

Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması

Sıdka Gizir

Son yıllarda, örgüt ve yönetim konusunda çalışan araştırmacılar, birçok örgütsel tema ve sürecin açıklanmasında kültürel perspektiften yararlanmanın önemi konusunda uzlaşma sağlamışlardır. Buna karşın, özellikle ülkemizde, üniversitelerin örgütsel analizine yönelik kültürel bir bakış açısı geliştirilmesi oldukça yenidir. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerin kültürel perspektiften yararlanılarak incelenmesine yönelik kuramsal bir temel oluşturmaktır. Bu amaçla, diğer örgütlerle karşılaştırıldığında farklı ve kendine özgü karmaşık bir yapıya sahip olan üniversitelerin, birçok alt kültürü bünyesinde barındıran ve heterojen bir yapıya sahip olan örgütler olduklarına dikkat çekilmektedir. Bunun yanı sıra, öğretim ve bilimsel araştırma gibi üniversitelerin en temel işlevlerini gerçekleştiren öğretim elemanlarının, örgüt ve toplumsal kültürün yanı sıra akademisyenlik mesleğine ait kültür, akademik disiplinlerine ait kültür ve sahip oldukları bilimsel paradigmalara ait kültürlerin etkileşiminden oluşan bir akademik kültüre sahip oldukları vurgulanmıştır. Bu çalışmada, ayrıca, örgüt kültürü ve örgüt örgüt-içi iletişim arasındaki karşılıklı etkileşim dikkate alınarak, üniversitelerin kültürel perspektiften incelenmesinde örgüt-içi iletişim sürecinin yeri ve önemi üzerinde durulmuştur.

Anahtar sözcükler: Örgüt kültürü, akademik kültür, örgüt-içi iletişim.

A Review on Organizational Culture and Organizational Communication in Universities

In the last years, there has been a consensus on the importance of cultural analysis for explaining and understanding a lot of organizational themes and processes among researchers focusing on organization and administration. The purpose of this study is to propose a theoretical background for examining universities from the cultural perspective. With this aim, this study tries to call attention of researchers to universities as heterogenous entities with many different sub-cultures by stressing the central position of culture in the organizational analysis of universities. Moreover, in this study, it is emphasized that faculty members have academic cultures which are influenced from the interaction among the culture of academic profession, disciplinary culture and the culture of scientific paradigm. In addition, the importance of organizational communication through an examination of universities from the cultural perspective is stressed.

Keywords: Organizational culture, academic culture, organizational communication.

Dünyada ve Türkiye’de son yıllarda sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler hız kazanmıştır. Bu gelişmelerden dolayı ya da doğrudan etkilenen, aynı zamanda bu gelişmelerde önemli bir etkiye sahip olan üniversiteler, özellikle 1980’li yıllarda örgüt ve yönetim konusunda çalışmalar yapan bilim insanlarının temel araştırma konularından birisini oluşturmaktadır. Üniversitelerin örgütsel yapısı ve yönetimi ile ilgili alanyazında üniversitelerin işlevleri, liderlik, motivasyon ve karar verme süreçleri gibi temel araştırma konularının yanı sıra, bu örgütlerin kültürleri ve iklimleri gibi konularda yapılan çalışmalara da sıklıkla rastlanmaya başlanmıştır (Aypay, 2003; Brown II, 2000; Cabal, 1993).

1980’li yıllar, aynı zamanda örgütsel birçok olguyu açıklamaya yardımcı olan bir kavram olarak algılanmaya başlanan örgüt kültürünün anlaşılması ve yönetilmesine yönelik yoğun bir ilginin görülmeye başladığı bir dönemdir. Gözle görülemeyen ya da sembolik bir boyuta sahip olduğunun fark edilmesi sonucunda örgütler, kültürel bir perspektiften ele alınarak incelenmeye başlanmıştır (Smircich, 1983). Bununla ilgili olarak Masland (2000), hiyerarşik yapılanma, biçimsellik, akılcılık ve uzmanlaşma gibi örgütsel yapılanmanın klasik unsurlarının oldukça önemli olmasına rağmen, örgütsel davranışı tamamen açıklayamadığını belirterek, örgütsel tema ve süreçlerin analizinde örgüt kültürünün önemine vurguda bulunmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarının kültürel analizini temel alan çalışmalarda, kültürün öğretim programları, öğrenciler ve öğretim elemanlarının yaşantıları ile liderlik, karar verme, motivasyon, iş doyumunu, verimlilik ve örgüt-içi iletişim gibi temel yönetsel ve örgütsel tema ve süreçleri etkilediği yönündeki bulgular, bu kavramın üniversiteleri temel alan çalışmaların vazgeçilmez bir parçası haline gelmesine yol açmıştır (Dill, 2000; Masland, 2000; Peterson ve Spencer, 2000). Sözü edilen örgütsel süreçler arasında, örgüt-içi iletişim süreci, sadece örgüt kültüründen etkilenmekle kalmayıp aynı zamanda onu etkilemektedir (Gudykunt, 1997). Benzer şekilde, Gizir ve Şimşek (2005), örgüt-içi iletişimin diğer örgütlerde olduğu gibi, karmaşık örgütler olan üniversitelerde de örgütsel etkinlikler, kontrol, eşgüdüm ve örgütün varlığını devam ettirmesinde merkezi bir konuma sahip olmasının yanı sıra, örgütsel fikirler, normlar, değerler ve ortak amaçların oluşmasında oldukça önemli bir role sahip olduğunu ileri sürmektedirler.

Bununla birlikte, öğretim elemanları, üniversitelerdeki iletişim sürecinin ve bu süreç aracılığıyla kendilerine özgü akademik kültürü oluşturan ve sürdüren en temel unsurlardan bir tanesidir. Bir örgüt olarak üniversitelerin en temel işlevsel birimi olan bölümlerde çalışan öğretim elemanları, bu örgütlerin diğer çalışanlarından daha farklı bir konuma sahiptirler. Bunun

nedeni, bu kurumların temel işlevleri olan öğretim ve araştırma etkinliklerinin, alanlarında uzun yıllar eğitim alarak derinlemesine bilgi ve beceriye sahip olan ve işlerini yaparken büyük oranda otonomiye ihtiyaç duyan bu kişiler tarafından gerçekleştirilmesidir.

