

Öğretim Elemanları ve Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Pamukkale Üniversitesi'nde Bir Araştırma

Mutlu ARMAN*

Öncü YANMAZ ARPACI**

marman@pau.edu.tr, oyarpaci@pau.edu.tr

Öz

Bu çalışmada Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu ile Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu akademik ve idari personelin var olan örgüt kültürü algılamaları, çeşitli değişkenler vasıtasıyla araştırılmıştır. Araştırmada yer alan personelin örgüt kültürü algılamalarını ölçmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları tüm çalışanlara dağıtılmış olup 46 adet anket formu değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular SPSS 16 programıyla analiz edilmiştir. Çalışmada güvenilirlik analizi, t testi ve varyans analizleri yapılmıştır. Sonuç olarak destek kültürünün çalışanlar tarafından olumlu olarak algılanan tek boyut olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü algılamalarının öğretim üyelerinin ve çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve unvanlarına göre farklılık göstermediği de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Algılamaları

Organizational Culture Perceptions Of Academic And Administrative Staff: A Research In Pamukkale University

Abstract

This study has investigated the organizational culture perceptions of academic and administrative staff at Pamukkale University Çivril Atasay Kamer Vocational School and School of Applied Science by means of several variables. In this study, survey method was used to measure the organizational culture perceptions of staff. Survey forms were distributed to all staff and 46 forms were evaluated. The data obtained were analyzed with SPSS 16 software. In this study, reliability analysis, t test and variance analysis were conducted. As a results, only support culture has been found positive perception by staff. In addition that, the organizational culture perceptions were determined not differ according to staff gender, age, level of education, professional experience and their titles.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Organizational Culture Perceptions

1.GİRİŞ

Bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerinin bütünü o örgütün kültürünü oluşturur. Genellikle, insanların farkında olsalar da tanımlamakta güçlük çektiği söz konusu kültürün oluşması, korunması, değiştirilmesi ve çalışanlara iletilmesi oldukça önemlidir (Vural, 1998; 15).

Sanayileşme devrimi ile birlikte gelişen Klasik, Neoklasik, Modern ve Postmodern Yönetim Teorilerinin tümünde örgüt kültürü kavramından bahsedilmektedir. Klasik Yönetim Teorisi, örgütün psiko-sosyal yönüne önem vermeyip, merkeziyetçi yönetim, güçlü hiyerarşik yapı, katı kurallar, sıkı denetim gibi konulara ağırlık vermiştir. Neoklasikler ise, motivasyonu etkileyenin sosyal faktörler olduğunu savunarak başarıyı sadece insana bağlama hatasını yapmışlardır. Çalışanların güçlü bir örgüt kültürü yarattıklarını iddia eden Mayo, yöneticilerin, kişisel ve subjektif tatmini artıran işi sağlamaları gerektiğini söylemiştir. Modern Yönetim Teorisi ise, başarının sadece yapı ya da sadece insana bağlı olmadığını belirtmiş; işin gerekleriyle insanın ihtiyaçları arasında bir denge kurulmasını savunmuştur (Şişman, 1994; 27).

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise ağırlık kazandığı görülmektedir. 1970'li yıllardan itibaren Japonya'nın, yönetim ve işletmecilik alanında Amerika'nın üstünlüğünü kırmaya başlaması ile birçok araştırmacı bunun nedeni ile ilgilenmeye başlamıştır. Bu ilgi, örgüt kültürü ile ilgili bir takım kavramların gelişmesini sağlamıştır. Örgüt kültürü kavramı, 1980'lerde Ouchi'nin "Z Kuramı", Deal ve Kennedy'nin "Ortak Kültür" ve Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" adlı kitaplarının yayınlanması ile güncel hale gelmiştir (Şişman, 1994; 27).

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgüt kültürü hakkında geniş bilgi verilmektedir. Bu bölümde kültür

nedir, örgüt kültürü nedir, örgüt kültürünün özellikleri nelerdir, örgüt kültürünün öğeleri nelerdir, örgüt kültürünün öğelerinden değerler, inançlar, normlar, törenler, ritüeller, hikâye, mitler, dil, semboller ve kahramanlar ile örgüt kültür modelleri hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu ile Uygulamalı Bilimler Yüksekokulunda uygulanan anket çalışmalarının sonuçlarına göre kurumlarda yer alan çalışanların örgüt kültürü algılamaları analiz edilmektedir. Bu analiz esnasında araştırma hipotezlerine göre incelemeler yapılmıştır. Tüm bu hipotezler kurumlardaki örgüt kültürü algılamalarını ve örgütün bütününe yönelik ortak bir algılamanın olup olmadığı yönünde değerlendirme yapmamıza yardımcı olacaktır. Son bölümde ise, anket sonuçları doğrultusunda elde edilen bulgulara göre araştırma hipotezlerine cevap aranmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür

Kültür kavramı dar ve geniş anlamlarda iki şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamda kültür; toplumsal etkinliklerin özgüllük taşıyan dil gibi, sanat gibi, sanat üslupları gibi, entelektüel çalışma şekilleri gibi bütün kültürel etkinlik katmanlarının üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini içeren nesnelere. Geniş anlamda ise kültür; öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından biçimlendirilmiş bir düzenin, doğrudan ya da dolaylı ürünü olarak ve tam olarak açıklanabilen bir kültürün içinde yer aldığı "bütün bir toplumsal düzen" şeklinde tanımlanmaktadır (Çağlar, 2001;128). Koçel (2010;135)' e göre kültür tanımı ise, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamıdır.

Büyüklüğü ne olursa olsun her insan grubunun (bu grup geçici bile olsa) bir kültürü vardır. Kültür türleri sınıflandırmasının ilki özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak genel kültürdür. Bir ülke veya

ulusun kültürü genel kültürü ifade eder. Bir diğeri olan alt kültür ise, kendisine özgü değerler, tutumlar, tavırlar kısaca, sosyal ve yapısal değişkenlikler biçiminde kendisini gösterir. Alt kültür, genel kültür içinde yer alır. Uygarlık adı verilen maddi kültür; yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi öğelerden oluşur ve insanın kendi eseri olan çevre koşullarının sonucudur. Manevi kültür ise, bir toplumu millet yapan ve onun özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerin oluşturduğu hayat tarzıdır. Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan aile, okul ve diğer kurum ve kuruluşlar, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla naklolan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara, karşı kültür denilmektedir (Eroğlu, 2010; 148-156).

Kültür, bir grubu oluşturan kişilerin karşılıklı etkileşimlerinden meydana gelmiş ve uyulması gereken kurallar toplamıdır. Kültür, tavır ve hareketlerin, tipik örneklerinin öğrenilmesi ve öğretilmesiyle varlığını sürdürür ve devamlı bir gelişme gösterir.

