açısından ≥ 5 yıl olan kurumlar C grubu (6 kurum), 6-10 yıl arasında olan kurumlar B grubu (4 kurum) ve ≤ 11 yıl olan kurumlar A grubu (4 kurum) olarak üçe ayrılmıştır.

Örneklem olarak seçilen kurumlardaki tüm akademik personele (354 kişi) anket formunun dağıtılması sağlanmış, bu anketlerden 255 (%72.033) adedi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden hatalı veya eksik doldurulan 13 anket değerlendirmeye alınmamış, böylece geri dönen ve değerlendirmeye alınan anket sayısı 242 (%68.361) olmuştur.

Geri dönen anketlere göre bazı akademik unvanlarda değerlendirmeye alınan anketlerin sayısal olarak yetersizliği nedeniyle (Prof.Dr.5 kişi, Uzman 8 kişi), öğretim üyeleri profesör, doçent ve yardımcı doçentler bir grup, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ayrı gruplar olarak ve uzman ve okutmanlar birlikte değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Örnekleme dahil olan anketlerden elde edilen ham veriler bilgisayar ortamında SPSS 9.0 paket istatistik programı kullanılarak, ankette yer alan her seçeneğe belirli bir puan (TMK 5, K4, KRS3, AK2,HÇK1) verilerek kodlanmıştır.

Ortalama puan 5 üzerinden 2.50'nin altında kalan değerler önemsiz, 2.51 ile 3.49 arasında olanlar orta derecede önemli ve 3.50 ile 5.00 arasında olanlar ise çok önemli kabul edilmiştir.

Araştırmada kişisel bilgiler yüzdelik (%) ifadeler olarak belirlenmiş, cinsiyet, aynı kurumda çalışma süresi, statü ve kurum tipleri açısından kurumun örgütsel kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerine (artefaktlar) ilişkin algılarda farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA), bulunan farklılıkların hangi değişkenden kaynaklandığı ise Scheffe Testi ile belirlenmeye çalışılmıştır.



4. BULGULAR

Bu bölümde beden eğitimi ve spor öğrenimi veren 14 yükseköğretim kurumunda öğretim üyesi (Prof.Dr., Doç.Dr., Yrd.Doç.Dr.), öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman ve okutman düzeyinde görev yapan akademik personelin kişisel bilgileri ile akademik personelin kurumlarındaki örgütsel kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerine (artefaktlar) ilişkin özel yaklaşımlarını belirlemeye yönelik bulgular yer almaktadır.

Kişisel Bilgiler

Araştırmaya katılan akademik personelin çalıştıkları kurumların eğitim öğretime başlangıç tarihlerine (kurum tipi) göre dağılımı tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Akademik Personelin Kurum Tipine Göre Dağılımı

Kurum Tipi	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (%)
≥5	56	23.1	23.1
6-10	48	19.8	42.9
≤11	138	57.0	100.0
Toplam	242	100.0	

Tablo 1 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki yükseköğretim kurumlarında anketi cevaplayan akademik personelin %57.0 (138 kişi) gibi büyük çoğunluğu eğitim öğretime “≤11” yıldan fazla bir süredir devam eden kurumlardan olurken, “≥5” ve “6-10” yıldır eğitim öğretime devam eden kurumlarda çalışanların oranı sırasıyla; %23.1 (56 kişi) ve %19.8 (48 kişi) olmuştur.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

anketi cevaplayan akademik personelin %32.2'sinin (78 kişi) erkek, %17.8'nin (43 kişi) ise bayan olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin yaşlarına göre dağılımı Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Akademik Personelin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (%)
≥ 30	67	27.7	27.7
31-37	78	32.2	59.9
38-44	58	24.0	83.9
45-51	31	12.8	96.7
51+	8	3.3	100.0
Toplam	242	100.0	

Tablo 3 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki yükseköğretim kurumlarında anketi cevaplayan akademik personelin “31-37” yaş grubu %32.2 (78 kişi), “≥30” yaş grubu %27.7 (67 kişi) ve “38-44” yaş grubu %24.0 (58 kişi) ile en kalabalık yaş grupları olurken, “45-51” yaş grubu %12.8 (31 kişi) ve “51+” yaş grubu ise %3.3 (8 kişi) ile en az akademik personelin yer aldığı yaş grupları olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin şu anda çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerine göre dağılımı tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: Akademik Personelin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Krm.Çış.Sr.	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (%)
≥5	131	54.1	54.1
6-10	56	23.1	77.3
≤11	55	22.7	100.0
Toplam	242	100.0	

Tablo 4 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki yükseköğretim kurumlarında anketi cevaplayan akademik personelin “≥5” yıl grubu %54.1 (131 kişi) ile en az süre ile aynı kurumda çalışan grup olurken, “6-10” yıl grubu %23.1 (56 kişi) ve “≤11” grubu ise %22.7 (55 kişi) ile orta ve uzun dönem aynı kurumda çalışan grubu oluşturdukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin unvanlarına göre dağılımı tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: Akademik Personelin Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvanlar	Frekans (f)	Yüzde (%)	Toplam (%)
Oktm-Üzm	46	19.0	19.0
Araş.Gör	71	29.3	48.3
Öğr.Gör	67	27.7	76.0
Öğr.Üyesi	58	24.0	100.0
Toplam	242	100.0	

Tablo 5 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki yükseköğretim kurumlarında anketi cevaplayan akademik personelin unvanlara göre dağılımı şöyle olmuştur; araştırma görevlisi %29.3 (71 kişi), öğretim görevlisi %27.7 (67 kişi), öğretim üyesi %24.0 (58 kişi) ve uzman-okutman %19.0 (46 kişi).

Örgüt Kültürünün Değer ve Taşıyıcı Öğelerine (Artefaktlarına) İlişkin

Ortalama Değer, Varyans Analizi ve Scheffe Testlerine Ait Bulgular

Araştırmaya katılan tüm akademik personelin örgüt kültürün değer ve artefaktlarını algılamalarına ilişkin genel ortalama değerler tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan tüm akademik personelin tüm değer ve artefaktları algılanması genelde orta derecede önemli şeklinde olmuştur.

Bağlılık ilgili 37. cümle az önemli olarak algılanıp en düşük ortalamaya (2.351) sahipken, yine bağlılıkla ilgili iki cümlenin orta ve iki cümlenin de çok önemli kabul edilmesi oldukça manidardır.

Örgütsel uygulamalar ve eşitlikle ilgili cümlelerin ise en düşük ortalamaların bulunduğu değerler olması, bu konularda beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında genel anlamda bazı sıkıntıların olduğunu gösterir mahiyettedir.

Diğer cümlelere bakıldığında, öğrenciye odaklanmayla ilgili 39. cümle, örgütsel uygulamalarla ilgili 31. ve yenilikle ilgili 23. cümle çok önemli kabul edilirken, taşıyıcı öğelerle (artefaktlarla) ilgili 6. 7. ve 8. cümleler çok önemli kabul edilen diğer cümleler olmuştur.

Mevcut bulgulara göre 9 cümle çok önemli, 27 cümle orta derecede önemli ve sadece 1 cümle az önemli kabul edilmiştir. Anketteki tüm cümlelerin ortalaması 3.271 olmuştur. Bu durum genel manada beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin örgüt kültürünün değer ve artefaktlarını içeren cümleleri orta derecede önemli algıladıklarını göstermektedir.

Tablo 6: Tüm Kurumlardaki Akademik Personelin Örgüt Kültürünün Değer ve Taşıyıcı Öğelerini (Artefaktlar) Algılamalarına İlişkin Genel Ortalamalar

Değerler ve Artefaktlar	CÜMLELER	X	Std. D
Öğrenciye Odaklanma	38.Kurumdaki öğretim elemanları için dersleri düzenli takip etmek önemlidir.	3.442	1.194
	39.Kurumdaki öğretim elemanları verilen eğitimin kalitesinin artırılabilmesi için kurumun araç-gereç ve fiziksel imkanlarının geliştirilmesinin sağlanmasına önem vermektedir.	3.549	1.137
	40.Kurumdaki öğretim elemanları gerekli niteliklere sahi kişiler yetiştirmek için her türlü fedakarlığı yapmaktadır.	3.314	1.205
	41.Kurumdaki öğretim elemanları öğrencilerin eğitim öğretime ilişkin şikayet, eleştiri ve beklentilerine önem vermektedir.	3.190	1.157
	42.Kurumdaki öğretim elemanları için dersleri düzenli takip etmek önemlidir.	3.062	1.196
Örgütsel Uygulamalar	11.Kurumda göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının kurumdaki insan ilişkilerini ve kurum içi işlerde izlenen yol ve yöntemleri kolay öğrenmeleri için yönetim her türlü katkıyı sağlamaktadır.	2.950	1.341
	12.Kurumun her kademesinde yukarıdan aşağıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.	3.028	1.299
	13.Kurumdaki öğretim elemanları kuruma ilgili düşüncelerini açıkça söyleyebilirler.	3.128	1.358
	14.Kurumdaki öğretim elemanları çalışma yaşamında bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme serbestliğine sahiptir.	3.161	1.308
	15.Kurumdaki öğretim elemanları görevleriyle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda kendileri karar verebilmektedir.	2.950	1.162
	17.Kurumdaki öğretim elemanlarının çalışmalarıyla ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlamaktadır.	3.074	1.256
	25.Kurumdaki öğretim elemanları yönetsel uygulamalar hakkındaki görüşlerini çekinmeden ifade edebilirler.	3.099	1.190
	29.Kurumdaki öğretim elemanları kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılabilmektedir.	3.471	1.108
	30.Kurumdaki öğretim elemanları kurum yöneticisine kolayca ulaşır ve iletişim kurarlar.	3.85	1.148
	33.Kurumdaki öğretim elemanlarının çalışmalarının denetlenmesinde yönetim esnek davranmaktadır.	3.475	1.160
	34.Kurumdaki öğretim elemanları ile yönetim arasında sürekli bir görüş alış veriş vardır.	3.214	1.213
Bağlılık	19.Kurumdaki öğretim elemanları çalıştıkları yeri ideal bir yer olarak bulurlar.	3.194	1.119
	20.Kurumdaki öğretim elemanları sadece kendileri için değil, kurumun başansı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.	3.425	1.125
	22.Kurumdaki öğretim elemanları insanlara hangi kurumda çalıştıklarını söylemekten gurur duyarlar.	4.148	0934
	28.Kurumdaki öğretim elemanları kendilerini bu kurumun bir parçası gibi hissederler.	3.541	1.093
	30.Kurumdaki öğretim elemanları için bu kurumun bir üyesi olmanın sağladığı prestij, statü ve tatmin her zaman ön plandadır.	3.512	1.160
	37.Kurumdaki öğretim elemanları daha cazip bir teklifle karşılaştıklarında kurumdan ayrılmayı düşünmezler.	2.351	1.150
		2.351	1.150
Eşitlik	21.Kurumda öğretim elemanlarının ilerleme ve yükselmelerinde her elemana eşit davranılmaktadır.	2.723	1.320
	26.Kurumda öğretim elemanlarının ödüllendirilmesinde her elemana eşit davranılmaktadır.	2.747	1.258
	32.Kurumdaki öğretim elemanlarına fiziksel mekan ve araç-gereçlerin kullanımında eşit davranılmaktadır.	3.243	1.327
	36.Kurumdaki öğretim elemanları bütün öğrencilere (sınav gözetmenliğinde, not değerlendirilmesinde ve karşılıklı ilişkilerde) eşit davranmaktadır.	3.053	1.279
İşbirliği	18.Kurumdaki öğretim elemanları arasında alanlarındaki gelişimi sağlamada işbirliği oldukça kuvvetlidir.	2.611	1.172
	24.Kurumdaki öğretim elemanları arasındaki olası çatışmalar uzlaşılarak çözümlenmektedir.	3.202	1.165
	27.Kurumdaki öğretim elemanları arasındaki işbirliği ve yardımlaşmaya (sosyal manada) önem vermektedir.	2.987	1.206
	35.Kurumdaki öğretim elemanları aralarındaki karşılıklı ilişkilerin uyum içinde olmasına önem vermektedir.	3.289	1.130
Yenilik	16.Kurumdaki öğretim elemanları eğitim ve öğretimle ilgili her türlü yeniliğe uyum sağlamak için çaba göstermektedir.	3.355	1.154
	23.Kurumdaki öğretim elemanları yenileşmeyle ilgili görüş ve düşünceleri her zaman desteklerler.	3.719	1.044
Taşıyıcı Öğeler (Artefaktlar)	6. Kurumda belirli aralıklarla yapılan çeşitli etkinlikler (tören,piknik,toplantı vb.) kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.	3.843	1.112
	7. Kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü dil kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.	3.628	1.160
	8. Kurumda yaratılan ve kurumun sahip olduğu semboller (flama, amblem,slogan,fiziksel çevre vb.) kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.	3.995	.970
	9. Kurumda geçmişte yaşanan olaylarla ilgili anlatılan hikayeler kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.	3.231	1.157
	10. Kurumda anlatılan ve kurumda geçmişte yaşanan olayların masalsı bir anlatıma dönüştüğü mitler kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.	2.797	1.143

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≤11	138	16.695	4.697	5.00	25.00
6-10	48	16.687	5.186	5.00	24.00
≥5	56	16.107	4.948	5.00	24.00
Toplam	242	16.557	4.849	5.00	25.00

Tablo 7 incelendiğinde kurum tipine göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değerlerin ortalamaları her üç kurum tipinde de büyük benzerlik gösterdiği ve 16.557 toplam ortalama ile orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede öğrenciye odaklanmayla ilgili değerlerin kurum tipine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenciye Odaklanma	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kurum Tipi	14.803	2	7.402	.314	.731
Hata	5628.887	239	23.552		
Toplam	5643.690	241			

Tablo 8 incelendiğinde kurum tipleri açısından öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 0.314$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın

olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğrenciye odaklanmayla ilgili değerin her üç kurum tipinde aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	16.527	4.830	5.00	25.00
Bayan	43	16.697	4.935	5.00	24.00
Toplam	242	16.557	4.839	5.00	25.00

Tablo 9 incelendiğinde cinsiyete göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değer ortalamalarının her iki cinsiyette benzerlik gösterdiği ve 16.557 toplam ortalama ile orta derecede benimsendiği görülmektedir.

