

AKADEMİK PERSONELİN KURUMLARINA İLİŞKİN ALGILADIKLARI VE TERCİH ETTİKLERİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ

Ramazan ERDEM*
Orhan ADIGÜZEL**
Aslı KAYA***

ÖZ

Bu çalışmada, Fırat Üniversitesi örneğiyle, akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri ve tercih ettikleri örgüt kültürü eğilimleri, Cameron ve Quinn'in "rekabetçi değerler modeli" çerçevesinde incelenmiştir. Modelde klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört örgüt kültürü tipi bulunmaktadır. Akademik personelden 100 puanı her bir örgüt kültürü tipine ilişkin ifadelere dağıtması istenmiştir. Mevcut uygulamalar çerçevesinde akademik personelin çalıştığı kurumu dört örgüt kültürü tipi ile ne kadar ilişkilendirdiği ve yine dört örgüt kültürü tipinden hangisinin ne kadar olması gerektiği ortaya konmuş ve mevcut durum ile olması gereken durum kıyaslanmıştır. 150 akademik personelin katıldığı çalışmanın verileri 2009 yılı Kasım ve Aralık aylarında toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre; akademik personel çalıştığı kurumu, daha çok hiyerarşi ve pazar kültürü ile ilişkilendirmiş ancak egemen olması gereken örgüt kültürü tipinin daha çok adhokrası ve klan kültürü olduğunu belirtmiştir. Demografik değişkenlerin çalışılan kurumun ilişkilendirildiği ve olması gereken örgüt kültürü tipleri ile ilgili herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı da tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Örgüt Kültürü, Akademik Personel, Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü, Adhokrası Kültürü, Klan Kültürü.

ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES THAT THE ACADEMICIANS PERCEIVE AND PREFER IN RELEVANT WITH THEIR INSTITUTIONS

ABSTRACT

In this study, considering the example of Fırat University, the organizations' cultural trends that the academicians associate and prefer are analyzed under the framework of Cameron and Quinn's "competitive values model". In the model, there are four organizational culture types such as clan, adhocracy, hierarchy, and market culture. The academic personals are required to distribute the 100 point to the statements related to the each organizational culture types. In the study, it is revealed to what extent the academic staffs associate their institutions with those four organizational culture types and their amount is also determined among these four types and the available case is compared with the expected one. The data of the 150 academicians are gathered in November and December of 2009. According to the result of the research, the academic staff

* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü.

** Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü.

*** Uzman, Fırat Üniversitesi Hastanesi.

Makalenin kabul tarihi: Şubat 2011

associate their institutions with the hierarchy and market culture mostly, however, it is uttered that the culture type that is to be dominant is the adhocracy and clan. It is also ascertained that the demographic variables do have no meaningful effect on the organizational types desired and associated with the institutions worked.

Keywords: Organizational Culture, Academic Staff, Hierarchy Culture, Market Culture, Adhocracy Culture, Clan Culture.

I. KÜLTÜRÜN TANIMI VE ÖRGÜT KURAMI ARASINDAKİ İLİŞKİ

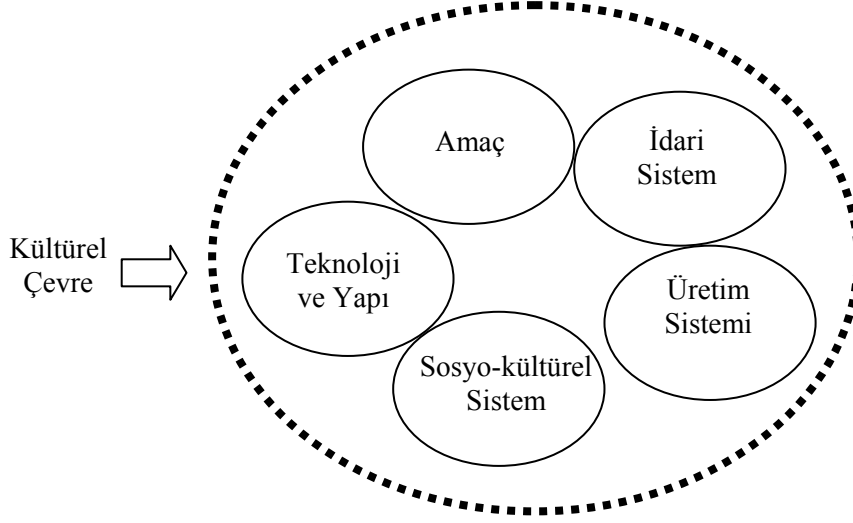
Geniş anlamda kültür, insanların içinde yaşadığı sosyal çevre ve şartlara denir. Kültür, insan gruplarının özel başarılarını içeren sembollerle nakledilen kalıplaşmış düşünce tarzı, hisler ve reaksiyonları olmakla beraber, insanların davranışlarını şekillendiren ve resmi olmayan kurallar bütünüdür (Çetin, 2004: 5-6). Hofstede'e göre kültür, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır. Bu tanıma göre bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakları, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini kazandığı sosyal çevreden, edindiği söylenebilir. Geertz'in tanımı da bu kanıtı güçlendirmektedir. Geertz kültürü, insanlığın deneyimlerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden anlamlı bir yapı, olarak değerlendirmektedir (Köse ve Ünal, 2003: 1-3). Kültür aynı zamanda; felsefe, şiir, edebiyat, resim ve din ile yakından ilgili olup, tüm bu bilim dallarının özeti denilebilir. Ancak kültürden doğan sosyal ve örgütsel durumlar ise daha kapsamlı ve daha günceldir (Shein, 2010: 7; Powys, 2006: 15).