Yukarıda sözü edilen bilgiler temelinde bu çalışmanın amacı, üniversitelerin kültürel perspektiften ele alınarak incelenmesine yönelik kuramsal bir temel oluşturmaktır. Bu amaçla, üniversitelerin her biri kendine özgü temel değerlere, inançlara, geleneklere ve iletişim stillerine sahip olan ve belirli sınırlar içerisinde varlığını sürdüren birçok alt gruptan oluşan heterojen örgütler olduklarına dikkati çekerek öğretim elemanlarının akademisyenlik mesleğine ait kültür, akademik disiplinlerine ait kültür ve sahip oldukları bilimsel paradigmalara ait kültürlerin etkileşiminden oluşan akademik kültüre sahip olduklarına vurguda bulunulmuştur. Ayrıca bu çalışmada, düşünce ve sembollerin paylaşılmasını sağlayarak öğretim üyelerinin değerleri, inançları ile olay ve olgulara yükledikleri anlamları ortaklaşa hale getirerek örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesinde örgüt-içi iletişim sürecinin yeri ve önemi üzerinde durulmuştur. Bu amaçla konu ile ilgili alanyazın incelenerek üniversitelerde örgüt kültürü, akademik kültür ve örgüt kültürü ile örgüt-içi iletişim arasındaki karşılıklı etkileşim üzerinde durulmuştur.

Üniversiteler ve Örgüt Kültürü

1980'li yıllarda, örgüt kültürü kavramının örgütlerin analizinde bir araç olarak kullanılması, araştırmacılar tarafından büyük oranda kabul görmüş olmasına rağmen, ilgili alanyazın, kavramın farklı yorumlarını içermekte ve kavramın tanımı örgüt araştırmacılarına ve örgütlerin yapılarına göre farklılık göstermektedir (Gizir, 2003). Bu kavramın tanımı ve kullanımının bu kadar farklılık göstermesi, ilgili çalışmaların örgüt kültürünü farklı amaç ve derinlikte ele alması (Alvesson ve Billing, 1997) ile bu kavram üzerine çalışan bilim insanlarının araştırma yaklaşımlarının, pozitivist araştırma yaklaşımından yorumlamacı ve post-modern araştırma yaklaşımına doğru değişiklik göstermesi gibi nedenlerle ilişkilendirilebilir (Alvesson, 1993; Smircich ve Calas, 1987; Şişman, 2002). Aynı zamanda, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve folklor gibi farklı birçok disiplinden bilim insanının bu kavramı ele alarak bir çok kuramsal ve uygulamalı çalışmalar yapmış olması, kavramın farklı tanımlanması, yorumlanması ve kullanılmasına neden olmaktadır (Alvesson, 1993; Martin, 1992). Aşağıda, örgüt kültürü ile ilgili tartışmalar dikkate alınarak, çeşitli örnek tanımlamalara yer verilmiştir:

- Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayılılar (Alvesson, 1993),
- Bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, sayılı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayılılar örüntüsü (Schein, 1991),
- Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü (Deal ve Peterson, 1991),
- Sosyal olarak oluşturulan gerçekler (Meyerson ve Martin, 1987),
- Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi (Gagliardi, 1986),
- Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler (Kozlu, 1986),
- Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Smircich, 1985).
- Bir örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi (Deal ve Kennedy, 1982),
- Belirli bir zamanda, belirli bir grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979),

Görüldüğü gibi, her bir tanım paylaşılan anlamlar, ortak algı çerçevesi, davranış örüntüsü, temel sayılılar ve içsel bütünleşme gibi bu kavramın farklı unsurlarına vurguda bulunmaktadır. Buna karşın ilgili alanyazında, kültürün, örgüt çalışanları arasında ortak değerler ve inançlar oluşması temelinde sosyal bir tutkal olduğu ve örgütün derinliklerinde yer eden bu olgunun, örgüt çalışanları için örgütsel bir kimlik oluşturduğu konusunda uzlaşa sağlandığı görülmektedir (Kuh ve Witt, 2000; Peterson ve Spencer, 1993; Smircich, 1983; Tierney, 1992).

Benzer şekilde, Kuh ve Witt (2000), örgüt kültürünün örgüt çalışanlarına kimlik kazandırmak, onların örgüt içerisinde bağımsız bireyler olarak etkinliklerde bulunmalarından öte, bir bütün olarak hareket etmelerini sağlamak, çalışanlar arasında sosyal bir sistemin kurulması ve onların davranışlarına yön vermek ve rehberlik etmek gibi dört temel işlevinin olduğundan söz etmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, son yirmi beş yılda örgütler ve yönetim alanında örgüt kültürü konusuna yoğun bir ilgi olmasına rağmen, bir örgüt olarak üniversitelerde bu kavramın ele alınması oldukça yenidir (Valimaa, 1998; Peterson ve Spencer, 1993; Tierney, 1988). Üniversitelerin diğer örgütlerle karşılaştırıldığında farklı ve kendine özgü karmaşık bir yapıya

sahip olması, örgüt kültürü olgusunun bu tür örgütlerde kapsamlı ve karşılaştırmalı olarak ele alınmasını zorlaştırmaktadır.

Buna karşın, Masland (2000) üniversitelerin kültürel analizinin, bu örgütlerin yapılanması ve işleyişinin anlaşılmasına önemli katkılar sunabileceğinden söz etmektedir. Araştırmacılar için bir araç olarak kültürel analiz, kuramsal temelde ele alındığında, yönetsel stil ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmasından dolayı, üniversitelerin yönetsel süreçleri hakkında detaylı açıklamalar sunabilmektedir. Ayrıca, Masland, örgütlerde biçimsel kurallar ve düzenlemeler gibi dışsal kontrol mekanizmaları ile uzmanlaşma ve hiyerarşi gibi örtük kontrol mekanizmalarıyla paralel olarak varlığını devam ettiren, gözle görülemeyen ve kolayca fark edilemeyen bir başka kontrol mekanizmasının örgütsel yaşamı varolan diğer mekanizmalar kadar etkilediğinden söz eder (s.150). Örgüt kültürü olarak isimlendirilen ve gözle görülemeyen bu kontrol mekanizması, üniversiteler gibi dışsal ve örtük kontrol mekanizmaları zayıf olan örgütlerde baskın kontrol mekanizması haline gelmektedir. Bununla birlikte, pratik anlamda, üniversitelerin kültürel analizi, onların bu günkü konumlarına nasıl ulaştıkları ve geçmiş yaşantılarının bu günkü karar ve etkinliklerini nasıl şekillendirdiğini açıklayabilmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, bir örgütün “kurumsallaşması sürecinin temelindeki anlayış” ve “yöneticilerin yönetsel kararları için daha sağlam bir altyapı” (Masland, 2000, s. 150) oluşturmasında da etkin rol oynamaktadır. Benzer şekilde, Turner ve diğerleri (2002), kültürel analizin, yükseköğretimin sorunlarını belirlemede popüler bir araç haline geldiğini ileri sürmektedir.