Bu çerçevede öğrenciye odaklanmayla ilgili değerin cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenciye Odaklanma	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	1.022	1	1.026	.043	.835
Hata	5642.668	240	23.511		
Toplam	5643.690	241			

Tablo 10 incelendiğinde cinsiyete göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılama açısından $F_{(1,240)} = 0.043$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı

belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğrenciye odaklanmayla ilgili değerin her iki cinsiyette aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma süresine göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	16.679	4.958	5.00	24.00
6-10	56	15.875	4.767	8.00	24.00
≤ 11	55	16.963	4.634	6.00	25.00
Toplam	242	16.557	4.839	5.00	25.00

Tablo 11 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değer ortalamalarının aynı kurumda çalışma süresi gruplarında benzerlik gösterdiği ve 16.557 toplam ortalama ile orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede öğrenciye odaklanmayla ilgili değerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenciye Odaklanma	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.Çış.Sr	37.103	2	18.552	.791	.455
Hata	5606.587	239	23.459		
Toplam	5643.690	241			

Tablo 12 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 0.791$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğrenciye odaklanmayla ilgili değer her üç aynı kurumda çalışma grubunda aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt.Uzm.	46	16.021	4.928	5.00	24.00
Ar.Gör.	71	16.408	5.010	5.00	24.00
Öğr.Gör.	67	16.880	5.025	5.00	25.00
Öğr.Üyesi	58	16.793	4.396	6.00	25.00
Toplam	242	16.557	4.839	5.00	25.00

Tablo 13 incelendiğinde statüye göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değer ortalamalarının tüm statü grubunda benzerlik gösterdiği ve 16.557 toplam ortalama ile orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir

Bu çerçevede öğrenciye odaklanmayla ilgili değerin statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Öğrenciye Odaklanmayla İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Öğrenciye Odaklanma	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Statü	24.995	3	8.332	.353	.353
Hata	5618.695	238	23.608		
Toplam	5643.690	241			

Tablo 14 incelendiğinde statüye göre öğrenciye odaklanmayla ilgili değeri algılama açısından $F(3,338) = 0.353$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile öğrenciye odaklanmayla ilgili değerin her dört statü grubunda aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≤11	138	36.405	8.283	13.00	54.00
6-10	48	35.000	8.646	12.00	48.00
≥5	56	33.303	9.650	516.00	48.00
Toplam	242	35.409	48.745	12.00	54.00

Tablo 15 incelendiğinde kurum tipine göre örgütsel uygulamalarla ilgili değer ortalamalarının her üç kurum tipinde de büyük benzerlik gösterdiği, ancak ≤11 yıldır

eğitim öğretime devam eden kurumlarda 36.405 ile en yüksek ortalama sahip olduğu, buna karşın daha az süreyle hizmet veren kurumlarda olduğu gibi orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede örgütsel uygulamalarla ilgili değerler kurum tipine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Örgütsel Uygulamalar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kurum Tipi	393.385	2	196.692	2.606	.076
Hata	18037.115	239	75.472		
Toplam	18430.500	241			

Tablo 16 incelendiğinde kurum tiplerine göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 2.606$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile örgütsel uygulamalarla ilgili değerler her üç kurum tipinde aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17:Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	35.567	9.000	12.00	54.00
Bayan	43	34.674	7.501	17.00	48.00
Toplam	242	35.409	48.745	12.00	54.00

Tablo 17 incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel uygulamalarla ilgili değer ortalamalarının her iki cinsiyette de büyük benzerlik gösterdiği ve 35.409 toplam ortalama ile orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede örgütsel uygulamalarla ilgili değer cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Örgütsel Uygulamalar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	128.224	1	28.22	.368	.545
Hata	18402.28	240	76.67		
Toplam	18430.50	241			

Tablo 18 incelendiğinde cinsiyete göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılama açısından $F_{(1,240)} = 0.368$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yönetimle ilgili değer her iki cinsiyette aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	34.313	8.847	14.00	52.00
6-10	56	35.426	7.974	12.00	49.00
≤ 11	55	38.000	8.850	13.00	54.00
Toplam	242	35.409	28.745	12.00	54.00

Tablo 19 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre örgütsel uygulamalarla ilgili değer ortalamalarının aynı kurumda çalışma süresi gruplarında benzerlik gösterdiği, ancak ≤11yıldan daha fazla aynı kurumda çalışan akademik personelin 38.000 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, buna karşın yine de daha az süreyle aynı kurumda çalışan akademik personel gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede örgütsel uygulamalarla ilgili değerlerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Örgütsel Uygulamalar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.Çış.Sr	526.618	2	263.309	3.515	.031*
Hata	17903.88	239	74.912		
Toplam	18430.50	241			

Tablo 20 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılanma açısından $F_{(2,239)}=3.515$; $p> .05$ düzeyinde anlamlı

bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğu Scheffe Test ile belirlenmiş, elde edilen bulgular tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresi Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

Kurum Çalışma Süresi		Ortalamadan	Std. Hata	p
(I)	(J)	Sapma(I-J)		
Yönetim	≥5	-1.115	1.381	.722
	6-10	-3.687*	1.390	.031*
	≤ 11			
	6-10	1.115	1.381	.722
	≥ 5	-2.571	1.643	.296
	≤ 11			
	≤ 11	3.687*	1.390	.031*
	≥5	2.571	1.643	.296
	6-10			

Tablo 21 incelendiğinde ≥ 5 ve ≤ 11 yıl süreyle aynı kurumda çalışan akademik personel arasında $p > .05$ düzeyinde daha uzun süre aynı kurumda çalışan akademik personel lehine anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt. Uzm.	46	33.869	8.734	12.00	47.00
Ar. Gör.	71	36.338	7.649	17.00	52.00
Öğr. Gör.	67	33.328	9.231	14.00	52.00
Öğr. Üyesi	58	37.896	8.843	13.00	54.00
Toplam	242	35.409	8.745	12.00	54.00

Tablo 22 incelendiğinde statüye göre örgütsel uygulamalarla ilgili değer ortalamalarının öğretim üyelerinde 37.896 ile en yüksek olduğu, buna karşın yine de diğer statü grupları gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede örgütsel uygulamalarla ilgili değer statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Örgütsel Uygulamalar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Statü	819.240	3	273.080	3.690	.013*
Hata	17611.26	238	73.997		
Toplam	18430.50	241			

Tablo 23 incelendiğinde statüye göre örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılama açısından $F(2,238) = 3.690$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi statü grupları arasında olduğu Scheffé Test ile belirlenmiş elde edilen bulgular tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24: Örgütsel Uygulamalarla İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

Statü		Ortalamadan	Std. Hata	p
(I)	(J)	Sapma (I-J)		
Örgütsel Uygulamalar	Okt.Uzm. Ar.Gör.	-2.468	1.628	.514
	Öğr.Gör.	.541	1.647	.991
	Öğr.Üye	-4.027	1.698	.135
	Ar.Gör. Okt.Uzm	2.468	1.628	.514
	Öğr.Gör.	3.009	1.465	.242
	Öğr.Üye	-1.558	1.522	.790
	Öğr.Gör. Okt.Uzm.	-.541	1.647	.991
	Ar.Gör.	-3.009	1.465	.242
	Öğr.Üye	-4.568*	1.542	.035*
	Öğr.Üye Okt.Uzm.	4.027	1.698	.135
	Ar.Gör.	1.558	1.522	.790
	Öğr.Gör.	4.568*	1.542	.031*

Tablo 24 incelendiğinde öğretim üyeleriyle öğretim görevlileri arasında örgütsel uygulamalarla ilgili değeri algılama açısından $p > .05$ düzeyinde öğretim üyeleri lehine anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre bağlılıkla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Bağlılıkla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≤11	138	20.681	4.346	8.00	30.00
6-10	48	20.229	3.985	11.00	29.00
≥5	56	18.875	4.336	6.00	26.00
Toplam	242	20.173	4.320	6.00	30.00

Tablo 25 incelendiğinde kurum tipine göre bağlılıkla ilgili değer her üç kurum tipinde de benzerlik gösterdiği, ≥ 5 yıldır hizmet veren kurumlarda çalışan

akademik personelin en düşük ortalamaya (18.875) sahip olmasına karşın, yine de diğer kurumlarda olduğu gibi 20.173 toplam ortalama ile bu değeri orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede bağlılıkla ilgili değerlerin kurum tipine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: Bağlılıkla İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Bağlılık	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul Tipi	130.136	2	65.062	3.560	.031*
Hata	4368.575	239	18.284		
Toplam	4498.711	241			

Tablo 26 incelendiğinde kurum tiplerine göre bağlılıkla ilgili değerlerin algılanması açısından $F(2,239)=3.560$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi kurum tipleri arasında olduğu Scheffe Test ile belirlenmiş, elde edilen bulgular tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27: Bağlılıkla İlgili Değerlerin Kurum Tipi Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

Kurum Tipi (I) (J)		Ortalamadan Sapma (I-J)	Std. Hata	p
Bağlılık	11+ 6-10	.452	.716	.820
	≥5	1.806*	.677	.030*
	6-1 11+	-.452	.716	.820
	≥5	1.354	.841	.275
	≥5 11+	-1.806*	.677	.030*
	6-10	-1.354	.841	.275

Tablo 27 incelendiğinde ≥ 5 ve ≤ 11 yıl süreyle eğitim öğretime devam eden kurum personeli arasında $>.05$ düzeyinde daha uzun süre hizmet veren kurum personeli lehine anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre bağlılıkla ilgili değerlerin algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Bağlılıkla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	20.145	4.387	6.00	30.00
Bayan	43	20.302	4.044	11.00	27.00
Toplam	242	20.176	4.320	6.00	30.00

Tablo 28 incelendiğinde cinsiyete göre bağlılıkla ilgili değer ortalamalarının her iki cinsiyette de büyük benzerlik gösterdiği ve 20.176 toplam ortalama ile her iki cinsiyet açısından da orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede bağlılıkla ilgili değerlerin cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29: Bağılılıkla İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Bağılılık	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	.867	1	.862	.046	.830
Hata	4437.844	240	18.741		
Toplam	4498.711	241			

Tablo 29 incelendiğinde cinsiyete göre bağılılıkla ilgili değeri algılama açısından $F_{(1,240)} = 0.046$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile bağılılıkla ilgili değerin her iki cinsiyette aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma süresine göre bağılılıkla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: Bağılılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	19.771	4.043	6.00	29.00
6-10	56	19.714	4.334	11.00	28.00
≤ 11	55	21.600	4.704	8.00	3.00
Toplam	242	20.173	4.320	6.00	30.00

Tablo 30 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre bağılılıkla ilgili değer ortalamaları ≤11yıldan daha fazla süreyle aynı kurumda çalışan akademik personelde 21.600 ile önemli bir farklılık göstererek çok önemli olarak algılanırken, aynı kurumda ≥5 ve 6-10 yıl çalışan akademik personel tarafından orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede bağılılıkla ilgili değerlerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: Bağılılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Bağılılık	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.Çış.Sr	144.952	2	72.476	3.979	.020*
Hata	4353.758	239	18.217		
Toplam	4498.711	241			

Tablo 31 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre bağılılıkla ilgili değerlerin algılanması açısından $F(2,239)=3.979$; $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi çalışma süreleri arasında olduğu Scheffe Test ile belirlenmiş, elde edilen bulgular tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: Bağılılıkla İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

Kurum Hizmet Yılı		Ortalamadan	Std. Hata	p
(I)	(J)	Sapma (I-J)		
Bağılılık	≥ 5	5.671E-02	.681	.997
	6-10	-1.829*	.685	.030*
	≤ 11	-5.670E-02	.681	.997
	6-10 ≥ 5	-1.885	.810	.069
	≤ 11	1.829*	.685	.030*
	6-10 ≥ 5	1.885	.810	.069

Tablo 32 incelendiğinde bağılılık ilgili değerlerin algılanmasında ≥ 5 ve ≤ 11 yıl süreyle aynı kurumda çalışan akademik personel arasında $p>.05$ düzeyinde daha uzun

süre aynı kurumda çalışan akademik personel lehine anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre bağlılıkla ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33: Bağlılıkla İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt. Uzm.	46	18.673	4.274	6.00	25.00
Ar. Gör	71	20.450	3.801	11.00	29.00
Öğr. Gör.	67	20.164	4.604	11.00	29.00
Öğr. Üyesi	58	21.034	4.420	8.00	30.00
Toplam	242	20.173	4.320	6.00	30.00

Tablo 33 incelendiğinde statüye göre bağlılıkla ilgili değerlerin ortalamalarının öğretim üyesi statüsünde çalışan akademik personelde 21.034 ile en yüksek ortalamaya sahip olarak bu değeri çok önemli kabul ederken, okutman-uzman statüsünde çalışan akademik personel grubu 18.673 ile en düşük ortalamaya sahip olmasına karşın, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi statüsünde çalışanlar gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede bağlılıkla ilgili değerlerin statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34: Bağılılıkla İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Bağılılık	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Statü	151.900	3	50.633	2.772	.042*
Hata	4346.811	238	18.264		
Toplam	4498.711	241			

Tablo 34 incelendiğinde bağılılıkla ilgili değeri algılanmada statü açısından $F_{(3,238)}=2.772$; $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi statü grupları arasında olduğu Scheffe Test ile belirlenmiş, elde edilen bulgular tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: Bağılılıkla İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

Statü		Ortalamadan	Std. Hata	p
(I)	(J)	Sapma (I-J)		
Bağılılık	Okt.Uzm. Ar.Gör.	-1.776	.808	.188
	Öğr.Gör.	-1.490	.818	.348
	Öğr.Üye	-2.360	.843	.052
	Ar.Gör. Okt.Uzm.	1.776468	.808	.188
	Öğr.Gör.	.286	.727	.984
	Öğr.Üye	-.583	.756	.897
	Öğr.Gör. Okt.Uzm.	1.490	.818	.348
	Ar.Gör.	-.286	.727	.984
	Öğr.Üye	-.870	.766	.732
	Öğr.Üye Okt.Uzm.	2.360	.843	.052
	Ar.Gör.	.583	.756	.897
	Öğr.Gör.	.870	.766	.723

Tablo 35 incelendiğinde bağılılıkla ilgili değerin algılanmasında akademik personel grupları arasında $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemesine

karşın, öğretim üyeleri ve öğretim görevlileri grupları arasında farklılaşmaya yaklaşıldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre eşitlikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36: Eşitlikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≤11	138	12.268	3.932	4.00	20.00
6-10	48	11.187	4.170	4.00	17.00
≥5	56	11.035	4.402	4.00	18.00
Toplam	242	11.768	4.116	4.00	20.00

Tablo 36 incelendiğinde kurum tipine göre eşitlikle ilgili değer ortalamalarının her üç kurum tipinde de büyük benzerlik gösterdiği, ≤11 yıldır eğitim öğretime devam eden kurumlarda 12.268 ile en yüksek ortalamaya sahip olmasına karşın, daha az süreyle hizmet veren kurumlarda olduğu gibi bu değer orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede eşitlikle ilgili değer kurum tipine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: Eşitlikle İlgili Değerlerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Eşitlik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul Tipi	80.721	2	40.362	2.410	.092
Hata	4002.321	239	16.744		
Toplam	4083.041	241			

Tablo 37 incelendiğinde kurum tipleri açısından eşitlikle ilgili değeri algılama açısından $F_{(2,239)} = 2.410$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile eşitlikle ilgili değerin her üç kurum tipinde aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre eşitlikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerleri tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38: Eşitlikle İlgili Değerlerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	11.713	4.147	4.00	20.00
Bayan	43	12.023	4.002	4.00	17.00
Toplam	242	11.768	4.116	4.00	20.00

Tablo 38 incelendiğinde cinsiyete göre eşitlikle ilgili değer ortalamalarının her iki cinsiyette de benzerlik gösterdiği ve 11.768 toplam ortalama ile her iki cinsiyet açısından da orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede eşitlikle ilgili değerin cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39: Eşitlikle İlgili Değerlerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Eşitlik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet i	3.391	1	3.39062	.200	.656
Hata	4079.650	240	16.99		
Toplam	4083.041	241			

Tablo 39 incelendiğinde cinsiyete göre eşitlikle ilgili değeri algılama açısından $F_{(1,240)} = 0.200$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile eşitlikle ilgili değerin her iki cinsiyette aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma süresine göre eşitlikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40: Eşitlikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	11.519	4.183	4.00	19.00
6-10	56	11.732	3.635	4.00	17.00
≤ 16	55	12.400	4.412	4.00	20.00
Toplam	242	11.768	4.116	4.00	20.00

Tablo 40 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre eşitlikle ilgili değer ortalamalarının aynı kurumda çalışma süresi gruplarında benzerlik gösterdiği, ancak ≤11yıldan daha fazla çalışan akademik personelin 12.400 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, buna karşın yine de daha az süreyle çalışan akademik personel gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede eşitlikle ilgili değerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41: Eşitlikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Eşitlik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.Çış.Sr	30.157	2	15.078	.889	.412
Hata	4052.884	239	16.958		
Toplam	4083.041	241			

Tablo 41 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre eşitlikle ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 0.889$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile eşitlikle ilgili değerin her üç aynı kurumda çalışma süresi grubunda aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre eşitlikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: Eşitlikle İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt. Uzm.	46	10.956	3.949	4.00	17.00
Ar. Gör	71	12.042	4.030	4.00	19.00
Öğr. Gör.	67	11.104	3.962	4.00	18.00
Öğr. Üyesi	58	12.844	4.344	4.00	20.00
Toplam	242	11.756	4.116	4.00	20.00

Tablo 42 incelendiğinde statüye göre eşitlikle ilgili değerin ortalamalarının öğretim üyesi statüsünde çalışan akademik personelde 12.844 ile en yüksek

ortalamaya sahip olmasına karşın, diğer statülerde çalışan akademik personel grubu gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede eşitlikle ilgili değerin statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43: Eşitlikle İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Eşitlik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Statü	132.383	3	44.128	2.685	.049*
Hata	3950.658	238	16.559		
Toplam	4083.041	241			

Tablo 43 incelendiğinde statüye göre eşitlikle ilgili değeri algılanma açısından $F_{(2,238)}=2.685$; $p>.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi statü grupları arasında olduğu Scheffe Test ile belirlenmiş, elde edilen bulgular tablo 44’de verilmiştir.