Toplumlar gibi örgütlerin de bir kültürü vardır. Örgüt kültürü olarak adlandırılan bu unsur ile kuruluşun inanç ve değerleri çalışanlarına aktarılır.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, “belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlayacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle, yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır” şeklinde düşünülebilir (Schein, 1985;9).

Örgüt kültürü bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olmuşlardır ve bunun için yeni katılan elemanlara, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilirler (Luthans,

1992; 562-563).

Vural (1998;34)' e göre bir örgütün kültürü, üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgütsel bağlılığı artıran ve üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunan bir olgudur. Örgütlerde zamanla gelişen inanç, sembol, adet, efsane ve uygulamalar vardır ve bunlar gitgide bireyler arasında ortak anlayışlar yaratmaktadır. Bu ortak anlayış ise üyelerin duygu, norm, etkileşim, etkinlik, beklenti, varsayım, inanç, tutum ve değerlerinden oluşur, bunlar aynı zamanda örgüt kültürünün öğeleridir. Yani örgüt kültürünün öğeleri; örgütün tarihi, değer ve inançları, hikâye ve masallar (mitler), kültürel şebeke, adet, gelenek ve törenler ile kahramanlardır.

Örgüt kültürü, örgüt üyelerine davranışlar için kurallar belirleyen ve bir örgütün varlığını ve anlamını şekillendiren paylaşılan inanç ve değerler modelidir. Örgüt kültürü, bir örgütü bütün olarak görmede, farklı mercekler topluluğudur. Bu mercekler topluluğu içinde, üzerinde herkesin fikir birliğine vardığı algılamalar olan değerler, inançlar, gerçekler vb. yer almaktadır. Örgüt kültürü, birbirleriyle ilişki içinde olan elemanların oluşturduğu bir bütündür. Bu elemanlar topluluğu, örgüt üyelerinin davranışlarını ve görüşlerini şekillendirmektedir. Paylaşılan örgüt kültürü çalışanlara birim fonksiyonları, her bir fonksiyon içindeki rollerini ve işlerini yapmak için onlardan beklenen davranışları nasıl anlamaları gerektiği hususunda yol göstericilik yapmaktadır (Yüksel,2001;108-109).

Örgüt kültürü, örgüt içersindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka ifade ile örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğine yön veren, örgütün çalışanları tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normların toplamıdır (Bakan ve diğ., 2004; 20).

Tüm bu tanımların ortak noktaları, örgüt kültürünün örgüt üyelerince paylaşılan değerler bütünü olması, bu değerlerin örgüt üyeleri tarafından doğru kabul edilmesi ve bir grubu birbirine bağlayan yönünün bu-

lunmasıdır. Bu nedenle birazda bu tanımlamalardan hareketle örgüt kültürünün özelliklerinden ve örgüt kültürünü meydana getiren unsurlardan bahsetmek gerekmektedir.

2.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri araştırmacısına göre değişen gruplandırmalara tabi tutulmuştur. Çeşitli düşünürler üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgüt kültürünün özellikleri üç ana grupta toplanmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; (Eren, 2001: 138-139)

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan, ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

2.4. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün temelini neyin oluşturduğu, bu kültürün içeriğinin evrensel bazı başlıklarla ifade edilip edilmeyeceği konusunda bilim adamları ve araştırmacılar arasında çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Şişman (1994; 64-65)' e göre örgüt kültürünün öğelerini kültürün esas öğeleri ve kültürün ifade biçimleri (kültürün görülebilen yüzü) şeklinde ayırma tabi tutmak mümkündür.

Örgüt kültürünün esas öğelerini değerler, inançlar ve normlar olarak, kültürün ifade biçimlerini diğer bir deyişle görülebilen yüzünü ise; ritüeller, törenler, hikâyeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olarak ifade edebiliriz.

2.4.1. Değerler ve İnançlar

Değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, kendileri için arzu edilen ve edilmeyen durum-

ları gösterir. Değerler, davranışı anlamada önemli anahtarlardan birisidir. Değerler ayrıca başarı için önemli olduğuna inanılan performans standartları, müşteri ve işgörenlere nasıl davranıldığı şeklindeki uygulamalar konusunda örgütlerin sahip olduğu inançlardır (Terzi, 2000; 42). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998; 36-37)' e göre inançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin etkisi olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü iş gücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkileri etkilemektedir. Değerler, daha çok iyi ve kötü ayırımı ile ilgili olup belli davranışların arzu edilir olup olmadığına ilişkin ölçütlerdir. Buna karşılık inançlar, daha çok doğru ve yanlış ayırımı ile ilgilidir (Doğan, 2007; 52).

2.4.2. Normlar

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Normlar, iş görenin giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, iş görene örgüt içerisinde neyi ne nicelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterir (Terzi, 2000; 46). Normlar, yazılı olsun ya da olmasın grup üyelerinin tümü tarafından bilinir ve benimsenir. Grup normları grubun amaçlarına uygun faaliyette bulunmasında ve başarıların artmasında yardımcı ve düzenleyici birer araçtır. Normlar bir toplumda bireysel ve bireyler arası ilişkileri düzenleyen örf ve adetlere benzetilirler. Bunların zaman içinde değişmesi oldukça zordur (Eren,2001;115).

2.4.3. Törenler

Törenler, bir toplum, bir grup veya bir kurumda ideal değerlere ilişkin düzenlemelerdir (Doğan, 2007; 56).Törenler, toplumsal yaşamda olduğu kadar örgütsel yaşam içerisinde önemli bir yere sahiptir. Örgütsel törenle-

rin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamak şeklinde işlevler icra etmek olduğu söylenebilir (Terzi,2000; 48-49).

2.4.4. Ritüeller (Adetler)

Ritüeller (adetler), kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan törensel eylemler olarak tanımlanmaktadır. Örgütün içerisinde önemli, tekrarlanmış ve alışılmış eylemlerdir. Ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları, veda törenleri, çalışma programları gibi öğeleri kapsar. Ritüeller örgüt üyelerinin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemlerdir. Güçlü kültürle sahip örgütlerde, ritüeller ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanmakta ve bu ritüellerin takip edilmesi istenmektedir (Terzi,2000; 49-50).

2.4.5. Hikâyeler

Hikâyeler, örgüt içindeki çeşitli kişi ve olaylar hakkında anlatılan, örgüt felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği, koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve taşıdığı örgütsel değerler aracılığı ile bir takım örgütsel sorunların çözümünü sağlayan ve örgütsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür (Bakan ve diğ., 2004; 57).

2.4.6. Mitler

Mitler gelenekler, efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan meydana gelen kültürün gerçekliğini nasıl yorumlandığı, ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını ifade eden ve gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen idealleştirilmiş ve abartılmış hikâye ve masallardır (Bakan ve diğ., 2004; 57).