Kuh ve Witt (2000) yükseköğretimde kültürü, üniversite içinde ve dışında meydana gelen olaylar ve yapılan etkinliklerin anlamlarının yorumlanması için bir algı çerçevesi oluşturan ve bu örgütler içerisindeki birey ve grupların davranışlarına rehberlik eden ortak normlar, değerler, pratikler, inançlar ve varsayımlar bütünü olarak tanımlamaktadır.

Bergquist (1992) ise, genel olarak karmaşık bir yapılanmaya sahip olan üniversitelerde, her birinin kendine özgü perspektifi ve değerleri olan, birlikçi, yönetsel, gelişimsel ve müzakereci olarak isimlendirdiği dört farklı kültürün yer alabileceğinden söz etmektedir. Birlikçi kültürde, akademik disipline bağlı etkinlikler, uzmanlığa dayalı otonomi, karizmatik liderlik ve uzlaşıya dayalı politika ile yönetime vurguda bulunulurken, yönetsel kültürde eğitimsel amaçlar ve çıktılar, örgütsel verimlilik ve yönetsel liderlik ön plandadır. Diğer yandan, gelişimsel kültürde öğretim ve öğrenme süreçlerinin geliştirilmesine yönelik yönetsel girişimler, kişisel ve örgütsel dinamikler ile örgütün misyonu ele alınırken, müzakereci kültürde öğretim

elemanlarının örgüt içindeki yaşantılarında eşitlik konusuna vurguda bulunmaktadır. Bergquist, üniversitelerde bu dört farklı kültürden bir tanesinin baskın olarak yer aldığını, ancak diğerlerinin varlığının da gözlemlenebileceğini ve bu kültürlerin kendi aralarında sürekli olarak etkileşimde bulunabileceklerini belirtir. Örneğin, Bergquist'e göre birlikçi kültürün zayıflaması, yönetsel kültürün güçlenmesine neden olabilmektedir.

Akademik Kültür

Kültürel perspektiften bakıldığında, üniversite homojen bir bütün olmaktan çok birbirinden farklı küçük alt birimleri bünyesinde barındıran heterojen bir bütün olarak görülmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerin birbirinden farklı öncelikleri, gelenekleri, artifaktları ve değerleri olan çeşitli alt-kültürlere ev sahipliği yaptıkları söylenebilir (Kuh ve Witt, 2000; Tierney, 1988). İlgili alanyazında, bir örgüt olarak üniversitenin ortak kültürünü oluşturan alt-kültürler arasında en sıklıkla üzerinde durulan alt-kültür, öğretim elemanları tarafından oluşturulan akademik kültürdür. Akademik kültür, akademisyenlik mesleğinin kendine özgü özelliklerine bağlı olarak gelişen mesleki kültür; öğretim elemanlarının uzmanlaştıkları akademik disipline ait kültür ile öğretim elemanlarının sahip olduğu ontolojik, epistemolojik ve metodolojik varsayımlar temelinde şekillenen paradigmalara ait kültürlerin etkileşiminden oluşmaktadır (Toma, 1997).

Uzmanlaşmayı temel alan birçok yarı özerk ve gevşek eşgüdümlü alt sistemler ve bununla birlikte az sayıda olan üst seviye eşgüdüm sisteminden oluşan üniversiteler (Clark, 1983), öğretim elemanlarının, belirli bilgi alanları temelinde öğretim ve araştırma etkinliklerine göre uzmanlıklarını belirlemekte ve bu uzmanlıklar 'disiplin' ve 'profesyonel alanlar' olarak iki temel kategoride ele alınmaktadır (Millett, 1968). Her biri kendine özgü bir takım kavram, yöntem ve temel amaçlara sahip soysal gruplar olarak görülen disiplinler, üniversitelerin en temel örgütsel ve sosyal alt yapısını oluşturmaktadır (Becher, 1994; Gaff ve Wilson, 1988). Birbirinden net bir şekilde ayırt edilebilen disiplinlerin, bölümler içinde ve bölümler arasında varlıklarını sürdürmekte olduklarını belirten Becher ve Trowler (2001), disiplinlerin ilgili bölümler temelinde tanımlanmakla birlikte, her bölümün sadece bir disiplin ile temsil edilemeyeceğini ileri sürmektedirler. Hearn ve Anderson (2002) ise, bölümü bir örgüt ve bir disiplinin kesişme noktası olarak tanımlamaktadır.

Benzer şekilde, Trowler ve Knight (2000) üniversitelerin kültürel yapılanmasının çeşitlilik ve derinliğinin, üniversite içerisindeki farklı kültür, yapı ve pratiklere sahip etkinlik sistemlerinden kaynaklandığını ileri sürmekte ve bu nedenle bilim insanlarının alanlarıyla ilgili eğitim almaya başladıkları ilk yıllarda, okulun homojen bir yapı olduğu fikrine sahipken, süreç içerisinde okulun etkinlik sistemlerinden yani bölümlerden oluşan bir yapı olduğu fikrine yöneldiklerini belirtmektedirler.

Diğer yandan, Becher ve Trowler (2001) antropolojik bir bakış açısıyla disiplinlerin, temel bilgi alanlarını dikkate alarak işlerini yapmak için kullandıkları beceriler ve düşünce yapılarının niteliklerine göre oluşturdukları amaçlar, etkinlik ve etkileşim biçimleri, yayın standartları, temel değerleri ve inançları içeren ve belirli sınırlar içerisinde varlıklarını sürdüren bir çeşit akademik kabile olarak görülebileceğini belirtirler. Ayrıca, aynı sınırlar içerisinde varlığını sürdüren disiplinler arasında da önemli farklılıklar olabileceğinden söz eden Becher ve Trowler, tek bir disiplin içindeki farklı branşların kendilerine özgü farklı sınırlara sahip olabileceğini ileri sürmektedirler. Akademik kabileler, kendilerine özgü geleneklere, kahramanlara, ritüellere ve tabulara sahip olmalarının yanı sıra üyelerine yönelik olarak kendilerine özgü ödül, ceza ve kontrol sistemlerine de sahiptirler.

Benzer şekilde, Alvesson (1993), bünyesinde birçok alt yapıyı barındıran üniversitelerin dinamik bir karaktere sahip olduğunu ve bir bölümde yaşanan gerçekliğin diğer bir bölümden oldukça farklı olabileceğini belirterek üniversitelerin iç yaşantılarını ele alan çalışmaların, disiplinlerin bilişsel ve sosyal olarak birbirinden oldukça farklı olduğunu ortaya koyduğunu ileri sürmektedir.