Kültür, bir grubun dış çevresindeki yaşamsal sorunlarını ve içerideki bütünleşme problemlerini çözerken, o grubun bir zaman dilimi süresince öğrendiği değerlerdir. Böyle bir öğrenme, kesintisiz bir davranışsal, anlayışsal ve duygusal süreci kapsar. Kültürün temelini, bir grubun paylaştığı bu sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve somut davranışların nedensel belirleyicileri oluşturur (Akbaba, 2002: 7). Kültür, toplumu ve örgütleri şekillendiren temel değerleri, varsayımları, yorumları ve yaklaşımları olarak da tanımlanmaktadır (Ubius ve Alas, 2009: 90). Kültür, örgütü bir arada tutan, bağı kuvvetlendiren, örgüt içindeki bireylerin inanç ve değerlerini yansıtan bir değerdir ve örgütler istikrarı ve geleceğe yönelik öngörülerini harekete geçirmek ve geliştirmek için oluşturulmuş kurumlardır (Cameron, 2008: 8).

Smircich'e göre, kültür ve örgütün kuramının önemli kesişim noktasını "örgüt kültürü" oluşturmaktadır. Örgütler nasıl mal ve hizmet üreten toplumsal araçlar olarak görülebiliyorsa, aynı zamanda ritüeller, efsaneler ve törenlerden oluşan kültürel eserler de üretebilmektedirler. Kültür, örgütü bir arada tutmaya yarayan toplumsal birleştirici gibi algılanmakta ve örgüt üyelerinin paylaştığı

değerleri, toplumsal idealleri ve inançlar ifade etmektedir. Buna göre kültür, içsel bir örgütsel değişkendir (Can vd., 2006: 423-425).

Şekil 1: Kültürün Örgüt Değerlerini Şekillendirmesi



Kaynak: CAN Halil, AŞAN Öznur, MİSKİ Eren; (2006), Örgütsel Davranış, Arıkan Basım, s.424.

Örgütler, kendi kültürlerini ortaya koyduklarında, işletmeler için incelenmesi gereken bir alan ortaya çıkmaktadır. İşletmeler içerisindeki kültürün şekillenmesi ve olumlu anlamda yönlendirilmesi, örgütün hem yönetim biçimini hem de rekabet koşullarını etkilemektedir.

II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür, antropolojinin konusu olduğundan, örgüt kültürü, örgüt biliminin en eski olmasının yanında aynı zamanda ihmal edilen bir bölümü olarak bilinmektedir. Buna karşın örgüt kültürünün, sistemseller değerler ve eylemler noktasında örgüt çalışmalarında bütüncül düşünme yeteneğini geliştiren önemli bir yönü de bulunmaktadır (Ashkanasy vd., 2000: 5). Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir (Erdem, 2007: 64). Örgüt kültürü, sosyal psikolojiden, sosyal antropolojiden ve örgüt psikolojisinden etkilenir ve onların adeta bir karışımı durumundadır (Scott vd., 2003: 924). Robbins örgüt kültürünü, çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi ve bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran başlıca özellik olarak tanımlar. Örgüt kültürü üyelerinin kimliklerini de şekillendirir (Parker, 2003: 1). Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kabul edilebilecek düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni katılanlara programları algılama-

nın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak gösterilen, bir takım varsayımlardan oluşur (Shein, 2010: 9). Örgüt kültürü aynı zamanda örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir birleşimidir (Berberoğlu vd., 1998: 31). Örgüt kültürü: dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, neyin önemli olduğuna ilişkin standartlar olarak açıklanmakta ve akran- ast ve üstlerle nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetleri dahi oluşturabilmektedir (Köse ve Ünal, 2003: 13). Bu oluşturulan kültür, aynı grup içerisindeki bireyler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayıran sistemdir. Gösterilen farklılıklar örgütün, çevrede tanınmasını sağlayarak, standartlarını, kalıplaşmış değerlerini, diğer örgütlerle ve bireylerle ilişkilerini yansıtır. Örgüt kültürü yönetsel anlamda süreç ya da sonuç, iş gören ya da iş merkezli, dar görüşlü ya da profesyonel, açık ya da kapalı sistem şeklinde, gevşek ya da sıkı, kuralcı ya da faydacı şeklinde olabilmektedir (Pothukuchi vd., 2002: 246).