Mitler, temelde olayların orijini ve değişimi ile ilgili olan ve sembolik kavramlarla ifade edilen, saygıdeğer veya kutsallık özelliği bulunan uydurulmuş hikâyelerdir (Doğan, 2007; 55).

2.4.7. Semboller

Semboller fikirler, değerler ve duyguların örgüt üyeleri arasında iletilmesini mümkün kılan bir iletişim aracı, örgütsel sosyalleşme sürecinde önemli bir öğrenme aracı olup, sistemin korunması, dengesinin sağlanması ve devamlılığında yönlendirici işleve sahip olan özel anlamlı objeler, eylemler ve olaylardır (Bakan ve diğ., 2004; 59-60). Semboller, bir kültürel ortam içinde belli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşur (Doğan, 2007; 55).

2.4.8. Dil

Dil, coğrafik veya kültürel toplulukların yaşadıkları tecrübeleri göstermekte kullanılan, öğrenilebilir, organize edilmiş semboller sistemidir (Bakan ve diğ., 2004; 53). Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi her örgütün içerisinde o örgüte özgü bir dil vardır. Bu dili örgütün üyeleri en iyi biçimde anlayabilir ve kullanabilirler. İşgörenler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterir ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi,2000; 55-56). Örgütün kendine özgü dili; yazılı ve sözlü dil içinde yer alan deyimler, şakalar, mecazlar, teşbihler, sloganlar, selamlamalar, argo ifadeler ve sözel sembolleri içermektedir. Örgüte özgü dil, mesleksi ve örgütsel terminolojiyi oluşturmaktadır. Örgüt dili ile içindeki egemen bazı mecaz ve benzetmelerin, bireylerin diğer bireylere, olaylara ve eylemlere bakışlarını ve tutumlarını etkileyeceği ifade edilmektedir (Şişman,1994; 70).

2.4.9. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 38). Bakan ve diğ. (2004; 43)'e göre kahramanlar örgüt kültürünün alt yapısını meydana getiren temel değerler ve inançları kendi kişiliklerinde yansıtan modeller veya temsilcilerdir.

2.5. Örgüt Kültürüyle ilgili Modeller

Birçok araştırmacı inceledikleri örgütlerde, değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu

tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısına göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bu çalışmalardan en önemli olanları ise, Geert Hofstede'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/kolektivizm ve dişilik/erillik özelliği sınıflaması; Deal ve Kennedy'in sert erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine bahse gir kültürü, süreç kültürü sınıflaması; Denison'ın uyum kültürü, katılım kültürü, denge ve görev kültürü sınıflaması; Kilmann'ın bürokratik ve yenilikçi kültür sınıflaması ve bu makalede üzerinde durulacak olan Harrison ve Handy'in güç kültürü, başarı kültürü, destek ve hiyerarşi kültürü sınıflamasıdır. Bu modeller içinden Harrison ve Handy'in modeli aşağıda incelenmiştir.

Bu çalışma için Harrison ve Handy Modelinin seçilmesinin sebebi bu ölçeğe ait alt boyutların kurum içi kültür yapısını ve algısını ölçmeye yönelik olması, ayrıca ölçekte yer alan ifadelerin kurum personelinin örgüt kültürü algısını yansıtabileceği düşüncesidir. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır. Handy'nin çalışmaları büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Harrison'a göre örgütlerde güçlü olarak kabul edilebilecek birtakım inançlar vardır ve bu inançlar çalışma biçimlerini ve buna bağlı olarak pek çok faktörü etkiler (Taşçıoğlu, 2010; 24).

Harrison ve Handy modelinde örgüt kültürü; başarı, destek, hiyerarşi ve güç alt boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Literatürde örgüt kültürü ile ilgili birçok farklı model olmasına rağmen Harrison ve Handy modeli, diğer modeller arasında daha eski, daha çok bilinen ve daha çok kullanılan bir modeldir (Newman ve Chaharbaghi, 1998; 516).

Modele göre ilk alt boyut olan başarı kültürü; iş deneyimi, takım iletişimi ve bireyler arasındaki karşılıklı saygının öneminin vurgulandığı bir kültür tipidir. Başarı kültüründe uzmanın sahip olduğu güç, iş pozisyonu veya kişisel güçten daha önemlidir. Başarı

kültürüne sahip örgütlerde iş sonuçlarının başarısına odaklanılmaktadır (Mamatoğlu, 2006; 181). Başarı kültürü, çalışanların ortak bir amaç ve örgüt vizyonu doğrultusunda birlikte hareket ettikleri bütünsel bir yapıdır. Bu bütünsel yapı içerisinde, formaliteler, kurallar ve güç merkezleri arasında bir denge durumu gözlemlenmektedir. Çözümsellik, sonuç odaklı yaklaşımlar ve takım çalışması örgütün genel karakteristiğini oluşturmaktadır (Moemeka, 2006; 126-127).

Başarı kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanlar, işin kendisi ile ilgilenirler ve işlerin yapılması ve tamamlanması yönünde bireysel bir çaba gösterirler. Bu kültüre sahip bir örgüt, bünyesinde çalışan bireylerden sorumlu oldukları işlere ve ait oldukları örgüte tüm enerjileri ile katkı sağlamalarını bekler. Çalışanların yetenekleri, yaratıcılıkları ve uzmanlık alanları örgütün başarısı için önemlidir, dolayısıyla otoritenin merkezini bilgi ve yetenek oluşturur (Pheysey, 1993; 17). Başarı kültürüne sahip bir örgütte, örgütsel amaçlara ulaşmanın yolu doğru insanları doğru şekilde bir araya getirmektir. Konularında uzman çalışanlardan oluşturulan iş ve proje grupları, oluşturdukları sinerji ile, örgütün kısa sürede pazardaki rakiplerinden daha avantajlı hale gelmesini sağlamaktadır (Manatje, 2005; 23-24).

Başarı kültürünün avantajları; örgüt çalışanlarının içinde buldukları örgütün üyesi olmaktan gurur duymaları, esnek örgüt yapısının hızlı öğrenme ve problem çözme kolaylaştırması ve değişime kolay adapte olmayı sağlaması şeklinde sıralanmaktadır. Başarı kültürünün dezavantajları olarak; kendilerinden tüm enerjilerini örgüt ve örgüt projeleri için harcamaları beklenen çalışanların aile ve sosyal yaşamlarını ihmal etmeleri ve bu durumun ileride yaratabileceği tehditler ve özerk grupların sadece kendi içlerinde koordine olarak diğer grup ve çalışanları rakip olarak görme olasılıkları sayılabilir (Manatje, 2005; 24).