Kısacası, disiplinler temelinde yapılandırılması, üniversitelerin birçok farklı kültürü bünyesinde barındırdığına işaret eder. Her bir disipline ait farklı sosyal ve kültürel özellikleri yansıtan kurallar, değerler, iletişim stilleri, yaşam biçimleri, pedagojik ve etik kodlar bulunmaktadır. Bunun yanı sıra düşünce sistemlerinin farklılıklarından kaynaklanan, kendilerine özgü ortak terminoloji, araştırma yöntem ve tekniklerine de sahiptirler (Becher, 1994; Birnbaum, 1988; Clark, 1983; Hearn ve Anderson, 2002; Huber, 1992; Moses, 1990; Trowler ve Knight, 2000; Ylijoki, 2000).

Bununla birlikte, öğretim elemanları, disiplinlere ait kültürlerin yanı sıra, akademisyenlik mesleğine ait kültür ile örgütsel ve toplumsal kültürlerden de etkilenmektedirler (Clark, aktaran Masland, 2000; Toma, 1997). Toma (1997), ayrıca, yeni paradigmaların yükselmesi ile birlikte, aynı bölümde bulunan bilim insanlarının farklı entelektüel gelenekler ve farklılaşmış

disiplin kültürleri içerisinde formasyonlarını sağladıklarını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, disiplinlere ait kültürler, bilim insanlarının çalışma koşulları, alanlarına temel teşkil eden bilgileri nasıl organize edecekleri ve diğer disiplinlerle nasıl ilişkileneceklerinin yanısıra kullanacakları dil ve semboller de belirlemektedir. Aynı zamanda, bu semboller ve düşünceler arasında bağlantı kurulmasını sağlayan iletişim süreci, kişiler arasında kalıcı sosyal ilişkiler desenlerinin oluşturulması ve sürdürülmesine katkıda bulunmaktadır (Phillips ve Brown, 1993).

Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim

Son yıllarda hem örgüt kültürü, hem de örgüt-içi iletişim alanyazınında, kültür ve iletişim arasında neden sonuç ilişkisinin varlığının sorgulandığı ve özellikle örgüt-içi iletişim konusu üzerine yoğunlaşan araştırmacıların, bu iki olgu arasında karşılıklı bir etkileşimin varolduğu konusunda fikir birliği sağladıkları gözlenmektedir (Kowalski, 2000). Eisenberg ve Riley (2000) 1980'li yıllarda örgüt-içi iletişim ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların, örgütleri, çalışanların iletişim kurarak etkileşimde bulunmaları sonucunda oluşturdukları sosyal varlıklar olarak görmeye başladıklarını ve dolayısıyla örgüt-içi iletişim çalışmalarında kültürel perspektifin sıklıkla kullanıldığını belirtmektedirler.

Gudykunst (1997), bireylerin örgütteki iletişim sürecini biçimlendiren bir kültür içerisinde sosyalleştiklerini ve aynı zamanda iletişim aracılığıyla zaman içinde kültürü değiştirebildiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde, Kowalski (2000) kültürün iletişimsel bir oluşum olarak görülebileceğini ve iletişimin kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. Örgüt kültürü alanyazınında sıklıkla belirtilen, örgüt kültürünün üst yönetimin bilinçli ve ikna etmeyi temel alan etkinlikleriyle oluşturulabileceğine yönelik ifadelerin aksine, örgüt-içi iletişim alanyazınında, kültürün örgütteki tüm çalışanlar arasındaki iletişim aracılığıyla oluşturulduğu ve devamlılığının sağlandığı belirtilmektedir. Örneğin Kowalski (2000), iletişimi bir örgütteki bireylerin davranış, inanç ve tutumlarında eşgüdüm sağlamaya yönelik ortak eğilimlerini yansıtmaya süreci olarak tanımlayarak bu sürecin örgütte yapılan işe anlam kattığını ve örgütsel gerçekliğe yönelik algıları etkilediğini ileri sürmektedir.

Dolayısıyla, örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim arasındaki karşılıklı etkileşim, üniversitelerin kendine özgü özellikleri doğrultusunda örgüt-içi iletişim sürecinin tanımlanmasını gerektirmektedir.

Üniversitelerde Örgüt-içi İletişim

İletişim, bireyler arası teması sağlayarak, onların bilgi alış-verişinde bulunmaları ve böylece birbirlerinin tutum ve davranışlarını pekiştirmeleri ya da değiştirmelerini sağlayarak onların çevreleriyle etkileşime geçmelerine ve çevrelerini yönetmelerine olanak sağlayan sembolik bir süreçtir (Book ve diğerleri, 1980). Ayrıca, iletişim, bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkili olması nedeniyle bir örgütün başarısı ve başarısızlığında en etkin süreç olarak da tanımlanabilir.

Hunt, Tourish ve Hargie (2000), diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de en temel görevleri olan öğretim, araştırma ve toplumsal hizmetleri iletişim aracılığıyla gerçekleştirmekte olduklarını belirtmektedirler. Ancak, şirket türü örgütler ile karşılaştırıldıklarında, üniversitelerin otorite yapısı, misyonu, performans değerlendirmesi, yapılan temel etkinlikler, iş yapısı açısından uzmanlaşma biçimleri, çalışanları ve hiyerarşik yapısı açısından farklılıklar göstermesi, bu örgütlerdeki iletişim sürecinin diğer örgütlere göre daha karmaşık bir yapıya sahip olmasına neden olmaktadır (Baldrige ve diğerleri, 2000; Besse, 1973; Birnbaum, 1988; Blau, 1973; Gizir ve Simsek, 2005).

Üniversitelerin örgüt yapısı, iletişimi kolaylaştırıcı ya da zorlaştırıcı bir etkiye sahiptir. Örneğin, üniversitenin yapısı, yüksek öğretimin teknolojik süreci ve istedik çıktlarıyla net bir şekilde ilişkilendirilmediğinde iletişim zorlaşmaktadır. Ayrıca, yapının her bir alt biriminin işlevlerinin net bir şekilde belirlenmemesi yine iletişim sürecinin aksamasına neden olmaktadır. Ancak, yüksek öğretimin teknolojisi ve çıktıları net bir şekilde belirlenmiş ve tanımlanmış ise iletişim süreci önemli ölçüde kolaylaşmaktadır. Bununla birlikte, üniversitelerde iletişim süreci, öğretim elemanları, öğrenciler, yöneticiler, mezunlar ve diğer görevliler olmak üzere akademik toplumu oluşturan bütün unsurların katılımıyla etkili hale gelmektedir. Bu örgütlerin etkililiği için iletişim sürecine katılması gereken unsurların bu kadar çok olması, ortak bir iletişim zemini oluşturmayı da önemli derecede zorlaştırmaktadır.