Örgüt kültürü, örgütün uzun vadede etkin olmasına ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu da bilinen bir gerçektir (Ubius ve Alas, 2009: 90). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Durğun, 2006: 112). Bu etki işletme performansına olumlu şekilde yansımaktadır.

Diğer taraftan örgüt kültürünün tam anlamıyla tanımının nasıl yapılması gerektiği ve örgüt kültürünün boyutlarının nasıl olması gerektiği noktasında ciddi bir anlaşmazlıklarda söz konusudur (Ogbonna ve Harris, 2000: 769). Bu uyuşmazlıktan varılabilecek sonuçlardan biri, işletmenin çalışma şekline, işgörenlerinin daha önceki edindiği kültür seviyesine göre örgüt yapılanmasına gidilmesi gerektiği ve örgüt kültürünün bu değerler göz önünde bulundurularak oluşturulabileceğidir.

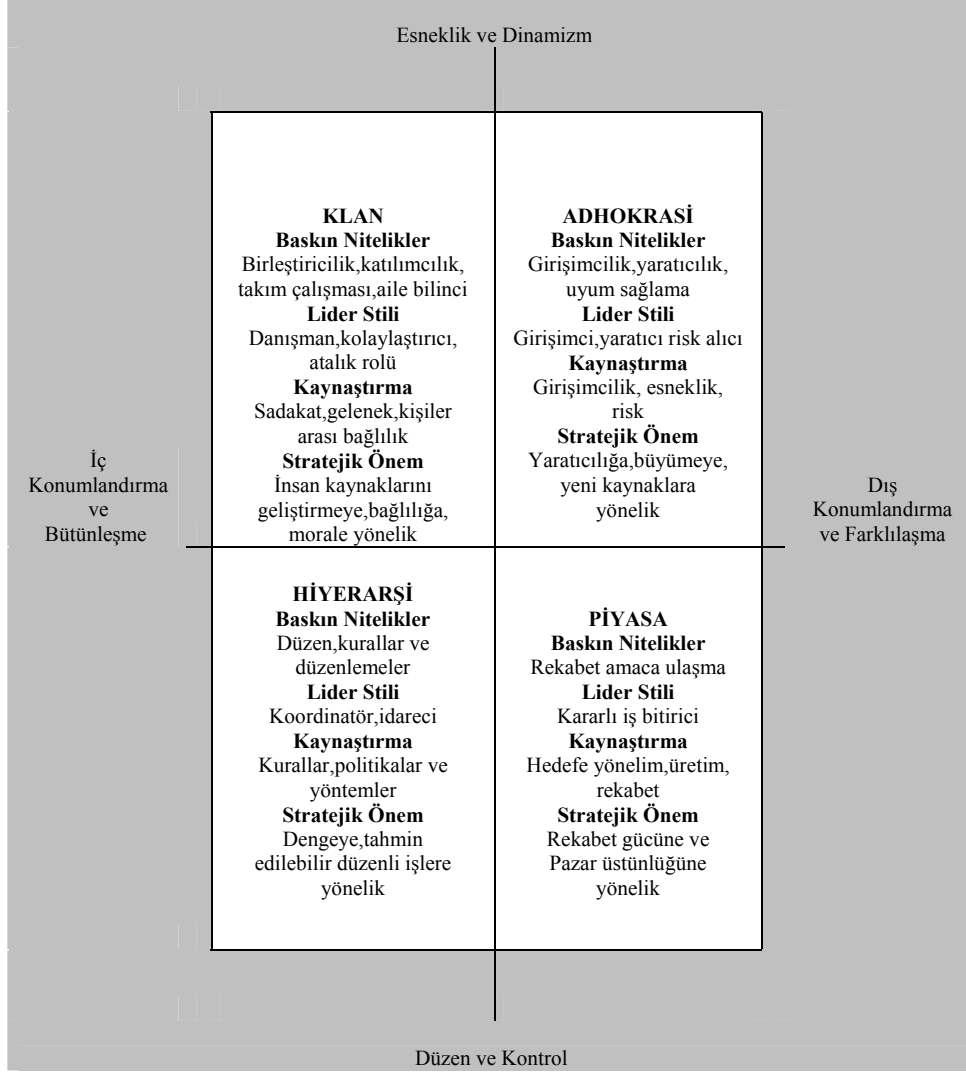
III. ÖRGÜT KÜLTÜR ANALİZİNDE CAMERON – QUINN MODELİ

İşletmeler pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni örgüt tasarımları ve yönetim yaklaşımları arayışı içine düşmüşlerdir. Bu aşamada kültür, sosyal alanda ortaya çıkan sorunların çözümünde başvurulacak yeni bir kavramsal çerçeveyi ortaya koymaktadır (Ergün, 2007: 266). Son yirmi yıldır örgütsel çalışma literatüründe ciddi anlamda bir değişiklik meydana gelmiştir. Ancak bir zamanlar örgütsel etkililik örgütsel çalışmaların merkezinde en baskın bağımlı değişkeni oluşturuyorken, şimdi ise hisse maliyeti, üretim, finansal oranlar ve müşteri sadakati gibi değişkenler