Tablo 44: Eşitlikle İlgili Değerin Statü Açısından Farklılığı İçin Scheffe Testi

Statü		Ortalamadan	Std. Hata	p
(I)	(J)	Sapma (I-J)		
Eşitlik	Okt.Uzm. Ar.Gör.	-1.085	.771	.577
	Öğr.Gör.	-.148	.780	.998
	Öğr.Üye	-1.888	.804	.141
	Ar.Gör. Okt.Uzm.	1.085	.771	.577
	Öğr.Gör.	.937	.693	.610
	Öğr.Üye	-.802	.721	.774
	Öğr.Gör. Okt.Uzm.	.148	.780	.998
	Ar.Gör.	-.937	.693	.610
	Öğr.Üye	-1.740	.730	.132
	Öğr.Üye Okt.Uzm.	1.888	.804	.141
	Ar.Gör.	.802	.721	.744
	Öğr.Gör.	1.740	.730	.132

Tablo 44 incelendiğinde eşitlikle ilgili değeri algılamada akademik personel grupları arasında $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Buna karşın ortalama değerlere bakıldığında ANOVA testinde çıkan farklılığın öğretim üyeleriyle okutman-uzman ve öğretim görevlilerinin ortalama değerlerinden kaynaklanabileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre işbirliğiyle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 45’de verilmiştir.

Tablo 45: İşbirliğiyle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≤11	138	12.173	3.410	5.00	20.00
6-10	48	12.416	3.717	4.00	19.00
≥5	56	11.607	3.798	4.00	19.00
Toplam	242	12.090	3.561	4.00	20.00

Tablo 45 incelendiğinde kurum tipine göre işbirliğiyle ilgili değer ortalamalarının her üç kurum tipinde de büyük benzerlik gösterdiği, ancak ≤11 ve 6-10 yıldır eğitim öğretime devam eden kurumlarda 12.173 ve 12.416 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, buna karşın yine de daha az süreyle hizmet veren kurumda olduğu gibi bu değerlerin orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede işbirliğiyle ilgili değerlerin kurum tipine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46: İşbirliğiyle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İşbirliği	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul Tipi	19.150	2	9.570	.754	.472
Hata	3036.850	239	12.703		
Toplam	3056.000	241			

Tablo 46 incelendiğinde kurum tiplerine göre işbirliğiyle ilgili değeri algılama açısından $F_{(2,239)} = 0.754$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile işbirliğiyle ilgili değerlerin her üç kurum tipinde aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre işbirliğiyle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 47’de verilmiştir.

Tablo 47: İşbirliğiyle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	12.120	3.602	4.00	20.00
Bayan	43	11.953	3.401	4.00	18.00
Toplam	242	12.090	3.561	4.00	20.00

Tablo 47 incelendiğinde cinsiyete göre işbirliğiyle ilgili değer ortalamalarının her iki cinsiyette de benzerlik gösterdiği ve 12.090 toplam ortalama ile orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede işbirliğiyle ilgili değer cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 48’de verilmiştir.

Tablo 48: İşbirliğiyle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İşbirliği	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	.987	1	.987	.078	.781
Hata	3055.013	240	12.729		
Toplam	3056.000	241			

Tablo 48 incelendiğinde cinsiyete göre işbirliğiyle ilgili değeri algılama açısından $F_{(1,240)} = 0.078$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile işbirliğiyle ilgili değer her iki cinsiyette aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma süresine göre işbirliğiyle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 49’da verilmiştir.

Tablo 49: İşbirliğiyle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	12.091	3.754	4.00	20.00
6-10	56	11.678	3.309	5.00	18.00
≤ 11	55	12.509	3.338	5.00	18.00
Toplam	242	12.090	3.561	4.00	20.00

Tablo 49 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre işbirliğiyle ilgili değer ortalamalarının aynı kurumda çalışma süresi gruplarında benzerlik gösterdiği, ≤11 yıldan daha fazla aynı kurumda çalışanların 12.509 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu, buna karşın yine de daha az süreyle çalışanlar gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede işbirliğiyle ilgili değerlerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 50’de verilmiştir.

Tablo 50: İşbirliğiyle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İşbirliği	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.Çış.Sr	19.139	2	9.570	.753	.472
Hata	3036.861	239	12.707		
Toplam	3056.000	241			

Tablo 50 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre işbirliğiyle ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 0.753$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın

olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile işbirliğiyle ilgili değer her üç aynı kurumda çalışma süresi grubunda benzer şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre işbirliğiyle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51: İşbirliğiyle İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt. Uzm.	465	11.326	3.753	4.00	19.00
Ar. Gör	71	12.535	3.520	4.00	20.00
Öğr. Gör.	67	11.582	3.534	4.00	18.00
Öğr. Üyesi	58	12.741	3.369	5.00	19.00
Toplam	242	12.090	3.561	4.00	20.00

Tablo 51 incelendiğinde statüye göre işbirliğiyle ilgili değerlerin ortalamaları öğretim üyesi statüsünde çalışanlarda 12.741 ile en yüksek olmasına karşın, diğer statülerde çalışanlar gibi bu değeri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede işbirliğiyle ilgili değerlerin statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52: İşbirliğiyle İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

İşbirliği	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Statü	82.810	3	27.603	2.210	.088
Hata	2973.190	238	12.492		
Toplam	3056.000	241			

Tablo 52 incelendiğinde statüye göre işbirliğiyle ilgili değeri algılama açısından $F_{(3,238)} = 2.210$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

Diğer bir ifade ile işbirliğiyle ilgili değerın tüm statü gruplarında aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre yenilikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 53’de verilmiştir.

Tablo 53: Yenilikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≤11	138	7.050	1.801	2.00	10.00
6-10	48	7.187	1.898	2.00	10.00
≥5	56	7.035	1.916	2.00	10.00
Toplam	242	7.074	1.840	2.00	10.00

Tablo 53 incelendiğinde kurum tipine göre yenilikle ilgili değer ortalamalarının her üç kurum tipinde benzerlik gösterdiği ve 7.074 toplam ortalama ile çok önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede yenilikle ilgili değerin kurum tipine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 54’de verilmiştir.

Tablo 54: Yenilikle İlgili Değerin Kurum Tipine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Yenilik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Okul Tipi	.775	2	.388	.114	.891
Hata	815.886	239	3.412		
Toplam	816.661	241			

Tablo 54 incelendiğinde kurum tipleri açısından yenilikle ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 0.114$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı

belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yenilik ilgili değer her üç kurum tipinde aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre yenilikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 55’de verilmiştir.

Tablo 55: Yenilikle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	7.045	1.832	2.00	10.00
Bayan	43	7.209	1.896	3.00	10.00
Toplam	242	7.074	1.840	2.00	10.00

Tablo 55 incelendiğinde cinsiyete göre yenilikle ilgili değer ortalamalarının her iki cinsiyette de benzerlik gösterdiği ve 7.074 toplam ortalama ile çok önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede yenilikle ilgili değer cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 56’da verilmiştir.

Tablo 56: Yenilikle İlgili Değerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Yenilik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	.952	1	.952	.280	.597
Hata	815.709	240	3.399		
Toplam	816.661	241			

Tablo 56 incelendiğinde cinsiyete göre yenilikle ilgili değeri algılama açısından $F_{(1,240)} = 0.280$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yenilikle ilgili değer her iki cinsiyette aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma süresine göre yenilikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 57’de verilmiştir.

Tablo 57: Yenilikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	7.099	1.876	2.00	10.00
6-10	56	6.714	1.951	4.00	10.00
≤ 11	55	7.381	1.592	2.00	10.00
Toplam	242	7.074	1.840	2.00	10.00

Tablo 57 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre yenilikle ilgili değer ortalamalarının ≤ 11 ve ≥ 5 yıl süreyle aynı kurumda çalışan akademik personelde sırasıyla 7.381 ve 7.099 ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve çok önemli kabul edildiği, buna karşın 6-10 yıl süreyle aynı kurumda çalışanların 6.714 ortalama ile orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede yenilikle ilgili değerlerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 58’de verilmiştir.

Tablo 58: Yenilikle İlgili Değerin Aynı Kurumda Çalışma Süresi Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Yenilik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.ÇışSr	12.541	2	6.270	1.864	.157
Hata	804.120	239	3.365		
Toplam	816.661	241			

Tablo 58 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre yenilikle ilgili değeri algılama açısından $F(2,239) = 1.864$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yenilikle ilgili değerin aynı kurumda çalışma süresi gruplarında aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre yenilikle ilgili değeri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 59’da verilmiştir.

Tablo 59: Yenilikle İlgili Değerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt. Uzm.	46	6.869	1.857	2.00	10.00
Ar. Gör	71	7.154	1.879	2.00	10.00
Öğr. Gör.	67	6.895	1.876	2.00	10.00
Öğr. Üyesi	58	7.344	1.742	2.00	10.00
Toplam	242	7.074	1.840	2.00	10.00

Tablo 59 incelendiğinde statüye göre yenilikle ilgili değer ortalamalarının öğretim üyesi ve araştırma görevlisi statüsünde çalışanlarda sırasıyla 7.344 ve 7.154 ortalama ile bu değeri çok önemli kabul ederken, öğretim görevlisi ve uzman-okutman statüsünde çalışanlarında sırasıyla 6.895 ve 6.869 ortalama ile orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede yenilikle ilgili değerin statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 60'da verilmiştir.

Tablo 60: Yenilikle İlgili Değerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Yenilik	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Sataü	8.776	3	2.925	.862	.462
Hata	807.885	238	3.394		
Toplam	816.661	241			

Tablo 60 incelendiğinde statüye göre yenilikle ilgili değeri algılama açısından $F_{(3,238)} = 0.862$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile yenilikle ilgili değerin her dört statü grubunda aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin kurum tipine göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 61'de verilmiştir.

Tablo 61: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Kurum Tipine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Tipi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
11+	138	17.398	4.121	6.00	25.00
6-10	48	18.395	3.923	6.00	25.00
≥5	56	16.964	2.996	8.00	22.00
Toplam	242	17.495	3.865	6.00	25.00

Tablo 61 incelendiğinde kurum tipine göre artefaktlarla ilgili cümlelerin ortalamalarının her üç kurum tipinde benzerlik gösterdiği, ≥5 yıl süreyle eğitim öğretim veren kurumlarda 16.964 ortalama ile orta derecede önemli algılanırken, 6-10

Artefaktlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Okul Tipi	56.008	2	28.002	1.888	.154
Hata	3344.487	239	14.834		
Toplam	3600.496	241			

Tablo 62 incelendiğinde kurum tiplerine göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılama açısından $F(2,239) = 1.888$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile artefaktlarla ilgili cümlelerin her üç kurum tipinde aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyete göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 63’de verilmiştir.

Tablo 63: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Cinsiyete Göre Aritmetik Ortalamaları

Cinsiyet	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Erkek	199	17.824	3.690	6.00	25.00
Bayan	43	15.976	4.317	6.00	25.00
Toplam	242	17.495	3.865	6.00	25.00

Tablo 63 incelendiğinde cinsiyete göre artefaktlarla ilgili cümleler 15.976 ortalama ile bayanlar tarafından orta derecede önemli kabul edilirken, erkeklerde 17.824 ortalama ile çok önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede artefaktlarla ilgili cümlelerin cinsiyete göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 64’de verilmiştir.

Tablo 64: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Cinsiyete Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Artefaktlar	Kareler Toplamı	S d	Kareler Ortalaması	F	p
Cinsiyet	120.675	1	120.672	8.323	.004*
Hata	3479.821	240	14.494		
Toplam	3600.496	241			

Tablo 64 incelendiğinde cinsiyete göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılama açısından $F_{(1,240)} = 8.323$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile artefaktlarla ilgili cümlelerin her iki cinsiyette aynı şekilde algılanmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin aynı kurumda çalışma süresine göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 65’de verilmiştir.

Tablo 65: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Aritmetik Ortalamaları

Kurum Çış. Süresi	N	X	Std. S	Min.	Maks.
≥ 5	131	17.396	3.514	6.00	25.00
6-10	56	17.160	4.351	8.00	25.00
≤ 16	55	18.072	4.144	8.00	25.00
Toplam	242	17.496	3.865	6.00	25.00

Tablo 65 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre artefaktlarla ilgili cümleleri ≤11yıldan daha fazla aynı kurumda çalışanlar 18.072 ortalama ile bu

cümleleri çok önemli kabul ederken, aynı kurumda daha az süreyle ≥ 5 ve 6-10 yıl çalışanların sırasıyla 17.396 ve 17.160 ortalama ile bu cümleleri orta derecede önemli kabul ettiği görülmektedir.

Bu çerçevede taşıyıcı öğelerle (artefaktlar) ilgili cümlelerin aynı kurumda çalışma süresine göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 66'da verilmiştir.

Tablo 66: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Artefaktlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Krm.Çış.Sr	25.874	2	12.937	.865	.422
Hata	3574.621	239	14.957		
Toplam	3600.496	241			

Tablo 66 incelendiğinde aynı kurumda çalışma süresine göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılama açısından $F(2,239) = 0.865$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile artefaktlarla ilgili cümlelerin aynı kurumda çalışma süresi gruplarında aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan akademik personelin statüsüne göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılamasına ilişkin ortalama değerler tablo 67'de verilmiştir.