Bununla birlikte, Rowley (1996) üniversitelerin temel hedeflerine ulaşmada en önemli rolü oynayan ve bu örgütlerin temel yapı taşları olarak nitelendirilen akademik bölümlerin çalışanları olan öğretim elemanlarının örgüt-içi iletişim sürecinde pasif bir mesaj alıcı konumda olmadıklarını, aksine onların bu sürecinin en can alıcı parçası olduklarını belirtmektedir. Akademik disiplinleri, çalışma alanları ve uzmanlıklarına göre bölümler

temelinde gruplandırılan öğretim elemanlarının kendilerine özgü olarak oluşturdukları kültürleri, aralarındaki iletişimlerini de etkilemekte ve böylece öğretim elemanları kendilerine özgü iletişim ortamlarını oluşturmaktadırlar.

Daha önce belirtildiği üzere, örgütsel yapılanmaları, yönetimi ve çalışanları açısından incelendiğinde karmaşık bir yapıya sahip olmasından dolayı üniversitelerde etkili bir iletişim ortamı oluşturmak ve bunun sürekliliğini sağlamak oldukça zordur. Ancak Millett (1968), üniversitelerin değerlendirilmesinin, iletişim sürecinin verimliliğinin değerlendirilmesiyle eşdeğer olduğunu belirtmektedir. Üniversitelerde iletişim sürecinin öneminin farkına varılmasına rağmen, ilgili alanyazının incelenmesi sonucunda, üniversitelerdeki iletişim süreçlerine yönelik araştırmaların sınırlı sayıda olduğu belirlenmiştir. Varolan sınırlı sayıdaki araştırmalarda ise genellikle bu örgütlerdeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilerin iletişim stilleri ve iletişimlerinde sıklıkla kullandıkları yöntemler ve araçlar, iletişim ve iş doyumunu ile iletişim sürecindeki geribildirim desenleri ele alınmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004; Bolat, 1996; Cohen, 1996; Dugan, 1989; Hunt, Tourish ve Hargie, 2000; Larson, 1986; Straus ve McGrath, 1994; Tjesvold ve McNelly, 1988; Thornhill, Lewis ve Saunders, 1996; Trevino, Lengel ve Daft 1987; Sims ve Manz, 1984). Ayrıca bazı çalışmalarda iletişim süreci, o çalışmanın bir alt konusu, bazılarında ise çalışma sonucunda elde edilen bir bulgu olarak ele alınmıştır (Kondakçı, 2000; Şimşek ve Aytemiz, 1998).

Buna karşın, öğretim elemanlarının bakış açısından sıklıkla yaşadıkları iletişim sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin ele alındığı nitel çalışma (Gizir, 1999) ile yine öğretim elemanlarının aralarındaki iletişim sürecini olumsuz etkileyen faktörlerin bir model üzerinde incelendiği çalışma (Gizir, 2005), üniversitelerde öğretim elemanları arasındaki iletişim süreci ve ilgili diğer süreç ve temaları ele alan en kapsamlı çalışmalar olarak nitelendirilebilir.

Gizir (1999) akademik ortamda iletişimi olumlu ve olumsuz yönde etkileyen birçok etkenin varlığından söz etmektedir. Bu etkenler arasında disiplin kültürü, akademik ortamda iletişimi etkileyen en baskın faktörlerden bir tanesi olarak ortaya çıkmaktadır. Gizir, disiplin kültürünün bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, bölümün içe dönük yapısı, ortak amaç eksikliği, rekabet, eleştiri, gruplaşma ve bireysellik gibi iletişim sürecini olumsuz etkileyen diğer faktörlerle, yani birçok engelleyiciyle ilişkilendirilebileceği gibi, iletişimi olumlu yönde etkileyen disiplinler arası çalışmalar, ortak ders verme, eş-danışmanlık, seminerler, sempozyumlar,

yandal lisans programları, çift anadal lisans programları, ortak çalışmalar, ortak amaçlar, resmi kanallar, informal atmosfer, fiziki çevre, gelenekler ve sosyal etkinlikler gibi kolaylaştırıcılar olarak isimlendirilen faktörler için de zemin oluşturabileceğinden bahsetmektedir.

Gizir (2005), ayrıca, yukarıda bahsedilen çalışmanın bulguları ve ilgili alanyazın incelemesi sonucunda, iletişimi olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında en sıklıkla belirtilen 9 tanesini belirlemiş ve bu faktörlerin kendi aralarındaki örüntüyü temel alan hipotetik bir model test etmiş ve yetersiz iletişim, bireysellik, bilimsel bilginin yetersiz paylaşımı, gruplaşma, motivasyon eksikliği, yönetsel sorunlar, ortak amaç eksikliği, bölümün içedönük özelliği, eleştiri ve bölüm atmosferi olarak belirlenen bu 9 faktörün, kendi aralarında ve yetersiz iletişim ile doğrudan ve dolaylı olarak ilişkilendiği bulgusuna ulaşmıştır.

Sonuç

Örgütler, semboller, anlamlar, mitler ve ideolojilerden oluşan ve örgütte neyin ve kimin önemli olduğunun belirlenmesine temel teşkil eden bilişsel bir şemadan oluşan derin bir anlam yapısına sahiptirler. Bu bilişsel şema aracılığıyla, örgüt çalışanları sosyal gerçekliği oluşturmaktadırlar (Reilly ve DiAngelo, 1990). Örgütlerin derinlerinde yer eden bu sosyal gerçeklik ise iletişim sürecinin içeriği, biçimi ve zeminini oluşturmaktadır. Bormann (1983) iletişimi kişiler arası grup bilinci oluşturmaya ve sürdürmeye yönelik sosyal bir süreç olarak tanımlamakta ve ayrıca bu sosyal sürecin kişiler arasında paylaşılan sembolik bir süreç olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda Bormann, örgüt kültürünün temel unsurlarından olan paylaşılan normlar, değerler, varsayımlar, hikayeler, gelenekler ve ritüellerin örgüt üyelerine kendilerine özgü ortak bir sembolik zemin sunduğunu ileri sürmektedir. Dolayısıyla, her örgütün kendine özgü bir kültürü olması nedeniyle, her örgütün aynı zamanda da kendine özgü bir iletişim sürecinin olduğu ileri sürülebilir.