ön plana çıkmaya başlamıştır (Cameron, 2005: 2). Örgütsel yapının incelenmesine yönelik çalışmalarıyla katkıda bulunan Cameron ve Quinn, dört basamaklı örgütsel hayat döngüsü modelini geliştirmişler ve ayrı ayrı her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin karakteristik özellikleri ile tanımlamışlardır.

Cameron'a göre örgütler, yaratıcılık ya da girişimcilik olarak adlandırılan ve kaynaklarının ve ideolojisinin belirlendiği ilk basamakla çalışmalarına başlamaktadırlar. İkinci basamak ise üyeler arasında yüksek düzeyde sadakat, yüz yüze iletişim ve uyumluluğu gerektiren bütünlük basamağıdır. İkinci evrede varolan tüm bu gereksinimler örgüt kültürünün varlığı ve devamlılığı için elzemdir. Örgütün politikalarının ve amaçlarının belirlendiği, esnekliğin azaltıldığı evre ise "biçimlendirme ve kontrol" dönemi olarak adlandırılan üçüncü evredir. Çok amaçlı alt sistemlerin benimsendiği, sorumluluğun dağıtılmasını sağlayan ve uyuma açık basamak ise "yapının ortadan kalktığı" dördüncü aşamadır. Bu dört evre özellikle örgütün ilk dönemlerinde uygulanabilmektedir (Cameron ve Whetten, 1981: 525).

Cameron ve Quinn'in dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu 4 farklı kültür; insan ilişkileri ve gelişimi (klan) kültürü, bürokrasi (hiyerarşi) kültürü, piyasa (pazar) kültürü ve dış çevreye uyum (adhokrasi) kültürüdür. Onlar her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yatkın olacağını belirtmekle beraber, örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler (Ergün, 2007: 268).

Şekil 2: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Kaynak: LUND Daulatram B.; (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", The Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 18, Number 3, s.222.

Cameron ve Quinn, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırarak, stratejinin; örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beklemedikleri motive edici ücret ve uygun işgören yönetimi için de etkili olduğunu varsaymışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasiteleri-

ne bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirerek, modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneye dayalı analizini gerçekleştirmişlerdir (Eren, 2000: 97). Dört kültürel sınıflamanın genel özelliklerine kısaca bakacak olursak:

A. DIŞ ÇEVREYE UYUM (ADHOKRASİ) KÜLTÜRÜ

Bu kültürel yapı, dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini tarif eder. Otorite, karizma temelinde kazanılır ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılır (Cameron ve Quinn, 1992: 33-34). Ayrıca dış çevreye uyum (adhokrası) kültürü yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilir (Hult, 2002: 578). Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir (Cameron ve Quinn, 1992: 35).

Adhokrasiler esnekliği sağlamak ve devam ettirmek zorunda olan dinamik ve uzmanlaşmış birimlerdir (Nichols vd., 1996: 13). Adhokrası kültüründe en önemli öğeler girişimcilik ve yeniliktir (Cameron ve Freeman, 1991: 23). Adhokrasiler için girişimcilik; yeni pazar fırsatlarının araştırılması ve var olan örgüt işleyişi ve yapısının yenilenmesi, dolayısıyla da değişmesi olarak ele alınabilir (Naman ve Slavin, 1993: 137). Değişimi sağlayabilmek ve adhokrası yeteneğini geliştirebilmek için de girişimcilik, doğal olarak vazgeçilemez bir unsur haline gelmiştir (Cameron ve Freeman, 1991: 25). Zammuto ve Krakower girişimcilik ve adhokrası kültürü bağıntısını araştırmak için deneysel bir çalışma gerçekleştirmişler ve 332 yüksek eğitim kurumunda yapılan çalışmada adhokrası kültürünün varlığının, biçimlendirme, değişime direnme ve uzun dönemli plan yapma gibi etkenlerle olumsuz bir şekilde ilişkilendirildiğini ortaya koymuşlardır (Zammuto ve Krakower, 1991: 83).