Harrison ve Handy modelinin ikinci alt boyutu destek kültürüdür. Destek kültüründe bireyler, başarı kültüründen farklı olarak bir takımın parçası değil, örgütün merkez noktası olarak değerlendirilirler. Bu sebeple

destek kültürü, birey kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Destek kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşi seviyesi oldukça düşüktür ve otorite, yetenek ve görevler ekseninde var olur. Örgüt çalışanları birbirlerine yardım eder ve destek olurlar. Destek kültürü yaklaşımına sahip yöneticiler, örgütleri için kararlar alırken insan kaynağının çıktıkları üzerinde yoğunlaşırlar (Lamond ve diğ.,1997;5).

Destek kültürüne sahip örgütlerin genellikle küçük ve orta ölçekli örgütler oldukları görülmektedir. Bu örgütlerde, çalışanlar genellikle uzun yıllardır bu örgüte hizmet etmiş kişilerden oluşmaktadır ve örgütte çalışanların mutluluğu merkez alınır. Destek kültüründe amaç, kişilere hizmet ve yardım etmektir. Bu tip örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler karşılıklı güven ve birliktelik duygusuna dayanır. Örgütün her kademesinde yazılı iletişimden çok sözlü ve informal iletişim görülmektedir. Çoğunlukla örgütün genelini ilgilendiren kararlar sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla duyurulmaktadır. (Mamatoğlu, 2006; 181).

Destek kültürünün avantajları; kültürün örgüte sağlam bir iletişim ve entegrasyon olanağı sağlaması, kararlara yüksek seviyede katılım ve taahhüt, etkin ve işbirlikçi takım çalışmaları, bireyler ve örgüt arasında güçlü güven duygusu ve başarı kültürüyle bir arada bulunduğu takdirde dengeli bir örgüt yapısı sağlamasıdır. Destek Kültürünün dezavantajları ise; informal iletişim kanalları sebebiyle çalışanların iş ve görevlerden çok insan ilişkileriyle ilgilenmeleri ve değişime karşı direnç oluşabilme olasılığıdır (Manatje, 2005; 26).

Modelin bir diğer alt boyutu olan hiyerarşi kültürü, temel olarak iş tanımlarına ve uzmanlaşmaya odaklanmaktadır. Hiyerarşi sisteminde işler, bağlı oldukları prosedürlerle sürekli kontrol altında tutulmakta ve iş pozisyonları kişilerden bağımsız olarak düşünülmektedir. Böylece iş rollerine, o işi hakkıyla yapabilecek kişiler getirilir. Hiyerarşi kültüründe, işlerin tanımlandığı şekilde iyi yapılabilmesi oldukça önemlidir (Manatje, 2005; 20-21). Hiyerarşi kültürü yaklaşımının, Alman sosyolog Max Weber'in hiyerarşi ve bürokrasi modeli ile benzerlik gösterdiği düşünülmek-

tedir. Weber hiyerarşisinin yedi karakteristik özelliği aşağıdaki gibidir:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan işbölümü
- Açık bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı
- İlke ve yöntemler
- Gayrişahsi ilişkiler
- Teknik yeteneğe dayalı personel seçim ve terfi sistemi
- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmiş olması
- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması

Bu model ile örgütsel kültürün sınırları çizilmiş ve süreçler çalışanların ne yapacaklarını tanımlayacak şekilde oluşturulmuştur. Hiyerarşi kültürüne sahip bir örgütün uzun dönemdeki hedefi etkinlik ve öngörülebilirliktir. Bu tip örgütlerde yazılı kural ve politikaların örgütü bir arada tuttuğuna inanılır. Büyük örgütler ve devlet kurumlarında genellikle hiyerarşi kültürü hakimdir (Soylu, 2014, 1).

Hiyerarşi kültüründe; iyi tasarlanmış yapı ve sistemler sayesinde işlerin çalışanlar tarafından öğrenilmesi ve devamlılığı sağlanır, otorite ve sorumlulukların prosedürlerle belirlenmesi sonucunda çatışma, karmaşa ve kararsızlık durumları ortadan kalkar, yazılı kurallar kişilerin güç kullanımını engeller ve kişilerin stres seviyeleri azalarak daha güvenli bir çalışma ortamı oluşur. Hiyerarşi kültürünün avantajlarının yanında bazı dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar; işlerin keskin sınır ve çizgilerle belirlenmiş olması sebebiyle çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarının körelmesi ve sistem içerisinde çalışanların birer makine parçası gibi düşünülmesidir. Hiyerarşi kültüründe özellikle alt iş kademelerinde çalışanlara birey olarak güvenilmez bu sebeple de onlara sorumluluk ve karar hakkı tanınmaz. Böylece örgütün tutarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesinin sağlandığı ve risklerin en aza indirildiği düşünülür (Manatje, 2005; 20-22).

Modelin dördüncü ve son alt boyutu olan güç kültürü, örgütsel davranış ve kontrolün sağlanmasında kullanılan bir kültür tipidir. Güç kültüründe, örgüte ait olan kaynak-

lar, tek bir kişi veya tek bir grubun hakimiyetindedir. Güç kültürüne sahip olan örgütlerde kuralların ve bürokrasinin olmadığı veya çok az olduğu düşünülebilir. Böyle durumlarda güç ve kaynak kullanımı merkezidir ve örgütün tüm çalışanları fonksiyonel olarak merkeze bağlıdır. Örgütün merkezinde kurallara dayalı bir otorite mevcuttur ve bu otorite güç, kontrol ve örgüt içi faaliyetlerin tümünün sahibi konumundadır (Mamatoğlu, 2006; 181).

Güç kültürünün avantajları; örgüte dahil olduğu pazarda hızlı hareket edebilme ve hızlı iç değişiklik yapabilme imkanı sağlanması ve çatışma ve karmaşa durumlarını ortadan kaldırarak örgüt çalışanlarına net bir yol haritası çizmesidir. Güç kültürünün dezavantajları ise; örgüt çalışanlarının gücü elinde tutan liderin düşünce ve isteklerini süreç ve prosedürlerin önünde tutmaları, çalışanların lidere kötü sonuçları söylemekten korkmaları, örgüt çalışanlarının yanlış uygulamalar için bile olsa liderin davranışlarını sorgulayamamaları ve örgüt içi atamaların merkezi olarak gerçekleşmesi şeklinde sıralanabilir (Manatje, 2005; 17-18).

3. ÇALIŞANLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu başlık altında, çalışmanın amacına, araştırma sorusu ve hipotezlerine, yöntem ve kullanılan veri toplama araçlarına, evrenine ve örnekleme ve sınırlarına ait bilgiler sırasıyla açıklanmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın ilk amacı, araştırmanın yapıldığı Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu ve Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu çalışanlarının örgüt kültürünü meydana getiren öğelerden yararlanarak örgüt kültürüne ait algı düzeylerini mevcut bilgiler dâhilinde ortaya çıkarabilmektir. İkinci amacı ise bu kurumlarda yer alan çalışanların belirlenen demografik özelliklere göre örgüt kültürü algılamalarında farklılıklar olup olmadığını tespit etmektir.