Diğer yandan, değerler, anlamlar, semboller, inançlar ve tutumlardan oluşan tarihsel bir gerçeklik olarak kültür, zaman içerisinde iletişim aracılığıyla değişimler geçirmektedir. Dolayısıyla, karmaşık sosyal örgütler olarak üniversitelerin yeniden yapılanması, kültürel analizin merkezde olduğu sosyal sistem perspektifinden yararlanılmasını gerektirmektedir. Bu, ülkemiz de dahil olmak üzere tüm dünyada yükseköğretim örgütleri olarak üniversitelerin yeniden yapılandırılması ile ilgili girişimlerin bir ön koşulu olarak görülebilir.

Nitekim ülkemizde son 15 yılda yüksek öğretim örgütlerinin nicelik ve nitelik açısından iyileştirilmesi amacıyla yapılan girişimler sonucunda önemli değişimler görülmekle birlikte, bu örgütlerin nitelikli işgücü, finansal kaynaklar, bürokratik yönetim anlayışı, eğitim, araştırma ve hizmet alanlarında kalitenin düşmesi gibi konularda bazı sorunlar yaşanmaya devam etmektedir (Aypay, 2003; Küskü, 2003; Şimşek, 1999). Bu sorunların devam ediyor olması, üniversitelerin örgütsel analizinde klasik yönetim tema ve süreçlerinin ele alınmasının yanı sıra örgütlerin görünmez yapısını oluşturan kültürün ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

Son yıllarda tüm dünyada yaşanan sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, her örgütü olduğu gibi yüksek öğretim kurumlarını da etkilemiş ve bu etki, en çok üniversitelerin en temel işgöreni olan öğretim elemanlarının, iletişim sürecinin de yer aldığı işyerleri ve iş yaşantılarına yönelik algılarındaki değişimlerde gözlenmektedir (Gizir, 2005). Bununla bağlantılı olarak üniversitelerin yeniden yapılanmasına yönelik tartışmaların odağı, bu örgütlerdeki gelenekler, bölüme dayalı yapılanma, akademik kültür, etik, bilgi, akademisyenlik, akademisyenlerin rolleri ve davranışları olmuştur (Adams, 1998; Altbach, 1995; Aypay, 2006; Barnett, 1993; Edwards, 1999; Jacob ve Hellström, 2003; Kerr, 1994; Marginson, 2000; Tapper ve Palfreyman, 1998). Dolayısıyla, üniversitelerin kültürel yapısının incelenmesini içeren çalışmalarda adı geçen boyutların dikkate alınması yararlı olacaktır.

Bununla birlikte, üniversitelerin kültürel yapısının incelenmesinde öğretim elemanı, öğrenci ve diğer personelin ortaklaşa oluşturdukları genel kültürün ele alınmasının yanısıra bu genel kültüre ait alt kültürlerden birisi olan akademik kültürün, daha önce de belirtildiği gibi akademisyenlik mesleğinin kendine özgü özelliklere sahip olması ve üniversitelerin temel işlevleri olan öğretim ve araştırma etkinliklerinin bu profesyonel kişilerce gerçekleştirilmesi nedeniyle ayrıca ele alınmasını gerektirmektedir.

Ayrıca, üniversitelerin verimliliğinin, iletişim sürecinin etkiliğiyle eşdeğer tutulması (Millett, 1968) ve kültür ile iletişim arasındaki karşılıklı etkileşimin varlığı nedeniyle, bu örgütlerin kültürel yapısının incelenmesinde, en temel değişkenlerden ve ayrıca en etkili araçlardan bir tanesinin örgüt-içi iletişim olması kaçınılmaz görünmektedir.

Summary

The 1980s witnessed a surge in popularity to examine universities as institutions of higher education as researchers who study organizations became increasingly aware of the vital role of universities has played in any development program and in the general organization of modern society (Aypay, 2003; Cabal, 1993). Some of researchers focused on the functioning of universities, the nature of universities as organizations, while some focused on the invisible organizational structure of universities (organizational culture and climate), and still some others focused on leadership, decision making, coordination, communication, and organizational change (Brown II, 2000).

In the 1980s, there was also great interest in understanding and managing culture in organizations because organizational researchers perceived it as a concept that could explain many organizational phenomena. With the awareness of the symbolic aspects or invisible structure of organizations have come calls for a cultural perspective on organizations (Smircich, 1983).

Inevitably, it has been recognized that the concept of organizational culture is a critical element in the study of higher education institutions because the studies focusing on organizational culture in higher education institutions demonstrated that this concept can affect student life, faculty life, curriculum, administration, administrative and organizational themes and processes, such as leadership, decision making, motivation, job satisfaction, effectiveness, and organizational communication (Dill, 2000; Masland, 2000; Peterson & Spencer, 2000). Among some others, organizational communication is not only be affected by organizational culture, it also affects culture in organizations. In his study focusing on how culture influences communication, Gudykunst (1997) states that culture and communication reciprocally influence each other. Moreover, Gizir and Şimşek (2005) propose that like other organizations, communication plays a vital role in universities as complex organizations by taking a central position in organizational action, control, coordination and organizational survival, and also by increasing agreement on organizational ideas, norms, values, behaviors, and goals.

By considering the aforementioned developments, the purpose of this study is to propose a theoretical background for examining universities from the cultural perspective. With this aim, this study tries to call attention of researchers to universities as heterogenous entities with many different

sub-cultures by stressing the central position of culture in the organizational analysis of universities. Moreover, in this study, it is emphasized that faculty members have academic cultures which are influenced from the interaction among the culture of academic profession, disciplinary culture and the culture of scientific paradigm. In addition, the importance of organizational communication through an examination of universities from the cultural perspective is stressed.

University and Organizational Culture

Although the conceptual confusion and lack of a well-developed framework for understanding organizational culture and the major interest and research activity related to organizational culture has occurred outside of higher education institutions, interest within is also expanding (Valimaa, 1998; Peterson & Spencer, 1993; Tierney, 1988). However, the distinctive nature and unique characteristics of higher education institutions and also complex and elusive nature of the concept of organizational culture limit to study these organizations comprehensively and comparatively. In spite of limitations, Turner et al. (2002) state that the use of concepts related with organizational culture and perspectives has become increasingly popular as a means of describing various issues and concerns in higher education.

From the cultural perspective, the university does not form one-voiced homogeneous whole but a heterogenous entity with many different small parts. Universities are not monolithic entities, because they are host to various subgroups with different priorities, traditions, artifacts and values (Kuh and Witt; 2000; Tierney, 1988).