Cameron ve Quinn’in de belirttiği gibi, adhokrası kültüründe insanlar girişimcilik sayesinde sadece müşterilerin şu anki ihtiyaçlarını değil aynı zamanda geleceğe yönelik ihtiyaçlarını da karşılamayı amaçlamaktadırlar (Cameron ve Quinn, 1992: 36; Hult vd., 2002: 579).

B. İNSAN İLİŞKİLERİ VE GELİŞİMİ (KLAN) KÜLTÜRÜ

Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlanmaktadır. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir (Ercan, 2007: 268). Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık ve güven son derece önemlidir (Cameron ve Quinn, 1992: 36). Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağla-

yacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir.

C. BÜROKRASI (HIYERARŞİ) KÜLTÜRÜ

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır. Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Bireyden önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi, kendinde fazla bir şeyler katması pek de beklenmemektedir (Ergün, 2007: 268).

Bürokratik kültür ya da diğer bir ifadeyle bürokratik modelde yeterlilik örgütsel performansın en önemli ölçümsel kriteridir. Dolayısıyla bir örgüt ne kadar bürokratik özelliğe yaklaşırsa o kadar etkili olmaktadır. Daha farklı bir ifadeyle bir örgüt ne kadar uzmanlaşmış, ne kadar merkezi ve ne kadar formal olursa o kadar iyidir denir. Sonuç olarak bürokrasi kültürünün üzerinde durduğu ana yapı, mantıksal ve yasal çerçevedir (Cameron ve Whetten, 1996: 271).

D. PİYASA (PAZAR) KÜLTÜRÜ

Bu kültürel yapının başlıca kaygısı, işin bitirilmesi, sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır (Ergün, 2007: 268). Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Bu kültürlerdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardırlar. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır (Cameron ve Quinn, 1992: 37).

Endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının baskısından ve örgütlerde, ekonomide ve teknolojiye meydana gelen değişimin örgütü genel olarak değişime zorladığı düşüncesinden hareket edildiğinde, örgütsel değişiminin aynı zamanda kültürel değişimi de kapsadığı gerçeğini kabul etmek gerekir (Cameron ve Tschirhart, 1992: 87). Pazar çevresinin, teknolojik değişimin ve rekabet koşullarının gereklerine uyum sağlamaya çalışan işletme, yeni yapı ve süreçlerle birlikte, yeni inanç ve değerleri de inşa etmeye başlar. Böylece, örgütsel değişim, kültürel değişimi de zorunlu hale getirir. Cameron ve Quinn'in pazar modeline göre, her bir örgüt kültürü modeli, örgütün içinde bulunduğu gelişme ve değişim düzeyini ortaya koyar. Örgütün gelişme ve değişim düzeyi aynı zamanda, içinde bulunduğu endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının etkisi altındadır (Öcal ve Ağca, 2010: 167). Bu bağlamda, örgütün değişim sürecinde oluşan örgüt kültürü, iç çevrenin yanı sıra, endüstriyel çevrenin de bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır.

IV. METODOLOJİ

Araştırma, metodoloji kapsamında; amaç, evren ve örneklem ve veri toplama başlıkları altında incelenecektir.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma, Fırat Üniversitesi örneğiyle, üniversitede egemen olan örgüt kültürünün mevcut durum ve çalışanlar tarafından arzu edilen durumun, yukarıda açıklanan dört çeşit örgüt kültürü tipinden hangisine yakın olduğunu belirlemeyi amaçlamaktadır.

B. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Fırat Üniversitesi'nde çalışan tüm akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemiyle 150 kişiye ulaşılmıştır.

C. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler Modeli" esas alınarak Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen anket kullanılmış ve akademik personele yönelik olarak bazı küçük değişiklikler yapılmıştır. Ankette örgüt kültürü ile ilgili ifadeler dört farklı örgüt kültürü tipi (klan, hiyerarşi, adhokrazi ve pazar) ile ilişkilidir. Her bir ifadenin mevcut durumu ile olması gereken durumunun ne olduğu sorgulanmıştır. Çalışanlar 100'er puanı, çalıştıkları kültürel ortamın mevcut durumu ve olması gereken durumuna ayrı ayrı dağıtmışlardır.

Veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Örgüt kültürü boyutları için dağıtılan puanların ortalamaları alınmış, böylelikle her bir örgüt kültürü boyutunda hem mevcut durum hem de istenen durumun puanları hesaplanmış ve karşılaştırmalar bu puanlar üzerinden yapılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiksel, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ve eşleştirilmiş t testi kullanılmıştır.

V. BULGULAR

Araştırmada elde edilen bulgular; demografik ve örgüt kültürü tiplerine ilişkin bulgular bağlamında sunulacaktır.