Tablo 67: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Statüye Göre Aritmetik Ortalamaları

Statü	N	X	Std. S	Min.	Maks.
Okt. Uzm.	46	17.043	3.399	8.00	23.00
Ar. Gör	71	17.577	3.890	6.00	25.00
Öğr. Gör.	67	17.089	3.976	8.00	25.00
Öğr. Üyesi	58	18.224	4.030	8.00	25.00
Toplam	242	17.495	3.865	6.00	25.00

Tablo 67 incelendiğinde statüye göre artefaktlarla ilgili cümleleri öğretim üyesi ve araştırma görevlisi statüsünde çalışanlarda sırasıyla 18.224 ve 17.577 ortalama ile bu cümleler çok önemli kabul edilirken, öğretim görevlisi ve uzman-okutman statüsünde çalışanlarında sırasıyla 17.089 ve 17.043 ortalama ile orta derecede önemli kabul edildiği görülmektedir.

Bu çerçevede artefaktlarla ilgili cümlelerin statüye göre farklılığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş, elde edilen bulgular tablo 68’de verilmiştir.

Tablo 68: Artefaktlarla İlgili Cümlelerin Statüye Göre Farklılığı İçin Tek Yönlü Varyans Analizi

Artefaktlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Statü	51.710	3	17.237	1.156	.327
Hata	3548.786	238	14.911		
Toplam	3600.496	241			

Tablo 68 incelendiğinde statüye göre artefaktlarla ilgili cümleleri algılama açısından $F_{(3,238)} = 1.156$; $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile artefaktlarla ilgili cümlelerin tüm statü gruplarında aynı şekilde algılandığı söylenebilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmaya katılan akademik personelin örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) zayıf, orta veya önemli bulup- bulmamasına, bu algıların kurum tipi, cinsiyet, aynı kurumda çalışma süresi ve statü değişkenlerine göre farklılık gösterip-göstermemesi üzerinde durularak değerlendirmeler yapılmıştır.

Örgüt Kültürünün Çeşitli Değer ve Taşıyıcı Öğelerine (Artefaktlar) İlişkin

Algıların Ortalamalarına Göre Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında yer alan öğrenciye odaklanma, örgütsel uygulamalar, bağlılık, eşitlik, işbirliği ve yenilik gibi örgüt kültürünün değerleri ile taşıyıcı öğelerine ilişkin bulguların ortalama değerleriyle ilgili değerlendirmeler.

Öğrenciye Odaklanmanın Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Yükseköğretim kurumları bilime, akla, insana değer veren, özgüveni yüksek, dürüst, araştırmacı, yaratıcı, gelecek hakkında olumlu düşünen, misyon sahibi¹⁴⁴ nitelikli insan ihtiyacının karşılandığı kurumlardır.

Ülkenin gelişim ve değişimini sağlayan insanların içinde bulunduğu ve yetiştirildiği yükseköğretim kurumlarında hizmet üreten diğer örgütlerde olduğu gibi hizmeti verenle hizmetten faydalanan arasındaki etkileşimin yapılan işin esasını oluşturması⁵¹, bu kurumlarda çalışan akademik personelin sadece öğrenciye hazır bilgiyi vermekle yetinmeyen, ülkenin sorunlarını bilimsel yöntemlerle çözümlayebilecek kişiler yetiştirme noktasında, öğrenci istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, diğer bir deyişle öğrenciye odaklı bir yaklaşım sergilemeleri gerekmektedir^{144,153}.

Zaten örgüt kültürü literatüründe güçlü kültüre sahip örgütlerden bahsedilirken “müşteriye odaklanma” önemli bir değer olarak kabul edilmekte, dolayısıyla eğitim örgütlerinin de güçlü kültüre sahip olabilmeleri için müşteri konumunda olan öğrencilere odaklanmanın önemli bir değer olarak algılanması üzerinde durulmaktadır^{17,57}.

Ancak, araştırmadan elde edilen bulgulara göre, “öğrenciye odaklanma” ile ilgili değerın tüm değişkenlerde “orta derecede” önemli olarak algılanması, beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında “öğrenciye odaklanma” açısından güçlü bir kültür oluşmadığını göstermektedir.

Bu durum yükseköğretim kurumlarındaki akademik personel için örgütün öncelikli amaçlarından biri olan nitelikli insan yetiştirmenin yanı sıra, insanlık adına faydalı araştırmalar yaparak hem kendi akademik gelişimini sağlaması hem de çalıştığı kurumun diğer kurumlara göre ön plana çıkmasının temini açısından akademik araştırmalar yapma ihtiyacından kaynaklanan “ilgi bölünmesi” ile açıklanabilir.

Ayrıca, bu kurumlarda çalışan akademik personel yukarıda bahsedilen amaçların gerçekleştirilmesinin yanı sıra, gerek spor yönetiminin her kademesine aldıkları fahri görevleri, gerekse ülke sporunun yurt içi ve dışında başarıyla temsili adına çeşitli branşlarda yürüttükleri antrenörlük, eğiticilik, hakemlik, hatta elit düzeyde aktif spor yapma gibi alanlarıyla ilgili değişik faaliyetlerle de ilgilenmek durumunda olmaları ilgi bölünmesinin daha da yoğun bir şekilde yaşanabileceğini göstermektedir.

Kuşkusuz, ilgi bölünmesinin bu denli yoğun şekilde yaşanması bir gerekçe gibi görünse de, bu kurumlarda çalışan akademik personelin gelecek yıllarda kendi yerlerini alacak ve önemli görevler üstlenecek öğrencilere, sahip oldukları teorik bilgilerinin yanı sıra yukarıda sıralanan ve uygulama alanında yaşadıkları tecrübeleri aktarma hususunda daha dikkatli ve özenli davranmaları gerektiği gözden uzak tutulmamalıdır.

Örgütsel Uygulamaların Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Yükseköğretim kurumları ademimerkeziyetçi, demokratik, gücün paylaşıldığı, bilgiye dayanan otorite, üyelerin uzmanlığı ve geniş ölçüde özerkliğin hüküm sürdüğü, dolayısıyla hiyerarşik yapıdaki iletişim ve kontrolün pek önemsenmediği bir yer olarak tasvir edilmektedir⁶⁶. Bu yapıdaki kurumlarda çalışan akademik personeli özerk ve bağımsız davranan, kararlarında geniş inisiyatif alanına sahip, daha çok öz denetimi öne çıkaran ve kararlara katılımı yüksek düzeyde olan çalışanlar olarak görmek mümkündür^{70,144}.

Aslında, güçlü örgüt kültürü dokusuna sahip örgütler yükseköğretim kurumları gibi karar alma, kontrol ve iletişim yapılarının kolaylaştığı örgütler olarak karakterize edilirler⁵. Oysa, araştırma sonunda elde edilen bulgulara bakıldığında örgütsel uygulamalarla ilgili değerin tüm değişkenlerde “orta derecede” önemli algılanmasıyla, beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında örgütsel uygulamalar açısından güçlü örgüt kültürü oluşumundan bahsedilememektedir.

Mevcut durum hem örgüt kültürünün korunması ve iletilmesinde önemli etkileri olan her yöne ve akıcı iletişimin sağlandığı^{155,156}, çalışanların geniş oranda karar alma sürecine katıldığı ve bürokratik kontrolün en az seviyede olduğu başarılı örgüt yapısına⁶⁶, hem de yükseköğretim kurumlarında bulunduğu varsayılan özelliklere uygun değildir. Aslında elde edilen bulgular Güven⁶¹ ve Hergüner'in⁷⁰ Türkiye'de yükseköğretim kurumları üzerinde yaptığı çalışmasındaki "akademik personelin daha çok örgütsel uygulamalara katılma, daha fazla demokrasi ve iyi iletişim özlemleri"nin bulunduğuna dair tespitiyle paralellik göstermektedir. Bu sonuç Türkiye'de yükseköğretim kurumlarında da diğer kamu kurumlarındaki gibi merkeziyetçi yapıdan uzaklaşamadığı kanısını uyandırmaktadır.

Bağlılığın Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Yükseköğretim kurumları kendilerine has güçlü imajları, ünü, sağladığı yüksek akademik pozisyon, üyelerine verdiği güvende olma hissi ve gururu ile özel bir yerde bulunmanın yarattığı ayrı bir değer olma duygusu sayesinde çalışanlarına yüksek moral sermaye sağlar⁶⁶. Bunun yanında, yükseköğretim kurumları akademik personele kendilerini gerçekleştirme yolunda sağladığı geniş hareket imkanıyla kuruma olan bağlılığı artırabilmektedir.

Bir örgütün kültürü çalışanlarını kaynaştırıcı rolünü yerine getiremiyorsa zayıf, dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılıkları az⁴⁹, buna mukabil, örgüt bu rolünü yerine getiriyorsa kültür güçlü ve çalışanlarda örgüte bağlıdır (Japon örgütleri gibi)

Bu noktadan hareketle yukarıda sayılan özellikleri itibarı ile yükseköğretim kurumlarında örgütsel bağlılığın çok önemli bir değer olarak algılanması beklenirken, araştırmada elde edilen bulgular beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında bağlılıkla ilgili değerın “orta derecede” önemli kabul edildiğini göstermektedir.

Ashnda örgüt düzeyinde merkezileşmenin azalması ve oto kontrol sisteminin oluşması örgütsel bağlılığın gelişmesine zemin hazırlamaktadır¹⁵¹. Fakat, eldeki çalışmada örgütsel uygulamalarla ilgili değerın “orta derecede önemli” algılanması, bağlılıkla ilgili değerinde aynı ölçüde önemli algılanmasına zemin hazırladığı izlenimini vermektedir.

Wasti'nin¹⁵¹ Türkiye’de yaptığı ve sonuçlarının İngiliz ve Hintli çalışanlarla karşılaştırıldığı araştırmasında da Türkler’in diğer iki ülke çalışanlarına göre örgütlerine daha bağlı oldukları, ancak bu durumun kuruma olan bağlılıktan ziyade yeni iş bulamama, başka şehre taşınma, tazminat alamama gibi belirsizlikten kaçma adına gerçekleştiği sonucuna varılmıştır.

Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin kendilerine olan güvenlerinin getirmiş olduğu belirsizliklerle mücadele gücünü kendilerinde bulmaları veya çalıştıkları kurumda beklentilerinin karşılanmadığı* gibi

* Bizce akademik personelin beklentilerinin karşılanamaması hususunda önemli etkenlerden biri, bu personelin ücretlerinin yetersizliğidir. Çünkü, tablo 6’ya bakıldığında bağlılık ve diğer cümleler içinde en düşük ortalamaya sahip olanın “daha cazip teklifle karşılaşıldığında kurumdan ayrılmayı düşünmezler” cümlesinin olması akademik personelin ücretlerinin yetersizliği dışında bağlılıkla ilgili bir problemlerinin bulunmadığı kanısını uyandırmaktadır.

bir düşüncenin ürünü olarak bağlılıkla ilgili değeri orta derecede önemli görmelerine sebep teşkil etmiş olabilir.

Eşitliğin Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personelin eğitim düzeyleri göz önüne alındığında, eşitlik ve adalet gibi kavramlara önem veren kişiler olmasının yanında, çalıştıkları kurumların özellikleri gereği de eşitlikle ilgili tereddüt yaşadıklarında bunu rahatça dile getirebilecek konumda olmaları beklenmektedir.

Buradan hareketle tüm yükseköğretim kurumlarında eşitlikle ilgili değerlerin yüksek düzeyde kabul görmesi gerektiği söylenebilir. Zaten, güçlü kültüre sahip örgütler çalışanlarının problem, istek ve ihtiyaçlarına eşit yaklaşım ve çözüm getirmeleriyle karakterize edilmektedir¹⁰¹.

Ancak, araştırmada elde edilen bulgulara göre beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında eşitlikle ilgili değer “orta derecede önemli” kabul edilirken, tüm değerler içinde de en düşük ortalamaya sahip olması, bu kurumlarda eşitlik açısından ortak bir algı ve güçlü kültürden bahsedilememektedir.

Bu noktada, eldeki sonuçları “eğitim kurumlarının toplumun kültürel özelliklerini yansıttığı”¹⁴⁴ gerçeğinden hareketle değerlendirecek olursak, toplum olarak son yıllarda tüm alanlarda “eşitsizlikten” veya başka bir anlatımla “kayırmacılıktan” şikayetçi olunmasına rağmen, bundan vazgeçilemediği bir vakıadır. Bu nedenle, mevcut durumu toplumla birlikte ve toplum içinde yaşayan akademisyenler tarafından da aynı şekilde algılanarak toplumsal psikolojiden etkilenmelerinin yansıması olarak değerlendirilebilir. Şayet algılanan eşitsizlik

toplumsal psikolojinin eseri değil de, yaşanan bir gerçekse, toplumun her zaman önünde olması gereken ve geleceği şekillendirecek üst düzey insanların yetiştirilmesinde önemli etkilere sahip akademisyenlerin kendi kurumlarında “eşitsizlik” veya “kayırmacılık” sorununu ivedilikle çözümlemelerinin gerektiği unutulmamalıdır.

İşbirliğinin Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Yükseköğretim kurumları kendi istekleri öncelikli, özerk, aykırı fikirleri olan ve ortak çalışmayı sevmeyen kişilerin toplandıkları bir yer olarak tasvir edilmektedir⁶⁶. Bu durum yükseköğretim kurumlarında işbirliğinin üst seviyede olmasının beklenmediği bir çalışma ortamını temsil etmesine karşın, işbirliği, merkezi olmayan düşüncenin üretimi, ortak amaçları paylaşmanın sağlanması gibi örgütleri başarıya götüren önemli etkilere sahiptir¹⁰⁶.

Kültürle ilgili çalışmalarda Türk toplumu işbirliğinin yoğun olduğu, grup çıkarlarının birey çıkarlarından önde tutulduğu, tutum ve davranışların içinde yaşamılan grubun değerlerine göre şekillendiği “biz toplumu” özelliği taşıyan bir toplum olarak ifade edilmektedir³⁷.

Araştırmadan elde edilen bulgularda işbirliğiyle ilgili değerler tüm değişkenlerde “orta derecede” önemli kabul edilmesi, beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında işbirliği açısından güçlü bir kültürel özellik taşınmadığını göstermektedir. Ancak, akademik personelin hem işbirliğinden uzak ortamın hüküm sürdüğü yükseköğretim kurumunda çalışmalarından dolayı işbirliğine

uzak, hem de yaşadığı toplumun özelliklerinden etkilenmeleri sebebiyle işbirliğine yakın olduklarını, yani orta bir yol tercih ettiklerini söylenebilir.

Yeniliğin Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Yükseköğretim kurumları ve onların çalışanlarının her zaman yenilik ve yenileşmenin peşinde olması, sıkıcı kurallardan bağımsız, hiyerarşik olmayan yapı ve aşağı-yukarı bilgi akışının hızlı olduğu kurumlarda yeniliğin her zaman desteklendiğini² gösterir mahiyettedir. Günümüzde, dünyada yenilik ve yenileşme adına yaşananların büyük bir kısmı ya yükseköğretim kurumlarının ya da buralarda yetişen nitelikli insangücünün bir eseri olması da bu gerçeği doğrular niteliktedir.

Bu noktada, araştırma bulgularında yenilikle ilgili değerler tüm değişkenlerde “çok önemli” kabul edilmesi, beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında, bir yükseköğretim kurumunda yeniliğe nasıl bakılması gerekiyorsa öyle bakıldığını göstermektedir.

Ayrıca, örgüt çalışanları yeniliğin çalıştıkları kurumun içinde olduğu yarışta başarılı olması ve kendi gelişimlerini sağlamada önemli etken olduğunu kavradıklarında yeniliğe ayrı bir önem vermektedir³⁰. Buradan hareketle bu kurumlarda çalışan akademik personelde bu bilincin var olduğunu ve hem kurumları hem de kendi başarıları için yeniliğe önem verdiklerini söylenebilir.