Academic Culture

Alvesson (1993) claims that universities consist of multiple configurations which are dynamic in character and the lived reality in one department quite different from that in another. Research on the internal life of the university has shown that disciplines in a university differ from each other both cognitively and socially. Besides the common cognitive basis, disciplines have their own social and cultural characteristics: norms, values, modes of interaction, life-style, pedagogical and ethical codes, etc. (Becher, 1994; Biglan, 1973; Clark, 1983; Hearn & Anderson, 2002; Huber, 1992; Moses, 1990; Trowler & Knight, 2000; Ylijoki, 2000). In addition to the disciplinary culture, the culture of academic profession and the culture of scientific paradigm influence the cultures of faculty members (Toma, 1997).

Organizational Culture and Organizational Communication

Cultures emerge and are sustained by the communication processes among the all employees, not just the conscious persuasive strategies of upper management as frequently stated in the culture literature (Kowalski, 2000; Toma, 1997). It can be said that cultures do not exist separately from the people communicating each other. In addition, whether strong or weak, culture has a powerful influence throughout an organization. It affects practically everything from who gets promoted and what decisions are made to how employees dress and what sports they play. Because of this impact, culture is also has a major effect on the success of the organization. Although the existence of variations in the definition of this term, there is an obvious reference to communication.

Organizational Communication and University

Communication can be defined as a process through which organizational members express their collective inclination to coordinate beliefs, behaviors, and attitudes in organizations, and it also gives meaning to work and forges perceptions of reality (Kowalski, 2000). Hunt, Tourish ve Hargie (2000) state that as with most organization, education establishments engage a wide variety of communication to realize the basic tasks, teaching, research and service. However, when compared with business organizations, university organizations are different with respect to their structure of authority, mission, performance appraisals, and type of specialization regarding work activities, employees, and hierarchy line (Gizir & Simsek, 2005; Baldrige et al., 2000; Birnbaum, 1988; Blau, 1973; Besse, 1973). These differences make communication process in an academic context more complex.

Moreover, universities are labor intensive, that is, the staff of a higher education institution is a significant component having major role to play in achieving the objectives of the institution (Rowley, 1996). Specifically, among the participants or elements of a university, faculty members having special status as part of an academic department, and of faculty cannot be passive recipients of management communication. Faculty members are the vital part of the entire university communication network. They have their own histories and trajectories, their own habits and practices, named as cultures, and also their unique communication process.

Conclusion

Financial cutbacks, decreasing public spending, new accountability measures, enrollment uncertainties, calls for broader range of services to society, economic recession, and confusion about academic goals, which are among the challenges facing higher education institutions, have combined to encourage the reorganization of these institutions in the world (Altbach, 1995; Jacob & Hellström, 2003). The restructuring of higher education has generated various critical debates on almost all aspects of universities, such as collegial tradition, departmental structure, organizational behavior, academic culture, climate, knowledge, ethics, the academic profession and roles of academics, etc. (Adams, 1998; Altbach, 1995; Aypay, 2006; Barnett, 1993; Edwards, 1999; Jacob & Hellström, 2003; Kerr, 1994; Marginson, 2000; Tapper & Palfreyman, 1998).

The effect and acceleration of change in the higher education varied in nature, provenance and intensity, but all impact on academic staff and their perception about their worklife and workplace in which communication takes place.

Communication can not be seen as simply the transfer of information which leads to action. It requires a pre-set understanding which makes effective communication possible and probable. Organizations have a deep structure of meaning including a cognitive map composed of symbols, meanings, myths, and ideologies (Reilly & DiAngelo, 1990), named as culture. With this cognitive map, members of the organization constitute social reality on which communication grounded. So, it can be proposed that a cultural analysis of a university requires analysis of organizational communication processes.

Kaynaklar / References

- Adams, D. (1998). Examining the fabric of academic life: An analysis of three decades of research on the perceptions of Australian academics about their roles. *Higher Education*, 36, 421–435.
- Altbach, P. G. (1995). Problems and possibilities: The US academic profession. *Studies in Higher Education*, 20(1), 27–45.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge.
- Alvesson, M. & Billing, Y. D. (1997). *Understanding gender and organizations*. London: Sage.

- Aypay, A. (2003). Yükseköğretimin yeniden yapılandırılması: Sosyo-ekonomik ve politik çevrelerin üniversitede kurumsal adaptasyona etkisi. *Eğitim Yönetimi*, 34, 194–213.
- Aypay, A. (2006). Üniversitelerde akademik etkinlik ve örgütsel davranış. *Eğitim Yönetimi*, 46, 175–198.
- Baldrige, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. P., & Riley, G. L. (2000). Alternative models of governance in higher education. İçinde Brown II, M. C. (Edt.). *Organization and governance in higher education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Barnett, R. (1993). Knowledge, higher education and society: A postmodern problem. *Oxford Review of Education*, 19: 33–47.
- Becher, T. (1994). The significance of disciplinary differences. *Studies in Higher Education*: 19 (2), 151 – 162.
- Becher, T. & Trowler, P. R. (2001). *Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the culture of disciplines* (2.Baskı). Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Bergquist, W. H. (1992). *The four cultures of academy: Insights and strategies for improving leadership in collegiate organizations*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Besse, R. M. (1973). A comparison of the university with the corporation. İçinde Perkins, J. A. *The university as an organization*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass Publishers.
- Blau, P. M. (1973). *The organization of academic work*. New York: John Willey and Sons.
- Bolat, S. (1996). Eğitim örgütlerinde iletişim: H. Ü. Eğitim Fakültesi uygulaması. *H. Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75–80.
- Book, C. L., Albrecht, T. L., Atkin, C., Bettinghaus, E. P., & Donohue, W.A. (1980). *Human communication: Principles, contexts, and skills*. NewYork: St. Martin's Press.
- Bormann, E. G. (1983). Symbolic convergence: Organizational communication and culture. İçinde Putnam, L. L. ve Pacanaowski, M. E. (Edt.). *Communications and Organizations: An interpretive Approach*. Newbury Park: Sage.

- Brown II, M. C. (2000). *Organization and governance in higher education*. 5th Ed. ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Büyükbeşe, T. & Bakan, İ. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Cabal, A. B. (1993). *The University as an institution today: Topics for reflection*. Paris: UNESCO Publishing.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-cultural perspective*. London: University of California Press.
- Clark, B. R. (2000). Faculty organization and authority. İçinde Brown II, M. C. (Edt.). *Organization and governance in higher education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Cohen, C. (1996). Computer mediated communication and publication productivity among faculty. *Electronic Networking Applications and Policy*, 6(2/3), 41–63.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Adison-Wesley.
- Deal, T. E & Peterson, K. D. (1991). *The principal's role in shaping school culture*. Washington: U.S. Department of Education.
- Dill, D. D. (2000). The nature of administrative behavior in higher education. İçinde Brown II, M. C. (Edt.). *Organization and governance in higher education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Dugan, K. W. (1989). Ability and effort attributions: Do they affect how managers communicate performance feedback information? *Academy of Management Journal*, 32, 87–114.
- Edwards, R. (1999). How does it fit into the university reform agenda. *Change*, 31(5), 16–28.
- Eisenberg, E. M. ve Riley, P. (2000). *Organizational culture*. İçinde Jablin, F. M. ve Putnam, L. L. (Edt.). *The new handbook of organizational communication*. Thousand Oaks: Sage.
- Gaff, J. G. & Wilson, R. C. (1988). Faculty cultures and interdisciplinary studies. *Journal of Higher Education*, 59, 186–201.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organizational Studies*, 7/2: 117–134.