3.1.2. Araştırma sorusu ve Hipotezleri

Çalışmanın hipotezlerini belirleyebilmek için örgüt kültürü üzerine üniversitelerde yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçları hakkında bilgi verilecektir.

Bakan, Büyükebeşe ve Bedestenci (2004) “ Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım” başlıklı çalışmalarında, Türkiye’de üniversitelerde görev yapan akademik personelin, kurumlarındaki örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre, bu üniversitelerde nasıl ve ne düzeyde bir örgüt kültürünün var olduğunu belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışmada kullanılan örgüt kültürü boyutları ile yaş, çalışma süresi, idari görev, unvan faktörleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş olmakla birlikte cinsiyet faktörü ile boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Negiş Işık (2009)“ Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)” başlıklı çalışmasını Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde görevli öğretim elemanları üzerinde yapmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde çalışan öğretim elemanlarının örgüt kültürleri algılayışlarıyla ilgili olarak cinsiyet, unvan veya bölüm değişkenleriyle ilgili olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Coşkun Uslu (2010) “Öğretim Elemanı Algılarına Göre Örgüt Kültürü : (Ege Üniversitesi Örneği)” araştırmasında öğretim elemanlarının çalıştığı birim, akademik unvan, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, yönetimle ilgili göreve sahip olma, cinsiyet, üniversitenin etkinliklerinden yararlanma düzeyi ve üniversitenin olanaklarının önem düzeyi değişkenlerine göre örgüt kültürü algılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş iken sadece medeni hal değişkeni ile örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Kurt (2012) “Üniversitelerde Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Örneği” başlıklı çalışmasının temel amacı çalışmanın yapıldığı meslek yüksekokulu çalışanlarının örgüt kültürünü oluşturan unsurlara ait algı düzeylerini belirlemek ve çalışanların belirlenen demogra-

fik özellikler bakımından örgüt kültürü algılarındaki farklılıkları incelemektir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, çalışanların örgüt kültürleri algılayışlarıyla ilgili olarak cinsiyet, unvan, mesleki tecrübe, eğitim seviyesi ve yaş değişkenleriyle ilgili olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Konu ile ilgili yapılan literatür temelli bilgiler ve gözlemler dahilinde araştırmanın soru ve hipotezleri oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sorusu aşağıdaki gibidir:

“Örgüt kültürünü meydana getiren alt boyutların tamamı çalışanlar tarafından olumlu algılanmakta mıdır?”

Oluşturulan hipotezler de aşağıdaki gibidir:

H1: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

H2: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.”

H3: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.”

H4: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir.”

H5: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri unvanlara göre farklılık göstermektedir.”

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın yapıldığı üniversite bölümlerinde var olan örgüt kültürü algılamalarını tespit etmek amacı ile veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği olarak Harrison’un dörtlü örgüt kültürü (hiyerarşi, başarı, güç ve destek) tiplemesi model olarak alınmış olup Taşcıoğlu (2010)’na ait doktora tezinden alıntıdır.

Araştırmada anket formu iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik çoktan seçmeli ifadeler kullanılmıştır. İkinci bölümde de kurumlarda yer alan örgüt kültürü algılamalarını tespit etmek amacıyla 16 ifadenin yer aldığı örgüt kültürü soruları yer almaktadır. Örgüt kültürünü ölçmeye yö-

nelik kullanılan ankette, 1,5,9,13. sorular başarı kültürünü, 2,6,10,14. sorular güç kültürünü, 3,7,11,15. sorular destek kültürünü, 4,8,12 ve 16. sorular ise hiyerarşi kültürünü ölçmeye yöneliktir. Ankette örgüt kültürü algısını tespit etmek için sorulan sorular, 5’li Likert ölçeğine göre “1. Kesinlikle Katılmıyorum”, “2. Katılmıyorum”, “3. Kararsızım”, “4. Katılıyorum” ve “5. Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışanların örgüt kültürü algılamalarını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu ile Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu çalışanlarına uygulanmıştır. Yapılan çalışmada bu kurumlarda yer alan toplam 46 adet akademik ve idari personele anket formu elden verilmiş olup geri alınan ve çalışmada analizlerde kullanılan anket sayısı 46’dır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırları

Örgüt kültürü algılamalarını tespit etmek amacı ile yapılan bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu ile Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu’nda yapıldığı için elde edilen bulgular, bu kurumlarda yer alan çalışanlardan alınan verilerle sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, zaman ve mekan sınırlılıklarının yanında toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3.2. Araştırmanın Bulguları

3.2.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Çalışanların kurum içi örgüt algılamalarını tespit etmek amacı ile yapılan bu araştırmaya katılanlara ait betimsel istatistikler aşağıdaki Tablo 1 de verilmiştir.

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Erkek	32	69,6
	Kadın	14	30,4
Medeni Hali	Evli	38	82,6
	Bekâr	8	17,4
Yaş	25 yaş ve aşağısı	2	4,3
	26-35 arası	18	39,1
	36-45 arası	22	47,8
	46-55 arası	4	8,7
	56 yaş ve üzeri	0	0
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	2	4,3
	Lise	14	30,4
	Meslek Yüksekokulu	3	6,5
	Fakülte ve dengi okul	4	8,7
	Master ve Doktora	23	50
Çalışılan Kurum	Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu	35	76,1
	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	11	23,9
Kurumdaki Unvan	Akademisyen	24	52,2
	Memur	10	21,7
	Hizmetli	5	10,9
	Diğer	7	15,2
Mesleki Tecrübe Süresi	1 yıldan az	8	17,4
	1-3 yıl	17	37
	4-6 yıl	8	17,4
	7-9 yıl	2	4,3
	10 yıl ve üzeri	11	23,9

Tablo 1. Cinsiyet, Medeni Hali, Yaş, Eğitim Seviyesi, Çalıştığı Kurum, Unvan ve Mesleki

Tecrübe Süresine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 1 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde araştırmaya katılanlardan 32 katılımcının (%69,6) erkek katılımcılardan oluştuğu, 38 katılımcını (%82,6) evli olduğu, 22 katılımcının (%47,8) 36-45 yaş aralığında olduğu, 23 katılımcının (%50) master ve doktora eğitim seviyesine sahip olduğu, 35 katılımcının (%76,1) Çivril Atasay Kamer Meslek Yüksekokulu personeli olduğu, 24 katılımcının (%52,2) akademisyen olduğu ve 17 katılımcının (%37) 1-3 yıl aralığında mesleki tecrübe süresine sahip oldukları görülmektedir.