A. DEMOGRAFİK BULGULAR

Araştırmaya katılan 150 akademik personelin çeşitli değişkenlere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Akademik Personelin Bağımsız Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Sayı	Yüzde
Unvan		
Prof.	10	7.0
Doç.	11	7.7
Yrd.Doç.	43	30.1
Arş.Gör.	44	30.8
Diğer	35	24.5
Cinsiyet		
Erkek	96	64.0
Kadın	54	36.0
Yaş (Yıl)		
- 30	40	28.4
31-40	59	41.8
41 +	42	29.8
Medeni Durum		
Evli	94	63.9
Bekâr	53	36.1
Eğitim		
Lisans	18	12.1
Yüksek Lisans	50	33.6
Doktora	81	54.4
Toplam	150	100.0

Araştırmaya katılan 150 akademik personelin unvanlara göre dağılımına bakıldığında yardımcı doçentler (%30.1) ve araştırma görevlilerinin (%30.8) çoğunlukta olduğu görülmektedir. Akademik personelin çoğunluğu erkek (%64.0) ve evlidir (%63.9). Yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında en fazla yığılma 31-40 yaş aralığında görülmektedir (%41.8). Son olarak akademik personelin yarısından fazlasının (%54.49) doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu bulunmuştur.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Fırat Üniversitesi'nde çalışan 150 akademik personelin dört örgüt kültürü tipinden kurumlarını ilişkilendirdikleri mevcut durum ve olmasını istedikleri ideal duruma ilişkin aldıkları puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü Tipleri (Mevcut ve Olması Gereken)

Örgüt Kültürü Tipi	Mevcut Durum		İdeal Durum		Ortalama Farkı
	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	
1. Hiyerarşi Kültürü	30.884	18.583	20.531	11.231	10.353
2. Pazar Kültürü	23.218	12.792	20.451	11.038	2.767
3. Adhokrasi Kültürü	15.828	8.778	23.060	11.435	-7.232
4. Klan Kültürü	17.373	10.508	23.484	12.256	-6,111

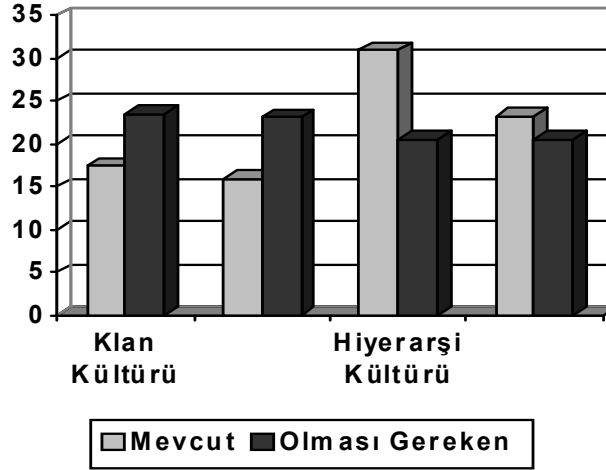
Akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdiği mevcut örgüt kültür tipine bakıldığında hiyerarşi kültürünün öne çıktığı görülmekte (30.884 ± 18.583) ve bunu pazar kültürü (23.218 ± 12.792) izlemektedir. Akademik personel kurumlarını adhokrasi kültürü (15.828 ± 8.778) ve klan kültürü (17.373 ± 10.508) ile daha az ilişkilendirmektedir. Bu da çalışanların kurumlarını daha çok ortak noktaları durağanlık ve kontrol olan hiyerarşi ve pazar kültürleri ile ilişkilendirdiklerini, esneklik ve dinamizm vurgulu adhokrasi ve klan kültürünü ise daha az ilişkilendirdiklerini göstermektedir. Akademik çalışanların kurumlarının mevcut durumunu ilişkilendirdikleri örgüt kültürü eşitleri eşleştirilmiş t testi (paired t test) ile karşılaştırılmış ve ilişkilendirilen kültür tipleri arasındaki farklar istatistiksel olarak da önemli bulunmuştur.

Akademik personelin kurumlarında olmasını istedikleri örgüt kültürü tiplerine bakıldığında, en yüksek puanı klan kültüründen (23.484 ± 12.256) almışlardır. Klan kültürünü ise adhokrasi kültürü (23.060 ± 11.435) izlemektedir. Akademik çalışanların diğerlerine göre daha az tercih ettikleri örgüt kültürü tipi ise pazar (20.451 ± 11.038) ve hiyerarşi kültürüdür (20.531 ± 11.231). Akademik çalışanların tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri eşleştirilmiş t testi ile de karşılaştırılmış ve hiyerarşi kültürü ile pazar kültürü ve adhokrasi kültürü ile klan kültürü arasında anlamlı bir fark bulunamazken, hiyerarşi kültürü ile pazar kültürü ikilisinin, adhokrasi ve klan kültürü ikilisi ile farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda akademik personelin esneklik ve dinamizm vurgulu adhokrasi ve klan kültürünü, durağanlık ve kontrol vurgulu hiyerarşi ve pazar kültürüne göre daha fazla tercih ettiği söylenebilir.