- Gizir, S. (1999). *Communication in an academic context: The case of the five largest departments in the Middle East Technical University*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Gizir, S. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntemsel yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35, 374 – 397.
- Gizir, S. (2005). Assessment of factors negatively affecting communication process in Turkish State Universities. Yayınlanmamış doktora tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Gizir, S. & Şimşek, H. (2005). Communication in an academic context. *Higher Education*, 50, 197 – 221.
- Gundykunst, W. B. (1997). Cultural variability in communication. *Communication Research*, 24, 327-342.
- Hearn, J. C. & Anderson, M. S. (2002). Conflict in academic departments: an analysis of disputes over faculty promotion and tenure. *Research in Higher Education*, 43 (5), 503–529.
- Huber, L. (1992). Editorial. *European Journal of Education*, 27(3), 193–199.
- Hunt, O., Tourish, D. & Hargie, O. D. W. (2000). The communication experiences of education managers: Identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *The International Journal of Educational Management*, 14(83), 120–129.
- Jacob, M. & Hellström, T. (2003). Organizing academy: New organizational forms and future of the university. *Higher Education Quarterly*, 57, 48–66.
- Peterson, M. W. & Spencer, M. G. (2000). Understanding academic culture and climate. İçinde Brown II, M. C. (Edt.). *Organization and governance in higher education*. 5th Ed. ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Kerr, C. (1994). Knowledge ethics and the new academic culture. *Change*, 26, 8–16.
- Kondakçı, Y. (2000). *Administrative process in academic context: An assessment of administrative problems in higher education at faculty level*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Kowalski, T. J. (2000). Cultural change paradigms and administrator communication. *Contemporary Education*, 71, 5–11.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Kuh, G. D. & Witt, E. J. (2000). Culture in American colleges and universities. İçinde Brown II, M. C. (Edt.). *Organization and governance in higher*

- education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Küskü, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: The case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*, 8, 7, 347–356.
- Larson, J. R. (1986). Supervisors' performance feedback to subordinates: The impact of subordinate performance valence and outcome dependence. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 37, 391–408.
- Marginson, S. (2000). Rethinking academic work in the global era. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 22, 23–38.
- Masland, A. T. (2000). Organizational Culture in the study of higher education. İçinde Brown II, M. C. (Edt.). *Organization and governance in higher education* (5. Baskı). ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Meyerson, D. & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of the different views". *Journal of Management Studies*, 24, 623-647.
- Millett, J. D. (1968). *Decision making and administration in higher education*. Ohio: The Kent State University Press.
- Moses, I. (1990). Teaching, research and scholarship in different disciplines. *Higher Education*, 19, 351–375.
- Peterson, M. W. & Spencer, M. G. (1993). Qualitative and quantitative approaches to academic culture: Do they tell us the same thing?. İçinde Smart, J. C. (Ed). *Higher education: Handbook of theory and research*. Vol. IX. New York: Agathon Press.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-580.
- Phillips, N. ve Brown, J. L. (1993). Analyzing communication in and around organizations: A critical hermeneutic approach. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1547-1576.
- Reilly, B. J. & DiAngelo, J. A. (1990). Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Rowley, J. (1996). Motivation and academic staff in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4 (3), 11–16.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Sims, H. P. & Manz, C. C. (1984). Observing leader verbal behavior: Toward reciprocal determinism in Leadership Theory". *Journal of Applied Psychology*, 69, 222–232.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Smircich, L. & Calas, M. B. (1989). Organizational culture: A critical assessment. İçinde Jablin, F. M., Putnam, L. L., Roberts, K. H. & Porter, L. W. (Eds). *Handbook of organizational communication*. New York: Sage Publications.
- Straus, S. G. & McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter? The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 87–97.
- Şimşek, H. (1999). Turkish higher education system in the 1990s. *Mediterranean Journal of Educational Sciences*, 4(2), 133–153.
- Şimşek, H. & Aytemiz, D. (1998). Anomaly-based change in higher education: The case of a large, Turkish public university. *Higher Education*, 36, 155–179.
- Şişman, M. (2002). *Örgüler ve kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tapper, T. & Palfreyman, D. (1998). Continuity and change in the collegial tradition. *Higher Education Quarterly*, 52, 142–161.
- Tierney, W. G. (1992). Cultural leadership and the search for community. *Liberal Education*, 78, 16–22.
- Tierney, W. G. (1988). Organizational culture in higher education: Defining essentials. *Journal of Higher Education*, 59, 2–21.
- Tjosvold, D. & McNeilly, L. T. (1988). Innovation through communication in an educational bureaucracy. *Communication Research*, 15, 569–581.
- Trevino, L. K., Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations. *Communication Research*, 14, 553–574.
- Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, M. N. K. (1996). The role of employee communication in achieving commitment and quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12–20.
- Trowler, P. & Knight, P. T. (2000). Coming know in higher education: Theorising faculty entry to new work contexts. *Higher Education Research and Development*, 19, 27–42.

Sıdıka Gizir

- Toma, J. D. (1997). Alternative inquiry paradigms, faculty cultures, and the definition of academic lives. *The Journal of Higher Education*, 68, 679–705.
- Turner, J. L., Miller, M. & Kernan, C. M. (2002). Disciplinary cultures and graduate education. *Emergences*, 12(1), 47–70.
- Valimaa, J. (1998). Culture and identity in higher education research. *Higher Education*, 36, 119–138.
- Ylijoki, O. (2000). Disciplinary cultures and the moral order of studying – A case-study of four Finish university departments. *Higher Education*, 39, 339–362.

İletişim / Address

Yrd. Doç. Dr. Sıdıka Gizir
Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Yenişehir Kampüsü / MERSİN
e-mail: sgizir@mersin.edu.tr

Alındığı tarih/Received: 12/01/2007

Düzeltilme/Revision: 23/05/2007