3.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Güvenirliliği ölçmek için hesaplanan alpha katsayısı ölçeğin, 0.40 - 0.60 arasında ise "düşük güvenilir", 0.60 - 0.80 arasında ise "oldukça güvenilir" ve 0.80 - 1.00 arasında ise "yüksek güvenilir" olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Madde sayısı	Cronbach's Alfa
16	0,76

Tablo 2'e bakıldığında toplamda 16 ifadeden oluşan örgüt kültürü ifadelerine ilişkin Cronbach's Alfa değeri, ortalama olarak 0,76 dolaylarında çıkmıştır. Bu değer bize ölçeğin "oldukça güvenilir" düzeyinde olduğunu göstermektedir.

3.2.3. Katılımcıların Anket Sorularına Verdikleri Yanıtlara İlişkin Frekans Dağılımları ve Ortalamaları

Tablo 3. Katılımcıların Başarı Kültürü boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

Önermeler	N	X	Ss
Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler	46	3,57	0,89
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında; olaylara tepki hızı, duyarlılık ve yaratıcılık oldukça önemlidir	46	3,35	0,92
Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır	46	3,02	1,09
Kurumumuzda başarıya ulaşmak için; bireysel ya da takım çalışması gibi her türlü çalışma tarzı benimsenir	46	3,48	1,01
Başarı Kültürü	46	3,35	0,72

Araştırmaya katılan katılımcıların “Başarı kültürü” alt boyutuna ilişkin verdikleri cevapların betimsel istatistikleri yukarıdaki Tablo 3 de verilmiştir. Tablo 3 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların 3,57 ortalama ile “Çalıştığımız kurum birey ve grup amaçlarını kurum başarısı için birleştirmeyi hedefler” önermesine en yüksek düzeyde katılım gösterirken, 3,02 ortalama ile “Kurumumuzda işlerin başarıya ulaşmasında nüfuz, pozisyon veya kişisel güç yerine uzman gücü ön plandadır” önermesine ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Alt boyutun tamamını oluşturan Başarı kültürü önermesine ise 3,35 ortalama düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 4. Katılımcıların Güç Kültürü boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

Önermeler	N	X	Ss
Kurumumuzda cezalandırılma korkusu, işlerin ve kuralların yerine getirilmesini sağlar/motive eder	46	2,70	1,03
Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur	46	3,02	1,11
Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır	46	2,57	1,09
Kurumumuzda işler az sayıda kural ve işleme yürütülür, varolan çoğu kural açıkça ifade edilmemiş, ima yoluyla gelişmiştir	46	2,74	0,93
Güç Kültürü	46	2,76	0,63

Araştırmaya katılan katılımcıların “Güç kültürü” alt boyutuna ilişkin verdikleri cevapların betimsel istatistikleri yukarıdaki Tablo 4 de verilmiştir. Tablo 4 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların 3,02 ortalama ile “Kurumumuzda grup kararından çok yöneticinin (bireysel) kararları üzerinde durulur” önermesine en yüksek düzeyde katılım gösterirken, 2,57 ortalama ile “Kurumumuzdaki otokratik yapı (yönetimin baskıcı tutumu), çalışanlardan yükselen/yükselebilecek itirazları bastırır” önermesine ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Alt boyutun tamamını oluşturan Güç kültürü önermesine ise 2,76 ortalama düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 5. Katılımcıların Destek Kültürü boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

Önermeler	N	X	Ss
Kurumumuzda personelin kendini yetiştirmesi ve gelişmesine önem verilir	46	3,50	0,89
Kurumumuzda arkadaşlık ilişkilerine ve dostluğa önem verilir	46	3,63	0,97
Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir	46	3,65	0,90
Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır	46	3,20	0,96
Destek Kültürü	46	3,50	0,70

Araştırmaya katılan katılımcıların "Destek kültürü" alt boyutuna ilişkin verdikleri cevapların betimsel istatistikleri yukarıdaki Tablo 5 de verilmiştir. Tablo 5 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların 3,65 ortalama ile "Kurumumuzda kişilerin birbirine yardım etmesi önemsenir" önermesine en yüksek düzeyde katılım gösterirken, 3,20 ortalama ile "Kurumumuzda nüfuz/güç/otorite tüm çalışanlar tarafından paylaşılır" önermesine ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan Destek kültürü önermesine ise 3,50 ortalama düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 6. Katılımcıların Hiyerarşi Kültürü boyutuna ilişkin betimsel istatistikler

Önermeler	N	X	Ss
Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir	46	2,89	1,10
Kurumumuzda çalışma programları uzun vadeli yapılıdır	46	3,09	1,07
Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir	46	3,33	0,99
Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı	46	3,33	1,03

sağlar			
Hiyerarşi Kültürü	46	3,16	0,79

Araştırmaya katılan katılımcıların "Hiyerarşi kültürü" alt boyutuna ilişkin verdikleri cevapların betimsel istatistikleri yukarıdaki Tablo 6 de verilmiştir. Tablo 6 ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde katılımcıların 3,33 ortalama ile "Kurumumuzda iş rollerine, işi tatmin edici bir şekilde yapabilecek olan kişilerin seçilmesine önem verilir" ve "Kurumumuzdaki mevcut yapı çalışanlara, nereye kadar ilerleyebileceğini kestirme/öngörme imkanı sağlar" önermelerine en yüksek düzeyde katılım gösterirken, 2,89 ortalama ile "Kurumumuz dış dünyadaki değişikliklerden çok kolay etkilenmeyecek, istikrarlı bir yapıya sahiptir" önermesine ise en düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Alt boyutun tamamını oluşturan Hiyerarşi kültürü önermesine ise 3,16 ortalama düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Üniversite katılımcılarının örgüt kültürü alt boyutlarına verdikleri yanıtların ortalamaları, kurumlarda çalışanların bu alt boyutlara olumlu bir şekilde algılayıp algılamadıklarını tespit etmek amacıyla incelenmiştir. Bu anlamda analiz edilmek istenen araştırma sorusu;

"Örgüt kültürünü meydana getiren alt boyutların tamamı çalışanlar tarafından olumlu algılanmakta mıdır?" şeklindedir.

Tablo7. Örgüt Kültürü alt boyutları, ortalama ve standart sapmaları

Önermeler	n	X	Ss
Başarı Kültürü	46	3,35	0,72
Güç Kültürü	46	2,76	0,63
Destek Kültürü	46	3,50	0,70
Hiyerarşi Kültürü	46	3,16	0,79

Tablo 7'de yer alan katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarına verdikleri yanıtların katılım düzeylerine baktığımız zaman boyutlardan "başarı kültürü", "güç kültürü" ve "hiyerarşi kültürü" boyutları için katılımcılar

istatistiksel olarak kararsız olduklarını ifade ederken sadece “destek kültürü” boyutuna katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda sadece destek kültürü alt boyutu çalışanlar tarafından olumlu algılanan boyut olduğunu söyleyebiliriz.