Taşıyıcı Öğelerin (Artefaktlar) Algılanmasına İlişkin Değerlendirmeler

Örgütsel yaşamın vazgeçilmez birer parçası olan hikaye, tören, gelenek, seremoni, mit, sembol, dil gibi örgüt kültürünün taşıyıcı öğeleri, yani artefaktlar örgütün yönetim felsefesi ve politikalarını anlatmak, temel değerlerin aktarılması ve

yeni işe başlayanların sosyalleşmesini sağlamak gibi amaçlarını gerçekleştirmede⁵, kısaca, örgütün kültürünün şekillenmesinde potansiyel bir yol olarak kullanılmaktadır¹⁰¹.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre artefaktlara ilişkin cümleler tüm değişkenlerde “çok önemli” kabul edilmiştir. Bu durum beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında artefaktları algılama açısından güçlü kültürel özellik taşıdığını göstermektedir.

Bu bulgular ışığında mevcut durumu şöyle açıklamak mümkündür: beden eğitimi ve spor bölüm ve yüksekokullarında çalışan akademik personelin kurum çalışanları ve öğrencileriyle birlikte kurumu ilgilendiren sportif aktivitelerde (üniversiteler arası şampiyonalar gibi) katılmaları ve bu aktiviteler süresince tören, seremoni, sembol, hikaye, kahraman gibi artefaktlarla iç içe olmaları sonucu ortaya çıkan anekdotların çalışanlar arasında sıklıkla kullanılması, bu kurumları birer “*artefaktlar kurumu*” olarak nitelenebileceğini göstermektedir.

Değişkenlere Göre Örgüt Kültürünün Değer ve Taşıyıcı Öğelerine (Artefaktlar) İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında düşünülen okul tipi, cinsiyet, aynı kurumda çalışma süresi ve statü değişkenlerine göre örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılama açısından oluşan farklılıklara ilişkin değerlendirmeler.

Kurum Tipine Göre

Araştırmanın örneklemini oluşturan 14 beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumu 11 yıl ve daha fazla, 6-10 yıl arası ve 5 yıl ve daha az süreyle eğitim öğretime devam eden kurumlar şeklinde üç gruba ayrılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular kurum tipleri arasında yapılan varyans analizleri sonunda sadece bağlılıkla ilgili değeri algılamada ≤ 11 yıl kurum tipinde ≥ 5 yıla göre daha uzun süreyle eğitim öğretim yapan kurum lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Her kurum tipi için ayrı ayrı ortalamalara bakıldığında ≤ 11 yıl kurum tipi öğrenciye odaklanma, örgütsel uygulamalar, bağlılık ve eşitlik değerlerinde en yüksek ortalamaya sahipken, ≥ 5 yıl kurum tipi tüm değer ve artefaktlarda en düşük ortalamaya sahiptir. Bunun yanında yenilikle ilgili değer tüm kurum tiplerinde, taşıyıcı öğeler (artefaktlar) ise 6-10 yıl arası ve ≤ 11 yıl kurum tipinde çok önemli, ≥ 5 yıl kurum tipinde orta derecede önemli kabul edilmiştir.

Kültürün bir grup insanın ortak deneyimleriyle ve önemli sayılabilecek bir tarihe sahip topluluklarda oluşabileceği^{8,155} dikkate alındığında, ≥ 5 yıl kurum tipinde tüm değer ve artefaktların en düşük ortalamaya sahip olması örgüt kültürü literatürüyle paralellik gösterirken, kurum tipleri arasında çok önemli sayılabilecek faklılığın olmaması örgüt kültürü literatürüyle bir tezat teşkil etmektedir.

Bunun yanında sadece bağlılıkla ilgili değerde kurum tipleri açısından anlamlı bir farkın oluşması ve sadece artefaktların 6-10 yıl ve ≤ 11 yıl kurum tiplerinde çok önemli algılanması bu kurum çalışanlarının sayı ve büyüklük yapıları ile

ilişkilendirilebilir. Şöyle ki, 30-50 kişiyle çalışan bir kurumla 10-15 kişiyle çalışan kurum aynı değildir. Personel sayısı az olan kurumda hem yönetici, hem de personel birbirleriyle daha çok birebir ilişkiye girme şansına sahipken, kalabalık ve bölümlere ayrılmış kurumlarda bu şans daha azdır. Bu durum akademik personel üzerinde örgüt kültürünün anlaşılması ve dayanıklılığının artması açısından çeşitli etkiler yapabilmektedir¹¹⁶. Bu sebepten dolayı ≥ 5 yıl kurum tipiyle diğer kurum tipleri arasında çok önemli farklılıklara rastlanmadığı söylenebilir, ancak “kültüre ait fikir ve düşüncelerin bir jenerasyondan diğerine veya bir gruptan diğerine aktarılarak yaygınlaştığı ve dayanıklılığının arttığı”¹⁵⁵ düşünülürse mevcut bulgular literatürle tezat oluşturmaktadır. Çünkü ≥ 5 yıl kurum tipinde oluşturulan kültürün jenerasyonlara aktarılma ve dayanıklılık kazanması bu süre içinde pek mümkün görünmemektedir.

İlaveten, örgüt kültürünün gelişiminin basamaklı bir süreç olup, zaman içinde geliştiği dikkate alınırsa, kısa süreli örgütlerde (≥ 5 yıl gibi) ritüeller, mitler, hikayeler, kahramanlar gibi artefaktlar ile örgüt tarihi henüz gelişmemiş olmalıdır. Çünkü, bunlar kültürün devamını sağlamak için yeni üyelere aktarılırlar dolayısı ile kısa süreli örgütler yeterli zamana sahip değildir⁹⁵. Buna karşın eldeki çalışmada ≥ 5 yıl kurum tipinde artefaktların orta derecede önemli kabul edilmiş olması örgüt kültürü literatürüyle ayrı bir çelişki daha göstermektedir.

Cinsiyete Göre

Araştırmada elde edilen bulgulara göre cinsiyet için yapılan varyans analizleri sonunda erkeklerle bayanlar arasında önemli farklılık bulunmamış, genel ortalamalarda ise yenilik her iki cinsiyette “çok önemli”, artefaktlar ise erkeklerde “çok”, bayanlarda “orta derecede” önemli kabul edilmiştir.

Örgüt kültürü literatüründe bazı araştırmacıların erkeklerle bayanlar arasında örgüt kültürünü algılamada farklılıklar olduğu yolundaki fikirler¹¹¹, Singh’in¹²⁷ Hindistan’da yönetsel alt kültürler üzerinde yaptığı çalışmayla desteklenirken, Maudel ve Gadd’in⁹⁵ otel çalışanlarıyla, Shaw ve Reyes¹²⁶, Çelik³², Terzi¹³⁷, Şişman’ın¹³⁶ ilk ve orta dereceli okullarda ve Güven’in⁶¹ bir üniversitede yaptıkları çalışmalarla desteklenmemektedir.

Araştırma alanının eğitim kurumları olduğu düşünüldüğünde, eğitim kurumları açısından cinsiyetler arasında anlamlı farklılığın olmaması literatürle paralellik göstermektedir.

Aynı Kurumda Çalışma Süresine Göre

Araştırmanın örneklemini oluşturan akademik personel aynı kurumda çalışma sürelerine göre 11 yıl ve daha fazla (≤ 11), 6-10 yıl arası ve 5 yıl ve daha az (≥ 5) süreyle aynı kurumda çalışanlar şeklinde üç gruba ayrılmıştır. Bu bölümlemeye göre akademik personelin aynı kurumda çalışma süreleri itibarı ile örgüt kültürünün değer ve artefaktları algılamaları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan varyans analizi sonunda öğrenciye odaklanma, eşitlik, işbirliği, yenilik ve artefaktlarda önemli

bir farklılığa rastlanmazken, örgütsel uygulamalar ve bağlılıkla ilgili değerlerde ≤ 11 ile ≥ 5 yıl grupları arasında ≤ 11 yıl grubu lehine anlamlı farklılığın bulunduğu, gruplar arası ortalamada da en yüksek ortalamaya tüm değer ve artefaktlarda ≤ 11 yıl grubunda ve yine ≤ 11 yıl grubunda bağlılık, yenilik ve artefaktlar “çok önemli”, yeniliğin 6-10 yıl grubunda “orta derecede” önemli kabul edildiği belirlenmiştir.

Bir örgütte güçlü kültürün oluşması, o örgütü oluşturan çalışanlar arasında uzun etkileşim sürecinin olmasını gerektirmektedir. Çalışanlar bu süreç esnasında işlerin yapılış biçimini, iç ve dış uyumu sağlayan mekanizmaları, örgütün amaç, vizyon ve değerler sistemine ilişkin algılarının gelişmesiyle örgüt kültürünün önemli bir parçası olmaktadır¹⁴⁶.

Örgüt kültürü literatüründe yukarıdaki açıklamanın bazı çalışmalarda desteklendiği bazılarında ise desteklenmediği görülmektedir. Örneğin, Hofstede ve diğerlerinin⁷¹ yaptığı çalışma, örgüt çalışanlarının üyeliklerinin süresine göre örgüt kültürünü algılamada farklılığın olduğu, Shaw ve Reyes’in¹²⁶ eğitim kurumlarında ve Parker ve Bradley’in¹⁰⁶ çalışmalarında örgütsel deneyim ile örgüt kültürünü algılamada farklılığın olmadığını göstermektedir.

Lok ve Crawford⁹⁰ örgütsel deneyimin bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu savunmakta ve sosyalleşme süreciyle ilişkilendirmektedir. Lok ve Crawford örgütte çalışma süresinin artmasının, örgütsel değerlerle iç içe olmanın seviyesini göstereceği noktasından hareketle, daha uzun süre aynı örgütte çalışanların daha fazla bağlılık sergileyecekleri ve örgütsel uygulamaları daha iyi bileceklerini

savunmaktadır. Aslında araştırma bulgularına bakıldığında ≤ 11 yıl grubuyla diğer gruplar arasında örgütsel uygulamalar ve bağlılık değerlerinde ≤ 11 yıl grubu lehine oluşan farklılık ve gruplar arası ortalamalarda en yüksek değerlerin ≤ 11 yıl grubunda olduğu düşünüldüğünde Lok ve Crawford'un öne sürdükleri görüşlerle araştırma bulgularının paralellik gösterdiği söylenebilir.

Statüye Göre

Araştırmanın örneklemini oluşturan akademik personel statülerine göre öğretim üyeleri (Prof.Dr.,Doç.Dr.,Yrd.Doç.Dr.) bir grup, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri ayrı gruplar ve uzman ve okutmanlar bir grup olmak üzere dört gruba ayrılmıştır.

Bu bölümlenmeye göre akademik personelin statülerine göre örgüt kültürünün değer ve artefaktlarını algılama arasında farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan varyans analizi sonunda örgütsel uygulamalar, eşitlik ve bağlılıkla ilgili değerlerde anlamlı farklılığa rastlanmış yapılan Scheffe Testinde sadece örgütsel uygulamalarla ilgili değerde öğretim üyeleriyle öğretim görevlileri arasında öğretim üyeleri lehine anlamlı farklılığın olduğu, gruplar arası ortalamalarda en yüksek ortalamaya öğretim üyelerinin (öğrenciye odaklanma hariç), en düşük ortalamaların okutman-uzman grubunda olduğu, yenilik ve artefaktların çok önemli kabul edildiği ve grup içi ortalamalarda yenilik ve artefaktların öğretim üyesi ve araştırma görevlilerinde çok önemli diğer gruplarda orta derecede önemli algılandığı belirlenmiştir.

Bir grup içinde yüksek statüde çalışma daha altta çalışanlara göre bir farklılık getirebilir. Yüksek statüde çalışanların etki alanları daha geniş ve imtiyaz sahibi, grup aktivitelerine katılmada daha aktif ve örgüt içindeki rollerini oynamada daha etkindirler, bu nedenle kendilerini daha güçlü görürler. Buna mukabil düşük statüdeki çalışanlar kendilerini daha izole olmuş ve stres altında hissederler¹⁰⁰.

Örgüt kültürü literatürüne bakıldığında, yüksek statüde çalışanların örgütlerinin kültürünü daha çok önemsedikleri söylenebilir. Örneğin, Güven'in⁶¹ bir üniversitede yaptığı çalışmada öğretim üyeleriyle diğer akademik personel arasında ve Van Vianen¹⁴⁸ ve Lok ve Crawford'un⁹⁰ çalışmalarında örgüt kültürünü algılamanın statüye göre pozitif şekilde farklılaştığı, Wasti¹⁵¹ statünün yükselmesiyle algılanan güç, belirsizlikle başa çıkma, örgütsel uygulamalara katılım ve bağlılığın arttığı sonuçlarına ulaşmışlardır. Bunun yanında Çelik³² ve Terzi'nin¹³⁷ orta öğretim kurumlarında yaptıkları çalışmalarda kıdem gruplarında anlamlı farklılıklara ulaşmışlardır.

Yükseköğretim kurumlarında üst statüde yer alan öğretim üyelerinin değer ve artefaktları algılamada en yüksek ortalamalara sahip olmaları ve bağlılık, yenilik ve artefaktları çok önemli görmeleri nedeniyle, araştırmada elde edilen bulgularla örgüt kültürü literatürünün birbiriyle örtüştüğünü söyleyebiliriz.

Sonuç olarak, yapılan değerlendirmeler ışığında beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarının güçlü kültüre sahip olmadıkları gibi, zayıf kültüre de sahip olmadıkları söylenebilir. Benzer şekilde Güven'in⁶¹ bir

üniversitede yaptığı çalışmada da, üniversitenin güçlü bir kültürünün olmadığı gibi zayıf bir kültürünün de olmadığı sonucu ile eldeki çalışma paralellik göstermektedir.

Aslında, akademik çevreler üzerinde yapılan araştırmalarda kültürel açıdan ortak bakış açısına sıklıkla rastlanmadığı görülmektedir. Çünkü, bu kurumlar yaratıcılık ve yenileşme gibi değerlere ihtiyaç duymakta, güçlü kültür ise bu değerlerin önünde bir engel gibi algılanmaktadır¹¹³. Sporla ilgili kurumlara baktığımızda, zayıf örgüt kültürü yapısının her çeşit spor örgütünde bulunabileceğini, bunun en güzel örneği olarak üniversitelerin beden eğitimi ve sporla ilgilenen bölümlerinin gösterildiği (inançlar noktasında)¹²⁸ bilinmektedir.

Bu noktada, eldeki çalışmanın sonuçlarıyla literatür arasında paralellik görülmesine karşın, araştırmada yer alan değerler açısından yaklaşıldığında, bu kurumların güçlü bir kültürel özellik göstermeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü, akademik çevrelerde rastlanan aykırı fikirlerin kaynağı veya yeniliğin önünde katı engeller olarak algılanan kültürel elemanların, değerlerden ziyade, inanç ve normlarla ilgili algılarda yoğunlaştığı bilinmektedir. Bu sebeple, bu kurumlarda değerler açısından güçlü bir kültürün algılanması gerektiği “hem bu kurumların temel değer ve amaçlarının tüm üyeler tarafından benimsendiği ve paylaşıldığı ölçüde başarılarının artabileceği hem de yetiştirecekleri nitelikli insangücünün kalitesi ve akademik çevrelerde edineceği saygın yerde, önemli katkılarının olabileceği” gerçeğinden hareketle söylenebilir.