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi ile olmasını istedikleri örgüt kültürü arasından farklılıklar bulunmaktadır. Dört boyutta da mevcut durum ve tercih edilen durum arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak önemli bulunmuştur. Farkların pozitif çıkması akademik personele göre mevcut kültürün olması gerekenden yüksek

olduğunu, negatif çıkması ise mevcut kültürün olması gerekenden daha az olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi ve pazar kültürü eğilimlerinin akademik personelin tercih edeceği düzeyden daha yüksek hissedildiği görülmektedir. Bunun yanında adhokrazi ve klan kültürü eğilimlerinin akademik personelin tercih edeceği düzeyden daha düşük olduğu Grafik 1’de gözlenmiştir.

Grafik 1: Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri ve Olmasını İstedikleri Örgüt Kültürü Tipleri



Araştırma kapsamındaki akademik çalışanların demografik değişkenlerinin (unvan, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi) çalıştıkları kurumlarını ilişkilendirdikleri ve çalıştıkları kurumda olmasını istedikleri örgüt kültürü eğilimleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olmadığı bulunmuştur.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada dört tip örgüt kültürü tipinden hangisinin daha egemen olduğu ve hangisinin ne kadar olması gerektiği sorusundan hareket edilmiş ve analiz sonucunda, üniversitede çalışan akademik personel çalıştıkları kurumda daha çok hiyerarşi kültürünün egemen olduğunu algıladıkları ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, hiyerarşi kültüründe biçimsel kurallar egemendir ve yönetici-ast ilişkileri hiyerarşik bir çerçevede devam eder. Hiyerarşi kültürü, verilen görevlerin yapılması, kurallara uyulması ve durağanlık-kontrol vurgusu nedeniyle yeniliğe ve yeni düşüncelere karşı kapalılığı öne çıkaran örgüt kültürü tipidir.

Akademik personel, çalıştıkları kurumu hiyerarşi kültüründen sonra pazar kültürü ile ilişkilendirmiştir. Pazar kültürünün egemen olduğu bir örgütte somut başarı ve çıktılar elde etme, amaca ulaşma, rekabetçi olma, kazanma vb. vurgu-

lan kendini gösterir. Pazar kültürü ile hiyerarşi kültürü düzen ve kontrol ortak noktasında birleşmektedirler (Bkz: Şekil 2).

Akademik personelin hiyerarşi ve pazar kültürüne göre daha az ilişkilendirdiği örgüt kültürü tipleri adhokrasi ve klan kültürü olmuştur. Adhokrasi kültüründe girişimcilik, yenilik, risk alma, yeni düşünceler ortaya koyma egemenken, klan kültüründe ekip çalışması, güven, sadakat öne çıkar. Adhokrasi kültürü ile klan kültürü esneklik ve dinamizm ortak noktasında birleşmektedirler (Bkz: Şekil 2).

Akademik personele göre, kurumlarında olması gereken örgüt kültürü tipleri, kurumlarında egemen olarak düşündükleri örgüt kültürü tiplerinden farklı çıkmıştır. Akademik personel kurumlarında hiyerarşi ve pazar kültürünün özelliklerini daha az, klan ve adhokrasi kültürünün özelliklerini daha çok görmek istemektedirler.