3.2.4. Hipotezlerin Testi

Örgüt kültürü algılarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe ve unvana göre bir ilişkinin olup olmadığını saptamak için tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve t-testlerinden faydalanılarak hipotezler test edilmiştir.

H₁: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.”

Hipotezi test etmek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen K-S(z) analizi sonunda örgüt kültürü puanlarının normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (KS(z)= 0,673; p>0,05). Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir teknik olan Independent Samples T-Testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Yapılan Independent Samples T-test analizi sonunda kadın ve erkek çalışanlar arasında, örgüt kültürünü algılama düzeyleri bakımından istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (t=0,069; p>0,05). Bir başka ifade ile erkek ve kadın çalışanların örgüt kültürü algılamaları noktasında birbirine benzer bir tutuma sahip oldukları belirlenmiştir. Elde edilen bulgular aşağıdaki Tablo 8 de verilmiştir.

Tablo 8. Örgüt kültürü puanlarının cinsiyete göre analizi

Değişken	Kategori	n	X	Ss	t	p
Cinsiyet	Erkek	32	3,19	0,54	0,069	0,946
	Kadın	14	3,18	0,21		

H₂: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.”

Hipotezi test etmek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen K-S(z) analizi sonunda örgüt kültürü puanlarının normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (KS(z)= 0,673; p>0,05). Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir teknik olan One-Way Anova testinin uygulanmasına karar verilmiştir.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda farklı yaş gruplarındaki çalışanlar arasında, örgüt kültürünü algılama düzeyleri bakımından istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (F= 0,706; p>0,05). Elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 9 da verilmiştir.

Tablo 9. Örgüt kültürü puanlarının yaşa göre tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmesi

Örgüt Kültürü	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,466	3	0,155	0,706	0,554
Grup içi	9,237	42	0,220		
Toplam	9,703	45			

H₃: “Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir.”

Araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir teknik olan One-Way Anova testi uygulanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanlar arasında, örgüt kültürünü algılama düzeyleri bakımından istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (F= 0,713; p>0,05). Elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 10 da verilmiştir.

Tablo 10. Örgüt kültürü puanlarının eğitim düzeyine göre tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmesi

Örgüt Kültürü	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,631	4	0,158	0,713	0,588
Grup içi	9,072	41	0,221		
Toplam	9,703	45			

H₄: "Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermektedir."

Araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir teknik olan One-Way Anova testi uygulanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda farklı mesleki tecrübeye sahip çalışanlar arasında, örgüt kültürünü algılama düzeyleri bakımından istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (F= 0,328; p>0,05). Elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 11 de verilmiştir.

Tablo 11. Örgüt kültürü puanlarının mesleki tecrübeye göre tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmesi

Örgüt Kültürü	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,301	4	0,075	0,328	0,857
Grup içi	9,401	41	0,229		
Toplam	9,703	45			

H₅: "Çalışanların örgüt kültürü algı düzeyleri unvanlara göre farklılık göstermektedir."

Araştırma sorusuna cevap vermek için parametrik bir teknik olan One-Way Anova testi uygulanmıştır. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonunda farklı unvanlara sahip çalışanlar arasında, örgüt kültürünü algılama düzey-

leri bakımından istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır (F= 0,865; p>0,05). Elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 12 de verilmiştir.

Tablo 12. Örgüt kültürü puanlarının unvanlara göre tek yönlü varyans analizi ile çözümlenmesi

Örgüt Kültürü	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	0,564	3	0,188	0,865	0,467
Grup içi	9,138	42	0,218		
Toplam	9,703	45			

Elde edilen bulgulara göre örgüt kültürü algılamaları öğretim üyelerinin ve çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve unvanlarına göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle H₁, H₂, H₃, H₄, ve H₅ hipotezleri reddedilmiştir.

4. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırmanın yapılmış olduğu kurumlarda çalışanların anket sorularına verdikleri yanıtların puan ortalamalarına bakılarak sadece "destek kültürü" boyutunun çalışanlar tarafından olumlu düzeyde algılanan tek boyut olduğu tespit edilmiştir. Destek kültüründe bireyler, bir takımın parçası değil, örgütün merkez noktası olarak değerlendirilmektedirler. Destek kültürüne sahip örgütlerde hiyerarşi seviyesi oldukça düşüktür ve örgüt çalışanları birbirlerine hem yardım eder hem de destek olurlar. Bu bağlamda araştırmanın gerçekleştirildiği kurumlarda, hiyerarşi seviyesinin çalışanları rahatsız etmeyecek bir düzeyde olduğu, çalışanların yardımlaşma ve birbirlerine karşılıklı destek süreçleriyle birlikte işlerini yürüttükleri, çalışanlar arasındaki ilişkilerin karşılıklı güven duygusuna dayandığı, kurum genelinde yazılı iletişimden çok kişiler arasındaki sözlü iletişimin daha geçerli olduğu ve kurumun genelini ilgilendiren bazı kararların dahi sözlü iletişim kanalları vasıtasıyla duyurulduğu söylenebilir.

Katılımcılar tarafından verilen yanıtların puan ortalamaları doğrultusunda, bütün

ifadeleriyle en düşük seviyelerde algılanan örgüt kültürü boyutunun ise “güç kültürü” boyutu olduğu görülmektedir. Güç kültüründe örgüte ait tüm kaynaklar tek bir kişi veya grubun hakimiyetindedir. Dolayısıyla, destek kültürü algılamalarının olumlu çıktığı kurumlarda birbirleriyle zıt uygulamalar içeren güç kültürü algılamasının düşük çıkması araştırmaya katılanların anket sorularını yanıtlarken tutarlı davrandıklarını gösteren olumlu bir durumdur. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda güç kültürü boyutunun düşük çıkması söz konusu kurumlarda kaynakların adil ve eşit dağıtıldığı, hakimiyetin belli bir grup veya kişilerin eline olmadığı, güç ve kaynak kullanımının merkezi olduğu, kurumların merkezinde kurallara dayalı bir otorite veya gücün mevcut olmadığı ve kurum içi atamaların merkezi olarak gerçekleşmediği söylenebilir.