SONUÇ

-Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumları örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılama açısından güçlü örgüt kültürüne sahip değildir.

-Yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretime başlamaları açısından eski veya yeni olması örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılamada önemli farklılıklar göstermemiştir.

-Cinsiyetler arasında örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılama açısından önemli farklılıklar görülmemiştir.

-Aynı kurumda çalışma süresi açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılamada uzun süre aynı kurumda çalışanlar lehine önemli farklılıklar görülmüştür.

-Statü açısından örgüt kültürünün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) algılamada yüksek statü lehine önemli farklılıklar görülmüştür.

ÖNERİLER

-Akademik personel örgütlerin güçlü kültüre sahip olup-olmadıklarını ortaya koyan önemli gösterge niteliğindeki öğrenciye odaklanma hususunda daha özenli olmalıdır.

-Akademik personele örgütsel uygulamalara katılma hususunda daha fazla şans tanınmalı, zira çağdaş bir yükseköğretim kurumu olma bunu gerektirmektedir.

-Akademik personelin kurumlarında var olduğuna inandıkları eşitlikle ilgili kaygıları giderilmelidir.

-Akademik personel her ne kadar işbirliğinden yana olmasalar da hem kurumlarının hem de kendi başarıları için işbirliğine daha fazla önem vermelidir.

-Akademik personelin yeniliği çok önemli bir değer olarak algılamasına karşın, bu algının en alt sınırdan yukarılara taşınması akademik gelecek için önem taşımaktadır.

-Beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında güçlü hissedilen değerlerin yerleşmesi ve dayanıklılığının artması için kurum yöneticileri ve çalışanlar daha fazla gayret göstermelidir.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı Türkiye’ de beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin çalıştıkları kurumlardaki örgüt kültürüne ilişkin algılarını, örgüt kültürünün değer ve artefaktlarının benimsenme derecesini tespit etmek ve bu tespitten hareketle bu kurumlardaki örgüt kültürünün önemi hakkında bir karara vararak birtakım önerilerde bulunmaktır.

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde beden eğitimi ve spor öğrenimi veren yükseköğretim kurumlarında çalışan akademik personel, örneklemini ise, bu kurumlar arasında tesadüfi yolla seçilen 14 yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik personel (354 kişi) oluşturmuştur. Örneklemini oluşturan gruba 2 bölüm ve 42 sorudan oluşan anket uygulanmış, toplam 255 (%72.033) anket geri dönmüş, bunlardan 242 (%68.361) tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerin analizi SPSS 9.0 paket istatistik programıyla aşağıdaki yol takip edilerek yapılmıştır:

Kişisel bilgilerin tespitinde frekans (f) ve yüzde (%), örgütsel değer ve artefaktlara ilişkin algılar ortalama ve standart sapma, gruplar arası farklılıklar tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve varsa oluşan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu Scheffe Testi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre:

Beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademik personelin;

- Örgütsel kültürün değer ve taşıyıcı öğelerini (artefaktlar) genelde orta derecede önemli algılamasıyla, bu kurumlarda güçlü kültürün olmadığı,
- Yenilikle ilgili değer ve taşıyıcı öğeleri (artefaktlar) “çok önemli” kabul etmesiyle, yükseköğretim kurumlarında olması gerekli bir özelliği taşıdıkları,
- Çalıştıkları kurumların eğitime başlama sürelerine göre, daha uzun süreyle eğitim veren kurumlar (≤ 11) lehine bazı anlamlı farklılıklar gösterdikleri,
- Cinsiyetleri arasında örgütsel değer ve taşıyıcı öğeleri (artefaktlar) algılama açısından önemli farklılıklar göstermedikleri,
- Aynı kurumda çalışma sürelerine göre, daha uzun süreyle aynı kurumda çalışan grup (≤ 11) lehine bazı anlamlı farklılıklar gösterdikleri,
- Statüsüne göre öğretim üyeleri grubu lehine bazı anlamlı farklılıklar gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

SUMMARY

The purpose of this study was to determine the organizational culture of higher education institutions of physical education and sport departments in Turkey. To reach this purpose and make some advices, academic personnels which work in physical education and sport departments; decisions about their institutions organizational culture was taken by using cultural values and artefacts.

This study was consisted of all physical education and sport departments and their academic personnels in Turkey (total 49 institutions). 14 out of 49 institutions and their academic personnels were selected as a sample by using random selection method. Total 354 academic personnels were participated in this study. A questionnaire which has 2 sections and 42 sentences was applied to all participators. 255 of them (72.033 %) answered the questionnaire, but 242 out of 255 (68.361%) were evaluated.

SPSS 9.0 pocket computer program was used for statistical analysis by following these steps which are given below:

For determining the personality informations frequency (f) and percentage (%), importance of cultural values and artefacts mean and standart deviation, significant difference between variables one way variance analysis (ANOVA) and if a significant difference was observed, Scheffe Test was used to find the variable which was created the difference.

As a result of this study:

- Academic personnels accepted the cultural values and artefacts not much important, that's why we can say physical education and sport departments don't have a strong culture.

- Academic personnels accepted the innovation is a too important value, this is also typical peculiarity of higher education institutions. So we can say that physical education and sport departments are indicated modern higher education institutions peculiarities.

- Academic personnels which work in institutions were had a meaningful history (≤ 11 years) indicated that some positive difference than other academic personnels which work in institutions were had a less meaningful history (≥ 5 years and 6-10 years) accepting the cultural values and artefacts.

- An important significant difference was not observed between gender about accepting the cultural values and artefacts.

- Academic personnels which work in same institution for a long time (≤ 11 years) were indicated positive significant difference about accepting the cultural values and artefacts than more less time worker (≥ 5 years and 6-10 years).

- Academic personnels which have higher status were indicated that positive significant difference about accepting the cultural values and artefacts than the lower status ones.

ÖZGEÇMİŞ

6 Mart 1969 yılında Ankara'da doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini Ankara'da tamamladı. 1987 yılında O.D.T.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Bölümünü kazandı ve 1992 yılında mezun oldu.

Petrol Ofisi Spor Kulübü'nde orta okul ve lise yıllarında futbol oynadı ve geçirdiği bir rahatsızlık sonucu futbolu bıraktı. Üniversite yıllarında O.D.T.Ü. Spor Kulübü Yüzme Dalında yüzme öğretmeni (2 yıl) ve antrenör (3 yıl) olarak 5 yıl süreyle çalıştı.

1992 yılı aralık ayında M.E.B.'nce Trabzon'un Vakfikebir İlçesine beden eğitimi öğretmeni olarak atandı ve 1.5 yıl süreyle bu ilçede görev yaptı. Bu esnada Trabzon Köy Hizmetleri Spor Kulübü Yüzme Dalında baş antrenör olarak çalıştı. 1994 yılında Çankırı'nın Eskipazar ilçesine atandı ve 7 ay süreyle burada öğretmenliğe devam etti.

1994 yılında Gazi Üniversitesinde açılan Araştırma Görevliliği sınavını kazandı ve 1995 yılı başında bu kurumda göreve başladı. 1997 yılında G.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda yüksek lisansını tamamladı. Halen G.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda araştırma görevlisi olarak görevini sürdürmektedir.

KAYNAKLAR

- 1.AÇIKADA,C.: “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştirme Sistemimiz ve Sorunları”, Panel Konuşması, I. Eğitim Kurumlarında Beden Eğitimi ve Spor Sempozyumu İzmir, s.357-388, 19-21 Aralık (1991).
- 2.AHMED,P.K.: “Culture and Climate for Innovation”, European Journal of Innovation Management, Vol.1, No.1, s.30-43, (1998).
- 3.AKAT,İ., ATILGAN,T.: Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü, TOBB Yayınları, s, 23, 100, Ankara,(1992).
- 4.AKAT,İ., BUDAK,G., BUDAK,G.: İşletme Yönetimi, 1. Baskı, Beta Basım Yayım, s.326, 272, İstanbul, (1994).
- 5.AKINCI,Z.B.: Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, s.133, 138, 137, 137, 134-5, 136, 53, 45, 52, 136-7, İstanbul, (1998).
- 6.ALDAG,J.R., STEARNS,T.M.: Management, 2. Edition, South-Western Publ. Co., s.735, 733, Cincinnati, Dallas, Livermore, (1991).
- 7.ALIÇ,M.: “Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri”, Çağdaş Eğitim, Yıl.21, Sayı.217, s. 14-17, (1996).
- 8.ALLAİRE,Y., FİRSİROTU,M.E.: “Theories of Organizational Culture”, Organizational Studies, Vol.5, No.3, s.193-226, (1984).
- 9.ALVESSON,M.: “On The Popularity of Organizational Culture”, Acta Sociologica, Vol.33, No.1, s.31-49, (1990).
- 10.ARKIŞ,N.: “Verimlilik Kültürünün Oluşmasını Etkileyen Faktörler”, I. Verimlilik Kongresi Bildirileri, MPM Yayınları, Ankara, s.71-78, (1991).

- 11.ATAÜNAL,A.: Türkiye’de Yükseköğretim (1923-1998) Yasal Düzenlemeler ve Değerlendirmeler, MEB Yayınları, s.183, 3, Ankara, (1998).
- 12.BAKIR,M.: “Örgüt Kültürü ve Spor Yükseköğretim Kurumları”, Spor Araştırmaları Dergisi, Cilt.3, Sayı.3, s.61-66, (1999).
- 13.BALCI,A.: Örgütsel Sosyalleşme; Kuram Strateji ve Teknikler, 1. Baskı, Pegem Yayıncılık, s.1-3, 7, 9, Ankara,(2000).
- 14.BAŞARAN,İ.E.: Yönetimde İnsan İlişkileri; Yönetimsel Davranış, Gül Yayınevi, s.222, 183, 222, Ankara,(1992).
- 15.BATE,P.: “The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving, Organizational Studies, Vol.5, No.1, s.43-66, (1984).
- 16.BAYRAK,C.: Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.5, 5, Eskişehir, (1992).
- 17.BERRY,G.: “Leadership and the Development of Quality Culture in Schools”, International Journal of Educational Management, Vol.11, No.2, s.52-64, (1997).
- 18.BEST,J.W.; Research in Education, Third Edition, Prentice-Hall Inc.,s.271, Englewood Cliffs, New Jersey, (1977).
- 19.BLIGH,D.:Higher Education, Cassell Education Lmt. Publ., (T. Wragg, ed.), s.8, 11, 16, London, (1990).
- 20.BOLAT,S.: “Eğitim Örgütlerinde İletişim, H.Ü. Eğitim Fakültesi Uygulaması”, Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi, s.75-80, 12:(1996).

- 21.BOYCE,M.E.:** “Organizational Story and Story Telling; A Critical Review”, *Journal of Organizational Change Management*, Vol.9, No.5, s.5-26, (1996).
- 22.BROWN,J.W., THORNTON,J.W.:** Yükseköğretim, Çeşitli Açılardan Görünüşü ve Rehber İlkeler, MEB Yayınları, s.11, Ankara, (1965).
- 23.BUCH,K., WETZEL,D.K.:** “Analyzing and Realigning Organizational Culture”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.22, No.1, s.40-44, (2001).
- 24.BURKE,R.J.:** “Culture’s Consequences; Organizational Values, Satisfaction and Performance”, *Empowerment in Organizations*, Vol.3, No.2, s.19-24, (1995).
- 25.BURKE,R.J.:** “Managerial Feedback, Organizational Values and Service Quality”, *Managing Service Quality*, Vol.9, No.1, s.53-57, (1999).
- 26.BURSALIOĞLU,Z.:** Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 9. Baskı, Pegem Yayınları, s.24, 32, Ankara,(1994).
- 27.CAFOĞLU,Z.:** “Yükseköğretim ve Öğrenci Kalitesi”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme* (M.Çoruh,ed.), Haberal Eğitim Vakfı Yayınları,s.91-100, Ankara, (1997).
- 28.CAN,H.:** Organizasyon ve Yönetim, 3. Baskı, Siyasal Kitapevi, s.3, 201, Ankara, (1994).
- 29.CARTWRIGHT,S., GALE,A.:** “Project Management; Different Gender, Different Culture ?”, *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol.16, No.4, s.12-16, (1995).

- 30.CLAVER,E.,LLOPIS,J.:** “Organizational Culture for Innovation and New Technological Behavior”, Journal of High Technology Management Research, Vol.9, No.1, s.55-68, Spring (1998).
- 31.CORBETT,L.M., ROSTRICH,L.N.:** “Quality Performance and Organizational Culture”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol.17, No.1, s.14-26, (2000).
- 32.ÇELİK,V.:** Okul Kültürü ve Yönetimi, 1. Baskı, Pegem Yayınları, s.97-8, 35, 99-100, 101-2, 36-7,40,40,5,106-7,107, Ankara, (1997).
- 33.ÇELİK,V.:** “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı.1, s.15-28, (1993).
- 34.ÇELİK,V.:** “Okul Kültürü ve Okul Yöneticisinin Kültürel Liderlik Roller”, Çağdaş Eğitim, Yıl.18, Sayı.191, s.6-10, (1993).
- 35.ÇELİKKAYA,H.:** Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi (Pedagojik Formasyon Amaçlı), 1.Baskı, Alfa Basım Yayım, s.112-4, 115-7, 117-8, İstanbul, (1996).
- 36.ÇÖRÜŞLÜ,E., TUNÇGENÇ,M.:** “Toplumsal Kültür ve Kalite”, Standart Dergisi, Yıl.33, Sayı.394, s.37-38, (1994).
- 37.DANIŞMAN,A.:** “Kültürel Ortamın Araştırma Sonuçlarına Etkisi: Kuzey Amerika’da Geliştirilip Türkiye’de Tekrarlanan Bazı Araştırmalar Üzerine Bir Değerlendirme”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.339-352, 25-27 Mayıs (2000).

- 38.DEMİR,K.:** “Örgütlerde İletişim Yönetimi”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar, (Elma,C.;Demir,K.,ed.), Anı Yayıncılık, s.135-161, Ankara, (2000).
- 39.DENİSON,D.R.:** Corporate Culture and Organizational Effectiveness, John Wiley and Sons Publ., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, s.1,1-2,2,2,4-5,33,19, (1990).
- 40.DİMMOCK,C., WALKER,A.:** “Comperative Educational Administration; Developing a Cross-Cultural Conceptual Framework”, Educational Administration Quarterly, Vol.34, No.4, s.558-595, (1998).
- 41.DİNÇER,Ö., FİDAN,Y.:** İşletme Yönetimi, Beta Basın Yayım, s.405,411, İstanbul, (1996).
- 42.DOĞAN,S.:** “İnsan Kaynakları Potansiyelini Artırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol; Örgüt Kültürü”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt.30, No,4,s.53-74, (1997).
- 43.DOHERTY,A.J., CHELLEDURAI,P.:** “Managing Cultural Diversity in Sport Organization; A Theoretical Perspective”, Journal of Sport Management, s.280-297, (1999).
- 44.EKENCİ,G., İMAMOĞLU,A.F.:** Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaacılık, s.2, Ankara, (1998).
- 45.ERDEM,F.:** İşletme Kültürü, Friedrich-Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniv. İİBF Yayınları, s.7,41,42, Ankara,(1996).