Sonuç olarak araştırmada, akademik personel çalıştıkları kurumu en fazla düzen ve kontrol eksenindeki hiyerarşi ve pazar kültürü, en az da durağanlık ve dinamizm eksenindeki adhokrasi ve klan kültürü ile ilişkilendirmektedir. Bunun yanında akademik personelin kurumları için hiyerarşi ve pazar kültürüne yönelik eğilimlerin daha az, adhokrasi ve klan kültürüne yönelik eğilimlerin daha fazla olması gerektiği düşüncesine sahip olduğu da tespit edilmiştir. Kısaca, akademik personelin daha az önem atfettiği örgüt kültürü eğilimlerinin fazla, daha fazla önem atfettiği örgüt kültürü eğilimlerinin az olduğu, mevcut durum ile olması gereken durum arasında bir farklılaşma bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdem (2007) tarafından benzer yöntemle yapılan ve hastane çalışanlarının kurumlarını hangi örgüt kültürü tipi ile ilişkilendirdiklerini inceleyen çalışmada da bu araştırma sonuçlarına çok paralel sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi ve pazar kültürü ile ilişkilendirdikleri, adhokrasi ve klan kültürünün özelliklerinin hastanelerde daha az görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Minztberg'in örgüt sınıflamasına göre profesyonel örgütler olarak düşünülen üniversitelerde, akademik personelin hiyerarşi kültürünün egemen olduğunu düşünmesi kurumun büyüklüğüne ve kurumsallaşmasına bağlanabilir ancak konuyu daha etraflıca irdeleyen başka çalışmalar planlanabilir. Ayrıca araştırmada tek bir üniversiteden 150 akademik çalışana ulaşılmıştır. Sonuçların tüm üniversitelere genellenebilmesi için daha geniş çaplı örneklemeler üzerinde yürütülmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKBABA Atilla; (2002), “Örgütsel Kültür”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(3), ss. 1–32.
- ASHKANASY Neal M; Celeste P. M. WILDEROM ve Mark F. PETERSON; (2000), **Handbook of Organizational Culture & Climate**, Sage Publications, 629s.
- BERBEROĞLU Güneş; Senem BESLER ve Zümrüt TONUS; (1998), “Örgüt Kültürü: Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1-2, ss. 29-52.
- CAMERON Kim S.; (2008), **Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance**, Berrett Koehler Publishers, 132s.
- CAMERON Kim S.; (2005), **Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence Through Positive Organizational Scholarship**, Michigan Ross School of Business, Handbook of Management Theory: The Process of Theory Development, Oxford University Press, London, ss. 1-24.
- CAMERON Kim S. ve R. S. QUINN; (1992), **Report on “Diagnosing and Changing Organizational Culture”**, Massachusetts, Adison-Wesley, 242s.
- CAMERON Kim ve Sarah J. FREEMAN; (1991), “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”, **Research in Organizational Change and Development**, 5, ss. 23–58.
- CAMERON Kim S. ve David A. WHETTEN; (1996), “Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation”, **Handbook of Theory and Research**, 11, ss. 265–306.
- CAMERON Kim S. ve David A. WHETTEN; (1981), “**Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles**”, *Administrative Science Quarterly*, 26(4), ss. 525–544.
- CAMERON Kim S. ve Mary TSCHIRHART; (1992), “Postindustrial Environments and Organizational Effectiveness in Colleges and Universities”, **The Journal of Higher Education**, 63(1), ss. 87–108.
- CAN Halil; Öznur AŞAN ve Eren MİSKİ; (2006), **Örgütsel Davranış**, Arıkan Basım, 469s.
- ÇETİN ÖLÇÜM Münevver; (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 150s.
- DURĞUN Serpil; (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, ss. 112–132.

- ERDEM Ramazan; (2007), “Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2(2), ss. 63–79.
- EREN Erol; (2000), **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, İstanbul, 597s.
- ERGÜN Ercan; (2007), “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Analizi”, **15. Yönetim Ve Organizasyon Kongresi**, ss. 266–271.
- HULT G. Tomas M.; David J KETCHEN ve Ernest L. NICHOLS; (2002), “An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains”, **The Academy of Management Journal**, 45(3), ss. 577–586.
- KÖSE Sevinç ve Aylin ÜNAL; (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, İmaj Basım, İzmir, 153s.
- LUND Daulatram B.; (2003), “Organizational Culture ve Job Satisfaction”, **The Journal of Business & Industrial Marketing**, 18(3), ss. 219–236.
- NAMAN John L. ve Dennis P. SLAVIN; (1993), “Entrepreneurship and The Concept of Fit: A model and Empirical Test”, **Strategic Management Journal**, 14, ss. 137–153.
- NICHOLS Ernest L; Donna Retzlaff ROBERTS ve Mark N. FROLICK; (1996), “Reducing Order Fullfillment Cycle Time in an International Supply Chain”, **Cycle Time Research**, 2(1), ss. 13–31.
- ÖCAL Hülya ve Veysel AĞCA; (2010), “Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü Ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri”, **Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi**, 10(1), ss. 157–182.
- OGBONNA Emmanuel ve Lloyd C. HARRIS; (2000), “Leadership Style, organizational culture and performance: emprical evidence from UK companies”, **Journal of Human Resource Management**, 11(4), ss. 766-788.
- PARKER Martin; (2003), **Organizational Culture and Identity**, Sage Publications, Britain, 272s.
- POTHUKUCHI Vijay; Fariborz DAMANPOUR; Jaepil CHOI; Chao C. CHEN ve Seung Ho PARK; (2002), “National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance”, **Journal of International Business Studies**, 33(2), ss. 243–265.
- POWYS COWPER John; (2006), **The Meaning of Culture**, Barns and Nobles, USA, 320s.

- SCHEIN Edgard H.; (2010), **Organizational Culture and Leadership**, Jossey Bass, USA, 436s.
- SCOTT Tim; Russell MANNION; Huw DAVIES ve Martin MARSHALL; (2003), “The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments”, **Health Services Research**, 38(3), ss. 923–945.
- UBIUS Ülle ve Ruth ALAS; (2009), “Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility”, **Engineering Economics**, 1(61), ss. 90-99.
- ZAMMUTO, Raymond F. ve Jack Y. KRAKOWER; (1991), “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture”, **Research in Organizational Change and Development**, ss. 83–114.