Örgüt kültürünün diğer boyutları olan “başarı kültürü” ve “hiyerarşi kültürü” boyutları, kurum çalışanları tarafından genel ortalamanın üzeri bir düzeyde algılanmaktadır. Bu durumda söz konusu örgütlerde kısmen de olsa başarı ve hiyerarşi kültürlerinin etkisinin hissedildiği düşünülebilir. Başarı kültürünün en önemli özelliği iş sonuçlarının başarısına odaklanma ve çalışanların ortak amaç ve hedefler doğrultusunda hareket ettikleri bütünsel bir yapı oluşturmaktır. Örgütün genel karakteristiği, çözümsellik, sonuç odaklı yaklaşımlar ve ekip çalışması mantığına dayanmaktadır. Hiyerarşi kültüründe ise temel olarak iş tanımlarına ve uzmanlaşmaya odaklanılmaktadır. İş pozisyonları kişilerden bağımsız olarak düşünülükleri için iş rollerine o işi hakkıyla yapabilecek kişiler getirilerek uzmanlaşma ve profesyonellik garanti altına alınmış olunur. Hiyerarşi kültüründe örgüt içinde yazılı kurallar oluşturulur ve saklanır. Böylece kişilerin güç kullanımı engellenmiş olur, çalışanların stres seviyeleri azalarak daha güvenli bir çalışma ortamı yaratılır.

Destek kültürü boyutunun olumlu, güç kültürü boyutunun neredeyse olumsuz algılandığı bir kurumda başarı ve hiyerarşi kültürü algılarının ortalamanın üzerinde çıkması kurum çalışanlarının, kısmen de olsa iş sonuçlarının başarısına odaklanmaya önem verme-

ye başladıklarını, kurum içerisinde ortak amaç ve hedefler doğrultusunda bir çalışma ortamının oluşturulabileceği ve bunlarla bağlantılı olarak bu kurumlarda ekip çalışmalarının yapılabileceğini göstermektedir. Kurum çalışanlarının gerekli hallerde çözümsel ve sonuç odaklı davranışlar sergileyebilecekleri düşünülebilir. Ayrıca hiyerarşi kültürünün kurumlar içinde olumsuz algılanmıyor olması, kurumların sahip olduğu sözlü iletişim ortamından, yazılı, bürokratik bir çalışma ortamına geçiş yapabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Güç kültürü düzeyinin oldukça düşük ve olumsuz olarak algılandığı bu kurumlarda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması sonucunda gücün bazı kişi veya grupların eline geçmesi engellenmiş olur.

Katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, mesleki tecrübe ve unvanlarına göre vermiş oldukları yanıtlar tekrar değerlendirilmiş ve katılımcıların bu özellikleri ile örgüt kültürü algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunup bulunamayacağı detaylı olarak incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda örgüt kültürü algısının çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe ve unvan gibi özelliklerinden tamamen bağımsız olarak ortaya çıkan ve çalışanların yalnız kurumlar içindeki süreçler doğrultusunda kararlarını verdikleri bir olgu olduğu ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak, çalışanların örgüt kültürü algılamaları noktasında çalıştıkları kurumlarda destek kültürü boyutunu olumlu düzeyde algılamaları, başarı ve hiyerarşi kültürü boyutlarını da kısmen olumlu algılamaları kurumların hem mevcut yapıları hem de gelecekleri açısından iyi bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Ayrıca olumlu ve olumsuz algılamaların detay ve içerikleri incelendiğinde, kurumlardan ankete katılan çalışanların birbiriyle tutarlı yanıtlar verdikleri görülmektedir.

Kaynakça

BAKAN İ., Büyükbeşe T., Bedestenci H.Ç., (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.

ÇAĞLAR, İ., (2001), Yönetim-Kültür Bağla-

- munda Türk Yönetim Modelinin Sap-
tanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalı-
şma, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,
Cilt 3.
- ÇOŞKUN Uslu, A., (2010), Öğretim Elemanı
Algılarına Göre Örgüt Kültürü : (Ege
Üniversitesi Örneği, Ege Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Li-
sans Tezi, İzmir.
- DOĞAN, B.,(2007), Örgüt Kültürü, Beta Ya-
ynları, İstanbul.
- EREN, E., (2001), Yönetim ve Organizasyon:
Ç a ğ d a ş ve Küresel Yaklaşım-
lar,Gen.5.b., Beta Yay. No.1067, İstan-
bul.
- EROĞLU, F., (2010), Davranış Bilimleri, Beta
Yayınları, İstanbul.
- KOÇEL, T., (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta
Yayınları, İstanbul.
- KURT, E., (2012), Üniversitelerde Çalışanların
Örgüt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üni-
versitesi Meslek Yüksekokulu Örneği,
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Sosyal Bilimler Dergisi, İstanbul.
- LAMOND, D., (2005), On the Value of Mana-
gement History: Absorbing the Past to
Understand the Present and Inform
the Future, Management Decision,
Vol. 43 Iss: 10, 1273 - 1281.
- LUTHANS F., (1992), Organizational Behavior,
6.Baskı, McGraw-Hill, Singapore.
- MAMATOĞLU, N. (2006), Örgüt İçi İletişim
ve Performans Değerlendirme Sistemi
Algıları Örgüt Kültürü Algısını Yordar
mı? Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,
Cilt 61, Sayı 4, 177-201.
- MANETJE, O. M., (2005), The Impact of Orga-
nisational Culture on Organisational
Commitment (Master's thesis, Univer-
sity of South Africa, Pretoria, South Af-
rica).
- MOEMEKA, A. A., (2006), Communalism as a
fundamental dimension of culture. Jo-
urnal of Communication, 48 (4), 118-
141.
- NEGİŞ Işık, A., GÜRSEL M., (2009), Örgüt
Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre
Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği),
Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi
Dergisi, Sayı:27, Konya.
- NEWMAN, V., Chaharbaghi, K., (1998), The
corporate culture myth. Long Range
Planning, Volume 31(4), 514-522.
- PHEYSEY, D. C., (1993), Organizational Cul-
tures Types and Transformations, Ro-
uthledge, London.
- SABUNCUOĞLU Z., Tüz M., (1998), Örgütsel
Psikoloji, 3.Baskı, Yayın No: 464, ALFA
Yayınları, Bursa.
- SCHEİN, E. H., (1985), Organizational Culture
and Leadership, Jossey-Bass Publis-
hers, San Francisco.
- SOYLU, S., (2014), Örgütsel Kültür Tipleri,
Stratejika Eğitim ve Danışmanlık Ma-
kaleleri.
- ŞİŞMAN, M., (1994), Örgüt Kültürü, Anadolu
Ün. Yay. No.732, Eskişehir.
- TAŞÇIOĞLU H., (2010), Örgüt Kültürünün
Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek
Olay, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bi-
limler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakar-
ya.
- TERZİ, A., (2000), Örgüt Kültürü, Nobel Ya-
yın Dağıtım, Yay. No. 166, Ankara.
- VURAL, Z. B., (1998), Kurum Kültürü ve Örgütsel
İletişim, İletişim Yayınları, İstan-
bul.
- YÜKSEL, B., (2001), Pazar Yönlü Kültürel
Değişim, Diyarbakır Üniversitesi Ba-
sım Evi, Diyarbakır.