- 46.ERDEM,F., ŞATIR,Ç.:** “Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.25-36, 25-27 Mayıs (2000).
- 47.ERDOĞAN,İ.:**İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, Dönence Basın ve Yayın, s.162, 28,111,138,188, İstanbul, (1997).
- 48.EREN,E.:** Yönetim ve Organizasyon, 3. Baskı, Beta Basım Yayın,s.243, İstanbul, (1996).
- 49.EREN,E.:** Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., s.391,392,392,394,392, İstanbul, (2000).
- 50.ERGUN,T., POLATOĞLU,A.:** Kamu Yönetimine Giriş, 3. Baskı, TODAİE Yayınları, s.132-3, Ankara, (1988).
- 51.ERSAN, H.:** Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi: Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, s.77, 142, İstanbul, (1997).
- 52.ERTÜRK,M.:** İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, Beta Basım Yayın A.Ş., s.153,154,154, İstanbul, (1995).
- 53.FİDAN,Y.:** “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları,Sayı.2,s. 17-30, (1996).
- 54.FİTZ-ENZ,J.:** Büyük Kuruluşlar İnsanı Nasıl Değerlendiriyor?, 1. Baskı, Sabah Kitapları Yayınları, Çev. Gülden ŞEN, s.65, İstanbul, (1999).
- 55.FLETCHER,C.:** “The 250lb Man in an Alley”, Journal of Organizational Change Management, Vol.9, No.5, s.36-42, (1996).

- 56.GAGLIARDI,P.:** “The Creation and Change of Organizational Cultures, A Conceptual Framework”, Organization Studies, Vol.7, No.2, s.117-134, (1986).
- 57.GAZİEL,H.H.:** “Impact of School Culture on Effectiveness of Secondary Schools With Disadvantaged Students”, The Journal of Educational Research, Vol.90, No.5, s.310-318, (1997).
- 58.GLYNN,S.:** “The Establishment of Higher Education in London; A Survey” London Higher: The Establishment of Higher Education in London, (Flood,R. and Glynn,S. Ed.) The Athlone Press, s.1-35, London, (1998).
- 59.GRUENERT,S.:** “Shaping a New School Culture”, Contemporary Education, Vol.71, No.2, s.14-17, (2000).
- 60.GÜMÜŞ,M.:** Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım, s.147-9, 257, 254,259, İstanbul, (1995).
- 61.GÜVEN,A.S.:** Üniversitelerde Örgüt Kültürü, Osman Gazi Üniversitesi Örgüt Kültürü Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, s. 37-9, 91, 89, 91-2, 109, Anadolu Üniversitesi, (1996).
- 62.GÜVEN,Ö.:** “Türkiye’de Cumhuriyet Döneminde Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştiren Okulların Eğitimini Hazırlayıcı Çalışmalar”, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 1,Sayı 2, s.70-82, (1996).
- 63.GÜVENÇ,B.:** Kültürün ABC’si, 1. Baskı, Yapı Kredi Yayınları,s.54-5, İstanbul, (1997).
- 64.GÜVENÇ,B.:** İnsan ve Kültür, 5.Baskı, Remzi Kitapevi,s.96, İstanbul,(1991).

- 65.HALİS,M.:** “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, s.529-542, Nevşehir 25-27 Mayıs (2000).
- 66.HARMAN,K.M.:** ”Culture and Conflict in Academic Organization; Symbolic Aspect of University Worlds”, Journal of Educational Administration, Vol.27, No.3, s.30-54, (1989).
- 67.HARRİS,J.C., PARK,R.J.:** Play, Games and Sports, İn Cultural Contexts, Human Kinetics Publ. Inc., s.8, Champaign, İllinois, (1983).
- 68.HATCH,M.J., SCHULTZ,M.:** “Relations Between Organizational Culture, Identity and Image”, European Journal of Marketing, Vol.31, No.5, s.356-365, (1997).
- 69.HATİPOĞLU,Z.:** Temel Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, s.15, İstanbul, (1993).
- 70.HERGÜNER,G.:** “Going Against the National Culture Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture Change in Turkey Higher Education”, Total Quality Management, Vol.11, No.1, s.45-57, (2000).
- 71.HOFSTEDE,G., NEULJEN,B., OHAYU,D.D., SANDERS,G.:** “Measuring Organizational Culture; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, s. 286-316, 35 (1990).
- 72.HOMBURG,C., PFLESSER,C.:** “A Multiple-Layer Model of Market Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes”, Journal of Marketing Research, Vol.37, No.4, s.449-462, November (2000).

- 73.HOY,K.;MİKSEL,C.G.:** Educational Administration, Theory, Research and Practice, 4. Edition, Mc Graw Hill Inc., s.220,28,38,221,211,216,217,219,219, New York, Hamburg, London, Madrit, Paris, Sydney, Tokyo, Toronto, (1991).
- 74.JAMES,J.:** Gelecek Zamanda Düşünmek, Yeni Çağın Liderlik Becerileri, (çev.Dicleli,Z.), Boyner Holding Yayınları,s.81,81-2, İstanbul, (1997).
- 75.JİNELEK,M., SMİRCİCH,L., HİRSCH,D.:** "Introduction; A Code of Many Colors", Administrative Science Quarterly, Vol.28, s.331-338, (1983).
- 76.JOİNER.J.A.:** "The Influence of National Culture and Organizational Culture Alignment on Job Stress and Performance: Evidence from Greece", Journal of Managerial Psychology, Vol.16, No.3, s.229-242, (2001).
- 77.JONES,G.R.:** "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture; An Exchange Perspective", Administrative Science Quarterly, vol.28, s.454-467, (1983).
- 78.KAHRAMAN,A.:** Osmanlı Devletinde Spor, 1. Baskı, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, s.633, (1995).
- 79.KALE,R.:"**Analojik ve Empirik Yaklaşımlarla Din-Kültür Etkileşiminde, Spor ve İş İlişkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma. Bir Spor Sosyolojisi Çalışması", Selçuk Ün. Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, Cilt.1, Sayı.1, s.69-77,(1999).
- 80.KARAKÜÇÜK,S.:** Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fak. Yay., Ankara, s.45,50, (1989).

- 81.KARAKÜÇÜK,S.:** “Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümünün Tarihçesi”, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 7, Sayı 1, s. 89-94, (1991).
- 82.KARASAR,N.:** Bilimsel Araştırma Yöntemi, 6. Baskı, Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd., s.77,148,151, Ankara, (1994).
- 83.KASAP,H.:** “Eğitimsel Perspektiften Spor Eğitimsi Yetiştirme Politikamızın İncelenmesi”, I. Eğitim Kurumlarında Beden Eğitimi ve Spor Sempozyumu İzmir, s.407-414, 19-21 Aralık (1991).
- 84.KELLY,B.E.:BREDESON,P.U.:** ”Measures of Meaning in a Public and in a Parochial School; Principals as Symbol Managers”, Journal of Educational Administration, Vol.29, No.3, s.6-22, (1991).
- 85.KIRÇIL,O.:** ”Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru”, Verimlilik Dergisi, Cilt.14, Sayı.2, s.5-28, (1984).
- 86.KOZLU,C.:** Kurumsal Kültür, Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetiminde Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, s.75,64,64,64,67,İstanbul, (1986).
- 87.LANE,H.W.:** ”Systems, Values and Action; An Analytic Framework for Intercultural Management Research”, International Management Review, Vol.20, No.3, s.61-70, (1980).
- 88.LAW,S.:** ”Leadership for Learning;The Changing Culture of Professional Development in School”, Journal of Educational Administration, Vol.37,No.1, s.65-74, (1999).

- 89.LIM.B.:** "Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link", Leadership and Organization Development Journal, Vol.16, No.5,s.16-21, (1995).
- 90.LOK,P., CRAWFORD,J.:** "The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job satisfaction in Organizational Change Development", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.20, No.7, s.365-74, (1999).
- 91.MAHLER,J.:** "Influence of Organizational Culture on Learning in Public Agencies", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol.7, No.4, s.519-540, October (1997).
- 92.MARSHALL,C.:** "Analayzing The Culture of School Learership", Education and Urban Society, Vol20, No,3, s.262-275, (1988).
- 93.MAXWELL,T.W., THOMAS,A.R.:** "School Climate and School Culture", Journal of Educational Administration, Vol.29, No.2, s.72-82, (1991).
- 94.MESCON.M.H., ALBERT,M., KHEDOURI,F.:** Management, 3. Edition, Harper and Row Publ., s.116, New York, Washington, London, Sydney, (1988).
- 95.MEUDEL,K., GADD,K.:** "Culture and Climate in Short Life Organizations", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.6, No. 5, s.27-32, (1994).
- 96.MITCHELL,J.T., WILLOWER,D.J.:** "Organizational Culture in a Good High School", Journal Educational Administration, Vol.30, No.1, s. 6-16, (1992).

97.MOREY, N.C., LUTHANS,F.: “ Refining the Displacement of Culture and Use of Scenes and Themes in Organizational Studies, Academy of Management Review, Vol.10, No.2, ,s.219-229, (1985).

98.MORGAN,G.: Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, (çev. G. Bulut) MESS Yayınları, s. 34, İstanbul, (1998).

99.NELSON,D.L., QUICK, J.C.: Organizational Behaior; Foundations, Realities and Challenges, 2. Edition, West Publ. Comp., s.476, 476, 481, 481, 479, 478, 486, 488,488, 489, New York, Los Angeles, San Francisco, (1997).

100.NEWSTROM,J.W., DAVIS,K.: Organizational Behavior, Human Behavior at Work, Tenth Edition, Mc Graw Hill Comp. Publ., s.103,99, Boston, Illinois, Iowa, Wisconsin, New York, California, Missouri, Massachusetts, San Francisco, (1997).

101.O'REİLEY,C.: "Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", California Management Review, Vol.31, No.4, s.9-25, Summer (1989).

102.ÖZASLAN,İ.,KORKMAZE.,BATIREL,Ö.F.,ERKAL,M.E.: Yükseköğretim Kurumlarının Bölgeler Arası Gelişme Farklılıkları Açısından Önemi ve İşlevleri, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, s.11,14, İstanbul, (1998).

103.ÖZCAN,Z.N.: "Bir Çevre Faktörü Olarak Kültürün Başarı Üzerindeki Etkileri", Atatürk Üniv. İİBF Dergisi, Cilt.10, sayı.1-2, s.279-291, (1993).

104.ÖZDEMİR,S.: Eğitimde Örgütsel Yenileşme, 3. Baskı, Pegem Yayınları, s.3,6, Ankara, (1998).

- 105.ÖZVEREN,M.:** Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayım, s.58, İstanbul, (1997).
- 106.PARKER,P., BRADLEY,L.:** "Organizational Culture in Public Sector: Evidence from Six Organizations", The International Journal of Public Sector Management, Vol.13, No.2, s.125-141, (2000).
- 107.PARKS,J.B., ZANGER,B.R.K., QUARTERMAN,J.:** Contemporary Sport Management, Human Kinetics Publ, s.86,85-6, Champaing, (1998).
- 108.PASCALE,R.:** "The Paradox of Corporate Culture:Reconciling Ourselves to Socialization", California Management Review, Vol.27,No.2,s.26-41, (1985)
- 109.PATTERSON,N.;** "Grounding School Culture to Enable Real Change", Education Digest, Vol.65, No.9, s.4-8, May (2000).
- 110.PENNİNGGS,J.M., CHRISTOPHER,G.G.:** "Technoeconomic and Structural Correlates of Organizational Culture; An Integrative Framework", Organization Studies, Vol.7,No.4, s.317-334, (1986).
- 111.PHALEN,R.F.:** "Pioneers, Girlfriends and Wives; An Agenda for Research on Women and The Orcanizational Culture of Broadcasting", Journal of Broadcasting

- 114.RESMÎ GAZETE:** YÖK Kanunu, Kanun No 2547, sayı 17506, 11.06.1981.
- 115.ROBBİNS,S.P.:** Organization Theory; Structure, Design and Applications, 3.Edition, Prentence-Hall İnc. Publ., s.438,438,450,447, New Jersey, (1990).
- 116.ROWLEY,J.:** “İs Higher Education Ready for Knowledge Management”, The International Journal of Educational Management, Vol.14, No.7, s.325-333, (2000).
- 117.SAFFOLD,G.S.:** “ Culture Traits, Strenght and Organizational Performance Moving Beyond The “Strong Culture” “, Academy of Management Review, Vol 13, No 4, s. 546-558, (1988).
- 118.SATHE,V.:** ”Implications of Corporate Culture; A Manager’s Guide to Actions”, Organizational Dynamics, s.5-24, Autumn, (1983).
- 119.SCHALL,M.S.:** ”A Communication-Rules Approach to Organizational Culture”, Administrative Science Quarterly, Vol.28, s.557-581, (1983).
- 120.SCHEİN,E.H.:** ”SMR Forum: Does Japanese Management Style Have A Message for American Managers?”, Sloan Management Review, s.55-68, Fall (1981).
- 121.SCHEİN,E.H.:** ”Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, Sloan Management Review, s.3-15, Winter (1984).
- 122.SCHEİN,E.H.:** ”Defining Organizational Culture, Classics of Organization Theory”, (Shafritz,J.M.;Ott,S.J. ed), Third Edition, (Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publ. Comp.), s.490-502, (1992).
- 123.SCHEİN,E.H.:** Organizational Culture and Leadership, Second Edition, Jossey-Bass Publ., San Fransisco, s.52,17,161-2, (1992).

- 124.SCHNEIDER,B., BRIEF,A.P., GUZZO,A.R.:** "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, s.7-20, Spring (1996).
- 125.SHAFRITZ,J.M., OTT,S.J.:**"Organizational Culture and Symbolic Management Organization Theory", *Classics of Organization Theory*, (Shafritz,J.M.;Ott,S.J.ed) , Third Edition, (Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publ. Comp.),s.481-489, (1992).
- 126.SHAW,J., REYES,P.:** "School Cultures; Organizational Value Orientation and Commitment", *Journal of Education Research*, Vol.85,No.5, s.295-302, (1992).
- 127.SINGH,J.P.:** "Managerial Culture and Work-related Values in India", *Organization Studies*, Vol.11, No.1, s.75-101, (1990).
- 128.SLACK,T.:** *Understanding Sport Organizations The Applications of Organization Theory*, Human Kinetics Publ., s.274, 272, 272, 272, 274, 277, Champaign, (1997).
- 129.SMIRCICH,L.:** "Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, s. 339-358, (1983).
- 130.SMITH,P.B., PETERSON,M.F.:** *Leadership, Organizations and Culture; An Event Management Model*, Sage Publ., London, Beverly Hills, New Delhi, s.103, (1988).

- 132.SULLIVAN,G.R., HARPER,M.V.:** Ümit Bir Yöntem Olamaz, Boyner Holding Yayınları, (Çev.Dicleli,A.B.), s.88,82, İstanbul, (1997).
- 133.SWEENEY,E.P.:** “The Importance of Organizational and National Culture”, European Business Review, Vol.94, No.5, s.3-14, (1994).
- 134.ŞAKAR,F.:** “1909’dan Bu Yana Tarihi Süreç İçinde Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştirme Politikası”, Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu, Ankara, s.78-82, 15-16 Mart (1990).
- 135.ŞİMŞEK,Ş.M.:**Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Nobel Yayın,s.319,183, Ankara, (1999).
- 136.ŞİŞMAN,M.:** Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarında Bir Araştırma), Anadolu Üniversitesi Yayınları, s.146-150,151,31,58,71, 76,69,71,29,30-1,36,37,195, Eskişehir, (1994).
- 137.TERZİ,A.R.:** Özel ve Devlet Liselerinde Örgüt Kültürü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.1,36,108,108, Ankara, (1999).
- 138.TERZİ,A.R.:** Örgüt Kültürü, Nobel Yayın, s.33, 33, 91-2, 92, 93, 105, Ankara,(2000).
- 139.TEZCAN,M.:** Kültür ve Kişilik (Psikolojik Antropoloji),Bilim Yayınları, s.21, Ankara, (1987).
- 140.TOSUN,K.:** İşletme Yönetimi, 6.Baskı, Savaş Yayınları,s.14, Ankara,(1992).
- 141.TURNER-HAMPDEN,C.:** Corporate Culture, From Vicious to Virtuous Circles, Hutchinson Business Books Lmt., s.11, London,(1990).

- 142.UNUTKAN,G.A.:** İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü, Türkmen Kitapevi, s.35, 36,40-1,45-6,9-10,10,48,48,52,52, İstanbul,(1995).
- 143.UYGUÇ,N.:** “Örgüt Kültürünün Ölçülmesi: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.385-398, 25-27 Mayıs (2000).
- 144.UYGUÇ,N.,DUYGULU,E.,ÇIRAKLAR,N.:** “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.587-600, 25-27 Mayıs (2000).
- 145.UZUNÇARŞILI,Ü.,TOPRAK,M.,ERSUN,O.:** Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İTO Yayınları, s.6, İstanbul, (2000).
- 146.UZUNÇARŞILI,Ü., TOPRAK,M., ERSUN,O.:** “Türkiye’de Kurumsal Kültürün Yansımaları”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Nevşehir, s.17-24, 25-27 Mayıs (2000).
- 147.ÜÇÖK,T.:** ”Organizasyon Kültürünün Oluşumu” 9 Eylül Üniv. İİBF Dergisi, Cilt.4, Sayı.1-2, s.308-322,(1989).
- 148.VAN VIANEN,A.E.M.:** “Person-Organization Fit: The Match Between New Comers and Recruiters Preferences for Organizational Cultures”, Personnel Psychology, Vol.53, No.1, s.113-149, Spring (2000).
- 149.VAROL,M.:** ”Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, Cilt.19, No.1,

- 150.VECCHIO,R.P.:** Organizational Behaviour, 3.Edition, The Dreyden Press
Harcourt Brace Collage Publ., s.618,618,619,624,625,625, Philadelphia, New York,
Orlando, Tokyo, Sydney, Toronto, London, (1995).
- 151.WASTİ,A.S.:** “Kültürel Farklaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri:
Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, O.D.T.Ü Gelişme Dergisi, Cilt.22, Sayı.4, s.503-29,
(1995).
- 152.WEİCK,K.E.:** ”Organizational Culture as a Source of High Reliability”,
California Management Review, Vol.29,No.2,s.112-127, Winter (1987).
- 153.WELLER,L.D.:** “Unlocking the Culture for Quality Schools; Reengineering”,
International Journal of Education Management, Vol.12, No.6, s.250-9, (1998).
- 154.WHETTEN,D., CAMERON,K.S.:** Developing Management Skills, Forth
Edition, Addison-Wesley Educational Publishers Inc., s.53,53,236-7,238,California,
New York, Sydney, Ontario, Madrid, Amsterdam, (1998).
- 155.WİLSON,A.M.;** “Understanding Organizational Culture and the İmplications for
Corporate Marketing”, European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4, s.353-367,
(2001).
- 156.WOOD,J.:** “Establishing İnternal Communication Channels That Work Source”,
Journal of Higher Education Policy and Management, Vol.21, No.2, s.135-149,
November (1999).
- 157.YAMAN,M.;**Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Örgütünün Yönetimsel İklimi,
G.Ü. Sağlık Bilimleri Enst., Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmamış
Doktora Tezi, s.56, Ankara,(1996).



EKLER

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü

SAYI : B.30.2.GÜN.0.A1.00.01/280

15.03.2001

KONU : Zafer ÇİMEN Hk.

İLGİLİ MAKAMA

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Zafer ÇİMEN'in yürütmekte olduğu " **Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü** " konulu tez çalışması ile ilgili olarak yapacağı çalışmada gerekli yardımın gösterilmesi saygı ile arz ve rica olunur.

Çalışma yapılacağı birimler ekli listede belirtilmiştir.


Prof. Dr. Oktay ÜNER
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

DOĞRULAMA

BİRİMLER:

1. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
2. Dumlupınar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
3. Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
4. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
5. Gazi Üniversitesi Kırşehir Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
6. Gaziantep Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
7. Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu
8. İstanbul Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
9. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
10. Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
11. Muğla Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
12. Niğde Üniversitesi Aksaray Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
13. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü
14. Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

**Beden Eğitimi ve Spor Öğrenimi Veren Yükseköğretim Kurumlarının
Üniversitelere Göre Dağılımı, Bölümleri ve Öğrenci Kontenjan Sayıları**

Kurum Adı	Kurum tipi		Bölümler ve Kontenjanlar				
	Yükseköğretim	Bölüm	Öğretmenlik	Yöneticilik	Antrenörlük	Rekreasyon	Spor Bilimleri
Abant İzzet Baysal Ün.	+		X(40) : (40)		X (40)		
Adnan Menderes Ün.	+		X(50)				
Akdeniz Ün.	+		X(50)	X(20)			
Anadolu Ün.	+		X(100)				
Ankara Ün.	+		X(30)				
Atatürk Ün.	+		X(75)				
K. Karabekir Eğt. Fak.		+	X (70)				
Ağrı Eğt. Fak.		+	X (45)				
Erzincan Eğt. Fak.		+	X (50)				
Başkent Ün.		+					X(50)
Celal Bayar Ün.	+		X(120) : (80)	X(50)	X(52)		
Cumhuriyet Ün.	+		X(67)		X(30)		
Çanakkale 18 Mart Ün. Eğt. Fak.		+	X(50)				
Çukurova Ün.	+		X(50)		X(40)		
Dicle Ün.	+		X(60) : (60)		X(40) : (30)		
Dumlupınar Ün.	+		X(60) : (60)				
Ege Ün.	+		X(100)				
Erciyes Ün.	+		X(70)				
Fırat Ün.	+		X(75)				
Gazi Ün.	+		X(60) : (60)	X(30) : (30)	X(30) : (30)		
Kastamonu	+		X (40)				
Kırşehir	+		X (50)				
Gaziantep Ün.	+		X(50) : (50)				
Gazi Osman Paşa Ün.	+		X(60) : (60)				
Hacettepe Ün.	+		X(20)				X(20)
Haram Ün. Fen Ed. Fak.		+	X(50) : (50)				
İnönü Ün. Eğt. Fak.		+	X(50) : (50)				
İstanbul Ün.	+				X(35)		
Kafkas Ün.	+		X(100)				
K. Maraş S. İmam Ün. Fen Ed. Fak.		+	X(60)				
K. Deniz Teknik Ün. Eğt. Fak.		+	X(75)				
Kırıkkale Ün.	+				X(40)		
Kocaeli Ün.	+		X(90) : (90)	X(45)	X(45) : (60)	X(30)	
Marmara Ün.	+		X(60) : (50)	X(40) : (40)	X(100) : (100)		
Mersin Ün.	+		X(50)				
Muğla Ün.	+		X(60) : (60)		X(30)		
M. Kemal Ün.	+		X(45) : (45)				
Niğde Ün.	+		X(100) : (100)				
Aksaray	+		X (100) : (100)				
19 Mayıs Ün.	+		X(60) : (60)				
Pamukkale Ün. Eğt. Fak.		+	X(50)				

Kurum Adı	Kurum tipi		Bölümler ve Kontenjanlar				
	Yükseköğül	Bölüm	Öğretmenlik	Yöneticilik	Antrenörlük	Rekreasyon	Spor Bilimleri
Sakarya Ünü.	+		X(60) :(60)				
Selçuk Ünü.	+		X(100) :(100)				
Karaman	+		X (100)				
S.Demirel Ünü. Burdur Eğt.Fak.		+	X(50)				
Trakya Ünü.	+		X(90)				
Uludağ Ünü. Eğt. Fak.	+		X(70) :(70)				
100. Yıl Ünü. Eğt.Fak.		+	X(30)				
O.D.T.Ü. Eğt Fak.		+					
Toplam	35	14	44(2892):(1185)	5(185) :(70)	11(482) :(220)	2(60)	2(70)

Not: Parantez içinde koyu yazılan rakamlar kurumun 1. öğretime, normal yazılanlar ise 2. öğretime aldıkları öğrenci sayılarını göstermektedir.
Bu bilgiler 2000-1 ÖSYM tercih kılavuzundan alınmıştır.



DEĞERLİ ÖĞRETİM ELEMANLARI

1980'li yılların başında ortaya çıkan ve yönetim alanında örgütlerin etkililiğinde ve başarısında önemli rol oynadığı düşünülen örgüt kültürü, "örgütlerin çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonuçlarını etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, değerler, inançlar, normlar ve bu mekanizmayı destekleyen törenler, efsaneler, kahramanlar, hikayeler, dil, semboller vb. şeyler olarak tanımlanmakta ve örgütleri beton yığını binalar olmaktan çıkarak, onları ayakta tutan ve kimlik kazandıran bir kavram" olarak kabul edilmektedir.

"Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Örgüt Kültürü" konulu çalışmamızda örgütlerin kültürel kimliklerini açığa çıkarmada önemli elemanlardan sayılan "kültürel değerler" ve "örgüt kültürünün görünen öğeleri" üzerinde durularak beden eğitimi ve spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarının kültürel yapısını ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Bu amaçla yapılan çalışmada kullanılacak anketten alınacak bilgiler sadece araştırmacı tarafından bilinecek ve doktora tezinde kullanılacaktır. Araştırmanın başarılı olması için vereceğiniz samimi cevaplardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

ARAŞ.GÖR Zafer ÇİMEN

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? Erkek () Bayan ()
2. Yaşınız? 24-30 () 31-37 () 38-44 () 45-51 () 52 ve üzeri ()
3. Toplam hizmet yılınız?.....
4. Şu anda çalıştığınız kurumdaki hizmet yılınız?.....
5. Statünüz? Okutman () Araş. Gör. () Uzman () Öğr. Gör. () Yrd.Doç. Dr. () Doç. Dr. () Prof.Dr. ()

II. BÖLÜM

Bu bölümde kurumunuzun (bölüm veya yüksekokul) örgütsel kültürünü tanımlamaya yönelik bazı değerlere ve örgüt kültürünün görünen öğelerine ilişkin cümleler yer almaktadır. Sizden bu cümlelerin verdiği anlamın size göre çalıştığınız kurumdaki algılanmasına ilişkin : Tamamen Katılıyorum (TMK), Katılıyorum (K), Kararsızım (KRS), Az Katılıyorum (AK) ve Hiç Katılmıyorum (HÇK) şıklarından bir tanesini işaretlemeniz istenmektedir.

	TMK	K	KRS	AK	HÇK
6.Kurumda belirli aralıklarla yapılan çeşitli <u>etkinlikler</u> (tören,piknik,toplantı vb.) kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.					
7.Kurumda yaratılan ve kurum çalışanlarına özgü ortak <u>dil</u> kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.					
8.Kurumda yaratılan ve kurumun sahip olduğu <u>semboller</u> (flama, amblem, slogan, fiziksel çevre vb.) kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.					
9.Kurumda geçmişte yaşanan olaylarla ilgili anlatılan <u>hikayeler</u> kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.					
10.Kurumda anlatılan ve kurumda geçmişte yaşanan olayların masalsı bir anlatıma dönüştüğü <u>mitler</u> kurum kültürünün korunmasına ve devamına katkıda bulunmaktadır.					
11.Kurumda göreve yeni başlayan öğretim elemanlarının kurumdaki insan ilişkilerini ve kurum içi işlerde izlenen yol ve yöntemleri kolay öğrenmeleri için yönetim her türlü katkıyı sağlamaktadır.					
12.Kurumun her kademesinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve çapraz (çok yönlü) iletişim kanalları açıktır.					
13.Kurumdaki öğretim elemanları kurumla ilgili düşüncelerini açıkça söyleyebilirler.					

TMK K KRS AK HÇK

19.Kurumdaki öğretim elemanları çalıştıkları kurumu ideal bir yer olarak bulurlar.					
20.Kurumdaki öğretim elemanları sadece kendileri için değil, kurumun başarısı için de çaba göstermekten mutluluk duyarlar.					
21.Kurumda öğretim elemanlarının ilerleme ve yükselmelerinde her elemana eşit davranılmaktadır.					
22.Kurumdaki öğretim elemanları insanlara hangi kurumda çalıştıklarını söylemekten gurur duyarlar.					
23.Kurumdaki öğretim elemanları yenileşmeyle ilgili görüş ve düşünceleri her zaman desteklerler.					
24.Kurumdaki öğretim elemanları arasındaki olası çatışmalar uzlaşılarak çözümlenmektedir.					
25.Kurumdaki öğretim elemanları yönetsel uygulamalar hakkındaki görüşlerini çekinmeden ifade edebilmektedir.					
26.Kurumda öğretim elemanlarının ödüllendirilmesinde her elemana eşit davranılmaktadır.					
27.Kurumdaki öğretim elemanları aralarındaki işbirliği ve yardımlaşmaya (sosyal manada) önem vermektedir.					
28.Kurumdaki öğretim elemanları kendilerini bu kurumun bir parçası gibi hissederler.					
29.Kurumdaki öğretim elemanları kendi görevlerini ilgilendiren konularda karar verme sürecine katılabilmektedir.					
30.Kurumdaki öğretim elemanları için bu kurumun bir üyesi olmanın sağladığı prestij, statü ve tatmin her zaman ön plandadır.					
31.Kurumdaki öğretim elemanları kurum yöneticisine kolayca ulaşır ve iletişim kurarlar.					
32.Kurumdaki öğretim elemanlarına fiziksel mekan ve araç-gereçlerin kullanımında eşit davranılmaktadır.					
33.Kurumdaki öğretim elemanlarının çalışmalarının denetlenmesinde yönetim esnek davranmaktadır.					
34.Kurumdaki öğretim elemanları ile yönetim arasında sürekli bir görüş alış verişi vardır.					
35.Kurumdaki öğretim elemanları aralarındaki karşılıklı ilişkilerin uyum içinde olmasına önem vermektedir.					
36.Kurumdaki öğretim elemanları bütün öğrencilere (sınav gözetmenliğinde, not değerlendirmesinde ve karşılıklı ilişkilerde) eşit davranmaktadır.					
37.Kurumdaki öğretim elemanları daha cazip bir teklifle karşılaştıklarında kurumdan ayrılmayı düşünmezler.					
38.Kurumdaki öğretim elemanları için dersleri düzenli takip etmek önemlidir.					
39.Kurumdaki öğretim elemanları verilen eğitimin kalitesinin artırılabilmesi için kurumun araç-gereç ve fiziksel imkanlarının geliştirilmesinin sağlanmasına önem vermektedir.					
40.Kurumdaki öğretim elemanları gerekli niteliklere sahip kişiler yetiştirmek için her türlü fedakarlığı yapmaktadır.					
41.Kurumdaki öğretim elemanları öğrencilerin eğitim- öğretime ilişkin şikayet, eleştiri ve beklentilerine önem vermektedir.					
42.Kurumdaki öğretim elemanları öğrenme ve öğretme sürecinde öğrencilerin bireysel farklılıklarına uygun yöntemler kullanmaya özen göstermektedir.					

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİM.